

Le filiere agro alimentari tra innovazione e tradizione

Rapporto finale, novembre 2013

Sommario

Premessa.....	5
PARTE 1. Analisi di scenario (WP2)	13
1. Principali evidenze	14
2. Il contesto economico attuale e la situazione del settore agricolo.....	23
2.1. <i>Il quadro macroeconomico</i>	23
2.2. <i>L'andamento congiunturale nell'agroalimentare nazionale</i>	30
3. Il sistema agroalimentare italiano.....	46
3.1. <i>Gli attori del sistema agroalimentare</i>	46
3.2. <i>L'azienda agricola</i>	54
3.3. <i>L'industria alimentare</i>	85
3.4. <i>Distribuzione e commercializzazione</i>	107
3.5. <i>Il commercio con l'estero del settore agroalimentare</i>	129
4. Prospettive per il settore agricolo.....	161
4.1. <i>Politiche a supporto del settore agricolo: la nuova PAC</i>	161
4.2. <i>Verso un sistema multifunzionale e diversificato</i>	175
4.3. <i>Le sfide future: alcune riflessioni conclusive</i>	200
PARTE 2. L'approccio di filiera per alcune specializzazioni alimentari (WP3-WP4)	205
1. La filiera come spazio di relazioni: una premessa concettuale	206
2. Le filiere viste dagli attori principali	210
2.1. <i>La filiera zootecnica</i>	210
2.2. <i>La filiera lattiero casearia</i>	231
2.3. <i>La filiera della valorizzazione di gamma dei prodotti ortofrutticoli</i>	243
2.4. <i>La filiera del conserviero</i>	261
2.5. <i>La filiera dell'olio extravergine di oliva</i>	280
2.6. <i>La filiera della pasta</i>	307
2.7. <i>La filiera dei prodotti da forno</i>	330
2.8. <i>La filiera vitivinicola</i>	351
3. Le filiere osservate dai produttori	366
3.1. <i>Alcuni casi di imprese agricole</i>	366
3.2. <i>Le organizzazioni di produttori</i>	374
PARTE 3. Le filiere nell'ottica delle organizzazioni di rappresentanza (WP5-WP6)	387
1. Gli attori delle filiere agroalimentari.....	388
2. Le filiere alimentari dal punto di vista normativo	389
3. I cambiamenti socio-economici sulla rappresentanza.....	391
3.1. <i>I movimenti di riforma</i>	392

3.2. I trend della rappresentanza di interessi.....	395
4. La visione di alcune associazioni di rappresentanza	397
4.1. Visione generale dell'agricoltura.....	398
4.2. L'individualismo e la ridotta dimensione aziendale	401
4.3. Visione di filiera e la sua organizzazione	403
4.4. La filiera corta e la multifunzionalità dell'agroalimentare	405
4.5. L'innovazione in agricoltura	406
4.6. Le questioni emergenti: il ricambio generazionale, burocrazia e concorrenza sleale	409
4.7. La rappresentanza presso le sedi europee.....	411
5. Tendenze future.....	414
PARTE 4. Un contributo alla progettazione delle politiche pubbliche di settore (WP7) ..	417
1. Le filiere agro-alimentari del made in Italy: alla ricerca di imprenditorialità e di qualche buona politica	418
2. La filiera e l'impresa, in generale e nell'agro-alimentare	419
3. La dimensione spaziale della filiera: <i>global value chains</i> , filiere corte, filiere-territorio e distretti agro-alimentari	422
4. Imprenditorialità nella filiera e imprenditorialità di filiera.....	426
5. Sotto l'ombrello del made in Italy: qualità dei prodotti, macchine semiotiche e contesti di esperienza	433
6. L'infrastruttura cognitiva delle filiere agro-alimentari: ricerca, formazione e <i>knowledge-intensive business services</i>	436
7. In conclusione	438
Bibliografia.....	441

Premessa

Molti avvenimenti in questi ultimi anni hanno modificato profondamente i rapporti fra la produzione agricola, la trasformazione industriale, la commercializzazione ed il consumo dei prodotti agroalimentari. Tra quelli più significativi, possiamo citare senz'altro, l'introduzione della moneta unica e l'allargamento del mercato mondiale, che hanno esteso i confini geografici, sia in termini di sbocchi di mercato che di nuovi concorrenti e determinato una nuova divisione internazionale del lavoro. Anche la riforma della Politica Agricola Comune che, con l'introduzione dell'aiuto unico disaccoppiato alle aziende agricole, ha modificato profondamente, in diversi comparti, gli equilibri fra produzione e trasformazione. Un terzo fatto significativo è rappresentato dalle ricorrenti emergenze sanitarie che colpiscono le produzioni zootecniche ed hanno indotto, da un lato un'attenzione fortissima nella provenienza dei prodotti nei consumatori, e dall'altro, regole molto rigorose per dare garanzie circa la produzione di alimenti.

Per far fronte a questi cambiamenti, il sistema paese non può più contare sul modello competitivo precedente all'euro. Infatti aveva già mostrato tutti i suoi limiti nei primi anni del nuovo secolo. Oramai non è più possibile ricorrere a svalutazioni competitive o al debito pubblico, trovandosi in un'unione monetaria, con paesi nei quali agiscono competitori tradizionalmente più strutturati e abituati ad operare con monete forti e stabili, con bilanci pubblici snelli che possono ricorrere all'occorrenza alla leva fiscale. Il tessuto produttivo italiano si è sviluppato nei decenni passati all'insegna del piccolo è bello, spinto da logiche campanilistiche, da difficoltà operative e organizzative, da freni burocratici e vantaggi fiscali. Oggi, al contrario, è prevalente la visione che per essere competitivi sui mercati internazionali bisogna crescere e l'approccio di filiera può costituire un modello vincente di aggregazione tra imprese. La globalizzazione favorisce lo sviluppo "a rete" delle imprese e dei sistemi produttivi, andando oltre il modello (locale) dei distretti e spingendo a ricercare relazioni utili con imprese complementari nelle fasi a valle e in quelle a monte della *global supply chain*. In questo senso il consolidato modello aggregativo su base territoriale e settoriale – cioè l'economia dei distretti industriali – non sembra più sufficiente, da solo, a garantire alte performance per il sistema produttivo italiano.

Le economie esterne, di reciprocità, non sono diventate irrilevanti, ma il raggio della loro influenza si è allargato in ragione delle nuove possibilità offerte dalle innovazioni tecnologiche, dalle telecomunicazioni e dall'accresciuta mobilità delle persone. È cresciuto il bisogno di interdipendenze, sempre meno l'impresa è un mondo a sé, la sua vitalità è sempre più legata alle relazioni che riesce ad attivare in tutte le fasi del suo stesso processo produttivo. Sotto questo profilo va tenuto conto della peculiarità del settore primario, non solo perché non può delocalizzare il territorio di riferimento, ma perché i processi di produzione sono meno virtuali e si collocano in un ambito più solidamente reale. Se in generale la globalizzazione tende ad allargare i mercati, qui agiscono con più enfasi forze che spingono all'opposto ad andare verso le produzioni locali, spesso di nicchia, che fanno tesoro del rapporto del prodotto con il territorio e cercano di trasferirlo senza intermediazioni, nel modo più naturale possibile, al consumatore. A ben guardare però tutto questo non contraddice la tendenza di fondo di estensione e reciproca contaminazione dei mercati. Infatti rispetto al concetto generale di nicchia e di tipicità, è bene tenere distinti i circuiti di consumo esperienziale, inevitabilmente a base locale, da produzioni comunque di pregio, fatte da aziende non proprio piccolissime, che possono trovare piena valorizzazione solo lavorando su altre

condizioni di contorno. Il progresso di produzione ha bisogno di rafforzare e ampliare la propria rete di relazioni sia con i diversi segmenti che contribuiscono alla realizzazione della merce, sia con una serie di “servizi” che, soprattutto la piccola e media impresa, in generale non può produrre al proprio interno. Si è in presenza di una forma di organizzazione della produzione che porta ad una frammentazione della catena del valore: con alcune “centrali” in grado di interpretare il ruolo di agente di filiera, organizzatore dei flussi produttivi, capace di intercettare i flussi di valore internazionale e di portarli lungo la filiera nazionale. Certo questo modello comporta anche dei rischi. Non si può nascondere che in alcune filiere delle imprese pivotali (in ragione di un potere economico, organizzativo e di mercato) hanno saputo trasferire a loro vantaggio la maggior parte del valore aggiunto prodotto nella filiera di produzione, mentre alle singole imprese, appartenenti alla specifica catena, hanno riconosciuto un minore valore aggiunto, con gli effetti che questo implica in termini di debolezza economica, di difficoltà ad innovare e di dipendenza.

Questa dinamica è stata particolarmente evidente nell’agroalimentare, dove il risultato del lungo processo di trasformazione, che ha interessato gli equilibri produttivi globali della filiera, è stato il progressivo impoverimento degli stadi più a monte. Non va taciuto però il fatto che la forza dei marchi nei prodotti finali dell’alimentare può garantire un potenziale di crescita su mercati promettenti ancora non sufficientemente presidiati. Condizione necessaria, quindi, affinché l’impresa agraria possa avere successo sul mercato è la partecipazione a forme di concentrazione e organizzazione dell’offerta, che le permettano di raggiungere dimensioni più significative sul mercato e di integrarsi a fasi più a valle della filiera, dove si concentrano quote importanti della catena del valore. È qui che ha la possibilità di intervenire il decisore pubblico. Oggi come non mai si pone al centro dell’attenzione lo studio e l’attuazione di politiche mirate a rafforzare il legame fra tutti i soggetti coinvolti nel sistema agroalimentare a partire dall’agricoltore fino, in ultimo, al consumatore. Il coordinamento degli operatori delle filiere è fondamentale, sia per l’efficienza, sia per definire correttamente la qualità del prodotto, che per limitare l’asimmetria nel potere di mercato tra diversi operatori.

È ora necessario porre al centro il sistema produttivo renderlo più competitivo, per cercare all’estero sbocchi e modi di abbattere i costi, così da compensare l’asfittica domanda interna e reggere la concorrenza dei paesi emergenti. Con ciò non si vuole presumere che tutte le imprese possano internazionalizzarsi e arrivare in India o in Cina, al contrario l’attore che deve compiere questo passaggio non è la singola impresa (specie se piccola), ma la sua filiera di appartenenza. Sono le filiere che devono agganciarsi all’onda della globalizzazione, distribuendo il lavoro tra chi resta ancorato al singolo territorio, chi stabilisce reti logistiche e di produzione internazionali, chi presidia la distribuzione, chi assicura immagine e visibilità attraverso i marchi e i brevetti a scala internazionale. Tutto ciò costringe il sistema paese a riflettere in modo complessivo e non frammentario sulle capacità di collocare i propri prodotti all’estero, trovando e consolidando ulteriori sbocchi di mercato. La strada del riposizionamento internazionale e della diversificazione dei mercati, con un premio di qualità in termini di prezzo, non ha, a breve, molte alternative. Tuttavia il processo non è automatico e comporta un serio investimento nei fattori di qualità e nelle competenze distintive delle filiere. Molto dipenderà dalla capacità reattiva di filiere e medie imprese. Ed il grado di reattività e capacità d’adattamento agli scenari della crisi dei sistemi a filiera dipenderà, a sua volta, dalle politiche industriali di sostegno alle strategie di trasformazione già

avviate, in grado di inserire stabilmente le imprese italiane nell'arena competitiva globale. Diviene, quindi, necessario porre attenzione a come le imprese si stanno muovendo lungo le catene globali del valore e in quale modo sia possibile favorire questi cambiamenti.

È questo bisogno di informazione che sta alla base del presente lavoro, concepito per cercare di individuare le traiettorie evolutive del comparto agro-industriale italiano, e sulla base di queste fornire ai policy maker indicazioni per progettare azioni di sostegno allo sviluppo delle imprese e dei meccanismi che rafforzano le filiere nei sistemi territoriali. Questa finalità è stata perseguita su tre piani contigui in cui si compone il volume. La prima parte, più quantitativa, mira a profilare il ruolo dell'agricoltura lungo la filiera dei prodotti agro-industriali e la sua evoluzione negli ultimi dieci anni anche in chiave europea. La seconda parte, più qualitativa, è frutto di interviste agli attori principali, e ha permesso di scoprire temi e questioni rilevanti, di individuare prospettive che in parte confermano ed in parte rivedono quello che in termini generali si può definire il comune sentire sul tema delle filiere agroalimentari. La terza parte osserva le associazioni di rappresenta presenti sia sul territorio nazionale che nell'Unione europea.

Nella prima parte si scardina, anche numericamente, l'opinione comune che l'agricoltura copra una fetta minoritaria nella creazione di ricchezza. La catena del cibo coinvolge tutti e tre i settori dell'attività economica: l'agricoltura con la produzione delle materie prime, l'industria con la loro trasformazione e il terziario attraverso la distribuzione e la commercializzazione. La filiera agroalimentare italiana coinvolge circa 2 milioni e 186 mila imprese che occupano 6 milioni e 200 mila lavoratori generando un valore aggiunto pari a 128,5 miliardi di euro. Queste cifre sono tutt'altro che irrilevanti per l'economia nazionale: imprese e occupati della filiera rappresentano rispettivamente il 35,9% e il 29,3% del totale e il valore aggiunto contribuisce per il 9,2% alla ricchezza del paese. Il settore agricolo in termini di imprese e addetti ha un peso rilevante lungo la filiera agroalimentare (rispettivamente 74,2% e 62,3%), mentre contribuisce a generare ricchezza per un quinto. Un altro quinto del valore aggiunto deriva dalla produzione industriale, ma il contributo più significativo è dato dall'ultima fase: commercializzazione e distribuzione pesano per circa il 60% e i soli servizi di ristorazione per il 32,6%. Proprio in questa fase storica così delicata e densa di cambiamenti, l'agricoltura si scopre quindi in crescita e bacino occupazionale, nonché serbatoio di valori e tradizioni radicati nel territorio, che rendono i suoi prodotti inimitabili e altamente richiesti nel mercato globale. L'agricoltura ed i settori ad esso legati lungo la filiera svolgono un ruolo economico non minoritario e contemporaneamente, senza contrasti apparenti, è custode del buon vivere, della salute alimentare e della tutela e salvaguardia ambientale.

Nel confronto con alcuni paesi europei, Germania, Spagna e Gran Bretagna, la filiera agroalimentare italiana appare, in termini di imprese e addetti, sbilanciata verso il settore primario sul quale tuttavia si concentra una quota inferiore di valore aggiunto. Nelle economie europee, in particolare Francia e Germania, al contrario gli addetti appaiono più concentrati nelle attività industriali e commerciali e la distribuzione del valore aggiunto è più bilanciata lungo la catena del valore. Nonostante l'Italia risulti un paese poco competitivo, al quarantanovesimo posto nella classifica del World Economic Forum, dietro a stati come Azerbaigian e Lituania, le esportazioni di prodotti agricoli trasformati sono sesti nel mondo secondo l'indice di competitività commerciale.

L'Italia si colloca al decimo posto in termini di quota di mercato: ogni cento beni agroalimentari esportati nel mondo 3,1 sono italiani, in Europa fanno meglio solo Paesi Bassi (7%), Germania (6%), Francia (5,6%), Spagna (3,2%) e Belgio (3,2%).

L'Italia, inoltre, presenta un numero decisamente elevato di imprese con dimensione media molto bassa rispetto ai paesi benchmark europei. La fotografia scattata dal 6° censimento dell'agricoltura svoltosi nel 2010 evidenzia però una tendenza alla crescita della dimensione media di impresa. Le aziende agricole e zootecniche diminuiscono del 32,4% rispetto al 2000, accompagnate da una contrazione della superficie utilizzata del 9%. Tale tendenza si osserva già dal 1982 e sottintende chiaramente un fenomeno di concentrazione dei terreni e degli allevamenti presso di dimensione media sempre maggiore. Questa, infatti, nell'ultimo decennio a livello nazionale è passata da 5,5 ettari a 7,9 ettari per azienda. Crescono le aziende di dimensione medio-grande (con superficie superiore ai 30 ettari) e si contraggono le piccole imprese (con superficie inferiore a 2 ettari).

Dall'analisi censuaria e dalle varie analisi annuali proposte dall'Istat appare, inoltre, sempre più rilevante, in termini di imprese coinvolte, lavoratori e valore creato, il peso delle attività connesse a quelle tradizionali di coltivazione e allevamento. Si osserva, quindi, una ricomposizione del contributo delle singole componenti alla formazione della produzione agricola: diminuisce il peso delle coltivazioni agricole a favore di un incremento degli allevamenti e delle attività dei servizi connessi e quelle secondarie (agriturismo, trasformazione del latte, della frutta e della carne). Tuttavia le coltivazioni vegetali rappresentano ancora la fetta più consistente della produzione agricola (53,3%) e al loro interno prevalgono le coltivazioni erbacee (cereali, legumi, ortaggi), contribuendo per il 55,4% alla formazione del valore. Il peso maggiore è dato da patate e ortaggi, cereali, prodotti vitivinicoli e frutta, settori che presentano tutti un calo del valore prodotto.

Nel settore zootecnico prevale la produzione di carne (62,1%), con un restante 30% riguardante la produzione di latte. Entrambi i prodotti segnano nel decennio appena trascorso una dinamica crescente. Tra i diversi tipi di allevamento prevale quello bovino (21%), seguito dalla carne suina (17,3%) e dal pollame (16,1%). Nelle regioni del nord si concentrano gli allevamenti avi-cunicoli (nord-est), bovini e suini (nord-ovest); in quelle meridionali ovini e caprini (isole) e bufalini (Campania). Risultano in contrazione bovini, ovini, caprini e conigli, mentre aumenta la numerosità di capi allevati per suini, avicoli e soprattutto bufalini.

Nelle attività dei servizi connessi e quelle secondarie nel 2010 le aziende coinvolte risultano 76.148 e rappresentano il 4,7% di quelle censite. Le attività più diffuse sono il contoterzismo e l'agriturismo, ma si stanno sviluppando altre attività: prima trasformazione dei prodotti che in molti casi si esplicita nella vendita diretta al consumatore (filiera corta), la produzione di energia rinnovabile e le fattorie didattiche. A queste attività si affianca una continua ricerca di miglioramento nella qualità e trasparenza della produzione (prodotti biologici e prodotti a denominazione d'origine) e di sostenibilità.

Anche se molti sono i punti di forza di questo settore, permangono delle debolezze che ne rallentano e minano lo sviluppo. L'imprenditore agricolo spesso si è concentrato a raggiungere elevate quantità e meno frequentemente si è avvicinato al mercato con un

approccio manageriale. Qualità, redditività, equilibrio tra prezzi-quantità e richieste di nicchia del mercato sono variabili raramente considerate dalle imprese agroindustriali. Anche le scelte di più lungo periodo sono coerenti con questo schema imprenditoriale. La piccola dimensione aziendale e l'elevata età dell'imprenditore lo portano a rinviare le scelte di investimento, e quando avvengono sono materiali e mirati alla meccanizzazione, minori sono le innovazioni di prodotto, pochi gli investimenti immateriali che hanno lo scopo di creare marchi o gestire il mercato e la distribuzione. In una competizione globale questi elementi possono giocare un ruolo determinante nel successo aziendale e di tutto il sistema paese.

La seconda parte si è basata su interviste in profondità ad attori che avevano ed hanno cose interessanti da dire sul tema. I colloqui sono stati realizzati a fine 2012 e risentono fortemente del clima del momento, caratterizzato da grandi difficoltà per il sistema-paese e da forti tensioni economico-finanziarie per le imprese ed i lavoratori. L'obiettivo è stato quello di raccogliere delle significative testimonianze a riscontro e qualificazione qualitativa per portare conoscenza diretta sulle dinamiche competitive e di filiera in cui queste realtà sono inserite. Un'indagine dunque che parte da casi reali specifici, mira in qualche misura a ricostruire "un vissuto" puntuale rispetto ai risultati di analisi attualmente disponibili. I casi naturalmente non forniscono una rappresentazione esaustiva di un contesto formato da numerosi operatori molto differenziati tra loro, di conseguenza gli aspetti rilevati non si debbono necessariamente ritenere esaustivi della realtà della filiera.

L'impostazione dell'analisi, e quindi della narrazione, prende come ambito di riferimento lo "spazio di relazione" che si forma tra gli attori coinvolti. I motivi di tale impostazione prendono forza dall'idea che "le soggettualità relazionali" tra gli attori che compongono una filiera costituisca il patrimonio stesso della filiera, la sua forza e la sua capacità di consentire alle imprese di esprimere competitività sui mercati. L'approccio riprende alcuni spunti della letteratura sull'analisi teorica di filiera (Morvan, 1985), principalmente incentrata sullo "spazio di relazione" che si forma tra gli attori coinvolti in una filiera, e ne innesta una empirico-strumentale che, all'interno dei casi selezionati, vuole cogliere alcune dinamiche rilevate tra questi attori nella loro ricerca di competitività di impresa che si riverberano poi sulla filiera. Il tentativo, quindi, di trovare chiavi di lettura interpretative utili a costruire uno "schema di analisi" per leggere l'azione degli operatori, non isolati, ma al contrario in relazione tra di loro all'interno della filiera. L'obiettivo è quello di riportare i risultati dell'indagine, senza però cercare di individuare una modellazione teorica interpretativa, ma cercando di dare una strutturazione minima di "categorie di letture comportamentali", chiaramente non esaustive, in grado di facilitare dei raffronti. L'indagine struttura la propria attenzione su aspetti cardine per la singola impresa riletti nell'impatto che le scelte aziendali conseguenti hanno o possono avere rispetto alla filiera di riferimento. I punti di analisi specifici esaminati sui casi indagati riguardano:

- 1) le strategie di posizionamento competitivo rispetto ai mercati di riferimento;
- 2) l'organizzazione dell'approvvigionamento;
- 3) i processi produttivi e gli impianti di produzione;
- 4) l'organizzazione dell'area commerciale.

Quattro aspetti che incidono sull'articolazione della filiera e sulla configurazione di interazione che gli operatori esaminati hanno con gli attori della filiera e sull'eventuale ruolo che vanno ad assumere come agente di filiera.

La terza parte si pone in ascolto delle associazioni di rappresentanza e delle istituzioni, che rispetto alle attività produttive della filiera si collocano trasversalmente e intervengono a sostegno e a regolamentare le attività della filiera. Accanto quindi alle storie e alle testimonianze di sviluppo e trasformazione raccolte presso le imprese intervistate del mondo agricolo italiano, si è approfondito il concetto di filiera, in termini sia teorici che pratici, con i rappresentanti delle principali associazioni di rappresentanza. In particolare, si è approfondito con tali soggetti in cosa si caratterizzi una filiera tracciandone sia gli elementi di criticità, che i punti di forza in grado di generare nuove occasioni di crescita. Si innalzano una selezione di argomenti più attinenti alle filiere che vengono schematicamente ricondotti in quattro macro aree tematiche: la visione generale dell'agricoltura; l'individualismo e la ridotta dimensione aziendale; visione di filiera e la sua organizzazione; la filiera corta e la multifunzionalità dell'agroalimentare; l'innovazione in agricoltura; altre questioni emergenti: il ricambio generazionale, la burocrazia e la concorrenza sleale.

Lungo le analisi della ricerca emergono alcuni temi forti alcune volte trasversali alle filiere, altri le caratterizzano. Lo strumento di analisi prescelto (la filiera) permette di affrontare la relazione tra produzione e territori. Recentemente è cresciuta l'importanza della filiera corta, come reazione alla globalizzazione e al peso della distribuzione organizzata. Ne segue la possibilità di far convivere più modelli di sviluppo agricolo, che si pongono nello spazio teorico che va dal "Km zero" alle *global value chain*, dove si possono trovare il grosso del valore del *Made in Italy*: nicchie, filiere distrettuali, agricoltura basata sui volumi etc. Far coesistere e fare crescere questi modelli significa premiare e valorizzare le differenze che creano valore, lasciando da parte l'idea che tutti possano farcela e concentrando le risorse, spendendole in maniera più efficace. Ciò non significa abbandonare l'agroalimentare, o parte di esso, al suo destino, ma si intende porre le basi di contesto per far emergere l'imprenditorialità, intesa come capacità di ricercare, identificare e sfruttare nuove opportunità a livello internazionale. Possibili leve si muovono in diverse direzioni che tra loro vanno orchestrate. Favorire la crescita delle imprese sia in maniera tradizionale, per crescita interna e per acquisizioni, ma anche in maniera innovativa, attraverso la cooperazione tra piccole e medio-grandi imprese a livello territoriale o settoriale, mirando all'espansione internazionale. Agevolare i rapporti di filiera, tenendo conto della recente formazione, spesso troppo spontanea e non sostenuta, degli organizzatori di filiera, determinanti nel garantire la qualità e l'efficienza dei processi e dei prodotti tra le diverse fasi. Arricchire il *made in Italy* come marca ombrello, cercando da un lato di creare contesti esperienziali per i consumatori, dall'altro come vetrina in grado di raccontare la storia, tradizioni locali, qualità, poteri evocativi di una terra che all'estero è vista con occhi diversi da quelli con cui viene osservata e vissuta da noi stessi. Prevedere l'ibridazione delle conoscenze ed il trasferimento delle innovazioni. Attività che già avviene in misura rilevante nell'agricoltura, basti ricordare allo stretto legame che intercorre tra università-ricerca scientifica e settore primario. Ma è necessario andare oltre, favorendo gli enti di ricerca, le strutture di formazione tecnica e i fornitori di servizi ad alto contenuto di conoscenza, sia pubblici che privati.

PARTE 1. Analisi di scenario (WP2)

1. Principali evidenze

Una lunga fase recessiva per l'Italia

L'Italia è ormai in recessione da cinque anni. La crisi economica, iniziata a fine 2007, ha segnato il suo picco negativo nel 2009 con una contrazione del Pil pari al 5,5%. Il 2010 e il 2011 sono risultati anni di parziale recupero dell'attività che è ritornata bruscamente a ridursi dalla fine del 2011. Il 2012 e il 2013 saranno anni di diminuzione della ricchezza per il paese. Il ritorno ad una fase di flessione avviene prima che siano stati recuperati i livelli pre-crisi per i maggiori indicatori economici (Pil, produzione, occupazione e tasso di disoccupazione tra tutti) e appare principalmente connesso alle manovre di finanza pubblica adottate dal governo nel corso del 2012. A questo si aggiunge l'effetto esogeno del rallentamento degli scambi mondiali e la crisi della moneta unica.

La domanda interna (sia dal lato delle imprese che delle famiglie con investimenti e consumi) nel quarto trimestre 2012 ha toccato i valori minimi dal 2007, penalizzata dalla contrazione del potere d'acquisto delle famiglie, dal deterioramento del mercato del lavoro, dalla restrizione dei prestiti, dall'elevata capacità produttiva inutilizzata. Le esportazioni costituiscono l'unico traino in positivo del Pil, anche se il loro ritmo di crescita è sensibilmente diminuito nel 2012 ed è destinato a rimanere su un ritmo basso anche quest'anno.

L'agroalimentare, trainato dall'export, resiste alla crisi

La crisi economica si è propagata, con intensità più o meno elevata, in tutti i settori dell'attività economica. Il comparto industriale, più aperto ai mercati esteri attraverso il canale del commercio, ha risentito in misura maggiore della congiuntura sfavorevole, accumulando nel 2012 un gap di ricchezza rispetto ai livelli pre-crisi del 14,7% e del 21,8% rispettivamente per l'industria in senso stretto e per le costruzioni. Il terziario ha risentito meno della recessione, ma ha tuttavia segnato una contrazione del valore aggiunto, che nella media del periodo 2007-2012 ammonta a -2,7%. L'agroalimentare, rappresentato dal settore primario e dall'industria alimentare, mostra una buona tenuta, evidenziando una tendenza sì negativa, ma molto contenuta rispetto al quadro nazionale. L'agricoltura ha visto un calo della ricchezza del 5,5%, frutto della congiuntura negativa, ma anche di un andamento strutturale che sta interessando il settore da qualche decennio. L'industria alimentare mostra, tra il 2007 e il 2012, una contrazione del valore aggiunto del 4%, inferiore al dato dell'industria nel suo complesso.

Se da un lato la gravità della recessione viene evidenziata dal calo consistente della spesa interna per consumi, soprattutto per quelli alimentari; dall'altro l'andamento delle esportazioni danno un'immagine positiva di un settore tutt'altro che in difficoltà. È vero che il commercio ha risentito della crisi nel 2009, segnando una flessione a due cifre negli scambi in volume, ma la ripresa è risultata molto vivace, tanto che nel giro di un

anno sono stati raggiunti e superati i livelli massimi raggiunti nel 2007-2008. Nel bilancio degli ultimi sei anni le esportazioni e le importazioni agroalimentari sono cresciute rispettivamente del 31,8% e del 16,6%, ad un ritmo decisamente più elevato rispetto all'economia nel suo complesso (+6,8% e +1,5% rispettivamente). A trainare i flussi di merci verso l'estero sono i prodotti derivanti dalla trasformazione industriale (+36%), che rappresentano l'81,8% dei prodotti agroalimentari esportati.

L'Italia è il sesto paese europeo per esportazioni agroalimentari e si caratterizza per una forte dipendenza dall'estero

Gli Stati Uniti sono il primo paese, nel panorama mondiale, per valore delle esportazioni agroalimentari (circa 116 miliardi di euro nel 2010 per un peso di circa il 10%). L'Italia è al decimo posto nel complesso (pari ad una quota di mercato del 3,3%) e in sesta posizione all'interno dei confini europei, preceduta da Paesi Bassi, Germania, Francia, Spagna e Belgio. Nel confronto europeo, la bilancia commerciale italiana appare negativa, anche se attenuata nell'ultimo anno, vista la contrazione dei volumi di importazione.

Le esportazioni agroalimentari si concentrano per il 60% in quattro regioni: Emilia Romagna, Lombardia, Veneto e Piemonte; le stesse aree occupano i primi posti della classifica anche per valore esportato nel complesso dei settori economici. Il peso di ciascuna delle quattro regioni oscilla tra il 13 e il 16%.

La principale area di sbocco per i flussi commerciali italiani è rappresentata dai paesi dell'Unione europea. Nel 2012, la quota delle esportazioni con destinazione Ue27 ammonta a 66,5%, leggermente in calo rispetto al 2011 ma sostanzialmente stabile nel decennio. I mercati extra Ue27 rappresentano il 33,5% del valore esportato e si concentrano attorno a tre principali aree di sbocco: America settentrionale (10,6%), altri paesi europei (9,1%) e Asia (8,1%).

Vino, pasta, frutta e formaggi sono i principali prodotti esportati, carni bovine e suine fresche, frumento e pesce quelli importati. Il vino rappresenta il 14,7% del valore delle esportazioni agroalimentari verso l'estero. Il settore riporta un saldo commerciale nettamente positivo e una crescita, tra 2007 e 2012, del 32,4%. Tra i primi 20 prodotti esportati vi sono anche acquaviti, liquori e acque minerali. Altro settore made in Italy è quello della pasta, del pane e dei prodotti di pasticceria che rappresenta l'11,7% del valore agroalimentare esportato, in crescita del 37,5% nel medio periodo. Al terzo posto la frutta commestibile, con la mela a farla da padrone; seguono ortaggi, tra cui spiccano i pomodori preparati e conservati, e formaggi (Grana Padano e Parmigiano Reggiano). Tutti i principali settori dell'export presentano inoltre un saldo positivo della bilancia commerciale, mentre, come naturale attendersi, il saldo appare profondamente negativo per il pesce, la carne e i cereali.

Brusco aumento dei prezzi accompagnato da un'accresciuta volatilità

Negli ultimi anni l'andamento internazionale dei prezzi delle materie prime agricole si è caratterizzato per due aspetti rilevanti: una tendenza alla crescita, accompagnata da due shock al rialzo, e una maggiore volatilità. Molte sono le variabili, strutturali e congiunturali che hanno contribuito a determinare questo andamento tra le quali il fattore clima, la recessione economica, la crescente domanda dei paesi emergenti, la crescita dei costi dei mezzi di produzione (carburante, fertilizzanti), l'incremento della speculazione finanziaria propagatasi anche al mercato delle commodity alimentari.

Il primo shock si registra da metà 2007 fino a metà 2008 con un aumento repentino del prezzo del petrolio e delle materie agricole e in misura ancora più accentuata del costo dei fertilizzanti. La seconda fase si osserva a partire dalla seconda metà del 2010 e si protrae anche nei primi mesi del 2011, per poi stabilizzarsi su valori elevati per tutto il 2011 e il 2012.

In Italia la dinamica dei prezzi lungo la filiera agroalimentare (alla produzione agricola e industriale e al consumo) è apparsa crescente. Tuttavia occorre sottolineare come l'incremento dei prezzi dei mezzi di produzione, soprattutto nel caso dei concimi, abbia assunto una maggiore vivacità. Questo andamento ha contribuito a peggiorare la ragione di scambio tra la produzione agricola e i costi intermedi, incidendo negativamente sulla redditività del settore, già ampiamente compromessa.

In termini correnti segnano un incremento anche i valori fondiari medi, che però, depurati dall'effetto inflazione, appaiono in calo a causa delle difficoltà di accesso al credito e della riduzione degli investimenti in terreni agricoli. Tuttavia la domanda rimane positiva alcuni tipi di terreni che soddisfano determinate caratteristiche, quali fertilità del suolo, dotazione di infrastrutture e predisposizione a coltivazioni di pregio (vigneti). È inoltre in corso una nuova tendenza, confermata anche dai dati del recente censimento dell'agricoltura, che riguarda l'incremento delle superfici in affitto o in uso gratuito. Queste vengono gestite attraverso attività di contoterzismo da grosse aziende agricole interessate ad ottenere buoni profitti attraverso economie di scala.

La rilevanza della filiera agroalimentare per il sistema economico nazionale

La catena del cibo coinvolge tutti e tre i settori dell'attività economica: l'agricoltura con la produzione delle materie prime, l'industria con la loro trasformazione e il terziario attraverso la distribuzione e la commercializzazione. La filiera agroalimentare italiana coinvolge circa 2 milioni e 186 mila imprese che occupano 6 milioni e 200 mila lavoratori generando un valore aggiunto pari a 128,5 miliardi di euro. Queste cifre sono tutt'altro che irrilevanti per l'economia nazionale: imprese e occupati della filiera rappresentano rispettivamente il 35,9% e il 29,3% del totale e il valore aggiunto contribuisce per il 9,2% alla ricchezza del paese. Il settore agricolo in termini di imprese e addetti ha un peso rilevante lungo la filiera agroalimentare (rispettivamente 74,2% e 62,3%), mentre contribuisce a generare ricchezza per un quinto. Un altro quinto del valore aggiunto deriva dalla produzione industriale, ma il contributo più significativo è dato dall'ultima fase: commercializzazione e distribuzione pesano per circa il 60% e i soli servizi di ristorazione per il 32,6%.

Nel confronto con alcuni paesi europei, Germania, Spagna e Gran Bretagna, la filiera agroalimentare italiana appare, in termini di imprese e addetti, sbilanciata verso il settore primario sul quale tuttavia si concentra una quota inferiore di valore aggiunto. Nelle economie europee gli addetti appaiono più concentrati nelle attività industriali e commerciali. L'Italia, inoltre, presenta un numero decisamente elevato di imprese con dimensione media molto bassa rispetto ai paesi benchmark europei, soprattutto per quanto riguarda il settore di trasformazione dei prodotti.

Meno aziende agricole ma di dimensione più grande

La fotografia scattata dal 6° censimento dell'agricoltura svoltosi nel 2010 evidenzia chiaramente le trasformazioni che stanno caratterizzando il settore negli ultimi decenni. Le aziende agricole e zootecniche diminuiscono del 32,4% rispetto al 2000, accompagnate da una contrazione della superficie utilizzata del 9%. Tale tendenza si osserva già dal 1982 e sottintende chiaramente un fenomeno di concentrazione dei terreni e degli allevamenti presso un ristretto numero di aziende di dimensione media sempre maggiore. Questa, infatti, nell'ultimo decennio a livello nazionale è passata da 5,5 ettari a 7,9 ettari per azienda. Crescono le aziende di dimensione medio-grande (con superficie superiore ai 30 ettari) e si contraggono le piccole imprese (con superficie inferiore a 2 ettari).

Circa il 60% delle aziende si concentra nel mezzogiorno e circa il 50% in sole quattro regioni: Puglia, Sicilia, Campania e Calabria. Tuttavia le aziende attive nelle regioni settentrionali si caratterizzano per una dimensione media maggiore rispetto a quelle del sud.

Le aziende zootecniche rappresentano il 13,4% del totale (217.500 circa), quota in costante calo dal 1982 quando pesavano il 27,3%. Rispetto al 2000 le aziende con allevamenti sono diminuite del 4,3%, accompagnate da una riduzione del numero di capi allevati più contenuta, segno di una maggiore concentrazione degli allevamenti in meno aziende e più grandi. Nelle regioni del nord si concentrano gli allevamenti avicunicoli (nord-est), bovini e suini (nord-ovest); in quelle meridionali ovini e caprini (isole) e bufalini (Campania). Risultano in contrazione bovini, ovini, caprini e conigli, mentre aumenta la numerosità di capi allevati per suini, avicoli e soprattutto bufalini.

Si stabilizza il peso dell'occupazione agricola, cresce l'importanza della manodopera salariata e di quella straniera

La riduzione del peso dell'occupazione agricola sull'economia nazionale è risultato costante negli ultimi quarant'anni, passando da un quinto nel 1970 al 4% nel 2010, corrispondente ad una riduzione di circa 3 milioni di unità di lavoro. Tuttavia nell'ultimo decennio il peso del settore sembra essersi stabilizzato.

Secondo i dati censuari nel 2010 sono circa 3 milioni e 800 mila le persone impiegate nelle aziende agricole in media per 65 giornate di lavoro all'anno. Permane un'elevata quota di manodopera familiare (75,8%) all'interno della quale per il 54% il lavoro viene

svolto dal conduttore dell'azienda. La manodopera non familiare si caratterizza per la prevalenza di operai saltuari nel 74,1% dei casi. Rispetto al 2000 si osserva un calo delle ore lavorate pari al 23,4%, legato alla contrazione della manodopera familiare. In crescita le ore di manodopera non familiare a tempo determinato.

I lavoratori stranieri impiegati nelle aziende agricole sono 241.613 e rappresentano il 6,2% della manodopera totale. Circa 140 mila provengono da paesi comunitari e 100 mila da paesi extra Ue27. Si concentrano per il 95% nella manodopera non familiare e tra questa per il 73,7% in lavori a carattere saltuario. Secondo la rilevazione continua sulle forze lavoro il peso della componente straniera sul settore agricolo è cresciuto di circa sei punti percentuali tra il 2005 e il 2011, rappresentando il 12% degli occupati del settore.

Quasi tutte le aziende sono gestite in prima persona dal conduttore che è anche il capo azienda. Questi è nel 99,8% dei casi italiano e nel 69,3% maschio. Ha più di 40 anni e un titolo di studio che nel 76% dei casi non supera il diploma di scuola media. La gestione dell'azienda al maschile è più frequente nelle regioni settentrionali, mentre in quelle meridionali circa un terzo delle aziende è gestita da una donna.

Le informazioni provenienti dalla rilevazione continua sulle forze lavoro arricchiscono il quadro di informazioni riguardanti le caratteristiche dell'occupazione agricola, la loro evoluzione nel tempo in confronto anche con l'andamento degli altri settori di attività economica. Dal confronto emergono alcune peculiarità: in agricoltura si osserva una quota maggiore di occupati maschi e stranieri (rispettivamente 70,8% e 12,1% rispetto al 58,9% e al 9,7%), il cui peso è in aumento; un livello di istruzione mediamente inferiore, ma in crescita; un'età superiore alla media degli altri settori di attività, soggetta ad un progressivo incremento; un peso consistente dell'occupazione a tempo determinato spinta dalla stagionalità del settore ma anche dalla congiuntura economica negativa.

In calo il peso delle produzioni vegetali a fronte di un aumento degli allevamenti e delle attività connesse

Nell'ultimo decennio il valore della produzione e il valore aggiunto agricolo hanno registrato un tendenza positiva, legata però quasi esclusivamente ad un incremento dei prezzi, come dimostra il fatto che le due variabili sono in contrazione se esaminate in termini reali. Anche l'andamento dei consumi intermedi è stato trainato da un forte incremento dei prezzi dei mezzi di produzione, in particolare da concimi, mangimi e spese per il bestiame.

Si osserva, inoltre, una ricomposizione del contributo delle singole componenti alla formazione della produzione agricola: diminuisce il peso delle coltivazioni agricole a favore di un incremento degli allevamenti e delle attività dei servizi connessi e quelle secondarie (agriturismo, trasformazione del latte, della frutta e della carne). Tuttavia le coltivazioni vegetali rappresentano ancora la fetta più consistente della produzione agricola (53,3%) e al loro interno prevalgono le coltivazioni erbacee (cereali, legumi, ortaggi), contribuendo per il 55,4% alla formazione del valore. Il peso maggiore è dato

da patate e ortaggi, cereali, prodotti vitivinicoli e frutta, settori che presentano tutti un calo del valore prodotto.

Nel settore zootecnico prevale la produzione di carne (62,1%), con un restante 30% riguardante la produzione di latte. Entrambi i prodotti segnano nel decennio appena trascorso una dinamica crescente. Tra i diversi tipi di allevamento prevale quello bovino (21%), seguito dalla carne suina (17,3%) e dal pollame (16,1%).

La diversificazione come obiettivo strategico per lo sviluppo economico, sociale e ambientale

La multifunzionalità delle attività appare un'opportunità per le aziende agricole di riappropriarsi del loro ruolo strategico nella catena alimentare ma anche nell'economica nel suo complesso. L'ampliamento dei confini tradizionali dell'agricoltura nasce all'interno del processo di riorganizzazione del settore avviatosi negli ultimi decenni e accelerato nell'ultimo periodo dalla globalizzazione e dalla crisi economica, da un lato come strategia utilizzata dalle aziende per far fronte alla riduzione e all'instabilità dei redditi, consentendo in questo modo la sopravvivenza dell'attività primaria; dall'altro come strumento per sottolineare il potenziale economico e il ruolo strategico del settore ai fini dello sviluppo del paese all'insegna della sostenibilità non solo economica, ma anche culturale, alimentare, territoriale e ambientale. Il ruolo multifunzionale, favorito dalle politiche comunitarie, mira quindi a restituire centralità e dunque nuovi spazi a questo settore produttivo, contribuendo a riaffermare il suo ruolo strategico sul piano dello sviluppo futuro.

Dall'analisi censuaria e dalle varie analisi annuali proposte dall'Istat appare sempre più rilevante, in termini di imprese coinvolte, lavoratori e valore creato, il peso delle attività connesse a quelle tradizionali di coltivazione e allevamento. Nel 2010 le aziende coinvolte risultano 76.148 e rappresentano il 4,7% di quelle censite. Le attività più diffuse sono il controterzismo e l'agriturismo, ma si stanno sviluppando altre attività: prima trasformazione dei prodotti che in molti casi si esplicita nella vendita diretta al consumatore (filiera corta), la produzione di energia rinnovabile e le fattorie didattiche. A queste attività si affianca una continua ricerca di miglioramento nella qualità e trasparenza della produzione (prodotti biologici e prodotti a denominazione d'origine) e di sostenibilità.

L'Italia è tra i primi dieci paesi al mondo per numero di aziende biologiche e superficie coltivata con metodi biologici, detiene il primato in Europa per numero di certificazioni di qualità Dop, Igp e Stg. Si riscontra una chiara tendenza all'incremento della produzione di energia da fonti rinnovabili tradizionali (idroelettrica) e non tradizionali (eolica, fotovoltaica e bioenergia). Sono, infine, in aumento le aziende agricole autorizzate all'attività di agriturismo, declinato sotto diversi aspetti (alloggio, ristorazione, degustazione e attività ricreative sportive e culturali) e le fattorie didattiche presenti in tutte le regioni italiane.

Cresce il peso dell'industria alimentare sul manifatturiero ma le dimensioni aziendali rimangono al di sotto della media europea

L'industria alimentare contribuisce per un quinto alla produzione di ricchezza lungo la filiera agroalimentare, con la presenza sul territorio nazionale di poco più di 57 mila imprese e 432 mila addetti. Rispetto ai principali paesi europei il peso del settore lungo la catena del cibo appare contenuto, soprattutto in termini di lavoratori impiegati, mentre la dimensione aziendale risulta molto piccola.

Nonostante un trend negativo (solo nell'ultimo decennio le imprese e gli addetti dell'industria alimentare sono diminuiti rispettivamente del 14,7% e del 5%), il peso dell'industria alimentare italiana sulla manifattura è costantemente in crescita: in termini di addetti nel 1971 il comparto pesava l'8,8%, nel 2010 è salito al 10,8%, frutto di una contrazione più contenuta rispetto alla manifattura. Tuttavia nel confronto con i principali partner europei il ruolo dell'industria alimentare italiana appare ancora marginale nel settore manifatturiero. Il valore aggiunto generato dal settore contribuisce in Francia e Spagna per un quinto alla ricchezza del manifatturiero contro un decimo dell'Italia.

Le imprese alimentari si concentrano nelle regioni del sud, mentre gli addetti in quelle del nord, segno che in questi territori le aziende assumono dimensioni medie maggiori. Le prime quattro regioni per addetti nell'alimentare, bevande e tabacchi sono settentrionali, Lombardia, Emilia Romagna, Veneto e Piemonte.

Altro segno distintivo delle imprese di trasformazione alimentare è la presenza di una quota maggiore di forme proprietarie individuali e artigianali rispetto agli altri settori manifatturieri.

Ritorna ai valori pre-crisi il fatturato trainato da dolciario, pasta, lattiero-caseario salumi e vino

La grave crisi economica che sta caratterizzando l'Italia ormai da un quinquennio ha avuto forti ripercussioni, data la sua natura, sul settore industriale e anche sull'industria alimentare toccata però in misura marginale. La produzione alimentare tra il 2007 e il 2012 è calata di un modesto 2,7%, a fronte del picco negativo del manifatturiero (-23%). Anche in termini di fatturato si è segnata una battuta d'arresto nel 2009, ma la dinamicità dell'alimentare ha consentito subito un rapido recupero dei valori pre-crisi, trainato dalla vivacità del settore nei mercati esteri.

Primi per fatturato delle loro imprese sono i settori del lattiero-caseario (Granarolo, Galbani, Parmalat, Kraft), del dolciario (Ferrero e Nestlè), del vino, della carne (Veronesi, Gesco) e della pasta (Barilla e Rana). Questi settori e imprese, tra il 2010 e il 2011 hanno visto un incremento del fatturato, spesso anche a due cifre.

In termini di imprese e addetti il comparto del pane e dei prodotti di pasticceria freschi la fa da padrone nel panorama dell'industria alimentare italiana, rappresentando rispettivamente il 52,7% delle imprese e il 29,8% degli addetti. Al secondo e terzo posto si collocano i settori della pasta (8% per imprese e 6,1% per addetti) e del

lattiero-caseario (5% imprese e 8,8% addetti). Questi tuttavia registrano una flessione sia dal lato delle imprese che da quello degli addetti. Acquistano, invece, un maggior peso, grazie alla crescita sostenuta avvenuta nell'ultimo triennio, il comparto della carne, degli altri prodotti alimentari (dolciumi, tè, caffè, condimenti e spezie, produzione di pasti e piatti preparati) e della produzione di birra.

Peso consistente della distribuzione e del commercio nella catena del cibo

Il settore della distribuzione e del commercio rappresenta rispettivamente il 23,2%, il 30,7% e il 60% circa delle imprese, dell'occupazione e del valore aggiunto della filiera agroalimentare nazionale. Metà delle imprese sono presenti nel comparto della ristorazione (bar, ristoranti, mense e catering), un quarto nel dettaglio tradizionale a specializzazione alimentare. Il settore del commercio presenta una struttura complessa e articolata gestita a più livelli da grandi gruppi di distribuzione. Nel corso del tempo ha assunto un sempre più forte potere contrattuale lungo la filiera dato anche dalla buona organizzazione interna.

Rispetto ai principali paesi europei le aziende italiane del commercio e della distribuzione presentano dimensioni media molto modeste, anche per quanto riguarda la grande distribuzione organizzata. Nonostante lo sviluppo della grande distribuzione organizzata, soprattutto nelle regioni settentrionali, nel tessuto del commercio alimentare italiano permane una forte presenza di piccole strutture di vendita specializzata, che vedono un'elevata concentrazione nelle regioni meridionali. Le imprese italiane si distinguono, infine, per un basso livello di concentrazione nella fase distributiva non ancora allineato ai principali paesi europei: i primi tre operatori rappresentano il 34% dell'intero mercato, a fronte di quote superiori al 60% in Gran Bretagna e al 50% in Germania, Francia e Spagna.

Aumenta la quota di mercato e le vendite nella grande distribuzione

Il 28,3% degli esercizi commerciali alimentari riguarda minimercati e altre strutture non specializzate, seguono con il 15,1% i rivenditori specializzati di carni e prodotti a base di carne (in particolare le macellerie). Al terzo posto, con un peso sul totale del 14,4%, ci sono le tabaccherie. La Gdo rappresenta il 7% delle strutture commerciali al dettaglio con prevalenza di prodotti alimentari. La distribuzione organizzata si concentra per il 75% nelle regioni settentrionali, mentre in quelle meridionali prevalgono ancora le strutture del commercio tradizionale.

L'evoluzione dell'ultimo triennio, dal 2009 al 2012, nel pieno della crisi economica, mostra una sostanziale tenuta degli esercizi commerciali (+0,4% tra 2009 e 2011 e -0,1% nel 2012). In aumento, in tutto il periodo considerato, i minimercati, gli ipermercati e i discount alimentari, le tabaccherie, i negozi di frutta e verdura, di bevande e di altri prodotti alimentari non specificati. Al contrario appaiono in contrazione i negozi di prodotti surgelati e altri non specializzati, le macellerie e le panetterie.

Dal lato delle vendite queste, nel 2011, ammontano a poco meno di 126 miliardi di euro e risultano in leggero calo rispetto al 2008. Tuttavia la tendenza negativa riguarda esclusivamente gli esercizi tradizionali o quelli specializzati, mentre le vendite nella grande distribuzione sono in crescita del 2,1%, aumento che assume maggiore intensità nelle regioni nord-occidentali e in quelle centrali.

Anche in termini di quote di mercato si osserva un incremento costante del fatturato e del rispettivo peso sulla ricchezza complessiva delle grandi strutture di vendita (ipermercati, supermercati e superstore), in contrapposizione al calo consistente delle quote degli esercizi tradizionali: nel 2000 la quota di mercato, in termini di fatturato, era pari al 27,1%, nel 2011 è scesa al 18,2%.

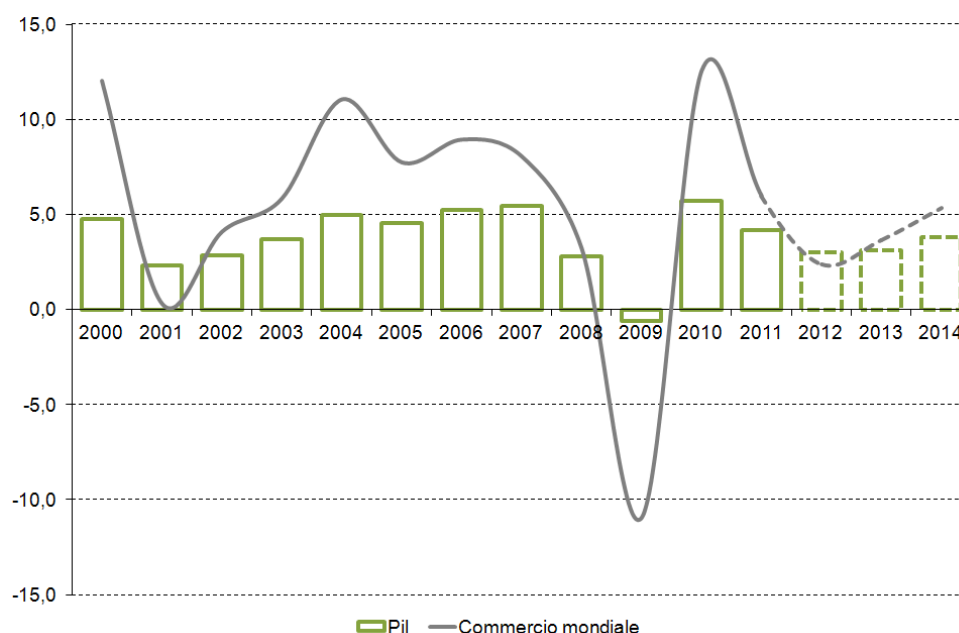
2. Il contesto economico attuale e la situazione del settore agricolo

2.1. Il quadro macroeconomico

Lo scenario internazionale

Dopo un 2009 di recessione internazionale e un biennio 2010-2011 di ripresa, il 2012 si è chiuso in decelerazione per l'economia globale (grafico 1). La ripresa degli scambi internazionali realizzatasi nel 2010 (+12,6% sul 2009) ha segnato un progressivo rallentamento nel 2011 e nel 2012 (rispettivamente +6% e +2,4%), frutto delle difficoltà congiunturali verificatesi a partire dall'estate 2011 e protrattesi per tutto il 2012: l'acutizzarsi della crisi dei debiti sovrani nell'Eurozona, che ha reso necessarie politiche di bilancio restrittive; il rallentamento della crescita dei paesi emergenti, che hanno adottato politiche monetarie e di bilancio più restrittive rivolte a contenere l'inflazione. Il commercio mondiale rimane comunque il principale sostegno al Pil.

Graf. 1. Pil e commercio mondiale di beni e servizi. Anni 2000-2014 (var.% rispetto al periodo precedente).

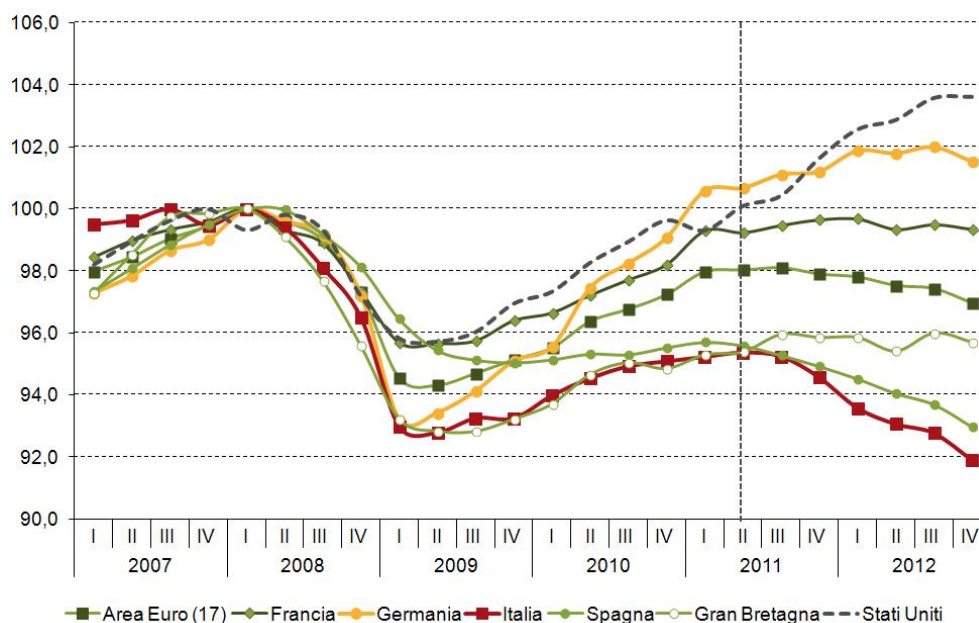


Note: Pil espresso in valori costanti; valori stimati per 2012-2014. Fonte: elaborazioni su dati Fondo monetario internazionale (aprile 2013) e Commissione europea (2013).

A partire dalla seconda metà del 2011 il Pil ha arrestato la sua crescita in alcune economie avanzate appartenenti all'Area euro: Spagna, Italia e Gran Bretagna sono entrate in recessione. Per queste economie la nuova fase recessiva arriva in un

momento nel quale non si è ancora completato l'aggancio ai livelli pre-crisi del 2007-2008 (grafico 2). Nella media dell'Eurozona il rallentamento è iniziato nel quarto trimestre 2011, con una contrazione dello 0,2%. La fase di contrazione è proseguita per tutto il 2012. Il bilancio del 2012 si chiude, quindi, con un segno negativo (-0,6%).

Graf. 2. Pil nei maggiori paesi europei e negli Stati Uniti. Anni 2007-2012 (dati trimestrali; indice max=100).



Note: valori espressi in termini reali con anno di riferimento il 2005. L'indice è posto uguale a 100 nel punto di massimo del valore del Pil per ciascun paese: per Italia è al III trim 2007, per Stati Uniti al IV trim. 2007 e per gli altri paesi al I trim. 2008. Fonte: elaborazioni su dati Eurostat e Istat (conti economici nazionali, settembre 2013).

Tab. 1. Pil nelle maggiori economie mondiali. Anni 2010-2014 (var.% rispetto al periodo precedente).

Area	2010	2011	2012	2013	2014
Mondo	5,7	4,2	3,0	3,1	3,8
Economie avanzate	2,7	1,6	1,2	1,1	2,1
Stati Uniti	2,4	1,8	2,2	1,9	2,6
Area Euro (17) (di cui:)	2,0	1,4	-0,6	-0,4	1,2
Francia	1,7	1,7	0,0	-0,1	1,1
Germania	4,2	3,0	0,7	0,4	1,8
Italia	1,7	0,5	-2,5	-1,6	0,7
Spagna	-0,3	0,4	-1,4	-1,5	0,9
Economie emergenti	8,8	6,8	4,9	5,2	5,6
Cina	10,4	9,3	7,8	8,0	8,1
India	9,5	6,8	4,1	5,7	6,6

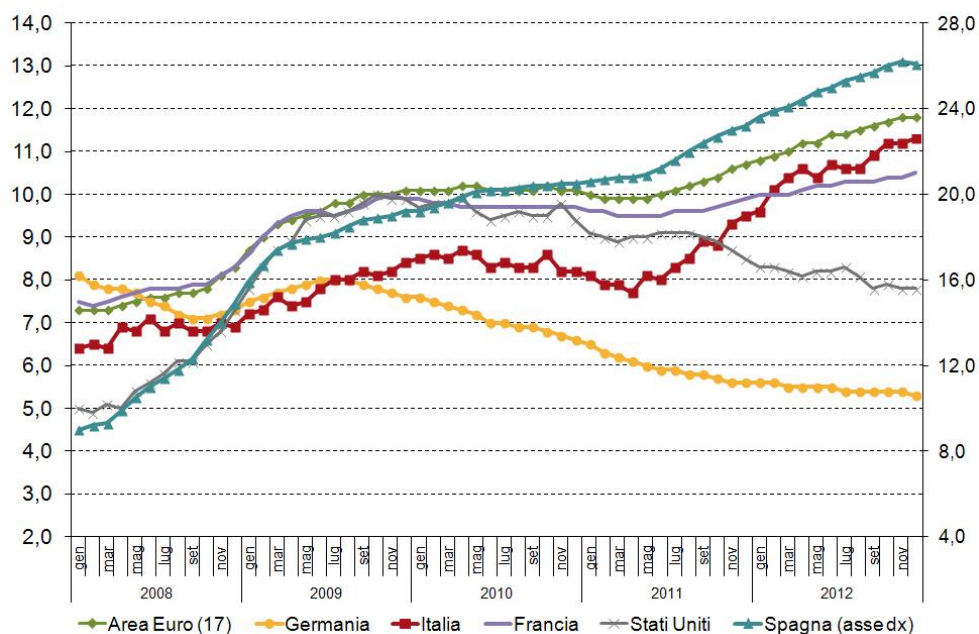
Note: valori espressi in termini reali con anno di riferimento 2005; dati provvisori per 2011 e 2012 e stime 2013-2014. Fonte: elaborazioni su dati Istat (ottobre 2013), Confindustria (2013) e Commissione europea (2013).

Le previsioni per quest'anno indicano una crescita del Pil mondiale attorno al 3% con un'ulteriore accelerazione nel 2014 (+3,8%). La crescita mondiale è legata alle buone performance degli Stati Uniti (+1,9%), ma anche all'accelerazione dei paesi emergenti. Questi, nel complesso, vedranno nel 2013 una crescita del 5,2% e nel 2014 del 5,6%. L'Area euro segnerà ancora una leggera flessione (-0,4%; tabella 1).

La contrazione della ricchezza ha avuto ripercussioni sul mercato del lavoro che dalla seconda metà del 2011 ha evidenziato un brusco deterioramento dei suoi principali indicatori, dopo un anno di parziale recupero. Questa fase ha caratterizzato soprattutto i paesi dell'Area euro e si è protratta per tutto il 2012. Il tasso di disoccupazione nella media dell'Eurozona è balzato sopra l'11% nei mesi primaverili del 2011 e a dicembre 2012 ha quasi raggiunto la soglia del 12% (grafico 3), con un trend che si prevede in crescita anche nel 2013. Tra le principali economie dell'area, Spagna e Italia hanno visto un'impennata del numero di disoccupati e una tendenza negativa dell'occupazione; mentre la Germania ha proseguito la sua fase di crescita dell'occupazione (tabella 2).

Nella media dell'Eurozona si stima che il tasso di disoccupazione nel 2012 abbia raggiunto in media l'11,4%, accompagnato da una flessione dell'occupazione dello 0,9%. Il tasso di disoccupazione spagnolo ha superato la soglia del 25%, mentre quello italiano è salito al 10,7%. Nel 2013 si stima un'ulteriore peggioramento dell'indicatore che toccherà il 12% nell'Area euro e in Italia. Spiragli di recupero, sempre su base annuale, dovrebbero scorgersi solo a partire dal 2014 (tabella 2).

Graf. 3. Tasso di disoccupazione nei maggiori paesi europei e negli Stati Uniti. Anni 2008-2012 (valori % mensili).



Note: dati mensili destagionalizzati. Fonte: elaborazioni su dati Eurostat (marzo 2013).

Tab. 2. Tasso di disoccupazione (%) e var.% degli occupati nei maggiori paesi europei, negli Stati Uniti e in Giappone. Anni 2012-2014.

Paese	Tasso di disoccupazione			Var.% occupazione		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Area Euro (17) (di cui:)	11,4	12,2	12,1	-0,9	-0,7	0,3
<i>Francia</i>	10,2	10,6	10,9	-0,2	0,0	0,4
<i>Germania</i>	5,5	5,4	5,3	1,1	0,5	0,5
<i>Italia</i>	10,7	12,1	12,3	-1,1	-1,5	-0,2
<i>Spagna</i>	25,0	27,0	26,4	-4,4	-3,4	0,0
Gran Bretagna	7,9	8,0	7,9	1,2	0,5	1,1
Stati Uniti	8,1	7,7	7,2	1,9	1,0	1,7
Giappone	4,3	4,3	4,2	0,4	0,1	0,2

Note: dati stimati. Fonte: elaborazioni su dati Commissione europea (2013).

La situazione nazionale

Dopo due anni (2010 e 2011) di lento e parziale recupero, nel 2012 l'economia italiana è ritornata in recessione. Dal terzo trimestre 2011 si sono susseguiti sei trimestri consecutivi di contrazione della ricchezza (tabella 3). Nel 2012 il Pil ha visto una flessione del 2,5% e anche nel 2013 sarà ancora in terreno negativo (-1,6%). Solo nel 2014 la ricchezza riprenderà a crescere (+0,7%).

L'attuale crisi economica, che si protrae ormai da cinque anni, iniziata nel terzo trimestre 2007, è stata caratterizzata da una profonda flessione del Pil nel biennio 2008-2009 (-6,6%), seguita da un modesto recupero nel biennio 2010-2011 (+2,2%) nel quale vi è stata una parziale riduzione del gap pre-crisi. Per il 2012-2013 si preannuncia una nuova fase di flessione (grafico 4), che molto probabilmente porterà la ricchezza al di sotto del valore minimo toccato nel 2009, con un gap dell'8% sui valori pre-crisi. Alla fine del 2013 la ricchezza pro capite tornerà ai valori di fine anni novanta, annullando la crescita di più di un decennio (grafico 5).

Tab. 3. Pil e principali componenti in Italia. Anni 2010-2014 (dati annuali e trimestrali, var.% rispetto al periodo precedente).

Componenti	2010	2011	2012				2012	2013	2014
			I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.			
Pil	1,7	0,5	-1,0	-0,6	-0,3	-0,9	-2,5	-1,6	0,7
Consumi delle famiglie	1,5	-0,3	-1,9	-0,6	-1,4	-1,0	-4,2	-2,8	-0,1
Investimenti fissi lordi	0,6	-2,2	-3,7	-1,5	-1,1	-1,8	-8,3	-5,4	1,2
Importazioni totali	12,6	0,8	-3,3	-0,6	-1,9	-1,1	-7,4	-3,4	1,7
Esportazioni totali	11,4	6,2	0,0	0,5	1,1	0,1	2,0	1,4	2,9

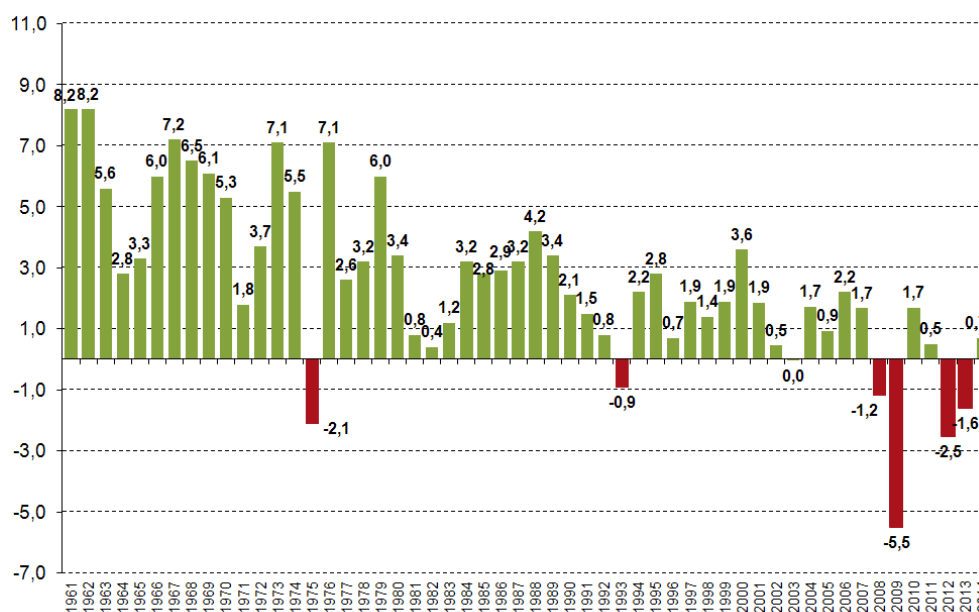
Note: valori espressi in termini reali con anno di riferimento 2005; dati semidefinitivi al 2010, provvisori al 2011 e stime 2012-2014. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici trimestrali e annuali, settembre 2013) e stime Confindustria (2013).

Il peggioramento del Pil italiano nel 2012 è legato a cinque fattori esogeni ed endogeni (Banca d'Italia, 2013):

- i più elevati costi di finanziamento per il settore privato a seguito dell'aumento degli spread sui titoli di Stato
- la maggiore difficoltà di accesso al credito per le imprese
- gli effetti diretti delle manovre di risanamento dei conti pubblici che più di tutti hanno inciso sulla contrazione del Pil (si stima per circa un punto percentuale)
- il rallentamento del commercio internazionale
- i riflessi dell'aumento dell'incertezza e del connesso calo della fiducia sulla domanda interna.

Nel quarto trimestre 2012 la domanda interna ha toccato il suo valore minimo dall'inizio della crisi. I consumi sono frenati dalla riduzione del reddito disponibile delle famiglie, dalla restrizione dei prestiti, dal deterioramento delle prospettive occupazionali. La fiducia è scesa ai minimi storici (grafico 6). Nel 2012 la spesa privata ha subito una flessione del 4,2% e si stima che anche il 2013 sarà caratterizzato da un calo (-2,8%; tabella 3). La discesa avviene dopo il parziale recupero avvenuto nel biennio 2010-11 (+1,2%). Rispetto al 2007 i consumi familiari risulteranno inferiori di circa il 5%.

Graf. 4. Pil in Italia. Anni 1961-2014 (var.% rispetto al periodo precedente).



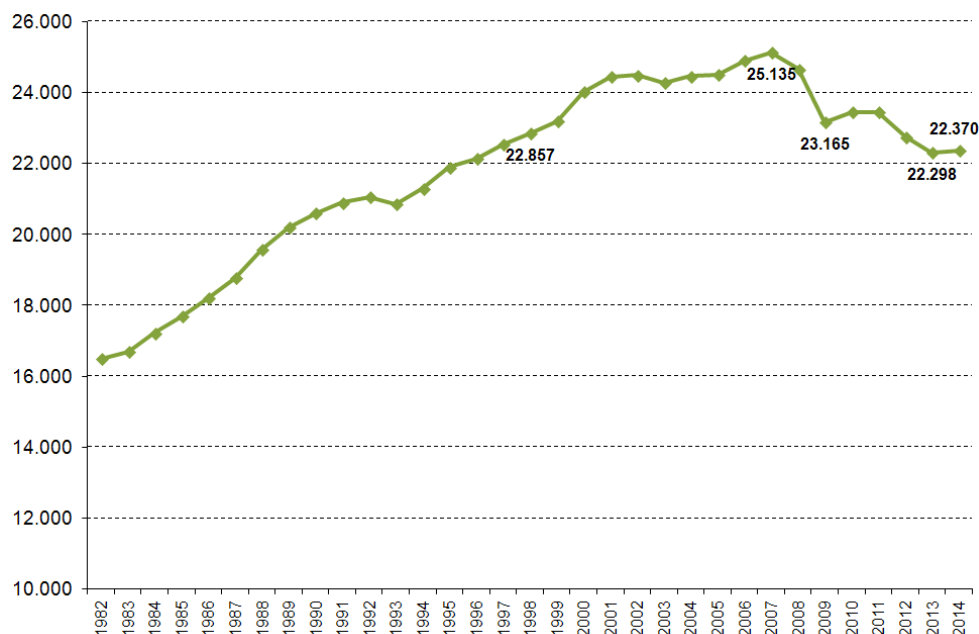
Note: dati provvisori al 2011 e 2012, stime 2013-2014. Fonte: elaborazioni su dati World Bank, Istat (conti economici nazionali) e Confindustria (2013).

Gli investimenti, dopo un timido recupero nel 2010, sostenuti in parte dagli incentivi messi a punto dal governo, sono nuovamente crollati a partire dai primi mesi del 2011. Su di essi pesano il forte calo della domanda e le incertezze sul suo futuro andamento, l'elevata capacità produttiva inutilizzata e le restrizioni al credito. Si stima che gli investimenti abbiano registrato un forte calo nell'anno appena trascorso (-8,3%) e siano significativamente negativi quest'anno (-5,4%).

Il commercio internazionale rimane l'unica componente che mantiene segno positivo con una crescita delle esportazioni. Inoltre il calo delle importazioni determina un miglioramento del saldo della bilancia commerciale. Nel 2012 l'export italiano, tuttavia ha risentito del rallentamento degli scambi internazionali, delle tensioni sui debiti sovrani e delle politiche restrittive dei paesi emergenti. Nel 2012 le esportazioni sono aumentate del 2% e nel 2013 cresceranno dell'1,4%, contro l'11,4% del 2010 e il 6,2% del 2011 (tabella 3).

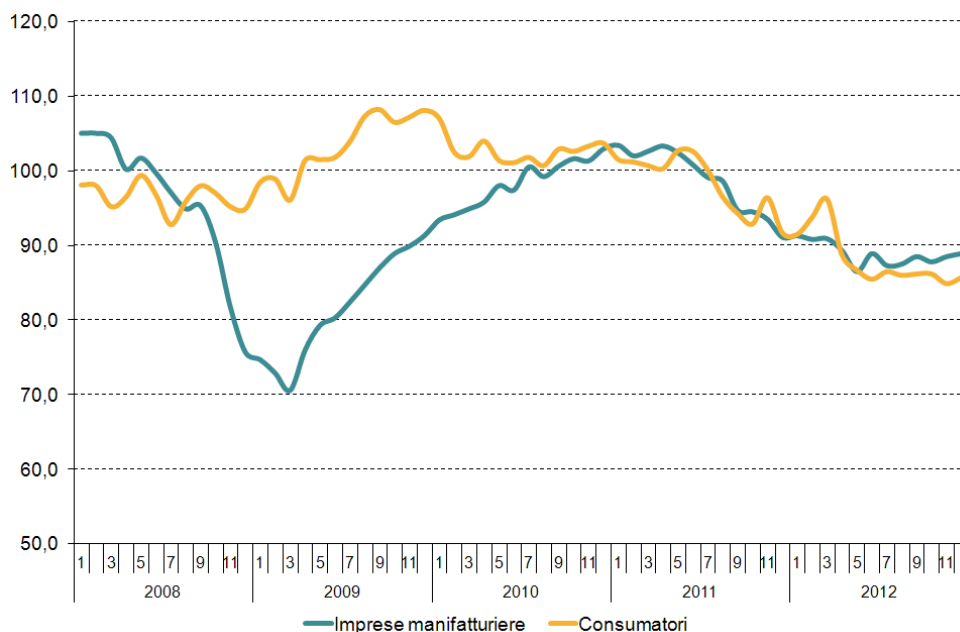
L'andamento della produzione industriale segue le dinamiche del Pil: nel quarto trimestre 2012 l'indice segna una flessione del 2,1%, la sesta consecutiva. È la prima volta dal dopoguerra che una recessione inizia quando non sono ancora stati recuperati i livelli produttivi perduti nella recessione precedente (grafico 7).

Graf. 5. Pil pro capite in Italia. Anni 1982-2014 (valori assoluti).



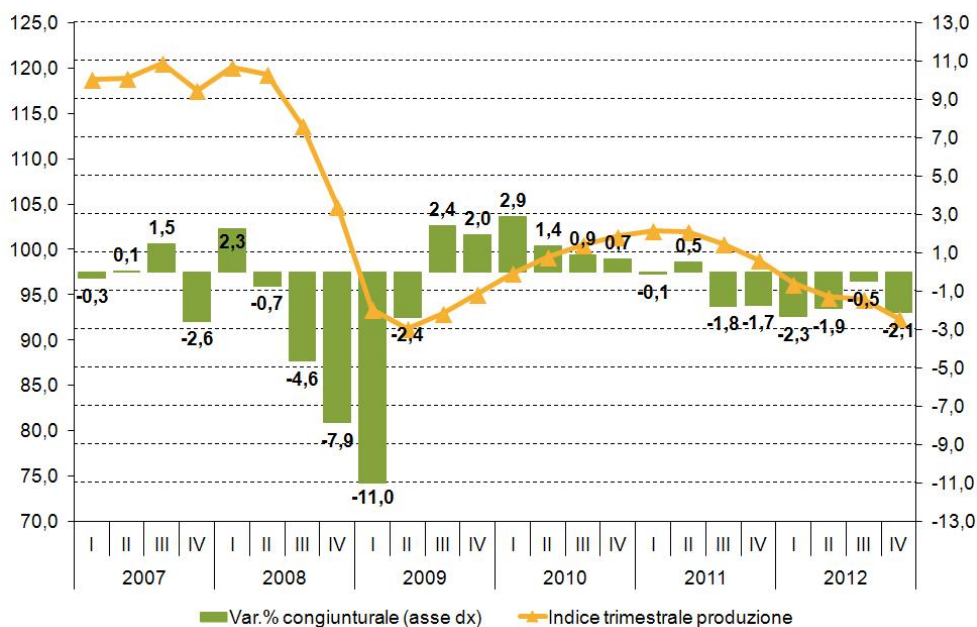
Nota: Pil espresso in valori reali con anno di riferimento 2005; popolazione media annua; dati provvisori al 2011 e 2012, stime 2013-2014. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali e Demostat) e Confindustria (2013).

Graf. 6. Clima di fiducia delle imprese manifatturiere e dei consumatori in Italia. Anni 2008-2012 (dati mensili; indice 2005=100).



Nota: il clima di fiducia delle imprese e dei consumatori è espresso in termini destagionalizzati. Fonte: elaborazioni su dati Istat (gennaio 2013).

Graf. 7. Indice della produzione industriale in Italia. Anni 2007-2012 (dati trimestrali e var.% sul trimestre precedente).



Nota: l'indice trimestrale è calcolato come media degli indici mensili; dati destagionalizzati e indice con base 2010=100. Fonte: elaborazioni su dati Istat (settembre 2013).

La flessione dei livelli del Pil ha interrotto la ripresa della domanda di lavoro iniziata a fine 2010, provocando un rapido deterioramento delle condizioni occupazionali. Nel 2012 gli occupati in Italia sono calati dello 0,3% rispetto al 2011, mentre le persone in cerca di occupazione sono aumentate del 30% (tabella 4). Il tasso di disoccupazione ha raggiunto quota 10% nel complesso e 35% per la sola componente giovanile.

In questa nuova fase recessiva si osserva un significativo incremento della forza lavoro e del tasso di attività, fenomeno opposto a quanto ci si attende in una fase di contrazione. A questo si aggiunge un repentino aumento del tasso di disoccupazione. Vista la sostanziale stabilità dell'occupazione questi segnali indicano un incremento della forza lavoro prevalentemente legato al passaggio da uno stato di inattività ad uno di ricerca attiva di impiego, soprattutto nel caso delle donne, per rimpinguare il reddito familiare e difendere lo standard di vita.

Tab. 4. Principali indicatori del mercato del lavoro in Italia. Anni 2008-2012 (valori assoluti e var.% e assoluta).

Indicatori	Valori annuali			Var.% 12/08	Var.% 12/11	Var. ass. 12/08
	2008	2011	2012			
Forza lavoro (migliaia)	25.097	25.075	25.642	2,2	2,3	546
Occupati (migliaia)	23.405	22.967	22.899	-2,2	-0,3	-506
Disoccupati (migliaia)	1.692	2.108	2.744	62,2	30,2	1.052
Tasso di attività (15-64)	63,0	62,2	63,7	1,0	2,3	1
Tasso di occupazione (15-64)	58,7	56,9	56,8	-3,2	-0,2	-2
Tasso di disoccupazione (15+)	6,7	8,4	10,6	58,2	26,2	4
Tasso di disoccupazione (15-24)	21,3	29,1	35,3	65,5	21,2	14

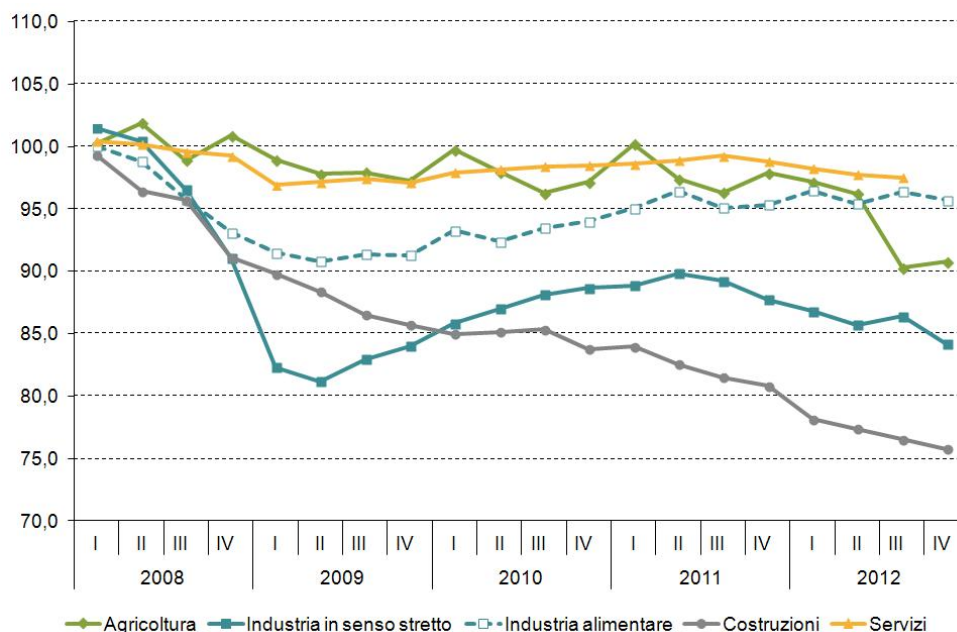
Note: la variazione assoluta per i tassi di attività, occupazione e disoccupazione è espressa in punti percentuali. Fonte: elaborazioni su dati Istat (marzo 2013).

2.2. L'andamento congiunturale nell'agroalimentare nazionale

Il valore aggiunto, l'occupazione e la produttività

La recessione economica ha avuto ripercussioni più o meno marcate in tutti i principali settori dell'attività economica. Data la natura della crisi, propagatasi a livello internazionale attraverso il canale del commercio, il settore industriale, più esposto alla concorrenza, è quello che ha risentito in maniera più pesante del crollo dell'attività: nel biennio 2008-2009 la caduta del valore aggiunto nell'industria in senso stretto ha superato il 18%, contro una flessione della ricchezza complessiva del 6,7% (grafico 1 e tabella 1). Nello stesso periodo le costruzioni hanno visto un calo del valore aggiunto pari all'11,1%, mentre la contrazione per i servizi si è attestata sul 3,2%. Anche il settore agroalimentare ha risentito, seppur in maniera più contenuta, della congiuntura internazionale sfavorevole segnando un calo del valore aggiunto del 1,1% per il comparto dell'agricoltura, silvicoltura e pesca e dell'8,8% per l'industria alimentare, delle bevande e del tabacco (tabella 1).

Graf. 1. Valore aggiunto per settore di attività economica in Italia. Anni 2007-2012 (dati trimestrali, indice I trim. 2007=100).



Note: valore aggiunto espresso in valori reali con anno di riferimento 2005. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, marzo 2013).

Il 2010 e il 2011, come osservato nel capitolo precedente, sono stati per l'economia italiana anni di parziale recupero dei livelli perduti nel biennio precedente. I settori che avevano registrato un calo più intenso hanno, in questo arco temporale, mostrato una maggiore vivacità nel recupero. L'industria in senso stretto ha visto una crescita del 7,2%, a fronte di un recupero nei servizi dell'1,8% e del 2,2% nel complesso. Nonostante la robustezza della ripresa, nel comparto industriale non sono stati raggiunti i livelli massimi del 2007 e dal quarto trimestre 2011 è iniziata una nuova fase di contrazione della ricchezza che si è protratta per tutto il 2012 (grafico 1). Anche il recupero del terziario è apparso insoddisfacente. Il 2012 si chiude con una flessione marcata del settore industriale (-3,5% per l'industria in senso stretto; -6,3% per le costruzioni) e una contrazione più contenuta nel terziario (-1,2%). Per questi due settori alla fine del 2012 il gap rispetto al 2007 è rispettivamente del 14,7% e del 2,7% (tabella 1). Non ha seguito la tendenza generale il settore delle costruzioni che, sino ad oggi (2012), non ha mostrato segni di una chiara inversione di tendenza: il gap rispetto al 2007 è pari al 21,8%.

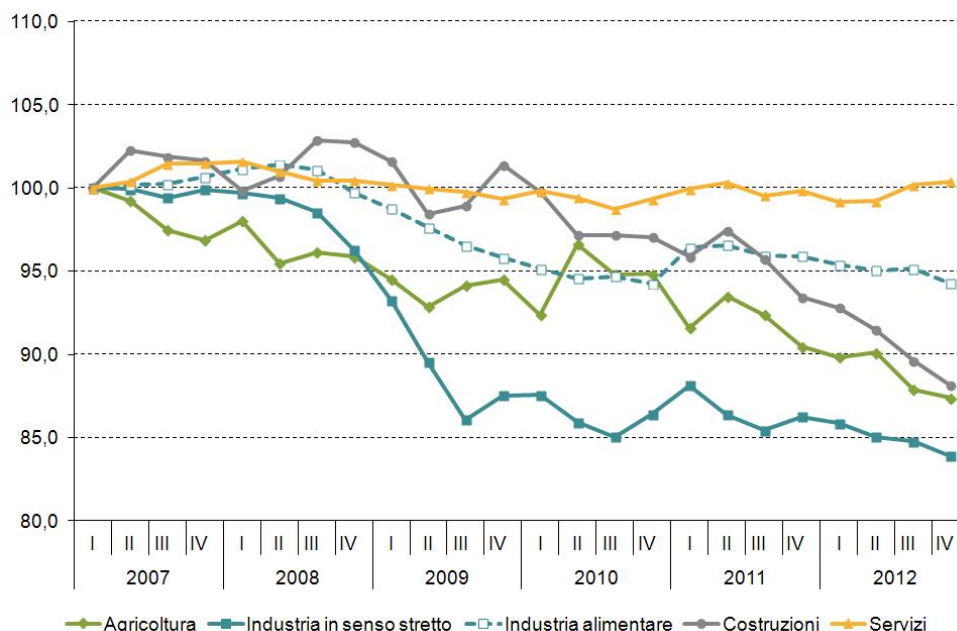
Per quanto riguarda il settore agroalimentare il biennio 2010-2011 ha visto due tendenze contrastanti: da un lato una dinamica stazionaria per il settore dei prodotti agricoli; dall'altro il parziale recupero dell'industria alimentare (+4,2%). Nel 2012 si è registrata una flessione per l'agricoltura (-4,4%), invece ha tenuto l'industria alimentare (+0,8%), nonostante la flessione dell'industria in senso stretto (-3,5%). Rispetto ai livelli del 2007, nel 2012 si registra ancora un gap di ricchezza pari rispettivamente al 5,5% e al 4% (tabella 1).

Tab. 1. Valore aggiunto per settore di attività economica in Italia. Anni 2007-2012 (valori assoluti in milioni di euro e var.%).

Settore di attività	Valore al 2012	Var.%					
		08/07	09/08	10/09	11/10	12/11	12/07
Agricoltura (a)	26.760	1,4	-2,5	-0,2	0,2	-4,4	-5,5
Industria in senso stretto (di cui:)	238.536	-3,0	-15,1	6,0	1,2	-3,5	-14,7
Industria alimentare (b)	23.483	-3,1	-5,7	2,5	1,7	0,8	-4,0
Costruzioni	64.261	-2,7	-8,4	-3,1	-3,4	-6,3	-21,8
Servizi	928.306	-0,5	-2,7	1,1	0,7	-1,2	-2,7
Valore aggiunto totale	1.257.144	-1,1	-5,6	1,7	0,5	-2,0	-6,5

Note: valore aggiunto espresso in valori reali con anno di riferimento 2005; (a) comprende anche silvicoltura e pesca; (b) comprende anche industria delle bevande e del tabacco. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, ottobre 2012).

Graf. 2. Unità di lavoro per settore di attività economica in Italia. Anni 2007-2012 (dati trimestrali, indice I trim. 2007=100).



Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, marzo 2013).

Dal lato dell'occupazione le dinamiche settoriali sono apparse abbastanza simili a quanto osservato per il valore aggiunto: calo significativo per l'industria e più contenuto per i servizi. Il recupero, iniziato solo dalla seconda metà del 2010, si è concretizzato nella prima parte del 2011. Dal terzo trimestre 2011 l'occupazione è tornata a diminuire (grafico 2). Alla fine del 2012 tutti i principali settori mostrano livelli occupazionali significativamente inferiori al 2007: il gap è pari al 5,1% nel complesso dell'economia, al 15% per l'industria in senso stretto, al 10,8% per le costruzioni e all'1,1% per i servizi (tabella 2). Il settore agroalimentare ha seguito la tendenza generale e nel 2012 presenta un gap occupazionale del 9,7% per il comparto agricolo e del 5,3% per quello industriale. Tradotto in termini di unità di lavoro tra il 2007 e il 2012 l'occupazione

complessiva è scesa di 1 milione e 280 mila, di cui 755 mila unità perse nel solo settore dell'industria in senso stretto.

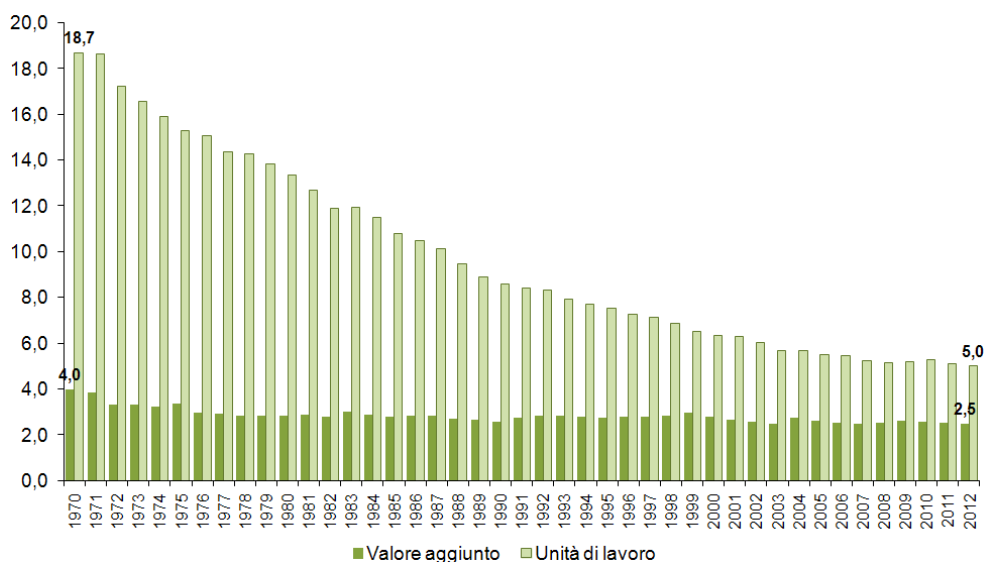
Un'analisi di lungo periodo relativa al peso del settore primario sull'economia in termini di valore aggiunto e occupazione evidenzia una sostanziale stabilità nell'ultimo decennio e una graduale contrazione, più marcata per l'occupazione, tra gli anni '70 e '90 (grafico 3). La riduzione dell'occupazione in agricoltura è risultata costante negli ultimi quarant'anni, passando da circa 3,7 milioni di persone occupate nel 1970 (il 18,7% dell'occupazione complessiva) a poco più di un milione nel 2012 (il 5% sul totale).

Tab. 2. Unità di lavoro per settore di attività economica in Italia. Anni 2007-2012 (valori assoluti in migliaia e var. %).

Settore di attività	Valore al 2012	Var. %					
		08/07	09/08	10/09	11/10	12/11	12/07
Agricoltura (a)	1.186	-2,0	-2,5	0,7	-2,8	-3,5	-9,7
Industria in senso stretto (di cui:)	4.296	-1,4	-9,5	-3,2	0,4	-1,9	-15,0
Industria alimentare (b)	424	0,6	-3,6	-2,6	1,6	-1,3	-5,3
Costruzioni	1.788	0,1	-1,4	-2,3	-2,2	-5,4	-10,8
Servizi	16.476	0,0	-1,1	-0,5	0,6	-0,2	-1,1
Unità di lavoro totali	23.746	-0,4	-2,9	-1,1	0,1	-1,1	-5,1

Note: (a) comprende anche silvicoltura e pesca; (b) comprende anche industria delle bevande e del tabacco. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, marzo 2013).

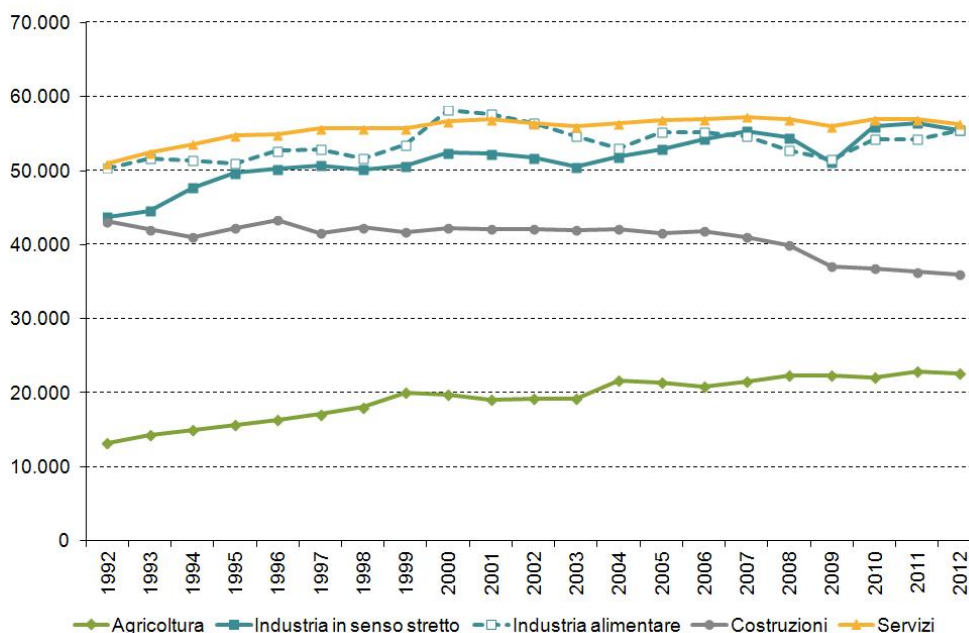
Graf. 3. Peso % del settore agricoltura sul totale per valore aggiunto e unità di lavoro in Italia. Anni 1992-2012.



Note: si intende anche silvicoltura e pesca. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, marzo 2013).

Infine, concentrando l'attenzione sulla produttività del lavoro (calcolata come valore aggiunto per unità di lavoro) si osserva, per il settore industriale, una crescita tra il 2003 e il 2007 e un deciso calo nel 2009; una sostanziale stabilità per i servizi; una flessione per il settore delle costruzioni a partire da metà anni duemila. Per il settore agricolo si evidenzia un trend di crescita, anche se piuttosto contenuta, in particolare nel periodo di crisi (grafico 4). Il recupero di produttività in quest'ultimo caso è legato alla diminuzione delle unità di lavoro e ad una sostanziale stazionarietà del valore aggiunto. Per l'industria alimentare si osserva una dinamica di contrazione della produttività del lavoro a partire dal 2005 che trova il suo culmine nel 2009.

Graf. 4. Produttività del lavoro per settore di attività economica in Italia. Anni 1992-2012 (valori assoluti).



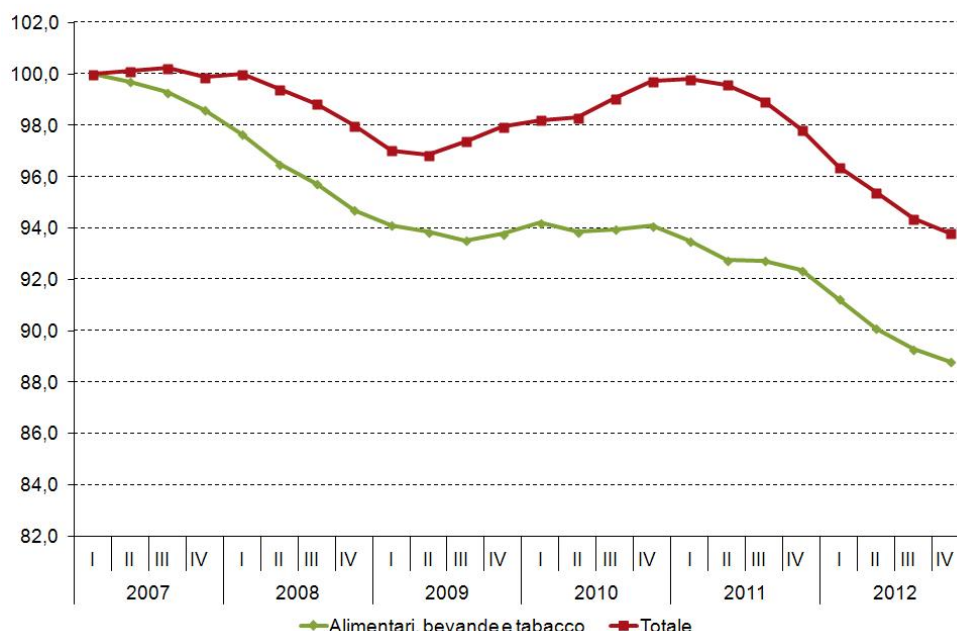
Note: la produttività è espressa come valore aggiunto su unità di lavoro. Il valore aggiunto è espresso in termini reali con anno di riferimento 2005. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, marzo 2013).

La domanda interna ed estera

La debolezza dell'attività economica, il deterioramento del mercato del lavoro e la conseguente perdita di potere d'acquisto da parte delle famiglie, uniti al rincaro dei prezzi dei prodotti e all'incertezza sull'evoluzione futura, hanno comportato una caduta dei livelli di spesa per consumo, espressa in termini reali, sia nel complesso sia riferita ai soli beni alimentari. Dopo il calo registrato nel 2008-2009, si è osservato un timido recupero della spesa complessiva subito interrotto nel secondo trimestre del 2011. Un anno dopo la domanda è scesa al di sotto del minimo toccato nel terzo trimestre 2009. Sul fronte della sola spesa per generi alimentari, bevande e tabacchi il recupero nel 2010 è apparso molto più contenuto e quasi impercettibile e si è interrotto già alla fine dell'anno. Nel quarto trimestre 2012 si è raggiunto un nuovo minimo con un gap, in

termini trimestrali, rispetto al primo trimestre 2007 della spesa per consumi alimentari pari al 12% (grafico 5).

Graf. 5. Spesa per consumi finali delle famiglie per beni alimentari e complessiva in Italia. Anni 2007-2012 (dati trimestrali; indice I trim. 2007=100).



Note: i valori sono espressi in termini reali con anno di riferimento il 2005. Si intende la spesa delle famiglie sul territorio nazionale. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, marzo 2013).

In termini reali la spesa per consumi totale si è ridotta del 4,1% nel 2012 e del 5,1% nel medio periodo (tra il 2007 e il 2012). In questo arco temporale a pesare maggiormente è la flessione dei consumi nei trasporti (-19,2%), nel settore vestiario e delle calzature (-13,9%), nel settore dei mobili, elettrodomestici e manutenzione della casa (-8,4%). In controtendenza, nonostante la contrazione del 2012, le spese fisse per l'abitazione, le spese per la sanità, per le comunicazioni, ricreative e culturali e per alberghi e ristoranti. I consumi alimentari mostrano, invece, una flessione del 9,7%. Negli ultimi dodici anni si può osservare una tendenza evolutiva della spesa delle famiglie italiana verso alcuni settori e a discapito di altri. Diminuisce il peso dei beni alimentari, del vestiario e delle calzature, dei mobili ed elettrodomestici, dei trasporti; di contro aumenta la quota di consumi per l'abitazione, la sanità e le attività ricreative, culturali e turistiche (tabella 3).

Entrando nel dettaglio della spesa per consumi alimentari si osserva, tra il 2007 e il 2011 e in termini reali, una contrazione generalizzata per tutte le principali tipologie di prodotti. Tuttavia la flessione per alcuni è apparsa decisamente più marcata: per oli e grassi la spesa è calata di circa il 9%, per pane e cereali, latte, uova e formaggi, caffè, tè e cacao e acque minerali il calo si è attestato tra il 7 e l'8%. La contrazione è apparsa più contenuta per vegetali e patate, zucchero, dolci e frutta. In realtà

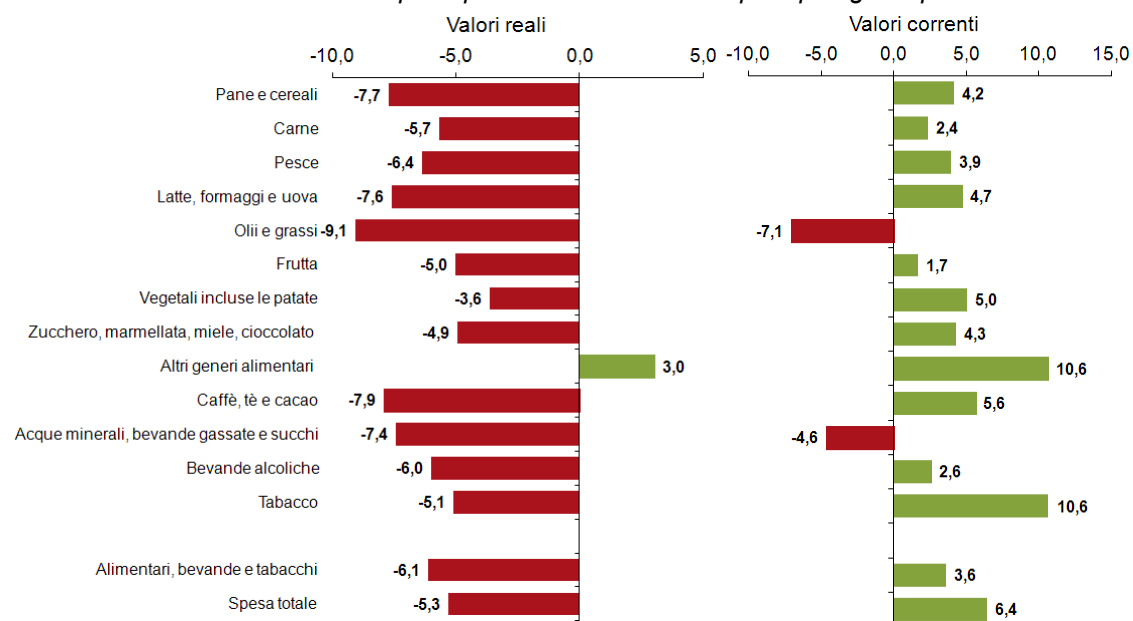
quanto osservato è frutto essenzialmente di una diminuzione delle quantità acquistate, mentre la dinamica dei prezzi appare in deciso aumento (grafico 6).

Tab. 3. Spesa per consumi finali delle famiglie per tipologia di consumo in Italia. Anni 2000, 2007, 2011-2012 (valori assoluti in milioni di euro, var.% e comp.%).

Tipologia di bene o servizio	Valori assoluti in milioni di euro				Var.%		Comp.%		
	2000	2007	2011	2012	12/11	12/07	2000	2007	2012
Alimentari, bevande e tabacco	148.756	152.483	142.302	137.716	-3,2	-9,7	17,8	17,4	16,5
Vestitario e calzature	72.799	69.296	66.482	59.697	-10,2	-13,9	8,7	7,9	7,2
Abitazione, acqua, elettricità, gas	166.250	173.023	180.666	179.725	-0,5	3,9	19,9	19,7	21,6
Mobili, elettrodomestici e manutenzione casa	64.626	65.280	63.540	59.828	-5,8	-8,4	7,8	7,4	7,2
Sanità	23.434	26.759	28.386	27.770	-2,2	3,8	2,8	3,0	3,3
Trasporti	114.590	118.417	104.577	95.681	-8,5	-19,2	13,7	13,5	11,5
Comunicazioni	15.188	26.798	29.025	27.635	-4,8	3,1	1,8	3,1	3,3
Ricreazione e cultura	58.083	65.981	71.353	67.993	-4,7	3,0	7,0	7,5	8,2
Istruzione	8.507	8.296	8.094	7.866	-2,8	-5,2	1,0	0,9	0,9
Alberghi e ristoranti	79.929	85.314	87.476	85.785	-1,9	0,6	9,6	9,7	10,3
Beni e servizi vari	82.925	86.807	88.262	84.400	-4,4	-2,8	9,9	9,9	10,1
Totale	833.440	878.250	869.253	833.672	-4,1	-5,1	100,0	100,0	100,0

Note: i valori sono espressi in termini reali con anno di riferimento il 2005. Si intende la spesa delle famiglie sul territorio nazionale. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, marzo 2013).

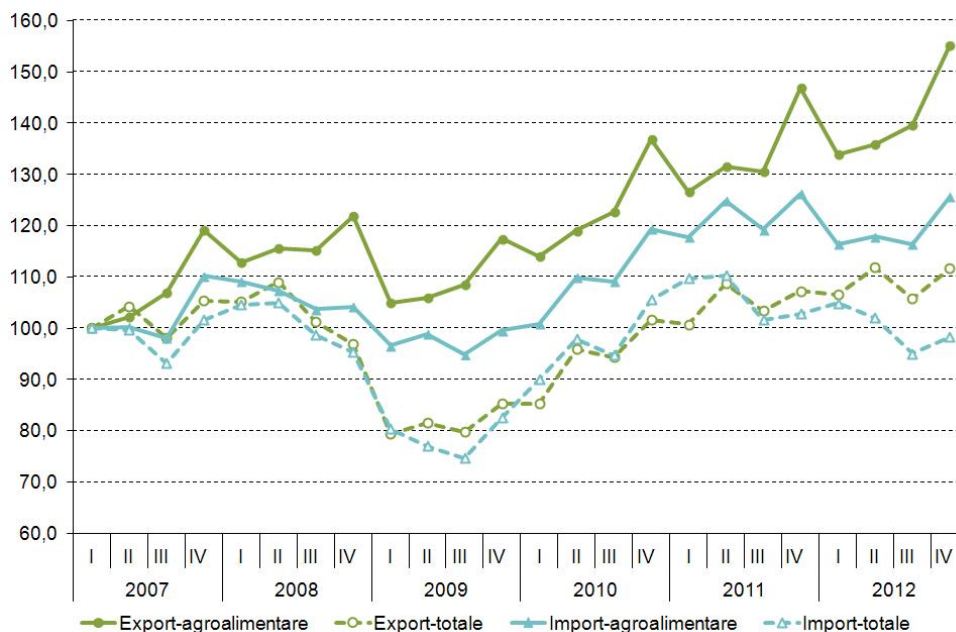
Graf. 6. Var.% 2007-2011 della spesa per consumi alimentari per tipologia di prodotto in Italia.



Note: i valori sono espressi in termini reali con anno di riferimento il 2005. Si intende la spesa delle famiglie sul territorio nazionale. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, ottobre 2012).

A trainare l'economia negli ultimi anni è il commercio internazionale che nonostante la recessione continua a mostrare segni di vivacità. Dopo la flessione nel biennio 2008-2009, si sono susseguiti trimestri di significativa crescita che hanno portato, già nella prima metà del 2011, su base trimestrale e in termini correnti, al recupero dei livelli pre-crisi sia per le importazioni che per le esportazioni. Il 2012 ha visto proseguire la crescita per le esportazioni, mentre sono diminuite le importazioni (grafico 7).

Graf. 7. Esportazioni e importazioni dell'agroalimentare e dell'economia totale in Italia. Anni 2007-2012 (dati trimestrali; indice I trim. 2007=100).

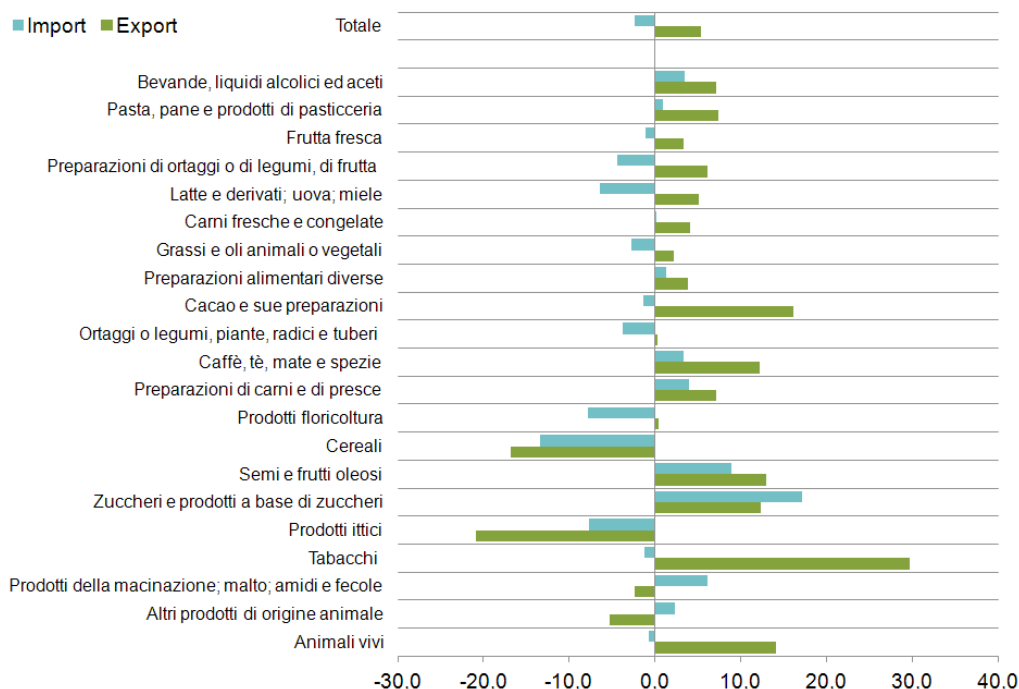


Note: dati provvisori al 2012 ed espressi in termini correnti. Il settore agroalimentare è definito in base alla classificazione della attività economiche Ateco 2007 ed è dato dalla somma del comparto agricolo (AA) e dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco (CA). Fonte: elaborazione su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Anche il comparto alimentare ha risentito della recessione segnando nel 2009 un calo del valore di esportazioni e importazioni, che tuttavia è apparso più contenuto rispetto alla tendenza generale e ha interessato in particolare il comparto dei prodotti agricoli più che quello di trasformazione industriale. Anche in questo caso il ritorno alla crescita è avvenuto in modo robusto e i valori pre-crisi appaiono al 2011 ampiamente recuperati.

Entrando nel dettaglio delle diverse tipologie di prodotti, si sottolinea come tra il 2011 e il 2012 vi sia stato un incremento, per quasi tutti i comparti, del valore delle esportazioni, mentre è calato quello delle importazioni. Tra i principali prodotti esportati segnano una variazione positiva consistente il cacao e le sue preparazioni e il caffè. Dal lato delle importazioni spicca la contrazione dei cereali e dei prodotti ittici, settori che vedono anche un forte calo delle esportazioni (grafico 8).

Graf. 8. Var.% 2011-2012 di esportazioni e importazioni di beni alimentari per tipologia di prodotto in Italia (prodotti ordinati per valore decrescente delle esportazioni nel 2012).



Note: dati provvisori al 2011. I prodotti sono classificati in base alla nomenclatura combinata rilevata nel commercio estero dai paesi dell'Ue. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

I prezzi

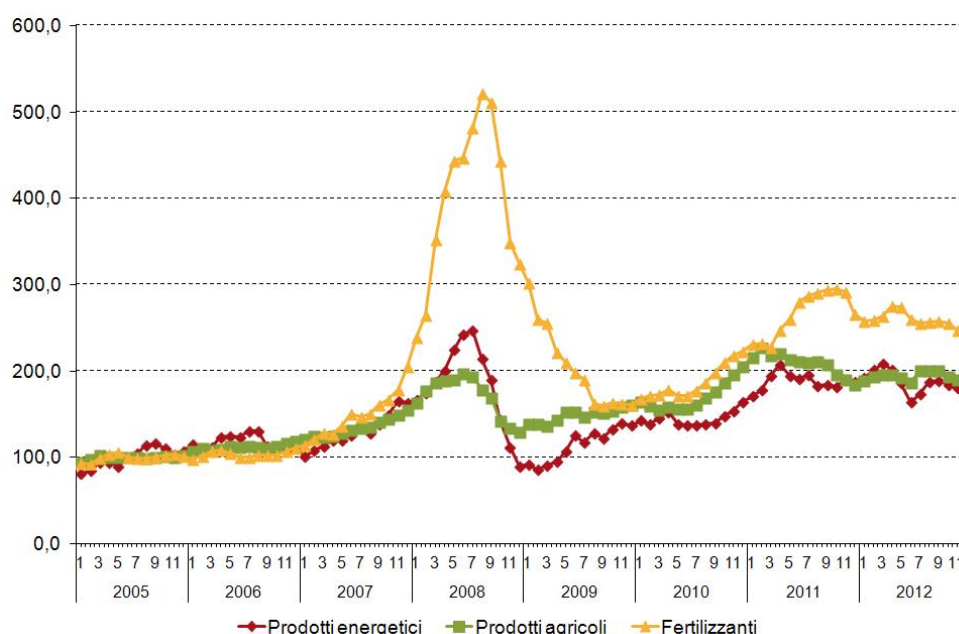
I prezzi internazionali

Negli ultimi cinque anni l'andamento dei prezzi delle materie prime agricole si è caratterizzato per due aspetti: una tendenza alla crescita con due shock verso l'alto e una elevata volatilità, cioè un divario maggiore tra valori minimi e massimi rispetto al passato. Molteplici sono le determinanti che hanno agito sia in positivo che in negativo: fattori ciclici legati al clima; fattori congiunturali determinati dalla recessione economica e dal conseguente calo della domanda per consumi; la crescente domanda di alcuni paesi in forte crescita economica (soprattutto Cina, India, Brasile e Russia); le politiche commerciali, spesso restrittive, dei paesi importatori ed esportatori; la crescita dei costi per i mezzi di produzione (in primo luogo l'incremento del prezzo del petrolio che incide sul costo del carburante per il trasporto, ma anche l'aumento del costo dei fertilizzanti); la debolezza del dollaro; un incremento rilevante della speculazione finanziaria sui mercati della commodity agricole.

Il primo shock si registra da metà 2007 fino a metà 2008 con un aumento repentino dei costi energetici (in particolare del petrolio) e delle materie agricole e in misura ancora più accentuata del costo dei fertilizzanti (grafico 9). Tali incrementi sono quantificabili rispettivamente in +40%, +27% e +168% (tabella 4).

La seconda fase di brusca crescita dell'indice dei prezzi delle materie prime si osserva a partire dalla seconda metà del 2010 e si protrae anche nei primi mesi del 2011. In questo caso l'incremento sembra assumere intensità simili per tutte e tre le variabili prese in esame: i prodotti energetici segnano un aumento del 30%, i prodotti dell'agricoltura del 22,6% e i fertilizzanti del 42,6% (tabella 4). Da sottolineare il fatto che mentre nel 2010 continua la crescita dei prezzi energetici e alimentari, il costo per i fertilizzanti registra un calo.

Graf. 9. Indice dei prezzi delle principali commodity nel mondo. Anni 2005-2012 (dati mensili; indice 2005=100).



Note: valori correnti espressi in dollari americani. Fonte: elaborazioni su dati World Bank (gennaio 2013).

Tab. 4. Indice dei prezzi delle principali commodity nel mondo. Anni 2007-2012 (valore assoluto 2005=100 e var. %).

Gruppo di prodotti	Valore al 2012	Var. %					
		08/07	09/08	10/09	11/10	12/11	12/07
Prodotti energetici	187,4	40,0	-37,3	26,5	30,1	-0,4	43,8
Prodotti non energetici	190,0	20,3	-22,0	22,5	20,7	-9,5	25,6
Prodotti dell'agricoltura	194,0	27,0	-12,7	14,2	22,6	-7,2	44,2
Bevande	166,2	22,4	3,9	15,6	14,3	-20,2	34,3
Cibo	211,6	33,9	-16,5	8,9	23,9	0,7	52,0
-Oli e grassi	230,0	32,6	-20,9	11,8	20,7	3,3	46,3
-Cereali	244,2	47,3	-24,1	1,5	38,9	2,4	61,5
-Altri prodotti	157,9	19,0	5,5	12,9	13,2	-5,9	51,0
Materie prime (legname)	165,3	11,2	-9,9	28,9	24,3	-20,0	28,5
Fertilizzanti	259,2	168,0	-48,9	-8,2	42,6	-2,9	74,2
Metalli e minerali	174,0	-3,0	-33,3	49,3	14,4	-15,3	-6,4

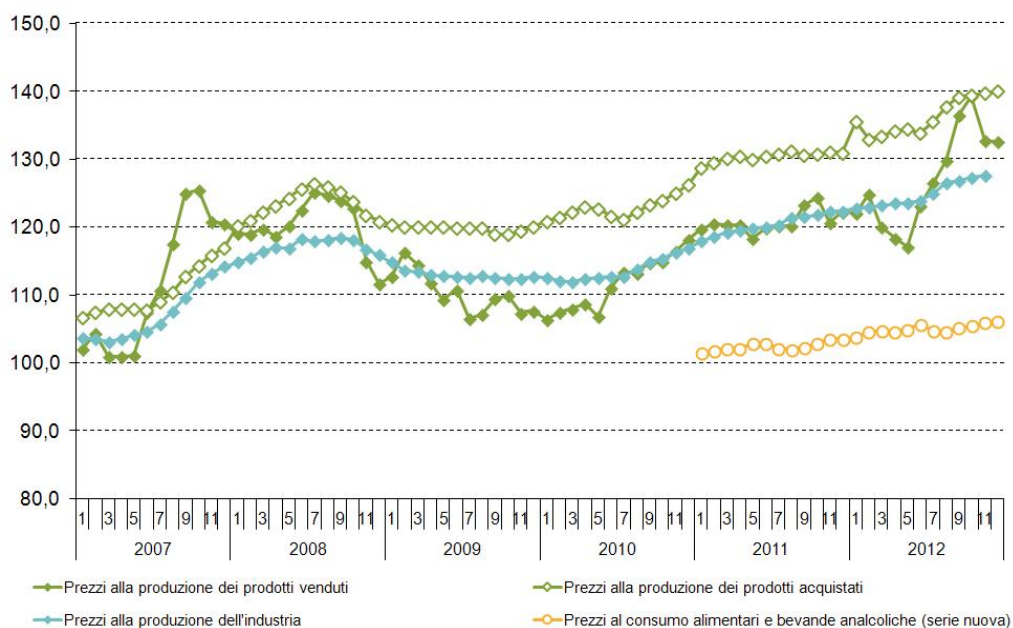
Note: valori reali espressi con anno di riferimento il 2005. Fonte: elaborazioni su dati World Bank (gennaio 2013).

Nel 2012 si allenta la morsa dei prezzi delle materie prime, soprattutto agricole, che in media d'anno segnano un calo significativo rispetto al 2011: per i prodotti non energetici l'indice dei prezzi vede tra 2011 e 2012 una contrazione del 9,5%, del 7,2% nello specifico per i prodotti dell'agricoltura (tabella 4). Entrando nel dettaglio dei principali prodotti dell'agricoltura nel periodo 2007-2012 il prezzo osserva un incremento maggiore nel caso del cibo (+52%) e in particolare dei cereali (+61,5%).

I prezzi lungo la filiera agroalimentare italiana

L'andamento delle quotazioni delle commodity a livello internazionale ha avuto ripercussioni anche sui prezzi dei prodotti lungo la filiera agroalimentare italiana. I prezzi alla produzione dei prodotti venduti dagli agricoltori hanno segnato una forte crescita nella seconda parte del 2007, mantenendo livelli elevati fino ai mesi estivi del 2008, per poi diminuire progressivamente per tutto il 2009 e fino alla prima metà del 2010. Da questo momento sino alla fine del 2012 la tendenza è risultata mediamente positiva con un balzo verso l'alto dal maggio 2012. Nella media del 2012 l'indice dei prezzi è cresciuto del 6,1% e tra il 2008 e il 2012 del 6,3% (grafico 10 e tabella 5).

Graf. 10. Indice dei prezzi alla produzione e al consumo di prodotti alimentari in Italia. Anni 2007-2012 (dati mensili).



Note: l'indice della produzione agricola e industriale ha come anno di riferimento il 2005; l'indice dei prezzi al consumo fino al 2010 ha come anno di riferimento il 1995 e dal 2011 in poi il 2010. Fonte: elaborazioni su dati Istat (novembre 2012).

Dal lato dei prezzi alla produzione dei prodotti acquistati dagli agricoltori si osserva un andamento crescente dal 2010 al 2012, ad eccezione della caduta evidenziata a

giugno 2012: tra il 2008 e il 2012 in media d'anno l'incremento è risultato superiore al 10%. Negli ultimi due anni per effetto di un aumento dei prezzi dei prodotti venduti maggiore rispetto ai costi dei mezzi di produzione la ragione di scambio dell'agricoltura (data dal rapporto tra l'indice dei prezzi alla produzione in agricoltura e l'indice dei prezzi dei mezzi correnti di produzione) ha subito un miglioramento.

Entrando nel dettaglio dei prodotti impiegati per la produzione, nel 2012 si riscontra una crescita sostenuta per i prezzi dei mangimi e dei concimi, mentre cala il costo dell'energia (tabella 5).

Alla crescita dei prezzi alla produzione del settore primario si affianca un andamento positivo, a partire dalla seconda metà del 2010, sia per i prezzi alla produzione dell'industria alimentare, sia per quanto riguarda i prezzi al consumo di prodotti alimentari e di bevande non alcoliche (grafico 10). Nel 2012 i prezzi industriali sono cresciuti del 3,9% rispetto al 2011 (tabella 5), mentre quelli per i beni alimentari hanno visto un incremento del 2,5% (tabella 6).

Nel dettaglio per prodotto acquistato il 2012 è all'insegna di una crescita generalizzata, ma si sottolinea l'aumento maggiore dei prezzi delle bevande alcoliche e non e dei tabacchi. L'indice dei prezzi per caffè, tè e cacao è cresciuto nel 2012 del 7,5%, quello dei tabacchi del 6,8% e del 3,5% quello del vino. Infine, concentrando l'attenzione sui generi alimentari, nel 2012 si evidenzia un maggior incremento per l'indice dei prezzi di zucchero, cioccolata e gelati (+3,5%), dei prodotti ittici e del latte e derivati (+2,9%, tabella 6).

Tab. 5. Indice dei prezzi alla produzione dei prodotti venduti e acquistati dagli agricoltori per principali prodotti e dei prodotti dell'industria alimentare in Italia. Anni 2008-2012 (2005=100 e var.%).

Prodotti	Indice al 2012	Var. %				
		09/08	10/09	11/10	12/11	12/08
<i>Prezzi alla produzione dei prodotti venduti</i>	128,5	-8,9	1,5	8,2	6,1	6,3
Prodotti vegetali (di cui:)	128,2	-12,3	3,1	7,0	5,9	2,4
Cereali	181,3	-31,0	7,7	36,2	-3,2	-2,0
Ortaggi e legumi	109,8	-0,9	-1,8	-0,9	4,9	1,2
Frutta	124,5	-14,6	5,8	-4,4	14,7	-1,0
Vini	134,5	-9,6	-3,8	11,8	21,3	17,9
Olio d'oliva	95,6	-10,1	1,1	8,3	-1,3	-2,8
Animali e prodotti animali (di cui:)	129,2	-2,6	-1,0	10,2	6,9	13,6
Animali	125,8	-1,4	-1,8	9,6	5,9	12,3
Prodotti animali	134,6	-4,5	0,5	11,1	8,3	15,5
<i>Prezzi alla produzione dei prodotti acquistati</i>	136,1	-2,9	2,5	6,3	4,3	10,3
Consumi intermedi (di cui:)	142,6	-6,3	2,9	8,8	5,5	10,6
Sementi	146,2	-4,0	-2,4	5,8	6,0	5,1
Concimi e ammendanti	177,7	-15,1	6,6	13,2	34,6	38,0
Energia e lubrificanti	147,0	-14,9	-8,3	15,8	-12,1	-20,5
Mangimi	150,6	-7,9	6,0	10,6	5,5	13,9
Investimenti	125,5	3,3	1,8	2,1	2,1	9,6
<i>Prezzi alla produzione industria alimentare</i>	125,1	-3,4	0,6	5,9	3,9	6,9

Fonte: elaborazioni su dati Istat (novembre 2012).

Tab. 6. Indice dei prezzi al consumo per principali prodotti in Italia. Anni 2011-2012 (2010=100 e var.%).

Prodotti	Indice al 2011	Indice al 2012	Var. %
<i>Alimentari e bevande analcoliche</i>	<i>102,4</i>	<i>105,0</i>	<i>2,5</i>
Generi alimentari	102,5	105,0	2,4
Pane e cereali	102,1	104,6	2,4
Carni	101,9	104,3	2,4
Pesci e prodotti ittici	103,9	106,9	2,9
Latte, formaggi e uova	103,8	106,8	2,9
Oli e grassi	100,6	101,8	1,2
Frutta	102,8	105,1	2,2
Ortaggi	102,2	104,1	1,9
Zucchero, cioccolato, gelati	103,0	106,6	3,5
Altri generi alimentari	101,5	103,6	2,1
Bevande analcoliche	102,6	106,1	3,4
Caffè, tè e cacao	109,1	117,3	7,5
Acque minerali e bevande analcoliche	100,9	103,1	2,2
<i>Bevande alcoliche e tabacchi</i>	<i>103,5</i>	<i>109,6</i>	<i>5,9</i>
Liquori e altre bevande alcoliche	101,4	103,6	2,2
Vini	101,6	105,2	3,5
Birre	102,0	104,2	2,2
Tabacchi	104,1	111,2	6,8
Indice generale	102,8	105,9	3,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat (marzo 2013).

L'analisi di medio periodo (2005-2011) sull'andamento dei prezzi in agricoltura, riferita sia alla produzione ottenuta, che ai mezzi tecnici impiegati (consumi intermedi), evidenzia l'esistenza di una forbice piuttosto consistente che, seppure con un lieve miglioramento, permane anche nell'ultimo anno in esame. Nel periodo considerato, infatti, la ragione di scambio cumulata tra produzione agricola e consumi intermedi ha originato un differenziale di quasi 18 punti percentuali, nonostante gli sforzi tesi al contenimento e alla razionalizzazione dei costi intermedi da parte degli agricoltori. L'effetto determinato dal perdurare di questa spirale negativa è testimoniato con evidenza dall'andamento del valore aggiunto, la cui erosione sta progressivamente rendendo sempre più precaria la redditività del settore agricolo italiano.

Tra il 2005 e il 2011 i prezzi dei mezzi di produzione hanno subito un incremento del 29,6%, trainati dai costi per concimi ed energia; a fronte di una crescita dell'11,8% della produzione agricola (tabella 7).

Guardando alla scomposizione della produzione agricola si osserva che, mentre il valore del deflatore dei prezzi per le coltivazioni agricole e per gli allevamenti zootecnici si colloca su valori tra loro comparabili (rispettivamente 111,7 e 110,5 nel 2011), le attività di supporto all'agricoltura mostrano una capacità costantemente superiore di trattenere quote di valore aggiunto, grazie a variazioni del deflatore implicito dei prezzi relativi decisamente più significative (118,9 nel 2011). Dal lato dei prezzi per i mezzi tecnici alla produzione i concimi evidenziano un andamento

estremamente crescente, spinti dai forti rincari dei prodotti energetici, i quali a loro volta hanno determinato un aumento dei costi relativi all'energia motrice e ai mangimi.

È evidente quindi che il settore agricolo si sta sempre più caratterizzando per un crescente sbilanciamento tra andamento dei prezzi della produzione e di quelli relativi ai mezzi tecnici. Questo trova conferma analizzando i dati sulla ragione di scambio. Anche se nel 2011 la forbice tra produzione e consumi intermedi si avvicina ad un valore di parità, tuttavia questa appare ancora molto ampia tra allevamenti e mangimi e tra coltivazioni agricole e concimi (tabella 8).

Tab. 7. Andamento del deflatore dei prezzi per il settore agricolo in Italia. Anni 2005-2011.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<i>Produzione della branca agricoltura (1)</i>	<i>100,0</i>	<i>101,5</i>	<i>105,1</i>	<i>109,5</i>	<i>103,1</i>	<i>104,7</i>	<i>111,8</i>
Coltivazioni agricole	100,0	100,6	106,3	110,0	101,5	104,7	111,7
Allevamenti zootecnici	100,0	102,4	102,6	108,3	101,9	100,9	110,5
Attività di supporto dell'agricoltura	100,0	103,1	106,0	110,1	114,8	117,2	118,9
Attività secondarie (a)	100,0	107,3	111,6	114,9	103,1	98,5	92,8
<i>Consumi intermedi (compreso Sifim) (2)</i>	<i>100,0</i>	<i>103,5</i>	<i>110,3</i>	<i>122,1</i>	<i>116,8</i>	<i>120,2</i>	<i>129,6</i>
Mangimi	100,0	100,5	110,1	123,5	115,8	119,8	132,8
Concimi	100,0	104,2	113,1	168,9	149,5	137,5	159,5
Energia motrice	100,0	110,0	112,6	134,0	120,0	127,7	145,1
<i>Valore aggiunto della branca agricoltura (1-2)</i>	<i>100,0</i>	<i>100,1</i>	<i>101,5</i>	<i>100,8</i>	<i>93,7</i>	<i>94,0</i>	<i>99,5</i>

Note: il deflatore viene calcolato attraverso il rapporto tra valori correnti e valori reali. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici agricoltura, luglio 2012) e Inea (2012d).

Tab. 8. Andamento della ragione di scambio per il settore agricolo in Italia. Anni 2005-2011.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Produzione/Consumi	96,6	98,0	97,2	94,1	98,5	98,6	99,1
Allevamenti/Mangimi	106,9	101,8	91,1	93,2	101,4	95,6	97,6
Coltivazioni/Concimi	86,0	96,6	97,3	69,3	104,2	112,2	92,0
Coltivazioni/Energia	81,5	91,5	103,3	86,9	103,0	96,9	94,0

Note: la ragione di scambio viene calcolata come rapporto tra l'indice dei prezzi delle varie componenti. Fonte: Inea (2012d).

Il mercato fondiario

Nel 2011 il prezzo medio della terra a livello nazionale supera i 19.000 euro per ettaro in costante crescita negli ultimi anni (tabella 9). Il prezzo varia notevolmente a seconda della ripartizione geografica, della zona altimetrica e del tipo di utilizzo del suolo.

Il costo nelle regioni nord-orientali appare di gran lunga il più elevato per un ammontare superiore ai 41.000 euro nel 2011 e in crescita dello 0,6% rispetto al 2010 e dell'1,5% tra il 2009 e il 2010. I valori più bassi riguardano le regioni meridionali che segnano una leggera crescita a ritmi inferiori alla media nazionale (tabella 9). Si accentua così il divario tra le due aree.

Presentano un valore maggiore i terreni in pianura (32.207 euro per ettaro nella media nazionale nel 2011), mentre valgono meno nelle aree di montagna (tabella 10). La tendenza è comunque di un incremento in tutti i territori nel 2011, più marcato per le zone collinari litoranee e di pianura. Mentre il prezzo per i terreni agricoli di montagna e di collina appare abbastanza altalenante dal 2008, quello per i terreni in pianura mostra una crescita costante.

Tab. 9. Valori fondiari medi per ripartizione geografica. Anni 2001, 2008-2011 (valori assoluti in euro per ettaro e var.%).

Ripartizione	Valori assoluti					Var. %			
	2001	2008	2009	2010	2011	08/01	09/08	10/09	11/10
Nord-occidentale	20.024	24.457	24.501	24.932	25.147	22,1	0,2	1,8	0,9
Nord-orientale	33.746	40.795	40.802	41.414	41.676	20,9	0,0	1,5	0,6
Centro	11.322	12.548	12.449	12.293	12.360	10,8	-0,8	-1,2	0,5
Sud	10.879	11.579	11.611	11.611	11.630	6,4	0,3	0,0	0,2
Isole	8.785	9.283	9.308	9.265	9.296	5,7	0,3	-0,5	0,3
Totale	16.666	19.164	19.168	19.323	19.433	15,0	0,0	0,8	0,6

Note: i valori fanno riferimento alla superficie agricola utilizzata. Fonte: elaborazioni su dati Inea.

Tab. 10. Valori fondiari medi per zona altimetrica. Anni 2001, 2008-2011 (valori assoluti in euro per ettaro e var.%).

Zona altimetrica	Valori assoluti					Var. %			
	2001	2008	2009	2010	2011	08/01	09/08	10/09	11/10
Montagna interna	10.673	11.553	11.434	11.321	11.355	8,2	-1,0	-1,0	0,3
Montagna litoranea	9.236	9.826	9.850	9.844	9.845	6,4	0,2	-0,1	0,0
Collina interna	12.444	14.140	14.081	14.158	14.219	13,6	-0,4	0,5	0,4
Collina litoranea	13.881	15.229	15.282	15.266	15.345	9,7	0,3	-0,1	0,5
Pianura	26.519	31.354	31.492	31.980	32.207	18,2	0,4	1,5	0,7
Totale	16.666	19.164	19.168	19.323	19.433	15,0	0,0	0,8	0,6

Note: i valori fanno riferimento alla superficie agricola utilizzata. Fonte: elaborazioni su dati Inea.

In base all'utilizzo del suolo, valgono di più i terreni coltivati a frutteti e vigneti, mentre appare più economico il valore di prati permanenti e pascoli (tabella 11). Tuttavia mostra una crescita consistente il valore dei terreni coltivati a seminativi e colture ortive (+1,1% nel 2010 e +0,8% nel 2011). In controtendenza il prezzo per i terreni di olivi (-0,2% nel 2010 e -0,3% nel 2011).

In realtà se i valori fondiari vengono depurati dall'effetto inflazione, cioè al netto dell'incremento dei prezzi al consumo, si osserva un andamento decrescente dei prezzi, dato da una crescita inferiore rispetto all'inflazione. L'incertezza economica generale, le difficoltà di accesso al credito e la crisi di alcuni comparti agricoli hanno determinato una minore disponibilità a investire da parte degli imprenditori e la conseguente riduzione del volume degli scambi. La domanda è prevalente per i terreni con buona fertilità, dotati di infrastrutture e, in genere, per le coltivazioni di pregio (vigneti in primis). Significativa anche la richiesta di terreni per l'installazione di impianti

eolici e fotovoltaici (Inea, 2011b). In generale i terreni di pianura presentano quotazioni più alte sia per la maggiore redditività dell'attività agricola che per l'elevata pressione legata a destinazioni d'uso alternative in ambito urbano e infrastrutturale.

Tab. 11. Valori fondiari medi per tipologia colturale. Anni 2001, 2008-2011 (valori assoluti in euro per ettaro e var.%).

Tipo di coltura	Valori assoluti					Var.%			
	2001	2008	2009	2010	2011	08/01	09/08	10/09	11/10
Seminativi e ortive	18.564	21.984	22.071	22.317	22.501	18,4	0,4	1,1	0,8
Prati permanenti e pascoli	6.762	7.117	7.122	7.180	7.198	5,2	0,1	0,8	0,3
Frutteti e agrumeti	38.458	41.942	41.989	41.823	41.942	9,1	0,1	-0,4	0,3
Oliveti	12.817	13.871	13.900	13.869	13.822	8,2	0,2	-0,2	-0,3
Vigneti	34.741	40.833	39.975	40.172	40.216	17,5	-2,1	0,5	0,1
Totale	16.666	19.164	19.168	19.323	19.433	15,0	0,0	0,8	0,6

Note: i valori fanno riferimento alla superficie agricola utilizzata. Fonte: elaborazioni su dati Inea.

I risultati definitivi del nuovo Censimento dell'agricoltura mostrano, infine, come vi sia in atto un cambiamento significativo nel titolo di possesso dei terreni, sempre più orientato all'uso di superfici in affitto o gestite a titolo gratuito (cfr parte 1, capitolo 2.1). Per quanto riguarda l'andamento dei canoni di locazione nel 2011 si osserva un rialzo soprattutto per quei terreni destinati a colture di pregio o energetiche (come ad esempio il mais erosivo). La necessità di reperire materie prime per gli impianti a biogas, infatti, ha aumentato la richiesta di superfici da adibire alla produzione di insilato con effetti distorsivi sul mercato degli affitti. Questo fenomeno ha influenzato soprattutto i canoni per i seminativi siti nelle zone di maggiore concentrazione degli impianti (Inea, 2012d).

Rispetto agli anni passati, si è arrestata la corsa all'affitto di terreni da destinare a impianti fotovoltaici, molto probabilmente legato all'effetto fortemente limitativo della recente attuazione del nuovo "Conto energia". Al contrario rimane sostenuta la domanda di terreni da parte dei contoterzisti che cercano di ottimizzare l'utilizzo del parco macchine combinando le prestazioni di servizi con la lavorazione di fondi propri. Si creano sempre più due figure ben distinte: il proprietario del terreno, interessato principalmente alla rendita immobiliare e le imprese contoterziste, interessate ad una gestione integrata di fondi contigui al fine di ottenere del profitto attraverso economie di scala. La presenza di queste due figure spiega l'aumentato del ricorso all'affitto (Inea, 2012d). Il contoterzismo è l'attività, tra quelle secondarie, che annovera il maggior numero di aziende interessate (cfr. parte 1, capitolo 3.2).

3. Il sistema agroalimentare italiano

3.1. Gli attori del sistema agroalimentare

La definizione di filiera (come si vedrà anche nel capitolo uno della parte relativa alla WP4 Le filiere) viene proposta nel 1973 dall'agronomo francese Malassis, il quale definisce la filiera come l'insieme degli agenti (imprese e amministrazioni) e delle operazioni (di produzione, di ripartizione e di finanziamento) che concorrono alla formazione e al trasferimento del prodotto (o gruppo di prodotti) fino allo stadio finale di utilizzazione, nonché di tutti i flussi collegati (Giarè e Giuca, 2012). In base alla quantità di attori che intervengono tra prodotto e consumatore si può parlare di filiera più o meno lunga.

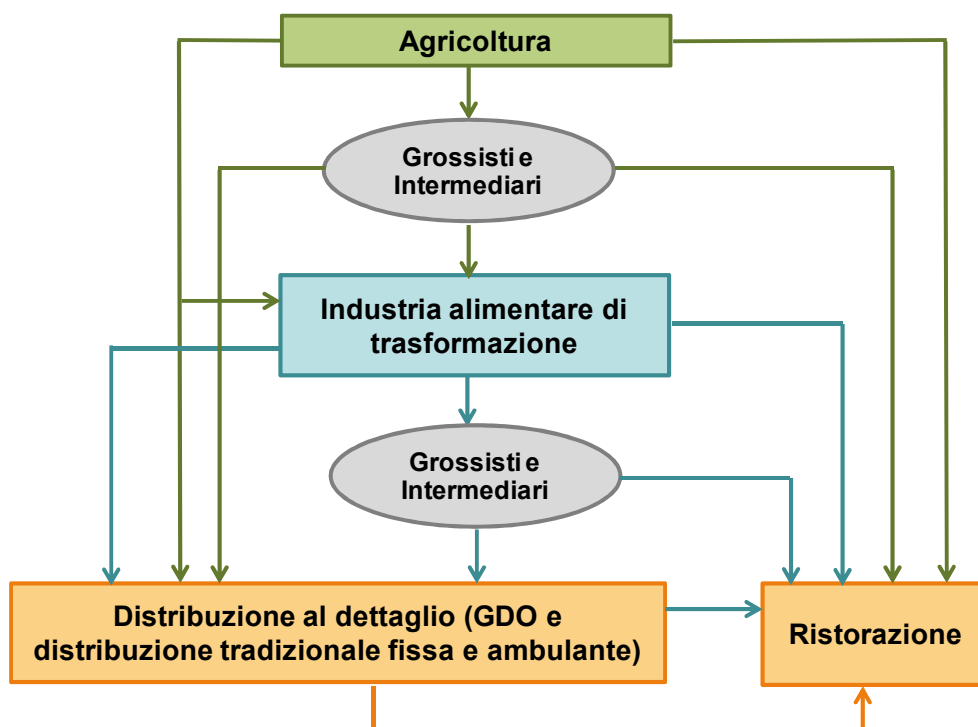
La catena del cibo coinvolge tutti e tre i settori dell'attività economica: l'agricoltura con la produzione delle materie prime, l'industria attraverso la loro trasformazione e la fornitura di macchine, il terziario principalmente con la distribuzione e la commercializzazione. I tre settori sono in relazione diretta o indiretta attraverso una pluralità di attori economici che consentono al prodotto agricolo di arrivare, dopo diverse fasi, al consumatore finale.

Le tre fasi sono supportate da attori esterni alla filiera, il cui lavoro è importanti per garantirne il corretto funzionamento, come la fornitura di mezzi tecnici per l'agricoltura e una serie di altri servizi, tra cui il trasporto, la logistica, la fornitura,, l'attività di comunicazione e pubblicizzazione dei prodotti, di consulenza, di analisi, etc.

Il grafico 1 evidenzia, in forma schematica, le principali relazioni tra le tre fasi della filiera agroalimentare. Il prodotto agricolo può giungere al consumatore direttamente (si parla quindi di filiera corta), ad esempio attraverso i *farm shops* o i *farmers market*¹; attraverso la distribuzione organizzata e/o la ristorazione, oppure essere condotto alle imprese di trasformazione che a loro volta consegneranno il prodotto al consumatore attraverso la distribuzione e/o la ristorazione. In alcuni casi la trasformazione industriale si caratterizza per due differenti fasi che incrementano ulteriormente gli attori coinvolti lungo la filiera. Si pensi ad esempio all'industria della pasta dove una prima fase è legata alla trasformazione dei cereali in farine (semilavorati) e una successiva alla produzione vera e propria della pasta. In altri casi la filiera può essere più corta quando il prodotto dopo una prima lavorazione giunge direttamente nelle tavole. Si pensi ad esempio ai prodotti freschi dell'ortofrutta che vengono raccolti, organizzati e distribuiti. In questo caso la filiera può allungarsi quando il prodotto deve essere lavorato per ottenere, ad esempio, conserve o succhi di frutta.

¹ I *farmers market* rappresentano una particolare forma di commercializzazione dei prodotti agricoli e agro-alimentari che riduce i passaggi del prodotto accorciando la filiera e creando un circuito breve per la vendita diretta dal contadino (produttore) al consumatore. Sono stati introdotti ufficialmente dalla Finanziaria 2007 a cui ha fatto seguito il Decreto attuativo del MiPAAF del 20 novembre 2007 che ne ha regolamentato la creazione (Regione Veneto, 2011).

Graf. 1. Relazioni tra gli attori della filiera agroalimentare.



Organizzazioni di produttori, grossisti e intermediari si pongono da legame tra le varie fasi della filiera. In particolare l'intermediazione tra la fase di produzione, quella industriale e distributiva viene svolta dai centri di raccolta (molto sviluppati nel caso del latte e dei cereali), dalle cooperative, dalle associazioni di produttori, dai consorzi agrari, dai mercati all'ingrosso (molto sviluppato quello ortofrutticolo), oltre che da agenti e mediatori (nel caso della zootecnia).

L'obiettivo di questo capitolo introduttivo è quello di definire concretamente sia il peso di ciascuna delle tre principali fasi lungo la filiera agroalimentare, sia l'importanza dell'intero settore rispetto all'economia nazionale, secondo tre indicatori economici: il numero di aziende/imprese, gli occupati (inteso come numero di persone coinvolte) e il valore aggiunto. L'analisi propone anche un confronto con alcuni paesi dell'Unione europea.

La tabella 1 definisce empiricamente le attività economiche (determinate utilizzando la classificazione Ateco 2007) direttamente coinvolte nella filiera agroalimentare, dalla fase di produzione a quella della distribuzione (a libero servizio, tradizionale, attraverso il canale della ristorazione) e commercializzazione (commercio all'ingrosso), passando per la fase di trasformazione (industria alimentare, delle bevande e del tabacco).

La catena del cibo italiana, nella fotografia al 2010, vede la presenza di circa 2 milioni e 186 mila imprese che impiegano 6 milioni e 200 mila lavoratori² e genera un valore aggiunto pari a 128,5 miliardi di euro. La filiera agroalimentare, declinata nei suoi tre aspetti più importanti, garantisce un contributo di primissimo piano all'economia nazionale: le imprese rappresentano il 35,9%, gli occupati il 29,3% e il contributo del valore aggiunto pesa per il 9,2% sul totale (grafico 2). È da sottolineare che l'apporto all'economia così rappresen-tato è superiore a quello che usualmente viene riportato come valore del settore primario. Infatti esso viene fatto coincidere con quello del solo settore primario, senza tener conto di tutta la filiera agro-industriale. Da considerare poi che anche calcolando il valore dell'agricoltura come filiera si ottiene un'approssimazione per difetto. Infatti la tabella 1 non considera i settori, e quindi i loro prodotti, più marcatamente industriali, ma che comunque hanno tra i componenti beni derivanti dall'agricoltura³.

Tab. 1. La filiera agroalimentare: fasi e attori in base alla classificazione Ateco 2007.

Fasi e attori	Settore	Descrizione Ateco 2007	Codifica Ateco
Produzione	Agricoltura, silvicoltura e pesca	Coltivazioni agricole e produzione di prodotti animali, caccia e servizi connessi	01
		Silvicoltura ed utilizzo di aree forestali	02
		Pesca e acquacoltura	03
Trasformazione	Industria alimentare	Industrie alimentari	10
		Industria delle bevande	11
		Industria del tabacco	12
Distribuzione e commercializzazione	Commercio all'ingrosso	Intermediari del commercio di prodotti alimentari, bevande e tabacco	46.17
		Comm. all'ingrosso di prodotti alimentari, bevande e prodotti del tabacco	46.3
	Commercio al dettaglio	Comm. al dettaglio in esercizi non specializzati con prevalenza di prodotti alimentari e bevande	47.11
		Comm. al dettaglio di prodotti alimentari, bevande e tabacco in esercizi specializzati	47.2
		Comm. al dettaglio ambulante di prodotti alimentari e bevande	47.81
	Ristorazione	Attività dei servizi di ristorazione	56

Fonte: Eurostat (2011a).

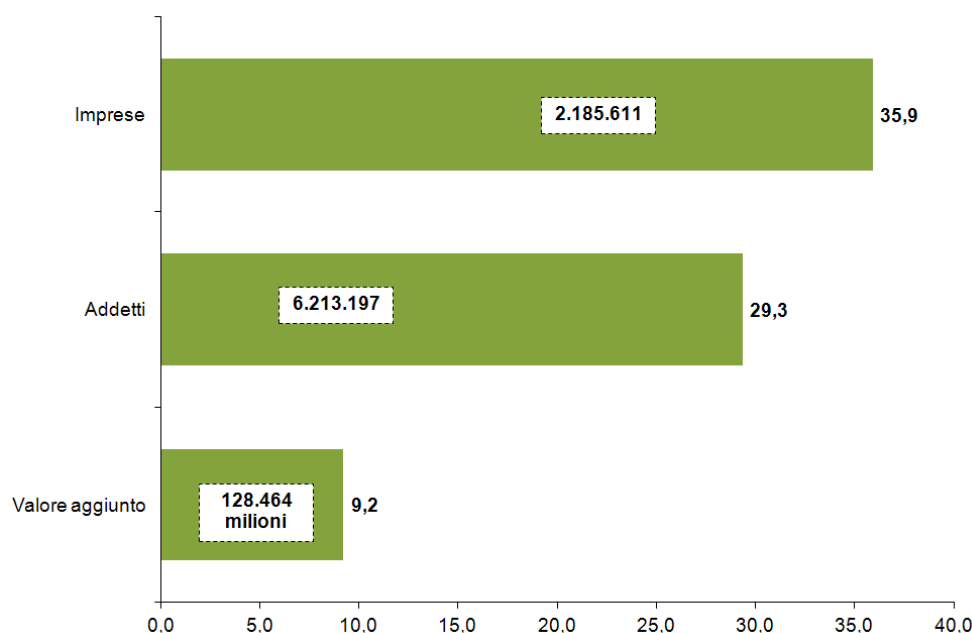
Oltre il 70% (circa 1 milione e 600 mila aziende) delle imprese agroalimentari sono impegnate nella fase agricola della produzione, il 2,6% è coinvolto nella fase di trasformazione (57 mila imprese), il 3,3% nell'intermediazione commerciale, l'8,5% nella distribuzione e l'11,4% nella ristorazione (grafico 3). In termini di lavoratori il peso del settore primario scende al 62,3%, considerando tutte le persone coinvolte nella fase produttiva a prescindere dalle giornate lavorate (ipotesi di massima). Gli occupati

² Per il settore agricolo si considerano le persone occupate. Porre attenzione quando si confronta questa numerosità con i lavoratori/addetti presenti negli altri settori in quanto le giornate di lavoro annue di un occupato in agricoltura sono decisamente inferiori. Dal Censimento 2010 emerge che il numero medio di giornate lavorative annue è di 65 (cfr. parte 1, capitolo 2.2).

³ Il calcolo esatto, seppur non semplice, potrebbe essere eseguito utilizzando le matrici input-output dell'Istat.

nella fase di trasformazione sono il 7%, pari a 433 mila addetti (tabella 2). Più peso ricoprono le fasi di distribuzione e ristorazione caratterizzate anch'esse dalla presenza di piccole imprese: coinvolgono rispettivamente l'11,3% e il 15,8% dell'occupazione complessiva. Infine in termini di apporto alla ricchezza finale della filiera agroalimentare è il comparto della ristorazione che fornisce il contributo maggiore pari a circa un terzo del valore aggiunto totale. Il settore agricolo, quello di trasformazione e di distribuzione (commercio al dettaglio) rappresentano ciascuno circa un quinto della ricchezza prodotta.

Graf. 2. Imprese, addetti e valore aggiunto della filiera agroalimentare in Italia. Anno 2010 (peso % sul totale dell'economia e valore assoluto nel box).



Note: il valore aggiunto è espresso in termini correnti. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012; archivio delle imprese attive ASIA; conti economici nazionali, ottobre 2012).

Per comprendere meglio il peso dell'agroalimentare italiano è utile volgere lo sguardo a quanto accade in Europa. Nell'Unione europea le persone occupate lungo tutta la catena del cibo ammontano, secondo una stima del 2008, a circa 48 milioni (tabella 2). Queste lavorano in circa 17 milioni di imprese, la maggioranza delle quali (81,8%) sono aziende agricole di piccola dimensione. Nel complesso tutte le imprese della filiera alimentare generano un valore aggiunto pari a 751 miliardi di euro. Rispetto alla distribuzione delle imprese e degli addetti, il valore aggiunto pesa maggiormente nel settore industriale e in quello della distribuzione e del commercio dei prodotti alimentari. Per esempio, sebbene le imprese manifatturiere dell'industria alimentare e delle bevande pesino nel complesso solo l'1,6%, il valore aggiunto generato da questo comparto equivale al 26% del valore totale (grafico 4), maggiore in proporzione rispetto al dato italiano. Sempre in termini di valore aggiunto il dato europeo relativo ai servizi di ristorazione appare ridimensionato rispetto al peso italiano (rispettivamente 17% e 32,6%).

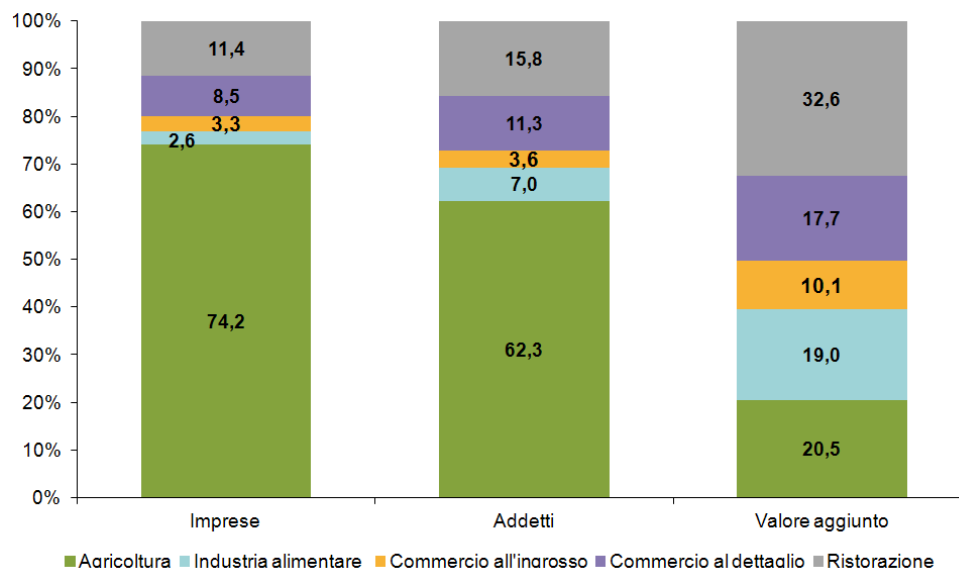
È interessante confrontare il peso dei diversi settori che compongono la filiera agroalimentare, rispetto ad imprese e addetti, per una selezione di paesi europei: Germania, Spagna, Gran Bretagna e Romania, quest'ultima selezionata perché nazione ancora fortemente incentrata sul settore primario. I dati fanno sempre riferimento al 2008 (Eurostat, 2011b).

Tab. 2. Imprese, addetti e valore aggiunto nei principali settori della filiera agroalimentare in Italia e nell'Ue27. Anno 2010 (valori assoluti).

Settore di attività	Italia			Ue27 (a)		
	Numero imprese	Occupati	Valore aggiunto	Numero imprese	Occupati	Valore aggiunto
Agricoltura	1.620.884	3.870.754	26.371	13.700.400	26.669.390	191.962
Industria alimentare (cibo, bevande e tabacco)	57.145	432.794	24.464	267.919	4.725.000	195.308
Commercio e distribuzione	507.582	1.909.649	77.629	2.783.734	16.687.725	363.738
Commercio all'ingrosso	72.581	224.754	13.000	275.110	2.001.500	85.221
Dettaglio tradizionale (fisso e mobile)	134.430	255.682	8.302	640.584	1.585.800	29.474
Distribuzione a libero servizio	50.972	446.349	14.493	419.659	5.783.925	121.663
Ristorazione	249.599	982.864	41.835	1.448.381	7.316.500	127.380
Totale filiera agroalimentare	2.185.611	6.213.197	128.464	16.752.053	48.082.115	751.008

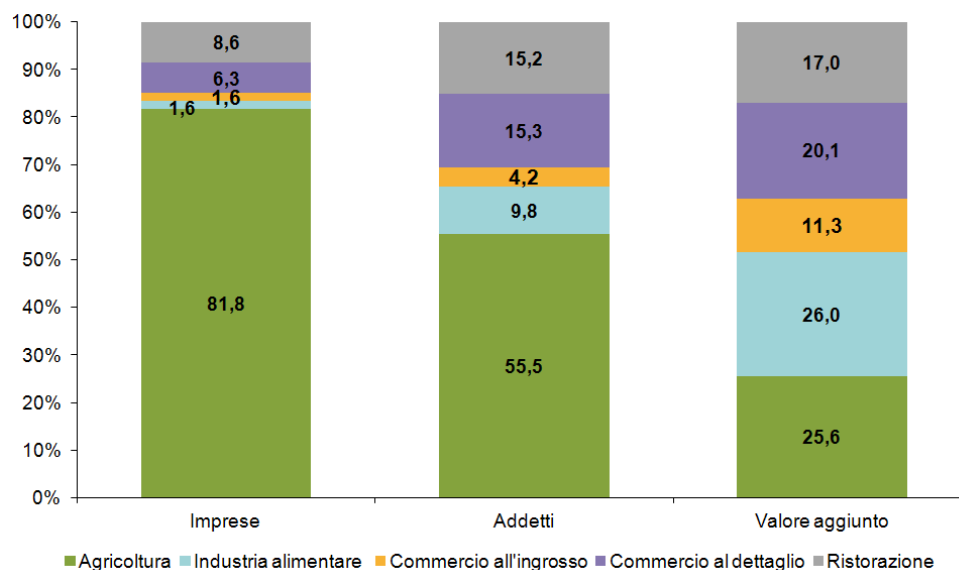
Note: valore aggiunto espresso in valori correnti in milioni di euro; (a) dati al 2008. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012; archivio delle imprese attive ASIA; conti economici nazionali, ottobre 2012) e dati Eurostat.

Graf. 3. Comp.% di imprese, addetti e valore aggiunto per i diversi attori della filiera agroalimentare in Italia. Anno 2010.



Note: per il settore primario si intendono le persone che lavorano in azienda, sia manodopera familiare che non familiare; il valore aggiunto è espresso in termini correnti in milioni di euro; il valore aggiunto per il commercio all'ingrosso e al dettaglio riferito al settore alimentare viene stimato. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012; archivio delle imprese attive ASIA; conti economici nazionali, ottobre 2012).

Graf. 4. Comp.% di imprese, addetti e valore aggiunto per i diversi attori della filiera agroalimentare nell'Ue27. Anno 2008.



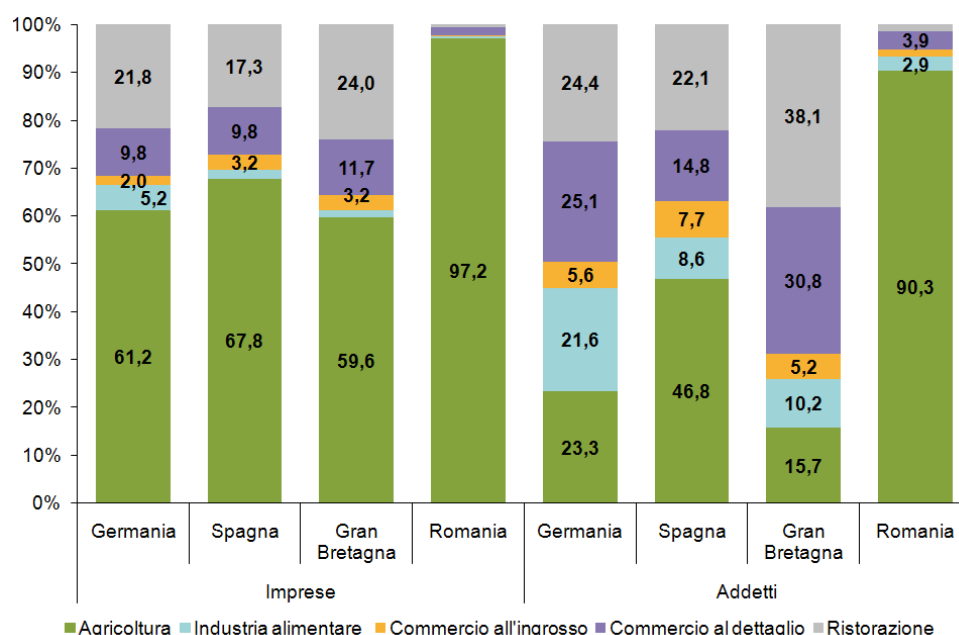
Fonte: elaborazioni su dati Eurostat (ottobre 2012).

In termini di imprese la Romania vede oltre il 90% delle aziende concentrate nel settore primario, mentre per gli altri tre paesi la quota oscilla attorno al 60%, circa dieci punti in meno rispetto all'Italia. Per questi ultimi appare chiaro come circa metà delle imprese si concentrino nella fase finale della filiera e cioè nella distribuzione e commercializzazione dei prodotti, ad indicazione di una maggiore vocazione al terziario (grafico 5).

Dal lato degli addetti, per la Romania non muta il quadro descritto: essa appare come un paese incentrato sul settore primario. Negli altri casi la distribuzione degli addetti è relativamente più omogenea rispetto a quella delle imprese, con un netto calo per la fase agricola (la quota maggiore è registrata dalla Spagna con il 46,8% rispetto al 62,3% dell'Italia), un maggior peso per l'industria alimentare, soprattutto in Germania (21,6%), a testimonianza di una dimensione media aziendale più elevata. Anche la quota per Spagna e Gran Bretagna acquista, lungo la filiera, un peso significativo e superiore rispetto a quanto evidenziato per il dato italiano.

Si amplia notevolmente anche la quota di addetti nel commercio al dettaglio, 30,8% in Gran Bretagna, 25,1% in Germania (11,3% il dato italiano). Infine appare più consistente il peso degli addetti della ristorazione lungo la filiera agroalimentare, in particolare per la Gran Bretagna (grafico 5 e tabella 3).

Graf. 5. Comp.% di imprese e addetti per i diversi attori della filiera agroalimentare per alcuni paesi dell'Ue27. Anno 2008.



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat (2011b).

Tab. 3. Imprese e addetti nei principali settori della filiera agroalimentare in Germania, Spagna e Gran Bretagna. Anno 2008 (valori assoluti).

Settore di attività	Germania		Spagna		Gran Bretagna	
	Numero imprese	Occupati	Numero imprese	Occupati	Numero imprese	Occupati
Agricoltura	370.500	915.100	1.043.900	2.125.300	299.800	650.800
Industria alimentare (cibo, bevande e tabacco)	31.600	845.400	28.700	389.400	7.400	423.200
Commercio e distribuzione	203.000	2.158.800	466.800	2.024.700	195.700	3.073.600
Commercio all'ingrosso	12.000	218.800	49.800	350.600	16.000	215.000
Commercio al dettaglio	59.300	984.500	150.300	672.000	58.900	1.277.500
Ristorazione	131.700	955.500	266.700	1.002.100	120.800	1.581.100
Totale filiera agroalimentare	605.100	3.919.300	1.539.400	4.539.400	502.900	4.147.600

Fonte: elaborazioni su dati Eurostat (2011b).

Uno sguardo alla dimensione media delle imprese evidenzia per la filiera agroalimentare italiana la presenza di tante piccole imprese soprattutto nel settore agricolo: 3 addetti per impresa rispetto ad una media nazionale di 4 addetti. Tra i diversi settori della filiera l'industria riporta, come è normale attendersi, una dimensione media maggiore e pari a 7-8 addetti per azienda (grafico 6).

Il grafico 7 propone invece la dimensione media delle imprese per Germania, Spagna, Gran Bretagna e Romania. Nel caso delle aziende agricole la dimensione appare molto piccola e in linea con il risultato italiano. Ciò che si differenzia notevolmente è la dimensione dell'industria di trasformazione alimentare: 26-27 addetti in Germania, 13-14 in Spagna, 57 in Gran Bretagna e 21 addetti per la Romania. Anche per gli altri

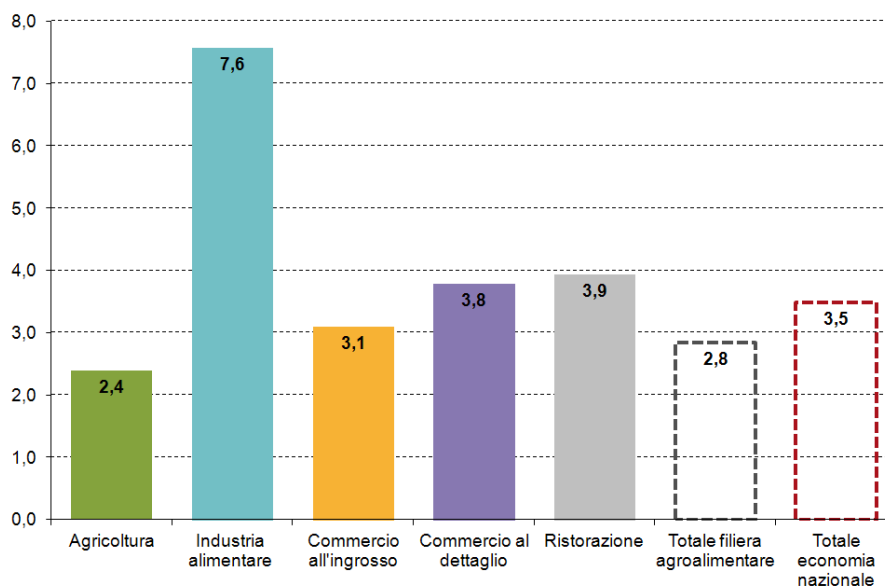
settori della filiera la dimensione media delle imprese appare superiore a quella italiana.

La filiera italiana si caratterizza inoltre per un numero massiccio di operatori di piccole dimensioni. Nel caso dei paesi europei si evidenzia come la filiera agroalimentare in Germania annoveri la presenza di circa 605.100 imprese, in Gran Bretagna 502.900, mentre in Spagna risultano di più e pari a circa 1.500.000. In Italia la filiera agroalimentare conta circa 2,2 milioni di imprese e 6 milioni di occupati (gli occupati in Germania sono 3 milioni e 900 mila, in Gran Bretagna 4 milioni e 147 mila, in Spagna 4 milioni 539 mila).

Nel confronto tra Italia e Germania si osserva come la differenza sia legata al settore primario estremamente ricco di imprese nel caso italiano. Per quanto riguarda l'industria di trasformazione la Germania al 2008 conta la presenza di un numero molto minore di aziende circa 31 mila e 600 contro le 57 mila circa dell'Italia (dato al 2010), a fronte di un numero di addetti superiore 845 mila contro 433 mila. Analogamente accade per il settore di distribuzione e commercializzazione. Il risultato è di imprese con dimensione media maggiore in Germania sia nel settore della trasformazione che in quello della commercializzazione.

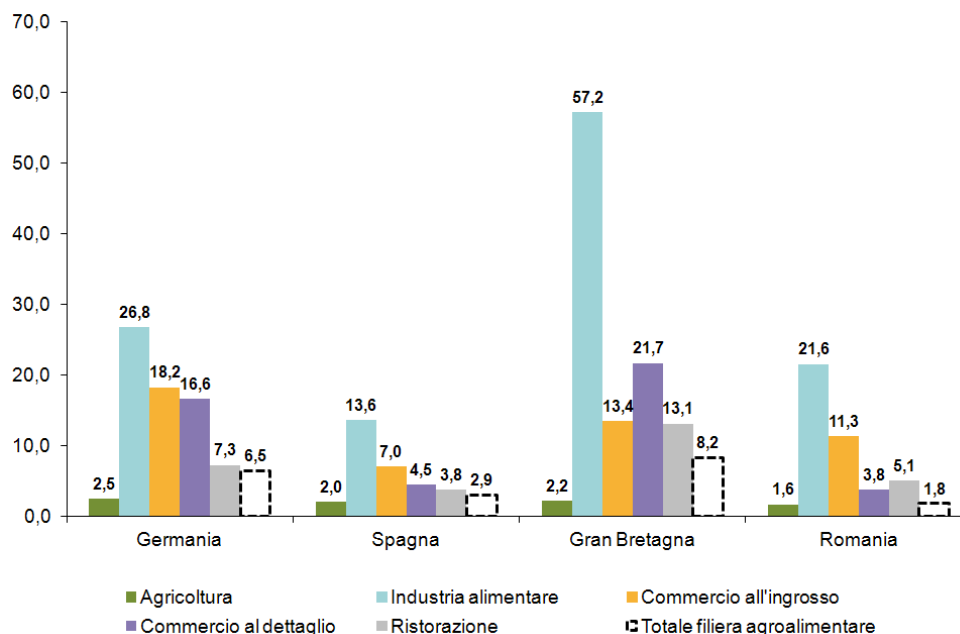
Nei capitoli successivi verranno approfonditi gli aspetti strutturali ed economici della filiera agroalimentare entrando nel dettaglio del comparto agricolo (capitolo 2), dell'industria alimentare (capitolo 3) e del settore dell'intermediazione, del commercio al dettaglio e della ristorazione (capitolo 4). Il capitolo 5, infine, esplora le dinamiche del commercio agroalimentare nazionale con l'estero.

Graf. 6. Dimensione media delle imprese per i diversi attori della filiera agroalimentare in Italia. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012; archivio delle imprese attive ASIA; conti economici nazionali, ottobre 2012).

Graf. 7. Dimensione media delle imprese per i diversi attori della filiera agroalimentare in alcuni paesi dell'Ue27. Anno 2008



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat (2011b).

3.2. L'azienda agricola

La struttura delle aziende agricole

L'Istat nel luglio 2012 ha diffuso i risultati definitivi relativi al VI censimento generale dell'agricoltura svoltosi nell'ottobre 2010 (Istat, 2012a)⁴. Il quadro che emerge mostra un settore in evoluzione nel quale si rafforzano le tendenze emerse nelle analisi intercensuarie effettuate negli ultimi anni. Il censimento ha colto lo sforzo regionale e nazionale di cavalcare il cambiamento perfezionando il processo di concentrazione dei territori agricoli e del numero di aziende.

Le caratteristiche delle aziende

Al 24 ottobre 2010 risultano attive in Italia 1.620.884 aziende agricole e zootecniche, delle quali il 99,9% con superficie agricola totale (SAT) quantificabile nel complesso in 17.081.099 ettari (ha). 1.615.590 aziende presentano una superficie agricola utilizzata (SAU) corrispondente a 12.856.048 ettari (tabella 1). Rispetto al Censimento 2000 diminuisce il numero delle aziende (-32,4%) e in misura più contenuta sia la superficie totale che quella utilizzata (rispettivamente -9% e -2,5%), frutto di una tendenza che si

⁴ Per tutte le informazioni relative al Censimento consultare il sito Istat <http://censimentoagricoltura.istat.it/>.

osserva da un trentennio⁵. La dinamica negativa accomuna tutte le ripartizioni geografiche ad eccezione delle isole in cui si evidenzia un incremento, tra il 2000 e il 2010, della superficie utilizzata (+10,5%). Rispetto al 1982 il numero delle aziende agricole si è quasi dimezzato passando da circa 3 milioni e 100 mila a poco più di un milione e 600 mila.

Le aziende agricole si concentrano per circa il 60% nelle regioni meridionali (42,6% al sud e 17,3% nelle isole), peso in aumento rispetto al 2000 (57,8%) grazie all'incremento osservato al sud. La distribuzione per aree della SAU appare più omogenea con la prevalenza sempre per il sud e le isole (rispettivamente 27,6% e 19,8%). Questo indica che le regioni settentrionali si caratterizzano per una maggiore dimensione aziendale rispetto al Mezzogiorno (grafico 1).

Nel confronto con il 2000 si evidenzia un netto aumento della SAU media per azienda in tutte le ripartizioni, con l'intensità maggiore per le isole (+82%, da 5 a 9,1 ettari per azienda). In Italia la dimensione aziendale è passata da 5,5 a 7,9 ettari, dopo che per un ventennio si era mantenuta attorno ai 5 ettari. Sono le regioni del sud, che presentano la dimensione aziendale più piccola e la crescita minore, si fermano ai 5 ettari per azienda nel 2010.

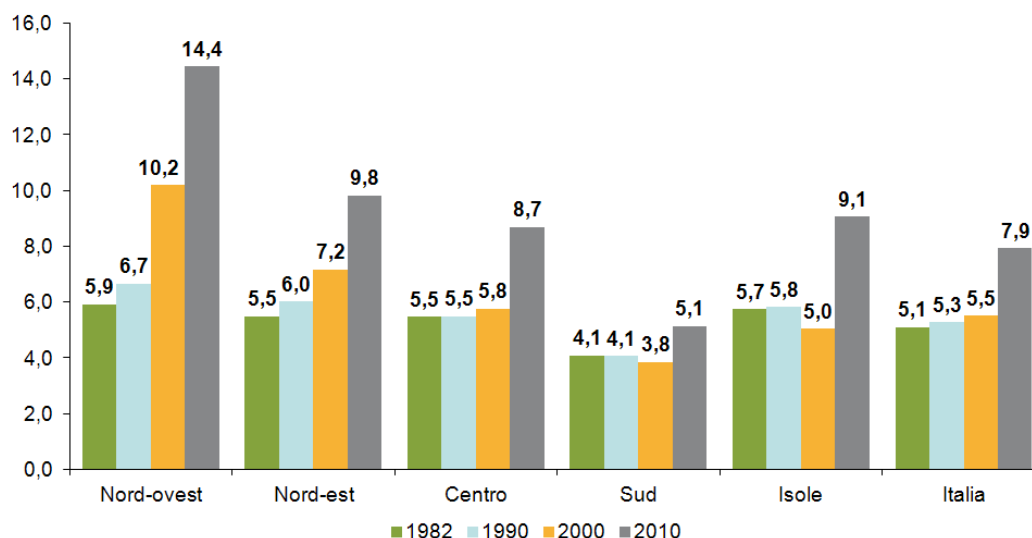
Tab. 1. Aziende, SAT e SAU per ripartizione geografica. Anni 1982, 1990, 2000 e 2010 (valori assoluti, var.% e comp.%).

Area	Valori assoluti				Var. %			Comp. %	
	1982	1990	2000	2010	90/82	00/90	10/00	2000	2010
<i>Numero di aziende</i>									
Nord-ovest	444.349	361.576	220.145	145.243	-18,6	-39,1	-34,0	9,2	9,0
Nord-est	527.900	466.161	367.052	251.859	-11,7	-21,3	-31,4	15,3	15,5
Centro	527.042	488.658	423.085	252.012	-7,3	-13,4	-40,4	17,7	15,5
Sud	1.087.794	1.023.120	929.514	691.281	-5,9	-9,1	-25,6	38,8	42,6
Isole	546.033	508.621	456.478	280.489	-6,9	-10,3	-38,6	19,0	17,3
Italia	3.133.118	2.848.136	2.396.274	1.620.884	-9,1	-15,9	-32,4	100,0	100,0
<i>SAT (ettari)</i>									
Nord-ovest	3.905.693	3.659.296	3.127.737	2.745.985	-6,3	-14,5	-12,2	16,7	16,1
Nord-est	4.516.684	4.416.187	4.003.085	3.538.563	-2,2	-9,4	-11,6	21,3	20,7
Centro	4.478.194	4.339.831	3.898.892	3.349.801	-3,1	-10,2	-14,1	20,8	19,6
Sud	5.687.377	5.483.746	4.683.196	4.426.634	-3,6	-14,6	-5,5	25,0	25,9
Isole	3.809.885	3.729.295	3.053.985	3.020.116	-2,1	-18,1	-1,1	16,3	17,7
Italia	22.397.833	21.628.355	18.766.895	17.081.099	-3,4	-13,2	-9,0	100,0	100,0
<i>SAU (ettari)</i>									
Nord-ovest	2.626.162	2.409.918	2.243.193	2.096.985	-8,2	-6,9	-6,5	17,0	16,3
Nord-est	2.894.697	2.807.025	2.632.288	2.471.852	-3,0	-6,2	-6,1	20,0	19,2
Centro	2.882.694	2.684.816	2.435.200	2.191.651	-6,9	-9,3	-10,0	18,5	17,0
Sud	4.439.481	4.168.539	3.571.517	3.554.349	-6,1	-14,3	-0,5	27,1	27,6
Isole	3.129.712	2.955.657	2.299.662	2.541.211	-5,6	-22,2	10,5	17,4	19,8
Italia	15.972.746	15.025.954	13.181.859	12.856.048	-5,9	-12,3	-2,5	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

⁵ L'Istat rende disponibile per il confronto la serie storia a partire dal 1982. Per maggiori informazioni si consulti il sito <http://dati-censimentoagricoltura.istat.it/>.

Graf. 1. SAU media delle aziende agricole per ripartizione geografica. Anni 1982, 1990, 2000 e 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Tab. 2. Aziende e SAU per regione. Anni 2000 e 2010 (valori assoluti e comp.%).

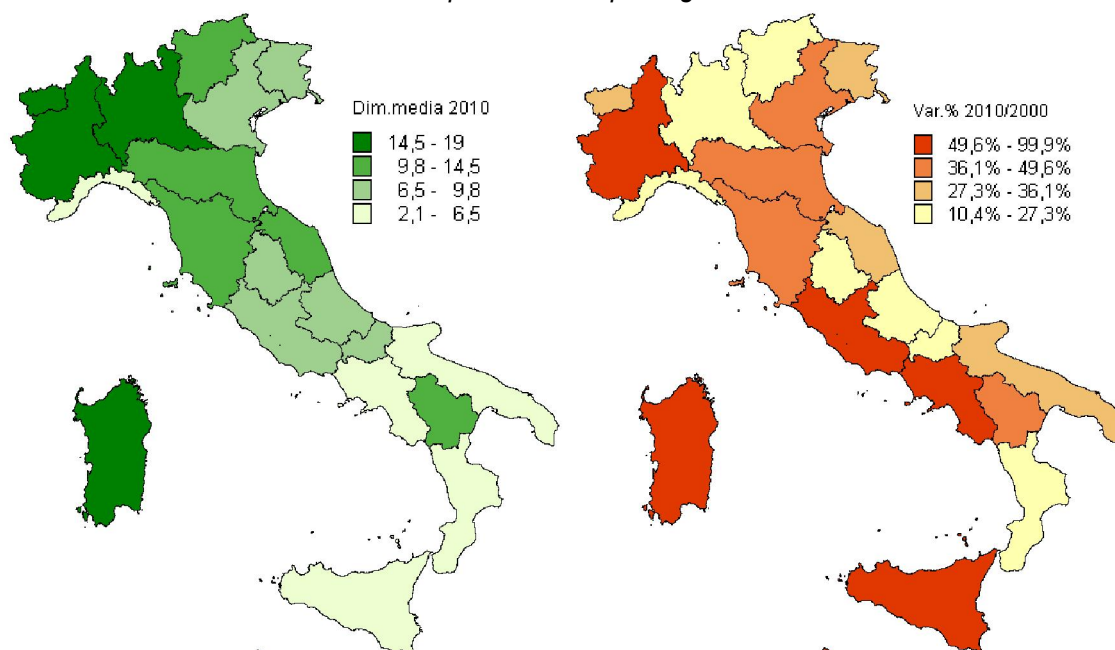
Regione	Aziende			SAU (ha)			Comp.% aziende 2010	Comp.% SAU 2010
	2000	2010	Var.%	2000	2010	Var.%		
Piemonte	106.240	67.148	-36,8	1.068.766	1.010.780	-5,4	4,1	7,9
Valle d'Aosta	5.925	3.554	-40,0	71.109	55.596	-21,8	0,2	0,4
Liguria	36.987	20.208	-45,4	63.781	43.784	-31,4	1,2	0,3
Lombardia	70.993	54.333	-23,5	1.039.537	986.826	-5,1	3,4	7,7
Trentino Alto Adige	51.188	36.693	-28,3	414.092	377.755	-8,8	2,3	2,9
Veneto	176.686	119.384	-32,4	850.979	811.440	-4,6	7,4	6,3
Friuli Venezia Giulia	33.076	22.316	-32,5	237.937	218.443	-8,2	1,4	1,7
Emilia Romagna	106.102	73.466	-30,8	1.129.280	1.064.214	-5,8	4,5	8,3
Toscana	121.177	72.686	-40,0	855.601	754.345	-11,8	4,5	5,9
Umbria	51.696	36.244	-29,9	366.393	326.877	-10,8	2,2	2,5
Marche	60.707	44.866	-26,1	492.459	471.828	-4,2	2,8	3,7
Lazio	189.505	98.216	-48,2	720.748	638.602	-11,4	6,1	5,0
Abruzzo	76.629	66.837	-12,8	431.031	453.629	5,2	4,1	3,5
Molise	31.536	26.272	-16,7	214.601	197.517	-8,0	1,6	1,5
Campania	234.335	136.872	-41,6	585.997	549.532	-6,2	8,4	4,3
Puglia	336.694	271.754	-19,3	1.247.577	1.285.290	3,0	16,8	10,0
Basilicata	75.929	51.756	-31,8	537.516	519.127	-3,4	3,2	4,0
Calabria	174.391	137.790	-21,0	554.794	549.254	-1,0	8,5	4,3
Sicilia	349.036	219.677	-37,1	1.279.707	1.387.521	8,4	13,6	10,8
Sardegna	107.442	60.812	-43,4	1.019.955	1.153.691	13,1	3,8	9,0
Italia	2.396.274	1.620.884	-32,4	13.181.859	12.856.048	-2,5	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Poco meno del 50% delle aziende agricole sono concentrate in sole quattro regioni meridionali: Puglia e Sicilia che insieme vedono il 30% delle aziende nazionali (rispettivamente 16,8% e 13,6%, tabella 2); Campania e Calabria con circa l'8% ciascuna. Rispetto al 2000 si registra una diminuzione delle aziende in tutte le regioni, con tassi superiori alla media nazionale per Lazio (-48,2%), Liguria (-45,4%), Sardegna (-43,4%), Campania (-41,6%), Valle d'Aosta e Toscana (-40%), Sicilia (-37,1%) e Piemonte (-36,8%). La riduzione in termini di SAU risulta più contenuta per tutte le regioni e in alcuni casi si osserva un aumento (Sardegna, Sicilia, Abruzzo e Puglia).

La Sardegna è la regione con dimensione aziendale maggiore (19 ettari per azienda), seguita da tre regioni del nord-ovest (Lombardia, Valle d'Aosta e Piemonte). La Liguria è la regione con una SAU per azienda più bassa (circa 2 ettari, grafico 2). Rispetto al 2000 e analogamente a quanto evidenziato per il territorio nazionale, la dimensione media per azienda aumenta in tutte le regioni e in misura sostenuta per Sardegna, Sicilia, Lazio, Campania e Piemonte.

Graf. 2. SAU media e variazione % rispetto al 2000 per regione. Anno 2010.

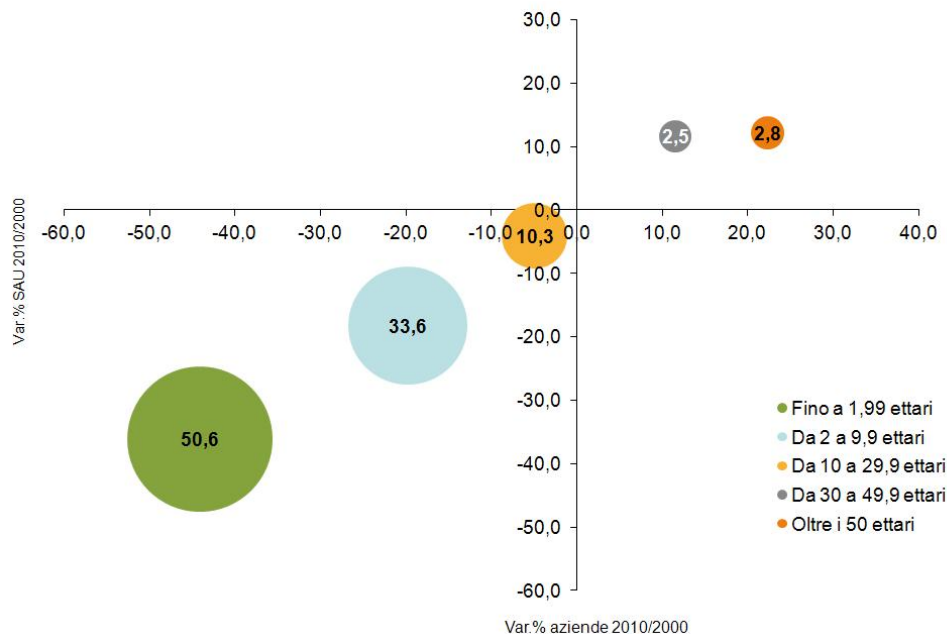


Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Le aziende agricole si concentrano attorno alla piccola e media dimensione: la quota di aziende con un SAU inferiore ai 30 ettari tocca il 94,5%, distribuite in maniera decrescente al crescere della dimensione (50,6% con meno di 2 ettari; 33,6% tra i 2 e i 9,9 ettari; 10,3% tra i 10 e i 29,9 ettari). La tendenza che si osserva rispetto al Censimento 2000 è di un aumento delle aziende medio-grandi: al 2010 queste pesano poco meno del 5% sul totale, ma sono le uniche ad essere cresciute nel decennio analizzato, sia in termini di aziende che di SAU (grafico 3). In particolare le piccolissime aziende (meno di 2 ettari) hanno registrato una diminuzione del 44,1% e una

contrazione della SAU del 36,1%. Man mano che aumenta la dimensione l'intensità della riduzione si affievolisce.

Graf. 3. Variazione % delle aziende e della SAU per classe di SAT in Italia. Anni 2000 e 2010.



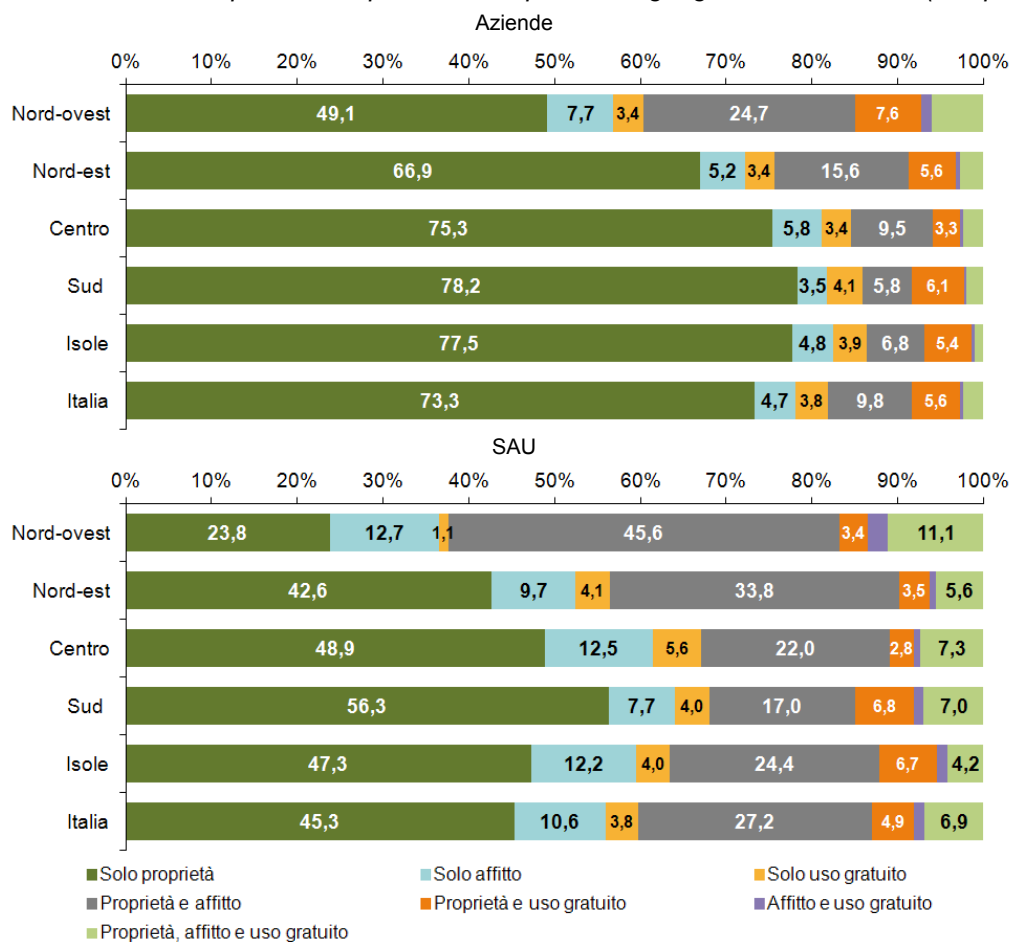
Note: sono escluse le aziende senza SAU; la dimensione delle bolle e la percentuale indicata corrispondono al peso delle aziende di ciascuna classe sul totale. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Riguardo la gestione fondiaria, al 2010 in Italia in termini di numero di aziende prevale nettamente la sola proprietà, il 73,3% delle aziende agricole e zootecniche. Nel 9,8% dei casi la proprietà si unisce all'affitto. Il possesso per proprietà aumenta nelle regioni centro-meridionali, mentre si riduce in quelle settentrionali: 66,9% a nord-est e 49,1% a nord-ovest. In queste aree assumono maggior peso forme orientate all'affitto e all'uso gratuito del terreno: la combinazione proprietà-affitto (rispettivamente 15,6% e 24,7%), il solo affitto (5,2% e 7,7%), il solo uso gratuito e la forma mista delle tre gestioni (grafico 4).

La composizione per titolo di possesso muta se si considera la SAU: pesa meno la SAU di sola proprietà (45,3% per l'Italia) a favore di tutte le altre forme. Combinando il numero delle aziende con la SAU si ottiene una misura della dimensione media: molto contenuta per la proprietà, maggiore nel caso dell'affitto, della proprietà-affitto, di proprietà-affitto-gratuito e di affitto-gratuito (tabella 3).

Rispetto al passato si osserva una tendenza alla riduzione delle aziende e della SAU nella forma di sola proprietà a favore di forme diversificate e miste orientate verso l'affitto e/o l'uso gratuito (tabella 3).

Graf. 4. Aziende e SAU per titolo di possesso e ripartizione geografica. Anno 2010 (comp.%).



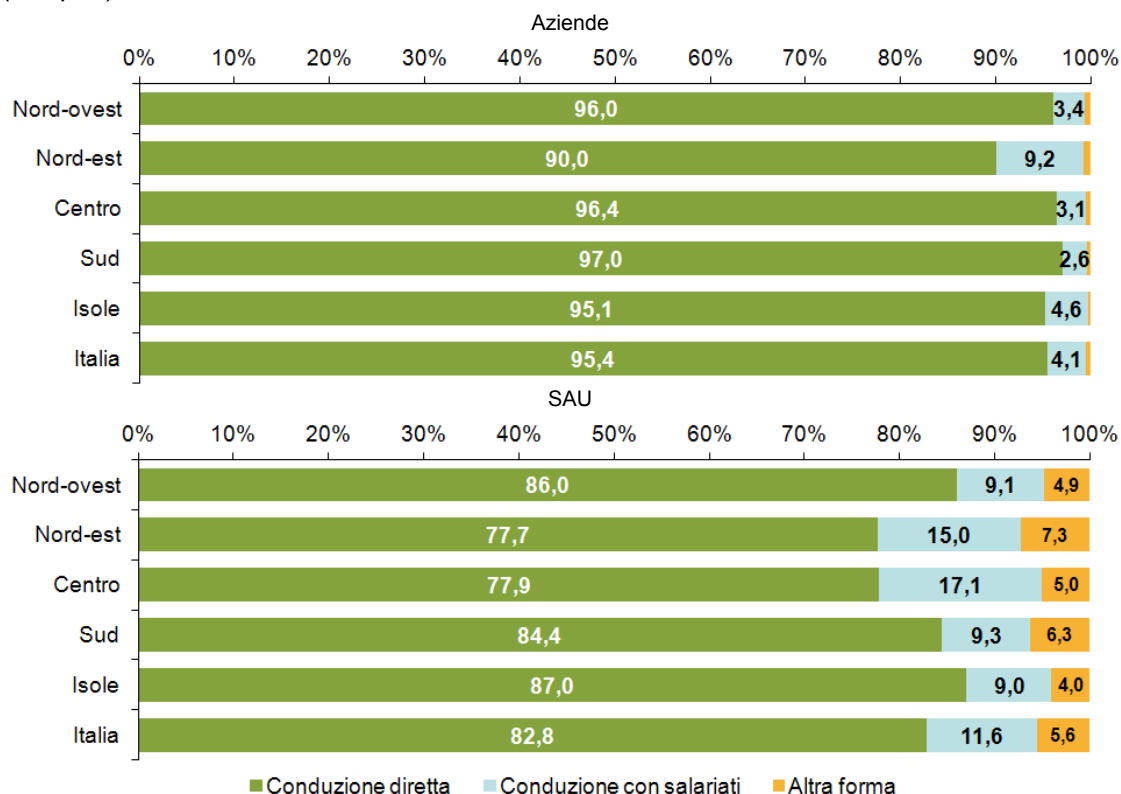
Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Tab. 3. Aziende, SAU e dimensione media per titolo di possesso in Italia. Anni 2000 e 2010 (valori assoluti e var.%).

Titolo di possesso	Aziende			SAU (ha)			Dimensione media	
	Valori assoluti		Var. % 10/00	Valori assoluti		Var. % 10/00	2000	2010
	2000	2010		2000	2010			
Solo proprietà	2.057.667	1.187.667	-42,3	8.288.288	5.828.534	-29,7	4,0	4,9
Solo affitto	57.906	76.754	32,5	800.496	1.365.092	70,5	13,8	17,8
Solo uso gratuito	32.286	60.902	88,6	165.040	492.077	198,2	5,1	8,1
Proprietà e affitto	147.089	158.217	7,6	2.998.088	3.500.145	16,7	20,4	22,1
Proprietà e uso gratuito	81.708	90.766	11,1	543.306	628.581	15,7	6,6	6,9
Affitto e uso gratuito	3.382	6.553	93,8	60.405	154.324	155,5	17,9	23,6
Proprietà, affitto e uso gratuito	14.059	38.369	172,9	326.235	887.295	172,0	23,2	23,1
Totale (a)	2.396.274	1.620.884	-32,4	13.181.859	12.856.048	-2,5	5,5	7,9

Note: (a) comprende anche le aziende senza terreni. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Graf. 5. Aziende e SAU per forma di conduzione e ripartizione geografica. Anno 2010 (comp.%).



Note: "altra forma di conduzione" comprende: colonia parziaria appoderata, colonia parziaria non appoderata o impropria, soccida, proprietà collettiva costituita da beni su cui gravano dei diritti di utilizzo (usi civici) da parte di singoli soggetti appartenenti ad una determinata collettività. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Il 95,4% delle aziende italiane nel 2010 risulta a conduzione diretta da parte del conduttore o con l'aiuto dei suoi familiari; in termini di SAU la quota scende all'82,8%. In tutte le ripartizioni si ha una netta prevalenza di questa forma di conduzione, e in misura più marcata nell'area di nord-ovest, al centro e nelle regioni del sud. A nord-est un 9,2% delle aziende si avvale di sola manodopera salariata (grafico 5).

Nel confronto con il 2000 si rileva una tendenza alla riduzione delle aziende e della SAU nelle forme di conduzione diretta e con salariati e l'emergere di nuove forme di gestione dell'attività aziendale (tabella 4): nell'arco di dieci anni le aziende classificate nella categoria "altra forma di conduzione" sono più che triplicate e la superficie utilizzata è passata da un peso sul totale dello 0,1% nel 2000 al 5,6% del 2010.

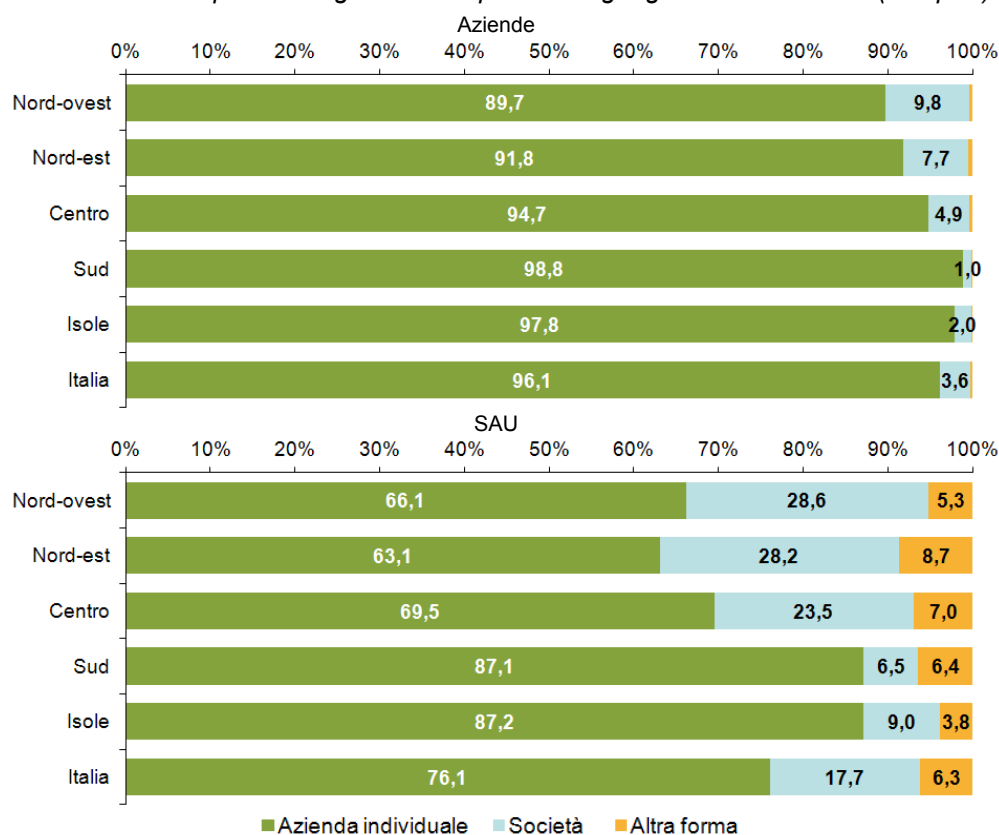
In termini di forma giuridica prevale nettamente l'azienda individuale, 96,1% il peso dal lato delle aziende e 76,1% secondo la distribuzione della SAU. Assumono rilevanza le forme societarie nelle regioni del centro-nord e in particolare nell'area di nord-ovest (9,8%, grafico 6).

Tab. 4. Aziende, SAU e dimensione media per forma di conduzione in Italia. Anni 2000 e 2010 (valori assoluti, var.%).

Forma di conduzione	Aziende			SAU (ha)			Dimensione media	
	Valori assoluti		Var.% 10/00	Valori assoluti		Var.% 10/00	2000	2010
	2000	2010		2000	2010			
Conduzione diretta	2.268.960	1.546.507	-31,8	10.699.756	10.643.693	-0,5	4,7	6,9
Conduzione con salariati	125.311	66.490	-46,9	2.462.350	1.494.532	-39,3	19,6	22,5
Altra forma	2.003	7.887	293,8	19.752	717.822	3.534,1	9,9	91,0
Totale	2.396.274	1.620.884	-32,4	13.181.859	12.856.048	-2,5	5,5	7,9

Note: "altra forma di conduzione" comprende: colonia parziaria appoderata, colonia parziaria non appoderata o impropria, soccida, proprietà collettiva costituita da beni su cui gravano dei diritti di utilizzo (usi civici) da parte di singoli soggetti appartenenti ad una determinata collettività. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Graf. 6. Aziende e SAU per forma giuridica e ripartizione geografica. Anno 2010 (comp.%).



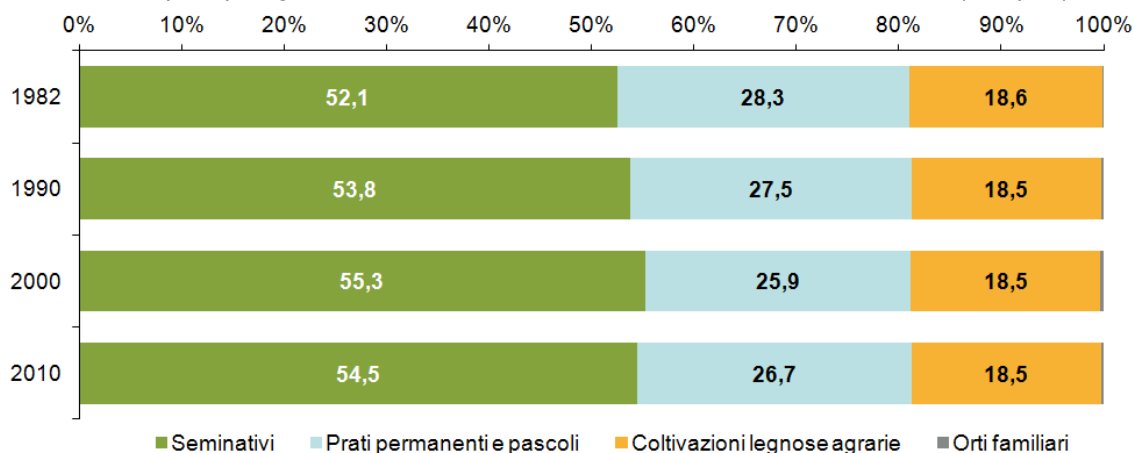
Note: "altra forma" comprende: consorzio, associazione di produttori, azienda condotta in associazione anche con fini mutualistici. In questa categoria sono incluse le ex società di fatto e le affittanze. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Le coltivazioni

La distribuzione della SAU tra i principali gruppi di coltivazioni mette in luce il peso predominante dei seminativi (54,5%); il 26,7% della SAU è destinata a prati permanenti

e pascoli e il 18,5% a coltivazioni legnose agrarie. Non significativo il peso degli orti familiari (grafico 7). La composizione è rimasta sostanzialmente immutata nel periodo preso in esame, tuttavia rispetto al 2000 si evidenzia una diminuzione del peso dei seminativi a favore di un incremento dell'utilizzo a prati permanenti e a pascoli. La tendenza generale alla diminuzione del numero delle aziende e della SAU accumuna tutti i tipi di colture. Si osserva una sostanziale stabilità della SAU a prati permanenti e pascoli tra il 2000 e il 2010 (tabella 5).

Graf. 7. SAU per tipologia di coltivazione in Italia. Anni 1982, 1990, 2000 e 2010 (comp.%).



Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

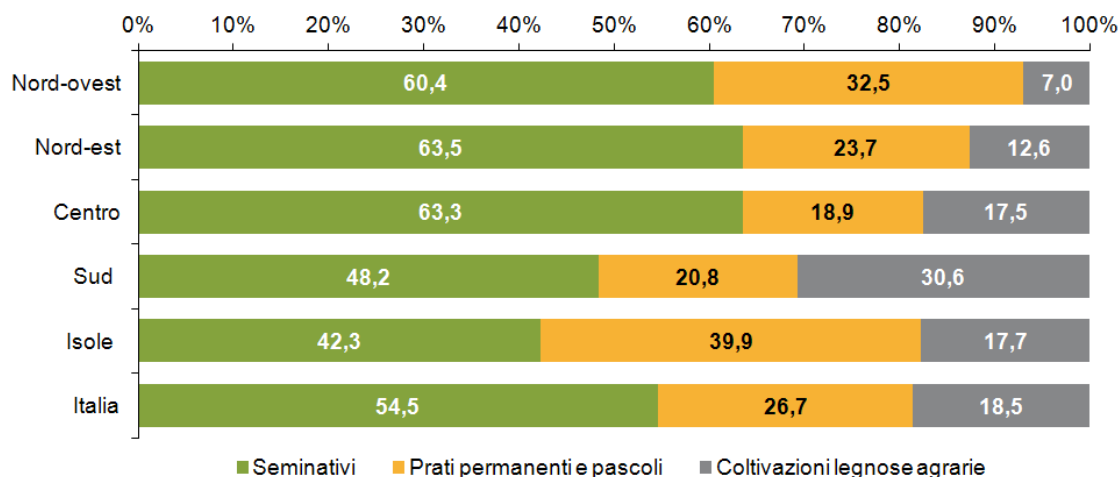
Tab. 5. Aziende, SAU e dimensione media per tipologia di coltivazione in Italia. Anni 1982, 1990, 2000 e 2010 (valori assoluti e var.%).

	Valori assoluti				Var. %		
	1982	1990	2000	2010	90/82	00/90	10/00
Aziende							
Seminativi	2.036.593	1.702.229	1.269.934	828.390	-16,4	-25,4	-34,8
Coltivazioni legnose agrarie	2.322.246	2.055.095	1.758.334	1.192.081	-11,5	-14,4	-32,2
Orti familiari	636.685	752.067	634.422	387.237	18,1	-15,6	-39,0
Prati permanenti e pascoli	707.556	645.098	501.883	274.486	-8,8	-22,2	-45,3
Totale (a)	3.123.551	2.842.949	2.393.161	1.615.590	-9,0	-15,8	-32,5
SAU							
Seminativi	8.314.860	8.085.434	7.283.882	7.009.311	-2,8	-9,9	-3,8
Coltivazioni legnose agrarie	2.978.361	2.778.385	2.444.082	2.380.769	-6,7	-12,0	-2,6
Orti familiari	19.412	37.003	39.304	31.896	90,6	6,2	-18,8
Prati permanenti e pascoli	4.519.980	4.125.133	3.414.592	3.434.073	-8,7	-17,2	0,6
Totale	15.972.746	15.025.954	13.181.859	12.856.048	-5,9	-12,3	-2,5
Dimensione media							
Seminativi	4,1	4,7	5,7	8,5	-	-	-
Coltivazioni legnose agrarie	1,3	1,4	1,4	2,0	-	-	-
Orti familiari	0,0	0,0	0,1	0,1	-	-	-
Prati permanenti e pascoli	6,4	6,4	6,8	12,5	-	-	-
Totale	5,1	5,3	5,5	8,0	-	-	-

Nota: (a) il totale aziende per ripartizione non corrisponde alla somma algebrica delle singole colture in quanto un'azienda può essere contata più di una volta perché presenta più di un tipo di coltura. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

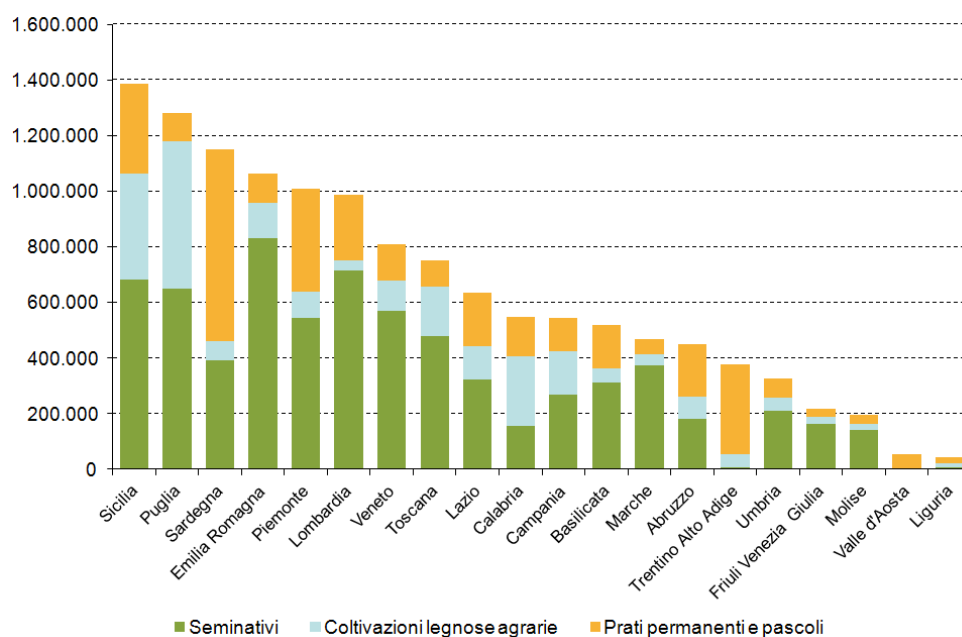
Le aziende con coltivazioni legnose agrarie (olivi, viti, agrumi e frutteti) continuano ad essere le più diffuse, seguite dai seminativi. In termini di dimensione media l'utilizzo a prati e pascoli presenta il valore più elevato: circa 12 ettari per azienda rispetto ad una media nazionale di 8 ettari. Rispetto al 2000 la dimensione è quasi raddoppiata.

Graf. 8. SAU per tipologia di coltivazione e ripartizione geografica. Anno 2010 (comp.%).



Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Graf. 9. SAU per tipologia di coltivazione e regione. Anno 2010 (valori assoluti).



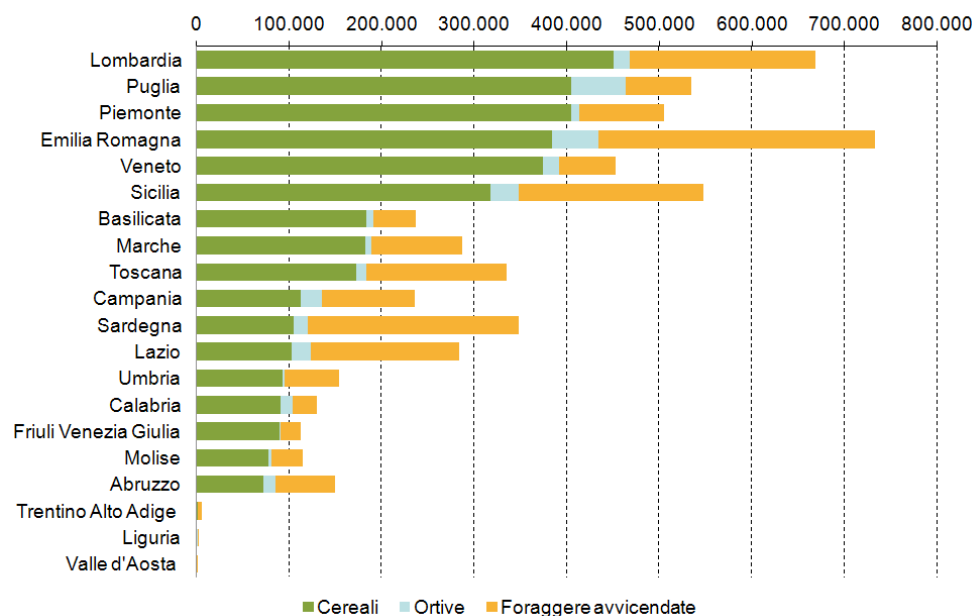
Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

La distribuzione della SAU per coltura appare diversificata per ripartizione (grafico 8): nelle regioni del centro-nord prevale l'utilizzo a seminativi; a nord-ovest e nelle isole i

prati permanenti e i pascoli; al sud le coltivazioni legnose agrarie. Nel confronto con le altre regioni e per tipologia di coltivazione, quelle votate ai seminativi sono l'Emilia Romagna, la Lombardia e il Veneto; mostrano una quota maggiore di SAU, sul totale nazionale e dedicata alle coltivazioni legnose, Puglia, Calabria e Sicilia; presentano un forte utilizzo a prati e pascoli la Sardegna e il Trentino Alto Adige (grafico 9).

Entrando nel dettaglio della sola superficie destinata a seminativi si osserva come in Italia prevalga la coltivazione di cereali, 51,6%; seguono le coltivazioni foraggere, 27,4% e quelle ortive, 4,3%. Le principali regioni per coltivazione di cereali sono Lombardia, Puglia e Piemonte. Le maggiori estensioni foraggere si trovano in Emilia Romagna (15,6% sul totale della SAU nazionale) e in Sardegna (11,9%). Infine le coltivazioni ortive si concentrano in Puglia per il 19,4% e in Emilia Romagna per il 16,8% (grafico 10).

Graf. 10. SAU per tipologia di seminativo e regione. Anno 2010 (valori assoluti).



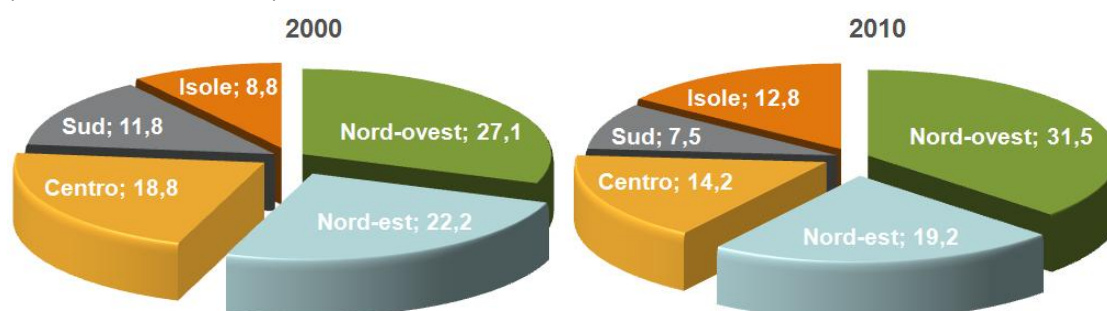
Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Gli allevamenti

Le aziende zootecniche in Italia al 2010 risultano 217.449, il 13,4% del totale. Il peso sul totale è in costante diminuzione dal 1982, quando oltre un quarto delle aziende erano a zootecnia (tabella 6). L'incidenza si fa maggiore a nord-ovest (31,5%) e risulta minima al sud (7,5%). Rispetto al 2000 aumenta il peso delle aziende zootecniche a nord-ovest e nelle isole e diminuisce nelle altre ripartizioni (grafico 11). In particolare in Valle d'Aosta (41,6%) e Lombardia (40,6%) la zootecnia riguarda circa due quinti delle aziende.

In termini di composizione per ripartizione le aziende zootecniche si distribuiscono per circa il 60% tra nord-ovest, nord-est e sud. Rispetto al 2000 si osserva una ricomposizione verso le isole (grafico 12). Anche per il settore zootecnico si registra una forte diminuzione di aziende: dalle 370.356 unità del 2000 alle 217.499 del 2010 per una variazione del 41,3%, a fronte di una modesta riduzione dei capi allevati (tabella 7), segno della tendenza alla concentrazione degli allevamenti in un numero sempre minore di aziende ma con maggiori dimensioni medie.

Graf. 11. Aziende zootecniche sul totale per ripartizione geografica. Anni 2000 e 2010 (incidenza % sul totale).



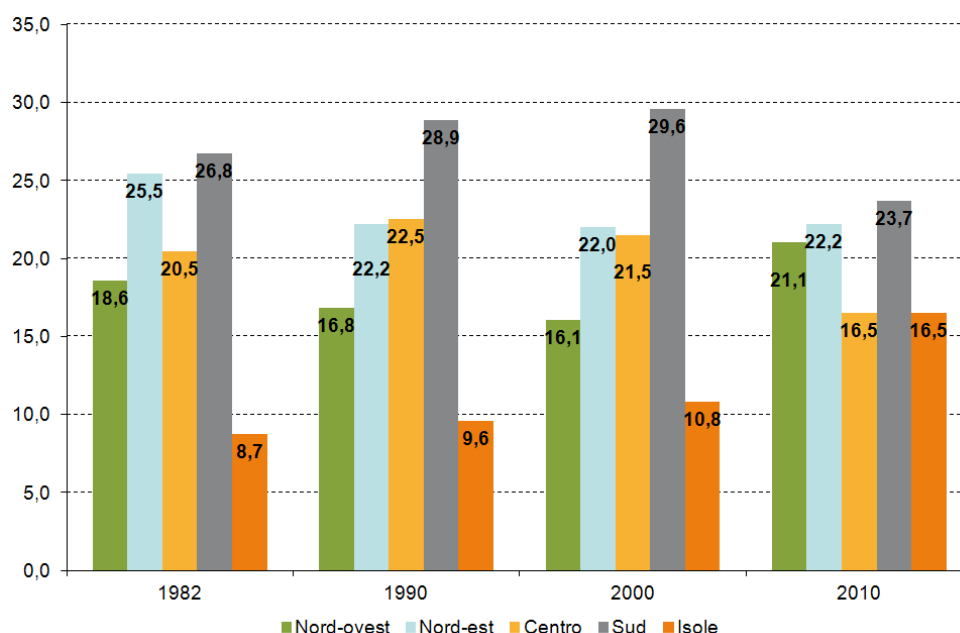
Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Tab. 6. Aziende zootecniche per regione. Anni 1982, 1990, 2000 e 2010 (valori assoluti e incidenza % sul totale).

Regione	1982		1990		2000		2010	
	Aziende	% sul totale	Aziende	% sul totale	Aziende	% sul totale	Aziende	% sul totale
Piemonte	75.673	35,2	45.677	26,6	25.763	24,2	19.737	29,4
Valle d'Aosta	3.847	41,0	2.656	32,8	1.896	32,0	1.480	41,6
Liguria	11.542	16,1	7.075	11,4	3.698	10,0	2.542	12,6
Lombardia	67.651	45,7	46.284	38,7	28.201	39,7	22.064	40,6
Trentino Alto Adige	21.545	62,7	16.648	30,6	14.342	28,0	12.359	33,7
Veneto	100.269	42,9	62.147	29,5	36.954	20,9	20.009	16,8
Friuli Venezia Giulia	26.710	41,4	14.600	27,7	7.151	21,6	3.343	15,0
Emilia Romagna	69.089	40,3	40.585	27,4	23.093	21,8	12.618	17,2
Toscana	43.350	28,5	30.369	22,4	18.526	15,3	9.900	13,6
Umbria	25.682	43,5	18.953	34,3	11.815	22,9	5.009	13,8
Marche	44.425	53,3	35.006	46,3	19.415	32,0	6.486	14,5
Lazio	61.278	26,3	51.785	23,3	29.847	15,7	14.502	14,8
Abruzzo	44.660	39,3	33.152	32,8	19.802	25,8	7.767	11,6
Molise	18.307	41,0	14.676	36,7	9.341	29,6	4.022	15,3
Campania	84.101	29,3	59.910	22,6	38.095	16,3	14.705	10,7
Puglia	17.957	5,1	11.885	3,5	6.547	1,9	9.012	3,3
Basilicata	22.915	27,8	20.581	25,9	14.053	18,5	5.847	11,3
Calabria	40.588	19,4	34.375	17,5	21.852	12,5	10.189	7,4
Sicilia	37.274	8,7	24.222	6,2	14.394	4,1	15.308	7,0
Sardegna	37.274	31,6	33.520	29,0	25.571	23,8	20.550	33,8
Italia	854.137	27,3	604.106	21,2	370.356	15,5	217.449	13,4

Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Graf. 12. Aziende zootecniche per ripartizione geografica. Anni 1982, 1990, 2000 e 2010 (comp.% per ripartizione sul totale Italia).



Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Con riferimento alle tipologie di animali allevate emergono significative specificità regionali (tabella 7). Prevalgono le aziende con allevamento di bovini (124.210, pari al 57,1% sul totale delle aziende con allevamenti) e caratterizzano le regioni settentrionali. Rispetto al 2000 le aziende sono diminuite del 27,8%. Il numero medio di capi allevati è di 45 per azienda, in aumento di circa 10 unità: tra il 2000 e il 2010 anche il numero di capi allevati è diminuito (-7,5%), ma in misura meno accentuata rispetto alle aziende, inducendo ad un aumento della dimensione pro capite.

Il secondo settore per numero di aziende è quello ovi-caprino con circa 73 mila 800 unità (il 34% del totale). Vengono allevati circa 7 milioni e 600 mila capi, di cui 5 milioni e mezzo presenti nelle sole regioni meridionali. Rispetto al 2000 si registra un calo delle aziende del 43,3% e una leggera flessione del numero di capi allevati (-0,7%), legata soprattutto alle aree del centro-sud. I capi medi per azienda sono 104, in crescita rispetto al 2000.

L'84,7% dei capi allevati riguarda gli avicoli (polli, tacchini, faraone), in leggero incremento rispetto al 2000 (+0,5%). Il peso degli avicoli aumenta nelle regioni del centro (87,1%) e del nord-est (90,9%). Queste ultime rappresentano nel complesso quasi il 50% degli allevamenti di avicoli. In termini di numero di aziende esse costituiscono l'11%. Il 4,7% dei capi allevati riguarda i suini (oltre 9 milioni in tutta Italia), in aumento dell'8,5% rispetto al 2000. Il nord-ovest è l'area di maggior concentrazione dove si osserva una crescita del 23,2% della consistenza dei capi allevati, a fronte di un calo in tutte le altre aree (grafico 13 e tabella 7). Altri 7 milioni circa di capi allevati sono rappresentati da conigli (il 3,6% nel complesso delle specie animali), la cui numerosità si è sostanzialmente ridotta rispetto al 2000 (-25,7%). L'area

di maggior presenza è il nord-est, con il 57,7% dei capi, la quale registra, in termini percentuali, una diminuzione contenuta (-13,2%).

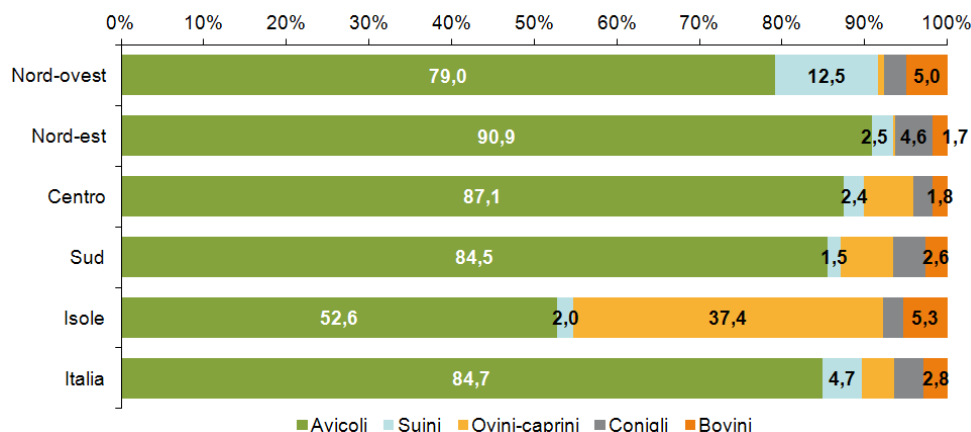
Registrano un incremento sostenuto gli allevamenti di bufalini (+98% i capi e +8,4% l'incremento delle aziende), che tuttavia ricoprono un peso marginale nel quadro nazionale. Essi si concentrano per il 76,2% nelle regioni del sud (grafico 14).

Tab. 7. Aziende, relativi capi e dimensione media per tipo di allevamento e ripartizione geografica. Anni 2000 e 2010 (valori assoluti e var.%).

	Numero di aziende			Numero di capi			Capi per azienda	
	2000	2010	Var.%	2000	2010	Var.%	2000	2010
<i>Bovini</i>								
Nord-ovest	41.509	30.223	-27,2	2.480.904	2.347.732	-5,4	60	78
Nord-est	48.736	32.021	-34,3	1.849.410	1.580.884	-14,5	38	49
Centro	24.476	17.964	-26,6	477.572	422.122	-11,6	20	23
Sud	39.543	26.997	-31,7	684.140	653.848	-4,4	17	24
Isole	17.730	17.005	-4,1	557.226	588.114	5,5	31	35
Italia	171.994	124.210	-27,8	6.049.252	5.592.700	-7,5	35	45
<i>Ovino-caprini</i>								
Nord-ovest	12.391	8.734	-29,5	300.991	326.005	8,3	24	37
Nord-est	10.383	5.994	-42,3	226.968	223.720	-1,4	22	37
Centro	27.919	10.365	-62,9	1.556.807	1.410.793	-9,4	56	136
Sud	53.772	25.753	-52,1	1.765.968	1.563.759	-11,5	33	61
Isole	25.795	23.009	-10,8	3.846.015	4.119.844	7,1	149	179
Italia	130.260	73.855	-43,3	7.696.749	7.644.121	-0,7	59	104
<i>Suini</i>								
Nord-ovest	10.012	3.997	-60,1	4.765.279	5.872.230	23,2	476	1.469
Nord-est	20.277	4.101	-79,8	2.466.934	2.272.251	-7,9	122	554
Centro	37.742	4.694	-87,6	646.878	587.166	-9,2	17	125
Sud	74.514	7.804	-89,5	489.806	383.623	-21,7	7	49
Isole	14.273	5.601	-60,8	234.244	216.044	-7,8	16	39
Italia	156.818	26.197	-83,3	8.603.141	9.331.314	8,5	55	356
<i>Avicoli</i>								
Nord-ovest	16.519	4.613	-72,1	41.014.791	37.263.116	-9,1	2.483	8.078
Nord-est	34.715	5.056	-85,4	86.002.523	82.496.415	-4,1	2.477	16.317
Centro	53.377	5.178	-90,3	20.760.316	20.918.693	0,8	389	4.040
Sud	78.229	7.728	-90,1	16.120.814	21.043.970	30,5	206	2.723
Isole	5.824	1.378	-76,3	2.735.456	5.789.825	111,7	470	4.202
Italia	188.664	23.953	-87,3	166.633.900	167.512.019	0,5	883	6.993
<i>Conigli</i>								
Nord-ovest	10.169	2.186	-78,5	1.490.600	1.271.059	-14,7	147	581
Nord-est	14.617	1.633	-88,8	4.768.281	4.139.115	-13,2	326	2.535
Centro	35.443	2.496	-93,0	1.707.590	565.990	-66,9	48	227
Sud	31.676	2.758	-91,3	1.430.241	959.427	-32,9	45	348
Isole	1.274	273	-78,6	289.802	258.508	-10,8	227	947
Italia	93.179	9.346	-90,0	9.686.514	7.194.099	-25,7	104	770
<i>Bufalini</i>								
Nord-ovest	79	128	62,0	5.011	13.241	164,2	63	103
Nord-est	61	84	37,7	3.137	4.939	57,4	51	59
Centro	694	661	-4,8	34.657	65.718	89,6	50	99
Sud	1.395	1.530	9,7	137.599	274.597	99,6	99	179
Isole	17	32	88,2	1.547	1.796	16,1	91	56
Italia	2.246	2.435	8,4	181.951	360.291	98,0	81	148

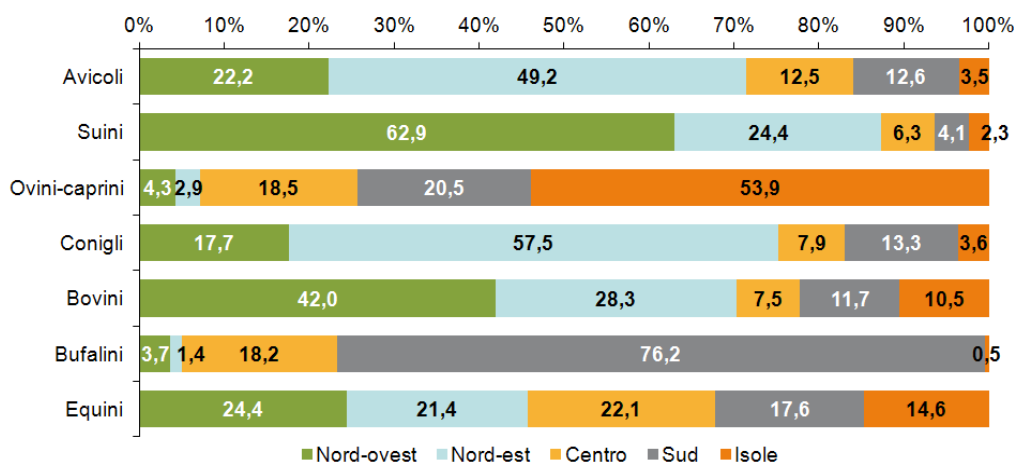
Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, luglio 2012).

Graf. 13. Capi allevati per tipo di allevamento e ripartizione geografica. Anno 2010 (comp.% per ripartizione).



Note: per semplicità vengono riportate le prime cinque categorie di allevamento in ordine di numerosità dei capi. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Graf. 14. Capi allevati per tipo di allevamento e ripartizione geografica. Anno 2010 (comp.% per tipo di allevamento).



Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

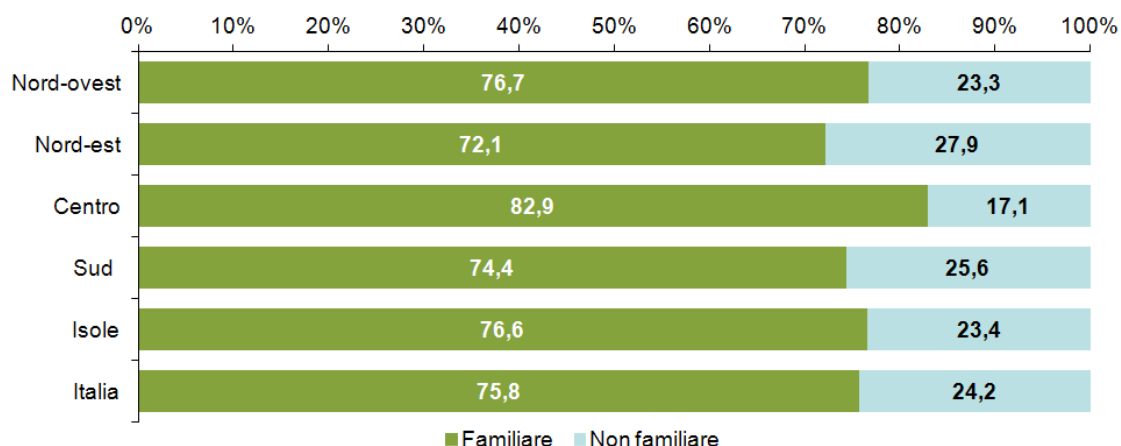
L'occupazione in agricoltura

Dai risultati del 6° censimento sono 3.870.754 le persone impiegate nelle aziende agricole, per un totale di circa 65 giornate di lavoro standard⁶ all'anno (tabella 8). La manodopera familiare rappresenta il 75,8% (poco meno di 3 milioni di persone), con quote che superano l'80% nelle regioni centrali (grafico 15). All'interno della sfera del lavoro familiare, questo viene svolto per oltre il 50% dal conduttore dell'azienda, affiancato nel 23,7% dei casi dal coniuge (grafico 16). La presenza del coniuge appare

⁶ Per giornate di lavoro standard si intendono giornate di otto ore.

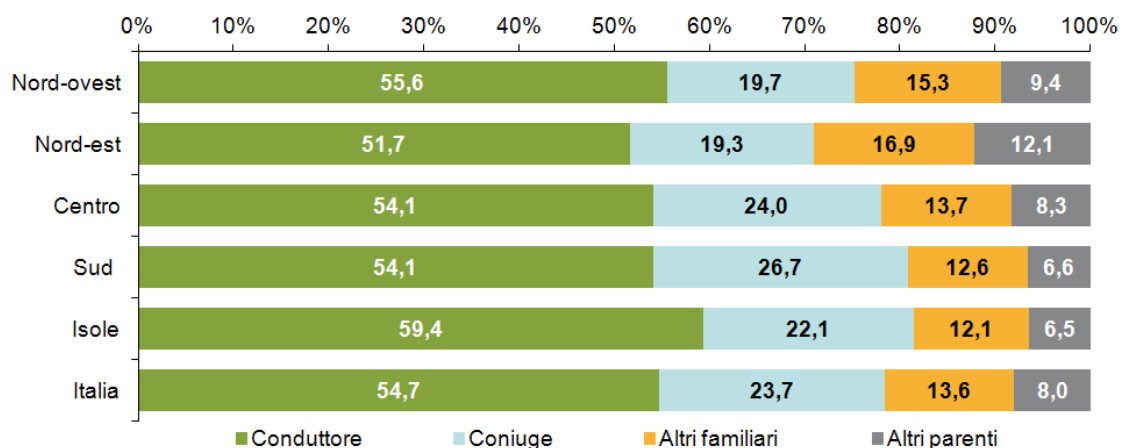
rilevante nelle regioni nord-orientali e in quelle centrali, mentre risulta relativamente più significativo l'apporto di altri familiari del conduttore al nord. Per quanto riguarda la manodopera non familiare (nella media italiana pari al 24,2%, poco meno di un milione di lavoratori impiegati in media 53 giorni all'anno), questa è formata per il 74,1% da lavoratori saltuari, per il 17,4% da manodopera continuativa a tempo indeterminato o determinato e per l'8,5% da manodopera indiretta, cioè non assunta direttamente dall'azienda. L'utilizzo di salariati assume un peso maggiore a nord-est e al centro, mentre appare minimo a nord-ovest (il 50%), caratterizzato da una manodopera più continuativa (grafico 17).

Graf. 15. Persone per categoria di manodopera e ripartizione geografica. Anno 2010 (comp.%).



Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Graf. 16. Persone della manodopera familiare per categoria e ripartizione geografica. Anno 2010 (comp.%).



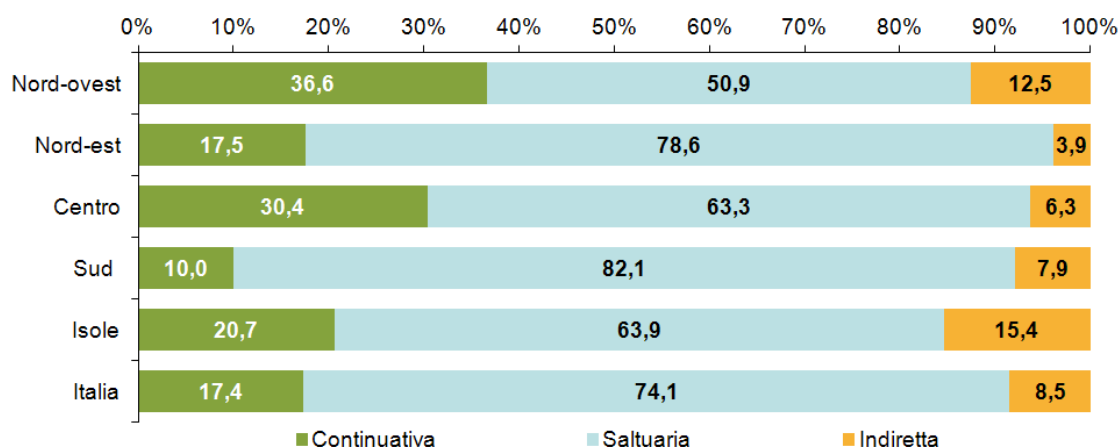
Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Tab. 8. Persone, giornate di lavoro standard e giornate di lavoro pro capite per categoria di manodopera e ripartizione geografica. Anno 2010 (valori assoluti).

	Conduttore	Coniuge	Altri familiari	Parenti	Tot. Manodopera familiare	Manodopera continuativa	Manodopera saltuaria	Lavoratori non assunti direttamente	Tot. Manodopera non familiare	Tot. Manodopera
<i>Persone</i>										
Nord-ovest	143.021	50.701	39.351	24.192	257.265	28.558	39.717	9.744	78.019	335.284
Nord-est	247.906	92.645	80.851	58.179	479.581	32.485	145.464	7.214	185.163	664.744
Centro	247.575	109.903	62.696	37.792	457.966	28.731	59.829	5.928	94.488	552.454
Sud	687.111	339.607	159.898	83.172	1.269.788	43.893	359.383	34.554	437.830	1.707.618
Isole	278.096	103.228	56.480	30.247	468.051	29.478	91.164	21.961	142.603	610.654
Italia	1.603.709	696.084	399.276	233.582	2.932.651	163.145	695.557	79.401	938.103	3.870.754
<i>Giornate</i>										
Nord-ovest	23.396.953	4.826.465	5.668.824	2.908.728	36.800.970	5.400.435	1.127.086	136.416	6.663.937	43.464.907
Nord-est	28.165.136	7.088.188	7.364.717	3.449.690	46.067.731	4.915.312	4.016.420	115.424	9.047.156	55.114.887
Centro	20.542.715	5.402.715	3.544.788	1.620.616	31.110.834	4.493.299	2.168.120	100.776	6.762.195	37.873.029
Sud	40.016.224	11.435.410	5.764.433	2.625.172	59.841.239	4.572.430	14.782.880	656.526	20.011.836	79.853.075
Isole	19.395.359	3.474.486	2.881.949	1.332.387	27.084.181	3.568.208	3.669.499	175.688	7.413.395	34.497.576
Italia	131.516.387	32.227.264	25.224.711	11.936.593	200.904.955	22.949.684	25.764.005	1.191.015	49.904.704	250.809.659
<i>Giornate per persona</i>										
Nord-ovest	164	95	144	120	143	189	28	14	85	130
Nord-est	114	77	91	59	96	151	28	16	49	83
Centro	83	49	57	43	68	156	36	17	72	69
Sud	58	34	36	32	47	104	41	19	46	47
Isole	70	34	51	44	58	121	40	8	52	56
Italia	82	46	63	51	69	141	37	15	53	65

Note: per giornate di lavoro standard si intendono giornate di otto ore. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Graf. 17. Persone della manodopera non familiare per categoria e ripartizione geografica. Anno 2010 (comp. %).



Note: per manodopera non familiare "indiretta" si intendono i lavoratori non assunti direttamente dall'azienda. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Le giornate di lavoro standard rilevate in Italia nel 2010 risultano in calo del 23,4% rispetto al 2000; contrazione che ha origini più lontane (tabella 9). A risentirne è soprattutto la manodopera familiare: l'apporto del coniuge ha visto una contrazione delle giornate del 38,9%, mentre quello di altri familiari e parenti del 31,6%. In controtendenza la manodopera non familiare che segna un incremento delle giornate lavorate del 3,6%, legato alla crescita (+6,3%) della manodopera a tempo determinato (comprendente anche i lavoratori saltuari).

Tab. 9. Giornate di lavoro per categoria di manodopera in Italia. Anni 1982, 1990, 2000 e 2010 (valori assoluti e var. %).

Categoria di manodopera	Valori assoluti				Var. %		
	1982	1990	2000	2010	90/82	00/90	10/00
Conduttore	286.525.155	213.856.976	172.021.114	131.516.387	-25,4	-19,6	-23,5
Coniuge	107.759.557	75.812.176	52.753.253	32.227.264	-29,6	-30,4	-38,9
Altri familiari e parenti	110.054.369	63.016.399	54.338.142	37.161.304	-42,7	-13,8	-31,6
Tot. Manodopera familiare	504.339.081	352.685.551	279.112.509	200.904.955	-30,1	-20,9	-28,0
Manodopera a tempo indeterminato	27.340.518	16.935.191	12.791.336	12.322.806	-38,1	-24,5	-3,7
Manodopera a tempo determinato	69.404.861	58.992.918	35.361.576	37.578.279	-15,0	-40,1	6,3
Tot. Manodopera non familiare	96.745.379	75.928.109	48.152.912	49.901.085	-21,5	-36,6	3,6
Tot. Manodopera	601.084.460	428.613.660	327.265.421	250.806.040	-28,7	-23,6	-23,4

Note: per giornate di lavoro standard si intendono giornate di otto ore. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Sono 241.613 i lavoratori stranieri impiegati nelle aziende agricole, il 6,2% sul totale della manodopera al 2010 (tabella 10). Circa 140 mila provengono da paesi appartenenti all'Unione europea e circa 100 mila sono extra-Ue27. Essi si concentrano in gran parte nella manodopera non familiare (96,5% del totale stranieri) e svolgono un'attività a carattere saltuario (73,7% nel complesso della manodopera).

Quasi tutte le aziende sono gestite in prima persona dal conduttore che risulta quindi anche il capo azienda (95,1%; tabella 11). Il capo azienda è italiano (99,8%) e nel 69,3% dei casi maschio. Ha più di 40 anni e un titolo di studio che nel 76% dei casi non supera il diploma di scuola media (tabella 12). La gestione dell'azienda al maschile è più frequente al nord, mentre nelle isole circa un terzo delle aziende è guidato da donne. La conduzione è "più giovane" a nord-ovest e nelle isole, mentre i capi azienda risultano relativamente più anziani a nord-est e nelle regioni centrali. Hanno un livello di istruzione maggiore rispetto alla media i capi azienda al centro.

Tab. 10. Manodopera per cittadinanza e categoria in Italia. Anno 2010 (valori assoluti e comp.%).

	Manodopera familiare	Non familiare continuativa	Non familiare saltuaria	Non familiare indiretta	Totale
<i>Numero di persone</i>					
Italiana	2.924.093	128.952	517.505	58.591	3.629.141
Straniera	8.558	34.193	178.052	20.810	241.613
Straniera Ue27	5.555	13.949	108.187	12.338	140.029
Straniera extra Ue27	3.003	20.244	69.865	8.472	101.584
Totale	2.932.651	163.145	695.557	79.401	3.870.754
<i>Comp.% per categoria</i>					
Italiana	99,7	79,0	74,4	73,8	93,8
Straniera	0,3	21,0	25,6	26,2	6,2
Straniera Ue27	0,2	8,6	15,6	15,5	3,6
Straniera extra Ue27	0,1	12,4	10,0	10,7	2,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Comp.% per cittadinanza</i>					
Italiana	80,6	3,6	14,3	1,6	100,0
Straniera	3,5	14,2	73,7	8,6	100,0
Straniera Ue27	4,0	10,0	77,3	8,8	100,0
Straniera extra Ue27	3,0	19,9	68,8	8,3	100,0
Totale	75,8	4,2	18,0	2,1	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Tab. 11. Capo azienda per categoria e ripartizione geografica. Anno 2010 (valori assoluti e comp.% per ripartizione).

	Conduttore	Coniuge del conduttore	Altra manodopera aziendale	Altri familiari del conduttore	Parenti del conduttore	Totale
<i>Capo azienda</i>						
Nord-ovest	139.413	1.613	2.320	1.128	769	145.243
Nord-est	237.458	4.143	4.237	3.259	2.762	251.859
Centro	238.272	4.188	4.534	3.089	1.929	252.012
Sud	660.316	15.057	4.363	6.199	5.346	691.281
Isole	265.664	6.295	2.633	3.237	2.660	280.489
Italia	1.541.123	31.296	18.087	16.912	13.466	1.620.884
<i>Comp.% per ripartizione</i>						
Nord-ovest	96,0	1,1	1,6	0,8	0,5	100,0
Nord-est	94,3	1,6	1,7	1,3	1,1	100,0
Centro	94,5	1,7	1,8	1,2	0,8	100,0
Sud	95,5	2,2	0,6	0,9	0,8	100,0
Isole	94,7	2,2	0,9	1,2	0,9	100,0
Italia	95,1	1,9	1,1	1,0	0,8	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Tab. 12. Capo azienda per sesso, cittadinanza, classe d'età, titolo di studio e ripartizione geografica. Anno 2010 (valori assoluti e comp.% per caratteristica).

Caratteristiche	Valori assoluti						Comp. %					
	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud	Isole	Italia	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Sud	Isole	Italia
<i>Genere</i>												
Maschi	106.922	193.800	171.701	451.533	199.081	1.123.037	73,6	76,9	68,1	65,3	71,0	69,3
Femmine	38.321	58.059	80.311	239.748	81.408	497.847	26,4	23,1	31,9	34,7	29,0	30,7
<i>Cittadinanza</i>												
Italiana	144.657	251.409	250.462	690.430	280.142	1.617.100	99,6	99,8	99,4	99,9	99,9	99,8
Straniera	586	450	1.550	851	347	3.784	0,4	0,2	0,6	0,1	0,1	0,2
Ue27	346	262	1.102	592	226	2.528	0,2	0,1	0,4	0,1	0,1	0,2
Extra Ue27	240	188	448	259	121	1.256	0,2	0,1	0,2	0,0	0,0	0,1
<i>Classe d'età</i>												
Fino a 40 anni	19.486	21.401	21.628	64.740	34.461	161.716	13,4	8,5	8,6	9,4	12,3	10,0
40-55 anni	46.594	70.370	64.446	203.551	76.961	461.922	32,1	27,9	25,6	29,4	27,4	28,5
55-69 anni	47.647	86.948	90.795	240.597	89.924	555.911	32,8	34,5	36,0	34,8	32,1	34,3
Oltre 70 anni	31.516	73.140	75.143	182.393	79.143	441.335	21,7	29,0	29,8	26,4	28,2	27,2
<i>Titolo di studio</i>												
Nessun titolo	1.002	4.410	7.466	49.305	18.328	80.511	0,7	1,8	3,0	7,1	6,5	5,0
Licenza elementare	45.281	96.112	88.529	238.019	90.958	558.899	31,2	38,2	35,1	34,4	32,4	34,5
Licenza media /Diploma qualifica	60.681	101.660	86.439	243.868	99.081	591.729	41,8	40,4	34,3	35,3	35,3	36,5
Scuola media superiore	30.555	38.685	51.386	118.324	49.814	288.764	21,0	15,4	20,4	17,1	17,8	17,8
Laurea	7.724	10.992	18.192	41.765	22.308	100.981	5,3	4,4	7,2	6,0	8,0	6,2
Totale	145.243	251.859	252.012	691.281	280.489	1.620.884	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Tratto distintivo del lavoro agricolo è il peso elevato dell'occupazione irregolare che rappresenta circa un quarto dell'impiego totale di lavoro in agricoltura, rispetto ad un indice complessivo del 12,3%. L'industria segna il peso minore, mentre tra le attività del terziario spicca l'incidenza del lavoro irregolare nel comparto del commercio, della ristorazione e dei trasporti (18,7% nel 2010, tabella 13).

Tab. 13. Peso % delle unità di lavoro irregolari per settore di attività economica. Anni 2007-2010.

Settore di attività	2007	2008	2009	2010
Agricoltura, silvicoltura e pesca	23,9	24,5	24,6	24,9
Industria (di cui:)	5,6	5,7	6,2	6,6
Industria in senso stretto	3,9	3,9	4,3	4,6
Costruzioni	10,1	10,1	10,7	11,3
Servizi (di cui:)	13,5	13,4	13,5	13,5
Commercio, alberghi e ristoranti, trasporti e comunicazioni	18,0	17,9	18,4	18,7
Intermediazione monetaria e finanziaria; attività immobiliari	8,9	8,8	9,5	9,6
Altre attività di servizi	11,4	11,2	10,8	10,4
Totale	11,9	11,8	12,1	12,3

Fonte: elaborazioni su dati Istat (misura dell'occupazione non regolare, 2011).

Attraverso i dati sulla rilevazione continua delle forze lavoro è possibile evidenziare le caratteristiche dell'occupazione agricola rispetto al quadro complessivo dell'economia sia in termini socio-demografici che di profilo professionale degli addetti. Ma quali sono le caratteristiche della manodopera agricola? Sono diverse rispetto agli altri settori economici?

La tabella 14 scompone gli occupati in agricoltura e nel complesso dell'economia in base ad alcune caratteristiche demografiche. Il settore primario è concentrato nelle regioni meridionali, si caratterizza per un'elevata presenza di manodopera maschile (il 70,8% nel 2011, rispetto al 58,9% totale). La presenza di occupati stranieri appare leggermente maggiore in agricoltura rispetto agli altri settori (rispettivamente 12,1% e 9,7%), peso più che raddoppiato rispetto al 2005. Tra il 2005 e il 2011 si osserva un incremento del grado di istruzione della manodopera agricola che vede un quarto degli occupati con titolo di studio secondario o superiore (nel 2005 il peso era del 20,8%). Tuttavia nel confronto con l'occupazione negli altri settori economici il livello di istruzione medio appare ancora nettamente inferiore (il 57,8% degli occupati nell'industria e nel terziario riportano un livello di istruzione uguale o superiore al diploma di scuola media superiore). Dal lato anagrafico si evidenzia per il settore primario un'età media superiore, con una quota di occupati al di sotto dei 40 anni pari al 32,1%, a fronte del 42,2% degli altri settori.

Dal lato delle caratteristiche professionali (tabella 15) si osserva un'equa distribuzione tra lavoratori indipendenti e dipendenti in agricoltura (rispettivamente 57,8% e 42,2% a fronte di un peso del 76,3% dell'occupazione dipendente negli altri settori economici) e tra questi ultimi si evidenzia una quota elevata di manodopera a tempo determinato, in crescita rispetto al 2008 (il 28,3% sul totale del settore confrontato con il 9,3% osservato nella media degli altri settori). Tra i diversi profili professionali in agricoltura emergono due distinte figure: da un lato il 45,2% degli occupati ha la mansione di

operaio; dall'altro il 40,2% di lavoratore in proprio. Ricopre un peso significativo il coadiuvante familiare (7,7%).

Tab. 14. Occupati nel settore agricolo e nel complesso dell'economia per caratteristiche socio-demografiche in Italia. Anni 2005, 2008 e 2011 (comp.%).

Caratteristica	Comp.% Agricoltura			Comp.% Totale economia (a)		
	2005	2008	2011	2005	2008	2011
Area geografica						
Nord-ovest	16,6	18,5	15,4	30,3	30,1	30,3
Nord-est	21,2	20,1	21,1	21,6	22,0	22,2
Centro	13,4	12,9	13,8	20,6	21,1	21,3
Sud	32,9	31,9	32,4	18,7	18,2	17,7
Isole	15,9	16,6	17,3	8,9	8,6	8,5
Genere						
Maschi	69,6	69,9	70,8	60,5	59,7	58,9
Femmine	30,4	30,1	29,2	39,5	40,3	41,1
Cittadinanza						
Italiana	94,4	93,4	87,9	94,8	92,5	90,3
Straniera	5,6	6,6	12,1	5,2	7,5	9,7
Ue27	0,4	1,9	4,5	0,4	2,1	3,2
extra Ue27	5,2	4,7	7,6	4,8	5,5	6,5
Titolo di studio						
Licenza elementare	30,7	25,5	22,8	7,6	5,8	4,6
Licenza media/diploma breve	48,5	50,7	52,6	40,2	38,9	37,6
Licenza superiore	18,1	20,7	21,7	36,9	37,7	39,4
Laurea	2,7	3,1	3,0	15,2	17,6	18,4
Classe d'età						
Fino a 39 anni	36,9	34,5	32,1	49,8	46,6	42,2
40-54 anni	40,6	43,0	44,4	39,5	41,6	44,1
Oltre i 55 anni	22,4	22,6	23,5	10,8	11,8	13,7

Note: (a) il totale economia è al netto del settore agricolo. Fonte: elaborazioni su dati Istat (RCFL).

Tab. 15. Occupati nel settore agricolo e nel complesso dell'economia per posizione, carattere e profilo professionale. Anni 2005, 2008 e 2011 (comp.%).

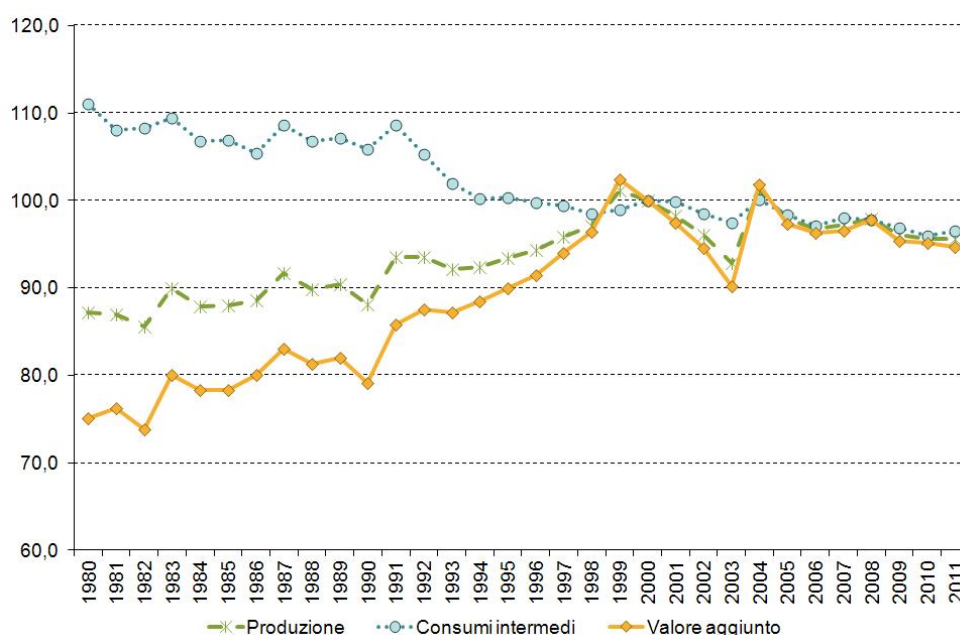
Caratteristica	Comp.% Agricoltura			Comp.% Totale economia (a)		
	2005	2008	2011	2005	2008	2011
Posizione e contratto						
Dipendente	46,1	47,5	42,2	74,5	75,6	76,3
t. determinato	24,4	23,0	28,3	8,3	9,4	9,3
t. indeterminato	21,6	24,5	13,9	66,2	66,2	67,0
Indipendente	53,9	52,5	57,8	25,5	24,4	23,7
Profilo professionale						
Dipendente						
Dirigente	0,1	0,4	0,1	2,1	2,2	1,8
Quadro	0,4	0,5	0,2	5,6	5,4	5,3
Impiegato	2,4	3,9	2,9	31,0	32,3	34,8
Operaio	42,7	42,5	45,2	34,6	34,5	33,3
Apprendista	0,3	0,2	0,1	1,1	1,1	0,9
Lavoratore a domicilio	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0
Indipendente						
Imprenditore	2,5	2,1	2,0	1,7	1,2	1,0
Libero professionista	0,3	0,3	0,3	5,1	5,2	5,5
Lavoratore in proprio	42,1	40,0	40,2	14,9	14,4	14,1
Coadiuvante familiare	8,1	8,5	7,7	1,6	1,5	1,3
Socio cooperativa	0,3	0,6	0,6	0,2	0,1	0,2
Collaboratore	0,8	1,0	0,6	2,1	2,0	1,9

Note: (a) il totale economia è al netto del settore agricolo. Fonte: elaborazioni su dati Istat (RCFL).

La produzione, i consumi intermedi e il valore aggiunto in agricoltura

Nel 2011 la produzione italiana della branca agricoltura, silvicoltura e pesca ammonta a circa 51,8 miliardi di euro, in crescita del 6,4% rispetto al 2010. Al netto dei consumi intermedi il valore aggiunto generato dal settore si attesta a circa 27,6 miliardi di euro, +4,8% sul 2010. Tuttavia il valore della produzione espresso in termini reali evidenzia una sostanziale stabilità rispetto all'anno precedente segno che l'incremento osservato è legato esclusivamente ad un aumento dei prezzi. L'effetto inflattivo porta ad una contrazione del valore aggiunto settoriale pari allo 0,5%. Si mantiene positivo l'andamento dei consumi intermedi, cresciuti dell'8,2% in termini correnti e dello 0,6% in valori reali (tabella 16).

Graf. 18. Produzione, consumi intermedi e valore aggiunto dell'agricoltura, silvicoltura e pesca in Italia. Anni 1980-2011 (indice 2000=100).



Note: valori ai prezzi base e reali con anno di riferimento 2005. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, luglio 2012).

L'andamento del valore aggiunto nel settore primario è risultato piuttosto altalenante nell'ultimo decennio. Negli anni '90 il valore aggiunto agricolo, depurato dagli effetti inflazionistici, ha registrato in media una crescita significativa del 2,4% annuo, sostenuta da un incremento del valore della produzione dell'1,3% annuo e da un calo dei consumi intermedi dello 0,6%. Il decennio precedente e quello successivo si caratterizzano per una maggiore oscillazione dei valori, comportando una modesta crescita negli anni '80 (+0,5%) e un leggero calo nell'ultimo decennio (-0,5%; grafico 18 e tabella 16). Da evidenziare il graduale calo del valore dei consumi intermedi a partire dagli anni '90.

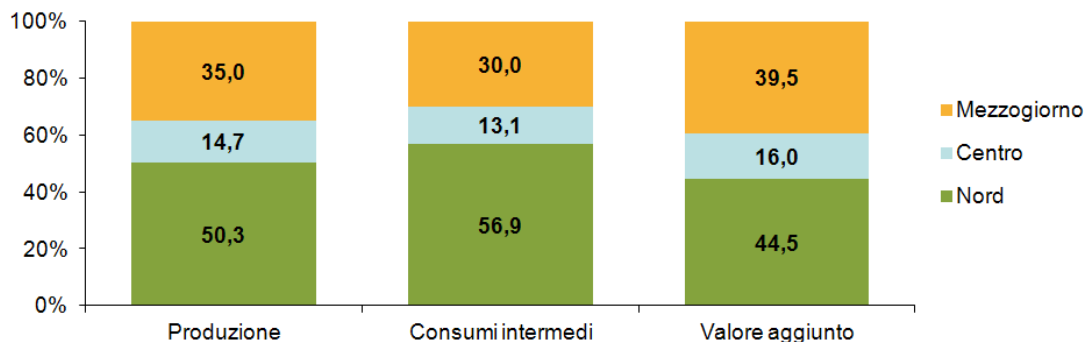
Si possono evidenziare tre diverse fasi che hanno contraddistinto il passato decennio: un primo periodo che va dal 1999 al 2003 nel quale si assiste ad un brusco calo del valore della produzione e del valore aggiunto e nel quale i consumi intermedi mantengono un valore costante. Una seconda fase che va dal 2003 al 2008 nella quale si osserva una modesta ripresa della produzione e un'ultima fase che va dal 2008 sino al 2011, ultimo anno di rilevazione, che dà il via ad un nuovo periodo di contrazione. Solo nel 2011 si registra una buona annata produttiva (grafico 18).

Tab. 16. Produzione, consumi intermedi e valore aggiunto dell'agricoltura, silvicoltura e pesca in Italia. Anni 1980, 1990, 2000, 2003, 2010-2011 (valori in migliaia e var.%).

	Valore al	Var.% media annua			Var.%	Var.%	Var.%
	2011	90/80	00/90	11/00	03/00	08/03	11/08
<i>Valori correnti</i>							
Produzione	51.846.809	6,0	2,5	0,8	3,9	4,8	-0,2
Consumi intermedi (a)	24.209.940	5,1	1,8	2,9	5,9	23,5	4,7
Valore aggiunto	27.636.869	6,7	2,9	-0,8	2,7	-6,5	-4,2
<i>Valori reali</i>							
Produzione	46.583.830	0,1	1,3	-0,4	-7,1	5,4	-2,3
Consumi intermedi (a)	18.746.816	-0,5	-0,6	-0,3	-2,6	0,3	-1,2
Valore aggiunto	27.800.114	0,5	2,4	-0,5	-9,8	8,4	-3,2

Note: valori ai prezzi base. L'utilizzo di indici concatenati, cioè che tengono conto dell'effetto dei prezzi, comporta la perdita di additività delle componenti concatenate espresse in termini monetari. Infatti la somma dei valori concatenati delle componenti di un aggregato non è uguale al valore concatenato dell'aggregato stesso. Il concatenamento attraverso gli indici di tipo Laspeyres garantisce tuttavia la proprietà di additività per l'anno di riferimento e l'anno seguente. (a) compreso Sifim. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, luglio 2012).

Graf. 19. Produzione, consumi intermedi e valore aggiunto dell'agricoltura, silvicoltura e pesca per ripartizione geografica. Anno 2011 (comp.% per categoria).



Note: valori ai prezzi base ed espressi in termini correnti. I consumi intermedi comprendo anche il Sifim. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, luglio 2012).

La composizione della produzione, dei consumi intermedi e del valore aggiunto per ripartizione geografica appare differente. Circa il 50% della produzione viene creato nelle regioni settentrionali, che vedono anche il 56,9% dei consumi intermedi con una conseguente riduzione del peso del valore aggiunto (44,5%). Circa il 40% del valore aggiunto proviene dalle produzioni del sud, sulle quali incidono in misura minore i

consumi intermedi, che rappresentano il 40% della produzione a fronte del 52,8% registrato nelle regioni del nord (grafico 19).

Il 2011 si è contraddistinto per una crescita della produzione nelle regioni settentrionali sia in termini correnti che reali, mentre la crescita corrente per il centro e il mezzogiorno si è trasformata in decremento una volta stabilizzati i prezzi. Questa tendenza si è ripercossa sull'andamento del valore aggiunto, positivo al nord e negativo al centro-sud (tabella 17).

Tab. 17. Produzione, consumi intermedi e valore aggiunto dell'agricoltura, silvicoltura e pesca per ripartizione. Anni 2010-2011 (valori in migliaia e var.%).

Ripartizione	Produzione		Consumi intermedi		Valore aggiunto	
	2011	Var.% 11/10	2011	Var.% 11/10	2011	Var.% 11/10
<i>Valori correnti</i>						
Nord	26.080.483	8,8	13.775.011	10,1	12.305.472	7,4
Centro	7.608.748	3,8	3.180.470	5,7	4.428.278	2,6
Mezzogiorno	18.157.578	4,1	7.254.459	6,0	10.903.119	2,9
<i>Valori reali</i>						
Nord	22.844.139	1,2	10.320.837	1,1	12.548.993	1,3
Centro	6.784.704	-1,7	2.495.595	-0,8	4.282.311	-2,4
Mezzogiorno	16.917.069	-0,9	5.926.575	0,2	10.956.030	-1,6

Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, luglio 2012).

Considerando solo l'agricoltura in senso stretto nel 2011 il 53,3% della produzione ha riguardato il settore delle coltivazioni e il 33,5% gli allevamenti. Le attività svolte a supporto dell'agricoltura hanno contribuito per l'11,7% alla formazione della produzione, mentre il contributo netto delle attività secondarie si è fermato all'1,4%. Negli ultimi decenni si è modificato l'apporto delle singole componenti alla formazione della produzione agricola (tabella 18). Diminuisce sensibilmente il peso delle coltivazioni agricole (dal 57,7% del 1980 al 53,3% del 2011), a favore di un aumento della produzione zootecnica (rispettivamente 31,4% e 33,5%) e delle attività dei servizi connessi e quelle secondarie (agriturismo, trasformazione del latte, della frutta e della carne). La progressiva crescita del peso delle attività secondarie e connesse a scapito di quelle tradizionali di coltivazione e allevamento sembra essere guidata da due ordini di motivi. Da un lato l'esigenza di combattere l'elevata volatilità dei prezzi dei prodotti con attività meno esposte a queste fluttuazioni; dall'altro l'affermazione del processo di diversificazione delle attività delle aziende agricole che sta coinvolgendo l'agricoltura italiana (Inea, 2012d).

Nel 2011 la produzione agricola rappresenta il 53,3% del totale nazionale, con le coltivazioni erbacee che contribuiscono per il 55,4% alla formazione del valore, mentre il contributo delle produzioni legnose e foraggere si attesta rispettivamente al 37,7% e al 6,9%. Emilia Romagna, Sicilia e Puglia forniscono ciascuna il 10% circa del valore della produzione vegetale nazionale (grafico 20). Analizzando la composizione del valore della produzione agricola per regione emergono alcune specializzazioni geografiche: in Liguria, Molise, Marche e Umbria le coltivazioni erbacee rappresentano

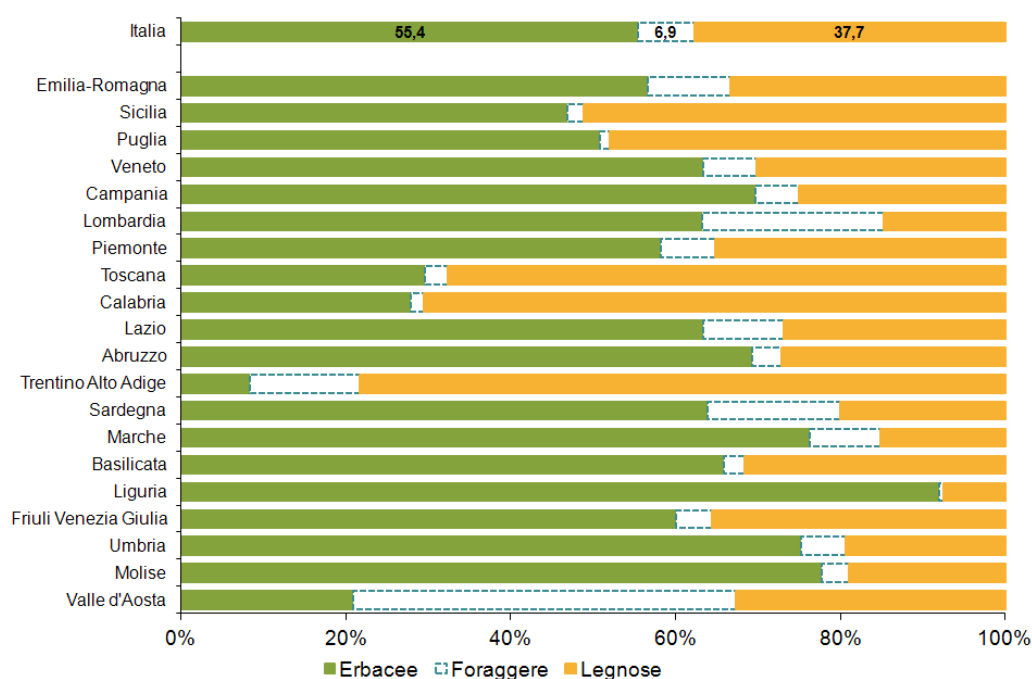
più del 70% del valore della produzione, mentre in Trentino Alto Adige, Calabria e Toscana prevale nettamente la produzione legnosa. Ricopre, infine, un peso maggiore rispetto al dato medio nazionale la produzione foraggera in Valle d'Aosta (46,4%), Lombardia (22,1%), Sardegna (16,1%) e Trentino Alto Adige (13,3%).

Tab. 18. Produzione dell'agricoltura per prodotti e attività in Italia. Anni 1980, 1990, 2000, 2010 e 2011 (comp.%).

	1980	1990	2000	2010	2011
Coltivazioni agricole	57,7	54,9	56,3	53,9	53,3
Allevamenti zootecnici	31,4	32,5	31,3	33,5	33,5
Attività di supporto all'agricoltura (a)	9,9	12,5	11,3	11,4	11,7
Produzione di beni e servizi agricoli	98,8	99,1	98,6	98,7	98,6
(+) Attività secondarie (b)	2,1	2,4	2,3	2,9	3,0
(-) Attività secondarie (b)	1,3	1,7	1,2	1,6	1,6
Produzione della branca agricoltura (%)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Produzione della branca agricoltura (val.ass.)	40.115.216	40.353.289	45.422.389	43.865.199	44.037.612

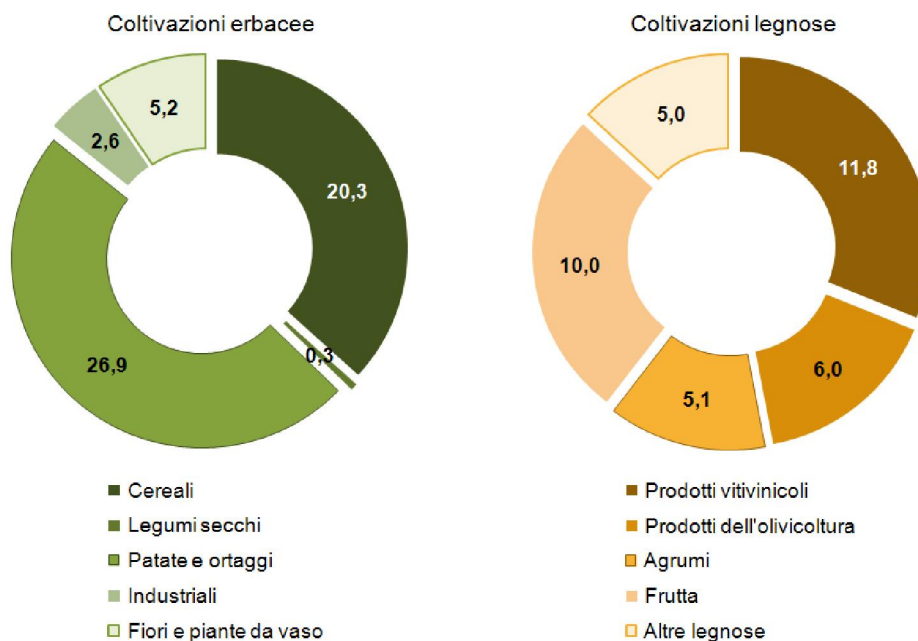
Note: si utilizzano valori ai prezzi base espressi in termini concatenati con anno di riferimento 2005. (a) si intendono le attività di supporto all'agricoltura e successive alla raccolta; (b) per attività secondaria va intesa sia quella effettuata nell'ambito della branca di attività agricola e quindi non separabile, vale a dire agriturismo, trasformazione del latte, frutta e carne, evidenziata con il segno (+), sia quella esercitata da altre branche d'attività economiche nell'ambito delle coltivazioni e degli allevamenti (per esempio da imprese commerciali) che vengono evidenziati con il segno (-). Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, luglio 2012).

Graf. 20. Produzione vegetale per tipologia di coltivazione e per regione. Anno 2011 (comp.%).



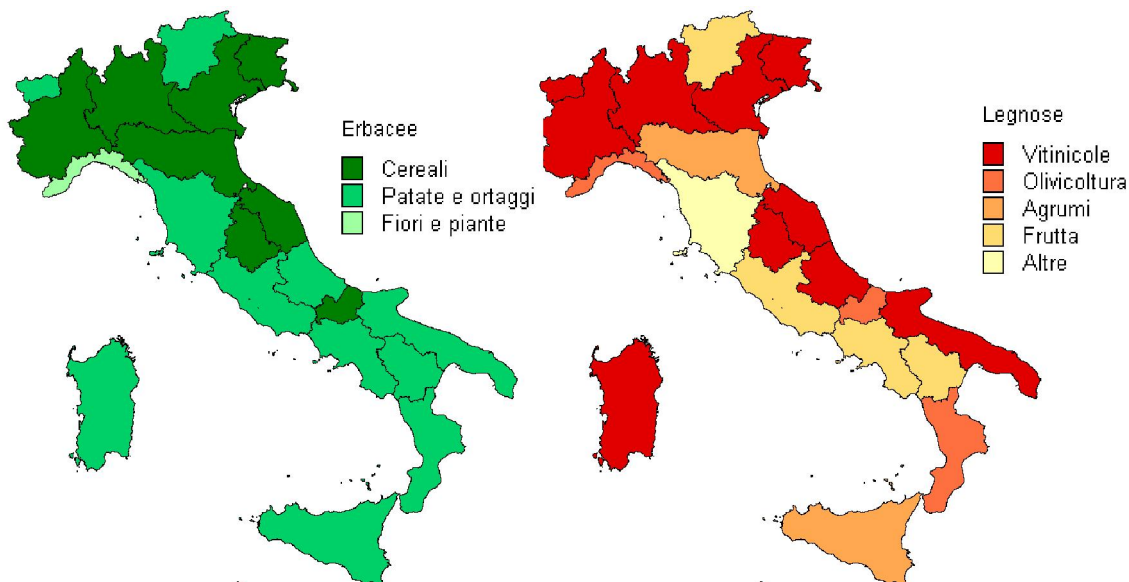
Note: valori ai prezzi base ed espressi in termini correnti. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, luglio 2012).

Graf. 21. Produzione agricola per tipologia di prodotto in Italia. Anno 2011 (comp.% sul totale della produzione vegetale).



Note: valori ai prezzi base ed espressi in termini correnti. La somma delle quote ottenute per le coltivazioni erbacee e legnose non dà 100 in quanto non vengono considerate le coltivazioni foraggere. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, luglio 2012).

Graf. 22. Coltivazione erbacea e legnosa prevalente per regione in base al valore della produzione. Anno 2011.

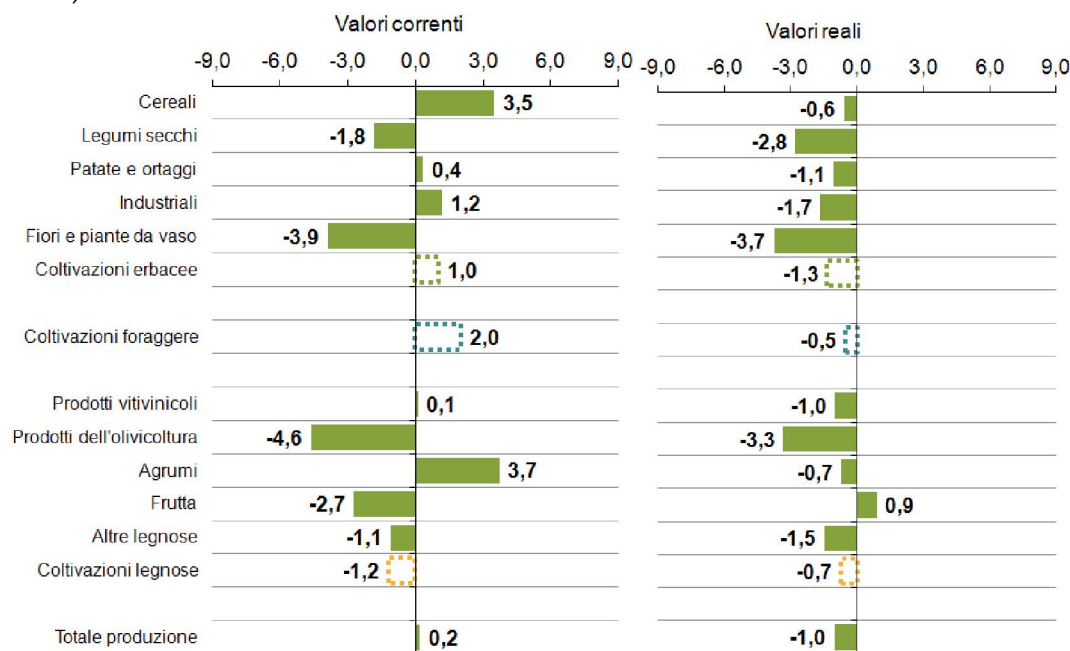


Note: valori ai prezzi base ed espressi in termini correnti. La determinazione della coltivazione prevalente viene fatta in base all'incidenza della produzione della specifica coltura sulla produzione vegetale totale. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, luglio 2012).

In termini di prodotti all'interno del comparto delle produzioni erbacee (grafico 21), il valore maggiore riguarda patate e ortaggi (26,9% sul totale delle produzioni agricole) e cereali (20,3%). Le prime prevalgono in Toscana, Lazio e nelle regioni meridionali, i secondi in quelle settentrionali. Prendendo in considerazione le produzioni legnose, l'11,8% riguarda prodotti vitivinicoli e il 10% frutta. Le prime caratterizzano Lombardia, Piemonte, Veneto, le regioni lungo la fascia adriatica e la Sardegna; la seconda si concentra prevalentemente in Trentino Alto Adige, Lazio, Campania e Basilicata (grafico 22). Fiori e piante sono presenti in Liguria, l'olivicoltura in Liguria e Puglia, agrumi in Emilia Romagna e Sicilia.

Osservando l'andamento delle produzioni agricole tra il 2007 e il 2011 si possono distinguere gli effetti delle due componenti che determinano il valore complessivo della produzione: l'effetto prezzo e l'effetto quantità. Il secondo è dato dall'analisi dei valori reali che, fissando il prezzo, evidenziano la dinamica della quantità; l'effetto prezzo si osserva dalla differenza tra andamento corrente e andamento reale.

Graf. 23. Produzione vegetale per tipologia di prodotto in Italia. Anni 2007-2011 (var.% media annua).

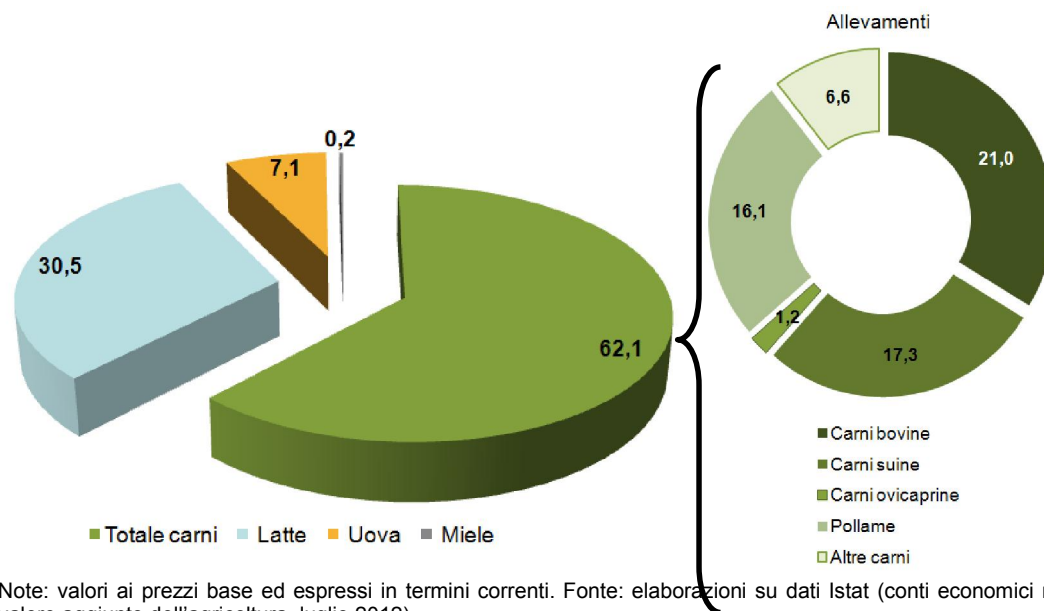


Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, luglio 2012).

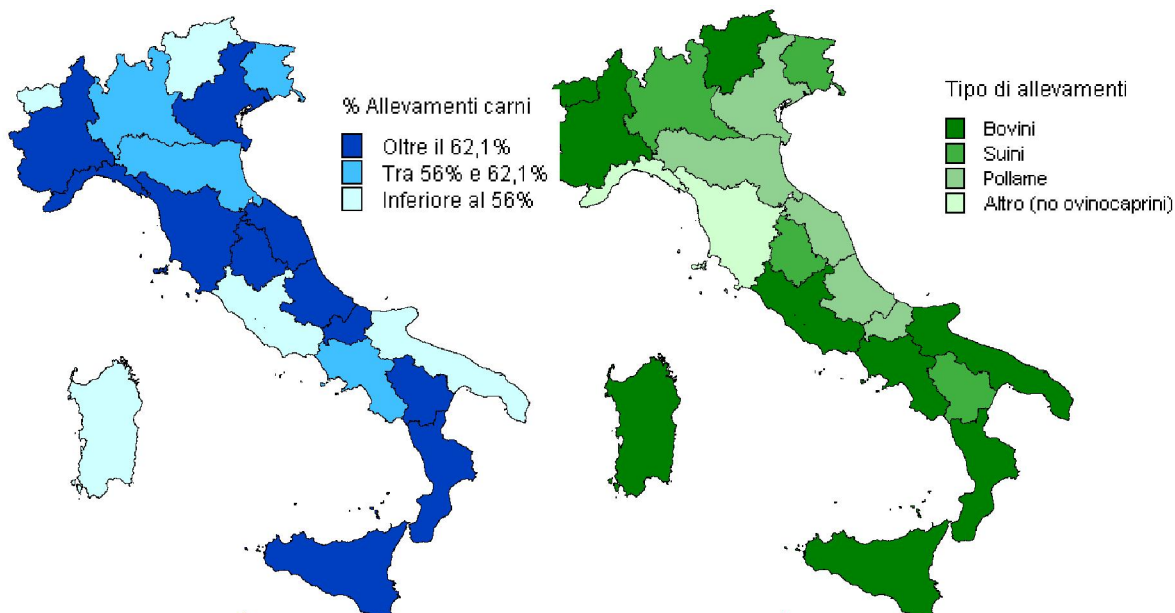
Nel complesso, cioè in termini correnti, si evidenzia una tendenza leggermente positiva (+0,2%) frutto dell'incremento delle coltivazioni erbacee e foraggere. Tra le coltivazioni erbacee spicca la buona performance di cereali, patate e coltivazioni industriali. Invece tra i prodotti derivanti dalle coltivazioni legnose si osserva da un lato la consistente flessione dei prodotti dell'olivicoltura e della frutta, dall'altro la crescita del valore della produzione di agrumi (grafico 23). Scomponendo la dinamica complessiva nei due effetti si evidenzia che la crescita della produzione vegetale è legata esclusivamente all'aumento dei prezzi (quantificabile in +1,2%) in quanto si osserva un calo della

quantità (-1%). Stesso ragionamento vale per i cereali e le coltivazioni erbacee e foraggiere in generale. Una situazione differente emerge osservando la tendenza reale dei prodotti dell'olivicoltura che vede una diminuzione del 3,3% della quantità a cui si associa un calo anche dei prezzi, quantificabile nell'1,3%.

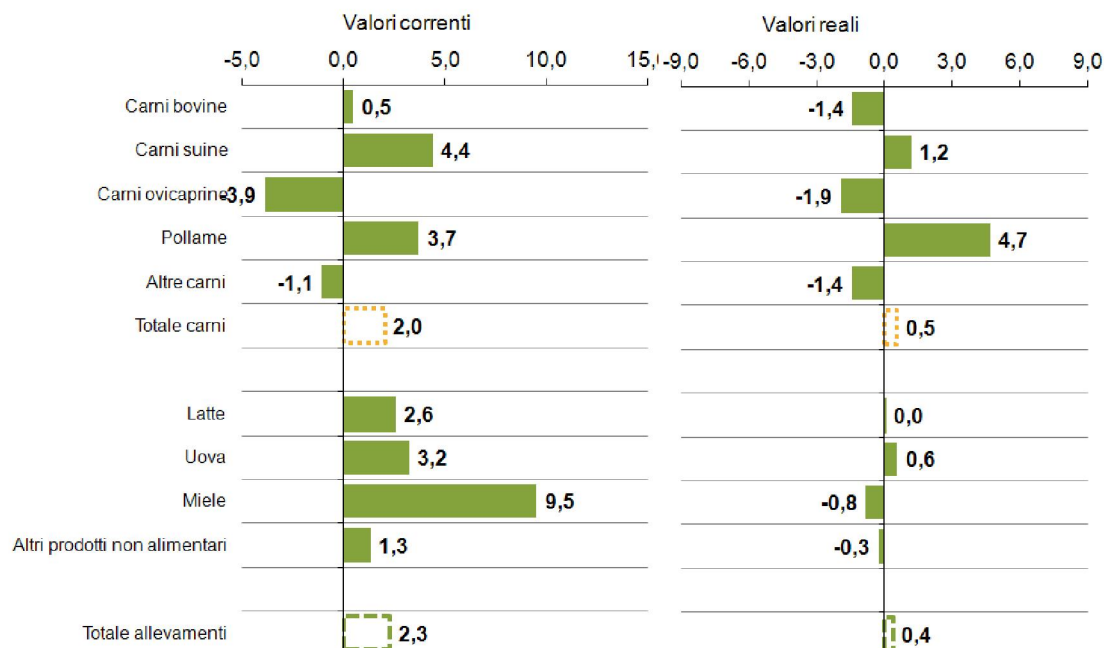
Graf. 24. Produzione zootecnica per tipologia di prodotto in Italia. Anno 2011 (comp.%).



Graf. 25. Quota della produzione di carni sul totale degli allevamenti zootecnici e principale allevamento per regione. Anno 2011 (comp.%).



Graf. 26. Produzione zootecnica per tipologia di prodotto in Italia. Anni 2007-2011 (var.% media annua).



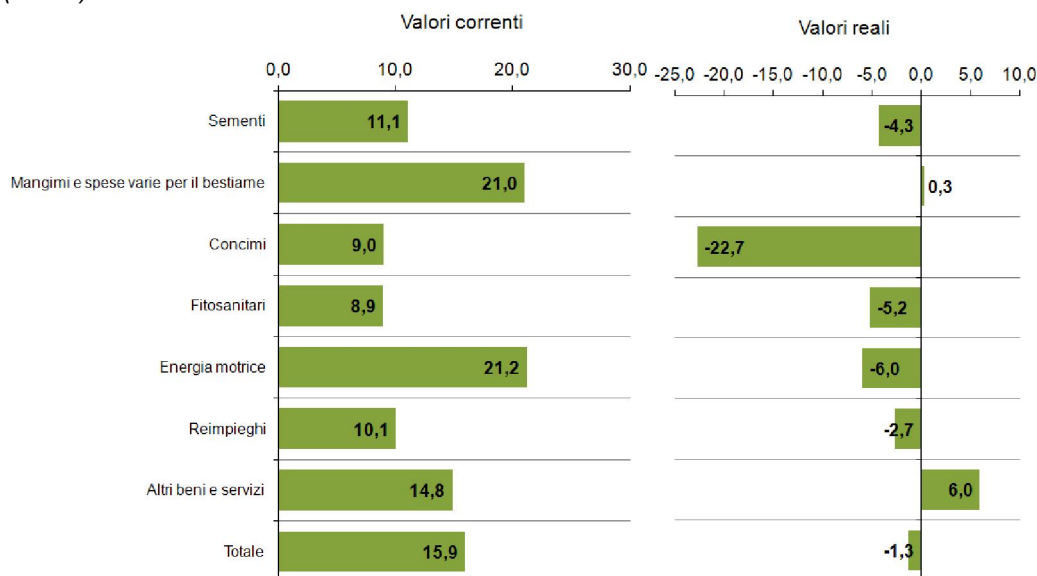
Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, luglio 2012).

Il valore della produzione zootecnica tra il 2007 e il 2011 ha mostrato, in termini correnti, una crescita media annua del 2,3%, dato da un incremento modesto della quantità (+0,4%) e un consistente aumento dei prezzi (+1,9%). Entrando nel dettaglio dei diversi comparti, quello della carne ha osservato un trend positivo grazie sia all'incremento dei prezzi che delle quantità, legati alla carne suina e al pollame. In calo la produzione di carne bovina e ovicaprina. Per gli altri prodotti animali si evidenzia una tendenza positiva in termini correnti, mentre in termini reali i dati appaiono negativi mostrando una tendenza al calo della produzione bilanciata da un consistente incremento dei prezzi (grafico 26).

Tra il 2007 e il 2011 si registra una crescita consistente del valore dei consumi intermedi (+15,9%), determinato dal calo della quantità richiesta (-1,3%) ma da un brusco incremento del costo. L'aumento ha coinvolto tutte le tipologie di beni o servizi, ma in maniera più accentuata i mangimi e le spese per il bestiame e l'energia (grafico 27). Negli anni della crisi si osserva quindi una tendenza alla riduzione dei consumi in risposta ad una stagnazione della domanda e all'aumento dei prezzi.

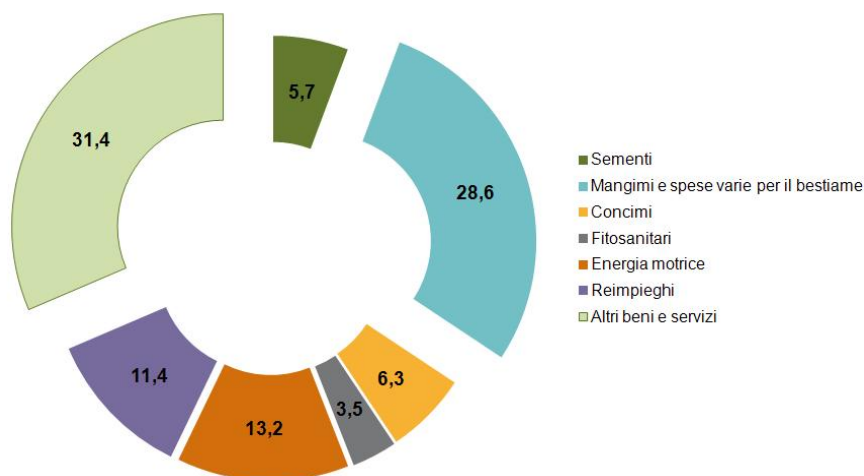
La composizione dei costi per i consumi intermedi vede un peso del 31,4% ad appannaggio della voce residuale "altri beni e servizi" che include ad esempio i servizi di spesa generale, di intermediazione finanziaria, di consulenza. Nel 28,6% il costo si riferisce all'acquisto di mangimi e alle spese varie per il bestiame (grafico 28). Il restante 40% del valore dei consumi intermedi si distribuisce in una serie di altri beni o servizi quali l'energia motrice (13,2%), i reimpieghi (11,4%) e i concimi (6,3%).

Graf. 27. Consumi intermedi dell'agricoltura per tipologia di bene o servizio. Anni 2007 e 2011 (var.%).



Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, aprile 2012).

Graf. 28. Consumi intermedi dell'agricoltura per tipologia di bene o servizio in Italia. Anno 2011 (comp.%).



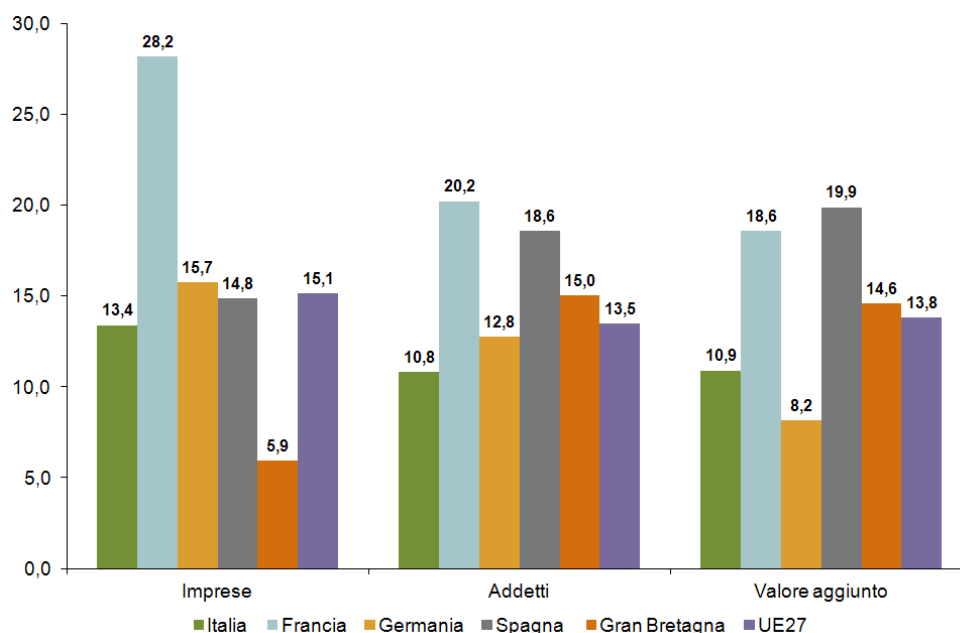
Note: valori ai prezzi base ed espressi in termini correnti. I "reimpieghi" sono prodotti aziendali riutilizzati nell'azienda stessa o venduti ad un'altra azienda come mezzo di produzione. "Altri beni e servizi" comprende spese generali, servizi di intermediazione finanziaria, attività di consulenza, acqua, trasporti, quote associative, manutenzioni, ecc. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali, valore aggiunto dell'agricoltura, aprile 2012).

3.3. L'industria alimentare

Uno sguardo internazionale

Lungo la filiera agroalimentare il settore di trasformazione alimentare vede il coinvolgimento di 57.145 imprese, il 2,6% sul totale; l'impiego di 432.794 addetti (il 7% sul totale) e contribuisce alla creazione del valore aggiunto per un quinto. La dimensione media delle imprese appare elevata rispetto agli altri attori della filiera alimentare e pari a circa 8 addetti per impresa.

Graf. 1. Peso % di imprese, addetti e valore aggiunto dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco sul totale manifatturiero per alcuni paesi dell'Ue27. Anno 2010.



Note: per la Spagna valore aggiunto al 2009; per la Gran Bretagna dati sul valore aggiunto al 2007 (Viviano, 2012); per l'Ue27 dati su occupazione al 2009. Fonte: elaborazioni su dati Eurostat e Istat per l'Italia (archivio delle imprese attive ASIA e conti economici nazionali).

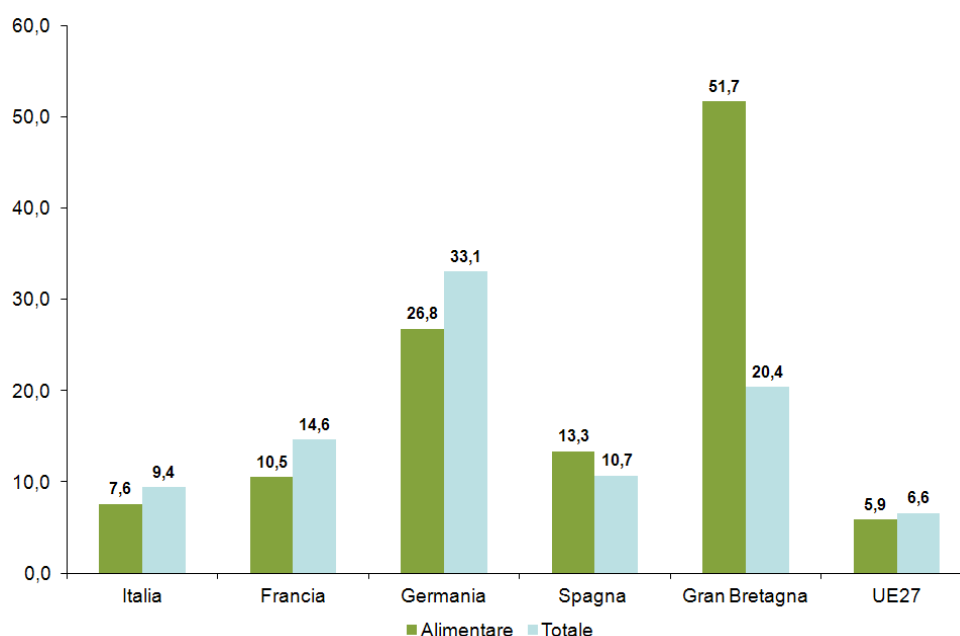
L'industria alimentare in Italia pesa in termini di imprese circa il 13,4% dell'intero settore manifatturiero, mentre la quota di addetti e valore aggiunto scende poco al di sotto dell'11%. Nel confronto con i principali paesi europei il peso del settore alimentare nazionale, secondo i tre indicatori proposti, appare tra i più bassi. Dal lato delle imprese solo la Gran Bretagna presenta una quota molto contenuta (5,9%), mentre la Francia mostra un peso decisamente superiore alla media europea (28 aziende su 100 appartengono al settore alimentare). In termini di addetti, l'Italia appare l'ultimo paese (10,8%), la Francia vede circa un quinto degli occupati nel settore alimentare e la media dell'Ue27 è del 13,5%. Se infine si osserva il peso del valore aggiunto prodotto, al primo posto si colloca la Spagna con circa un quinto rispetto al settore manifatturiero, seguita dalla Francia (18,6%). L'Italia è penultima dopo la Germania (grafico 1).

Tab. 1. Imprese, addetti e valore aggiunto nell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e dell'industria manifatturiera per alcuni paesi dell'Ue27. Anno 2010.

Paese	Imprese		Addetti		Valore aggiunto	
	Alimentare	Totale	Alimentare	Totale	Alimentare	Totale
Italia	57.145	426.734	432.794	4.007.946	24.464	224.539
Francia	59.804	212.193	627.923	3.104.982	30.102	161.935
Germania	32.941	209.370	882.959	6.923.521	38.240	468.770
Spagna	28.026	188.742	374.039	2.014.531	23.197	116.616
Gran Bretagna	7.374	124.038	381.022	2.534.102	n.d	n.d
Ue27	46.963	310.000	274.879	2.040.000	220.051	1.592.269

Note: per la Spagna valore aggiunto al 2009; per la Gran Bretagna dati sul valore aggiunto al 2007 (Viviano, 2012); per l'Ue27 dati su occupazione al 2009. Fonte: elaborazioni su dati Eurostat e Istat per l'Italia (archivio delle imprese attive ASIA e conti economici nazionali).

Graf. 2. Dimensione media delle imprese dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e dell'industria manifatturiera per alcuni paesi dell'Ue27. Anno 2010.



Note: per l'Ue27 dati su occupazione al 2009. Fonte: elaborazioni su dati Eurostat e Istat per l'Italia (archivio delle imprese attive ASIA e conti economici nazionali).

Se il confronto si basa sulla dimensione media aziendale le imprese italiane si presentano leggermente più grandi alla media europea, sia per quanto riguarda l'industria alimentare, che per la manifattura nel complesso, ma risulta decisamente inferiore ai paesi presi in esame: le imprese alimentari inglesi presentano una dimensione medio-grande (51 addetti), quelle tedesche tra i 26 e i 27 addetti. Solo Spagna e Francia mostrano dimensioni medie confrontabili con l'Italia (grafico 2).

Nel confronto europeo quindi le imprese italiane del settore alimentare si caratterizzano per un peso più contenuto rispetto al comparto manifatturiero e per una dimensione piccola.

Ma quali sono le caratteristiche delle aziende alimentari, quali i settori trainanti? Nei paragrafi successivi verranno approfonditi gli aspetti riguardanti le caratteristiche strutturali delle imprese, l'occupazione, la produzione e la ricchezza creata dall'industria alimentare, attraverso l'evoluzione nel tempo, i principali comparti e le specificità geografiche.

La struttura delle imprese

L'industria alimentare, delle bevande e del tabacco acquista nel tempo un ruolo sempre più importante all'interno del comparto manifatturiero nazionale (grafico 3): nel 1971 il settore alimentare pesa per il 10,5% in termini di imprese e per l'8,8% secondo gli addetti; nel 2010 la quota sale rispettivamente al 13,4% e al 10,8%. All'interno del settore alimentare, delle bevande e del tabacco, la sola industria di trasformazione del cibo rappresenta il 95% delle imprese e il 91,5% degli addetti (tabella 1).

Graf. 3. Peso % in termini di imprese e addetti dell'industria alimentare e delle bevande sul totale manifattura in Italia. Anni 1971, 1981, 1991, 2001 e 2010.



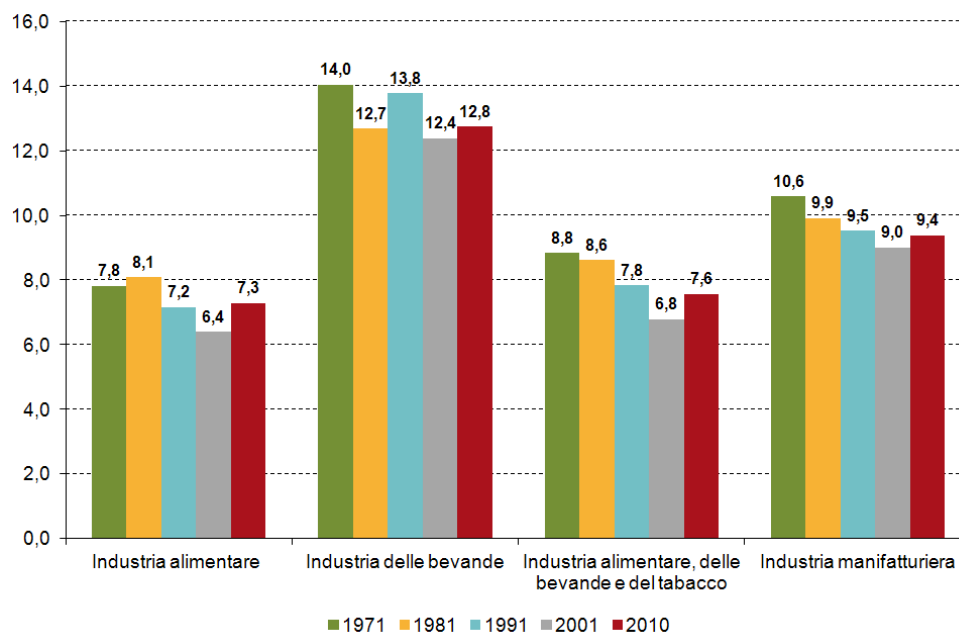
Note: classificazione Ateco 2002 fino al 2001 e Ateco 2007 per 2007 e 2010. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Censimento industria e servizi fino al 2001; archivio delle imprese attive ASIA per 2007 e 2010).

L'analisi di lungo periodo, dal 1971, mette in luce alcune caratteristiche che descrivono l'andamento del settore alimentare. Gli anni duemila, prima e dopo la crisi economica,

si caratterizzano per una flessione consistente sia delle imprese che degli addetti, più marcata nel primo caso. Tale tendenza segue quanto osservato per l'industria manifatturiera nel complesso, la quale tuttavia segna, nello stesso arco temporale, flessioni più consistenti (tabella 2). Dall'altro lato, negli anni '70 e '80 il settore alimentare appare in crescita in entrambe le componenti osservate: segue la tendenza nazionale per il primo decennio, mentre nel secondo inizia la fase di contrazione dell'industria manifatturiera, che si sta protraendo sino ad oggi. Gli anni '90 vedono due trend opposti per imprese e addetti, crescente nel primo caso, in calo nel secondo. Sono questi gli anni nei quali si registra la minor dimensione media aziendale: nel 2001 si osservano 7 addetti per impresa, contro gli 8 del 1991 e i 9 del 1981 e del 1971 (grafico 4). Nel 2010 la tendenza sembra aver subito un'inversione con un ritorno alla crescita della dimensione media aziendale.

Nel confronto con l'industria manifatturiera le imprese di trasformazione del cibo e delle bevande appaiono più piccole. È utile in questo caso distinguere tra i due comparti: per il settore alimentare la dimensione media si attesta attorno ai 7 addetti per impresa, mentre è decisamente maggiore la dimensione per il settore delle bevande, 13 addetti (grafico 4).

Graf. 4. Dimensione media delle imprese dell'industria alimentare e delle bevande e dell'industria manifatturiera in Italia. Anni 1971, 1981, 1991, 2001 e 2010.



Note: classificazione Ateco 2002 fino al 2001 e Ateco 2007 per 2007 e 2010. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Censimento industria e servizi fino al 2001; archivio delle imprese attive ASIA per 2007 e 2010).

Tab. 2. Imprese e addetti dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e dell'industria manifatturiera in Italia. Anni 1971, 1981, 1991, 2001, 2007 e 2010 (valori assoluti e var. %).

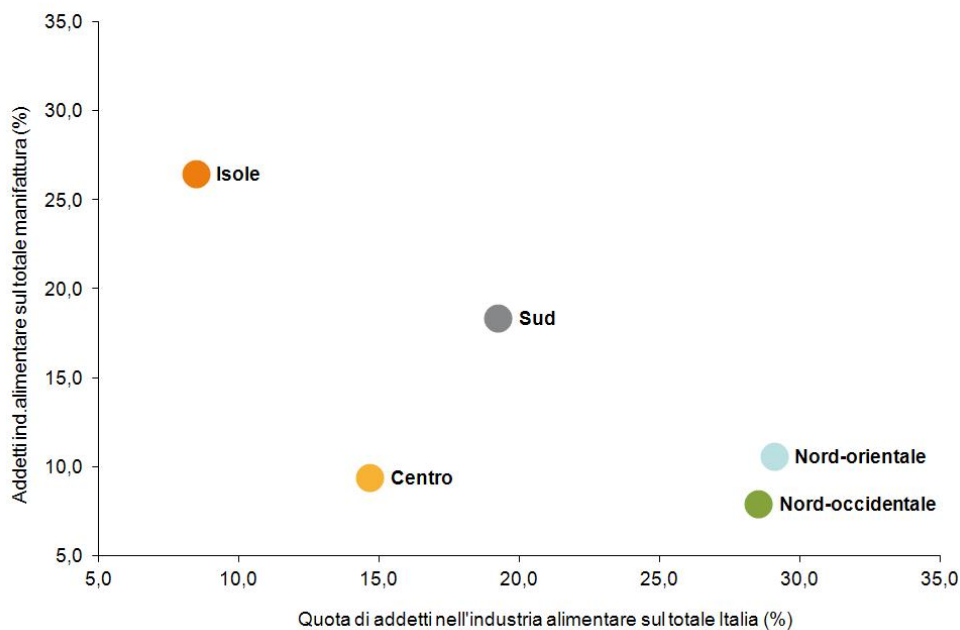
Indicatore e settore di attività	Valori assoluti						Var. %					
	1971	1981	1991	2001	2007	2010	81/71	91/81	01/91	07/01	10/07	10/01
<i>Imprese</i>												
Industria alimentare	46.271	51.241	58.473	63.931	60.378	54.353	10,7	14,1	9,3	-5,6	-10,0	-15,0
Industria delle bevande	4.936	4.395	3.430	3.055	2.756	2.788	-11,0	-22,0	-10,9	-9,8	1,2	-8,7
Industria alimentare, delle bevande e del tabacco	51.483	55.775	62.009	67.013	63.136	57.145	8,3	11,2	8,1	-5,8	-9,5	-14,7
Industria manifatturiera	490.027	591.014	552.334	542.876	474.202	426.734	20,6	-6,5	-1,7	-12,7	-10,0	-21,4
<i>Addetti</i>												
Industria alimentare	362.113	414.707	418.851	408.927	407.642	396.213	14,5	1,0	-2,4	-0,3	-2,8	-3,1
Industria delle bevande	69.326	55.731	47.295	37.858	38.387	35.564	-19,6	-15,1	-20,0	1,4	-7,4	-6,0
Industria alimentare, delle bevande e del tabacco	454.877	480.269	485.511	455.135	447.424	432.794	5,6	1,1	-6,3	-1,7	-3,3	-5,0
Industria manifatturiera	5.187.675	5.862.347	5.262.555	4.894.796	4.449.481	4.007.946	13,0	-10,2	-7,0	-9,1	-9,9	-19,9

Note: classificazione Ateco 2002 fino al 2001 e Ateco 2007 per 2007 e 2010. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Censimento industria e servizi fino al 2001; archivio delle imprese attive ASIA per 2007 e 2010).

Gli addetti nell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco si concentrano per il 60% circa nelle regioni del nord Italia, per un 15% in quelle centrali e per un 20% nelle aree del sud. Tuttavia se si volge lo sguardo all'importanza del settore sull'industria di ciascuna area la situazione si capovolge. Sono infatti le isole che registrano l'incidenza maggiore, con circa un quarto degli addetti dell'industria impiegati nel settore di trasformazione alimentare. Il peso nelle regioni del nord scende ad un addetto su 10 (grafico 5).

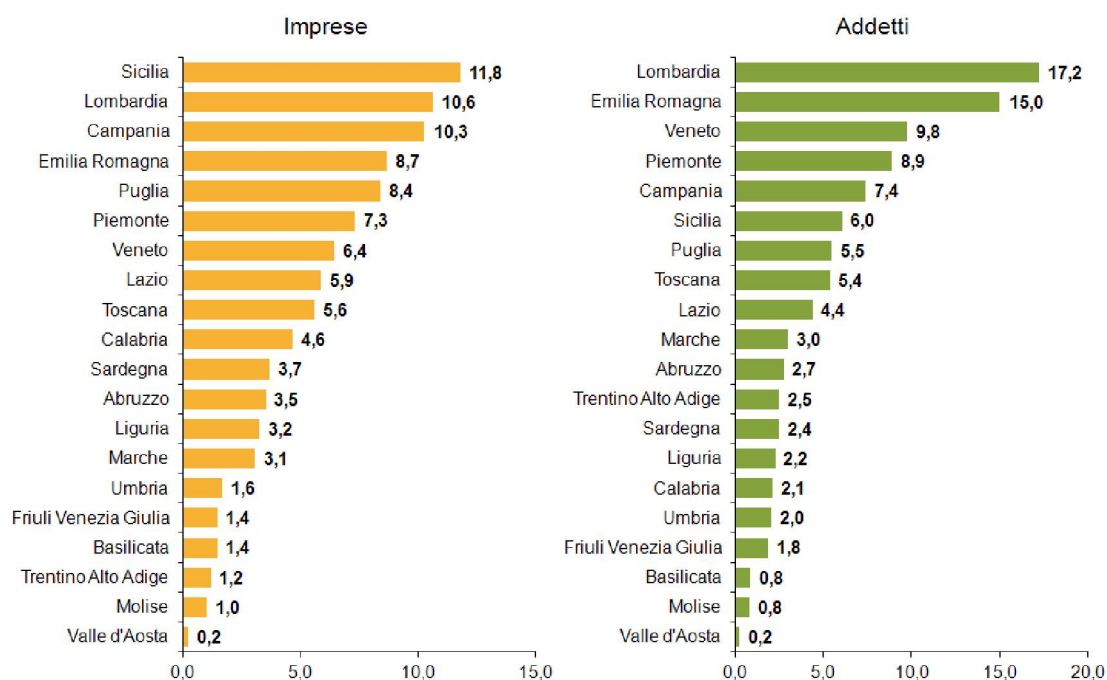
Nel dettaglio regionale (grafico 6) la Sicilia è la prima regione per numero di imprese alimentari (11,8%, pari a 6.753 aziende), seguita da Lombardia e Campania (rispettivamente con 6.075 e 5.877 imprese ed un peso di circa il 10% sul totale nazionale). Dal lato degli addetti la classifica regionale muta. Tra le prime quattro posizioni si collocano regioni del nord Italia: Lombardia (17,2%, 74.639), Emilia Romagna (15%, 65.006), Veneto (9,8%, 42.287) e Piemonte (8,9%, 38.370). Al quinto e sesto posto Campania e Sicilia (rispettivamente 7,4% e 6% di addetti sul totale nazionale).

Graf. 5. Comp.% degli addetti dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e peso sul totale dell'industria manifatturiera per ripartizione geografica. Anno 2010.



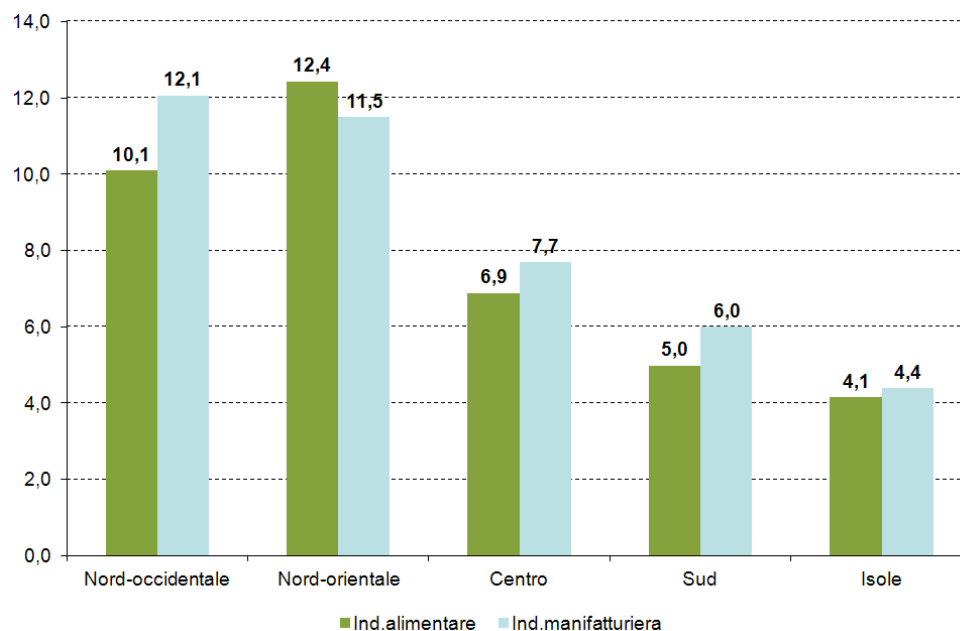
Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

Graf. 6. Comp.% delle imprese e degli addetti dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco per regione. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

Graf. 7. Dimensione media dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e dell'industria manifatturiera per ripartizione geografica. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

La dimensione media delle aziende dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco è maggiore nelle regioni del nord: 10 addetti nell'area nord-occidentale e 12 addetti nell'area nord-orientale. Man mano che si scende lungo lo stivale la dimensione media diminuisce. In generale, come osservato a livello nazionale, le imprese del settore alimentare sono più piccole rispetto al complesso delle imprese industriali. Nelle regioni di nord-est si osserva però un dato in controtendenza (grafico 7).

L'evoluzione delle imprese e degli addetti del settore alimentare nell'ultimo decennio risulta nel complesso negativa per quasi tutte le aree, ad eccezione delle regioni meridionali che vedono, tra il 2001 e il 2007, un incremento del numero di addetti, rispettivamente del 5,2% per il sud e dell'8,2% per Sicilia e Sardegna (tabella 3). La contrazione appare significativa soprattutto per le imprese del nord-est tra il 2001 e il 2010 e per gli addetti nelle regioni centrali tra il 2001 e il 2007. Tuttavia, affiancando a questi trend anche i dati sull'evoluzione per ripartizione geografica di imprese e addetti nell'industria manifatturiera, si osserva come in questo caso le flessioni siano più consistenti rispetto a quanto osservato per il solo settore alimentare.

Tab. 3. Imprese e addetti dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e dell'industria manifatturiera per ripartizione. Anni 2001, 2007 e 2010 (valori assoluti e var.%).

Indicatore e ripartizione	Industria alimentare, delle bevande e del tabacco					Industria manifatturiera				
	Valori assoluti			Var. %		Valori assoluti			Var. %	
	2001	2007	2010	07/01	10/07	2001	2007	2010	07/01	10/07
<i>Imprese</i>										
Nord-occidentale	14.806	13.422	12.222	-9,3	-8,9	168.794	142.739	128.861	-15,4	-9,7
Nord-orientale	17.196	11.901	10.125	-30,8	-14,9	132.450	115.271	103.227	-13,0	-10,4
Centro	10.527	9.996	9.231	-5,0	-7,7	112.992	97.443	87.605	-13,8	-10,1
Sud	18.917	18.433	16.723	-2,6	-9,3	91.957	84.325	75.500	-8,3	-10,5
Isole	9.442	9.384	8.844	-0,6	-5,8	36.683	34.424	31.541	-6,2	-8,4
<i>Addetti</i>										
Nord-occidentale	131.064	129.146	123.458	-1,5	-4,4	1.965.338	1.712.916	1.555.001	-12,8	-9,2
Nord-orientale	134.176	131.108	125.884	-2,3	-4,0	1.393.237	1.307.717	1.186.818	-6,1	-9,2
Centro	74.921	65.163	63.529	-13,0	-2,5	847.418	766.924	674.133	-9,5	-12,1
Sud	80.408	84.602	83.276	5,2	-1,6	541.760	507.981	453.470	-6,2	-10,7
Isole	34.566	37.404	36.647	8,2	-2,0	147.043	153.943	138.524	4,7	-10,0

Note: classificazione Ateco 2002 per il 2001 e Ateco 2007 per 2007 e 2010. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Censimento industria e servizi per il 2001; archivio delle imprese attive ASIA per 2007 e 2010).

Attraverso i dati Unioncamere si completa il quadro sulle caratteristiche delle imprese dell'industria alimentare considerando due aspetti: la forma giuridica e la forma artigiana. I dati non sono direttamente confrontabili con quelli di fonte Istat, ma l'unità di grandezza appare simile. L'analisi viene effettuata considerando la composizione percentuale. Nel 2011 il 46,3% delle imprese dell'industria alimentare si presenta sotto forma di ditta individuale, il 30,6% appare come società di persone e il 19,8% come società di capitale (tabella 4). La tendenza nel lungo periodo vede una diminuzione del peso della ditta individuale verso le due forme societarie e in misura maggiore verso la società di capitali. Nel confronto con il dato aggregato dell'industria manifatturiera, per

quest'ultima si osserva un peso maggiore della società di capitale (28,6%) e una quota minore di società di persone (23%). La tendenza mostra un'evoluzione verso la società di capitali e la diminuzione del peso delle altre forme giuridiche.

Le imprese artigiane rappresentano nel 2011 due terzi delle imprese alimentari, quota leggermente superiore rispetto alla media del manifatturiero (tabella 5). La tendenza rispetto al 2000 è di una diminuzione del peso dell'artigianato sul totale delle imprese sia per l'alimentare che per il manifatturiero.

Tab. 4. Imprese attive per forma giuridica nell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e nell'industria manifatturiera in Italia. Anni 1995, 2000, 2007 e 2011 (comp.%).

Settore	Anno	Società di capitale	Società di persone	Ditta individuale	Altre forme	Totale
Industria alimentare, delle bevande e del tabacco	1995	8,6	27,7	58,7	5,0	78.764
	2000	9,0	28,6	59,1	3,3	85.394
	2007	10,8	29,6	57,7	2,0	103.650
	2011	19,8	30,6	46,3	3,2	59.740
Industria manifatturiera	1995	15,2	27,2	56,4	1,2	639.139
	2000	17,5	26,4	54,9	1,2	639.778
	2007	22,5	24,4	51,9	1,2	628.468
	2011	28,6	23,0	47,2	1,2	538.347

Note: classificazione Ateco 2002 per 1995, 2000 e 2007, classificazione Ateco 2007 per il 2011. Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere (archivio Movimprese).

Tab. 5. Imprese attive artigiane e non nell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e nell'industria manifatturiera in Italia. Anni 2000, 2007 e 2011 (comp.%).

Settore	Anno	Imprese artigiane	Imprese non artigiane	Totale
Industria alimentare, delle bevande e del tabacco	2000	72,6	27,4	85.394
	2007	77,4	22,6	103.650
	2011	66,2	33,8	59.740
Industria manifatturiera	2000	69,5	30,5	639.778
	2007	68,0	32,0	628.468
	2011	63,8	36,2	538.347

Note: classificazione Ateco 2002 per 2000 e 2007, classificazione Ateco 2007 per il 2011. Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere (archivio Movimprese).

Entrando nel dettaglio dei diversi comparti in cui viene comunemente diviso il settore alimentare e delle bevande si individuano dieci principali settori di produzione lungo i quali verrà condotta l'analisi in questo paragrafo (tabella 6). L'industria della lavorazione e conservazione della carne e dei prodotti a base di carne; l'industria della lavorazione e conservazione del pesce, che comprende tutto il settore dei surgelati; il comparto dell'ortofrutta, caratterizzato dalla lavorazione della patata, dalla preparazione dei succhi di frutta e dalla lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi; l'industria di produzione dell'olio e di grassi (tra cui la margarina); l'industria lattiero-casearia, comprendente anche la produzione di gelato; il settore della lavorazione delle granaglie (frumento, riso e altri cereali) e la produzione di amidi (olio di mais); l'ampio

settore dei prodotti da forno e derivati della farina (pane, biscotti e pasticceria, pasta); un vasto settore che raggruppa tutti gli altri prodotti alimentari, dallo zucchero, al caffè, dal tè al cacao, dalla preparazione di condimenti e spezie, alla produzione di pasti e piatti pronti; il settore dei prodotti per l'alimentazione degli animali e infine il comparto delle bevande, che comprende tra le altre l'acqua, il vino e la birra.

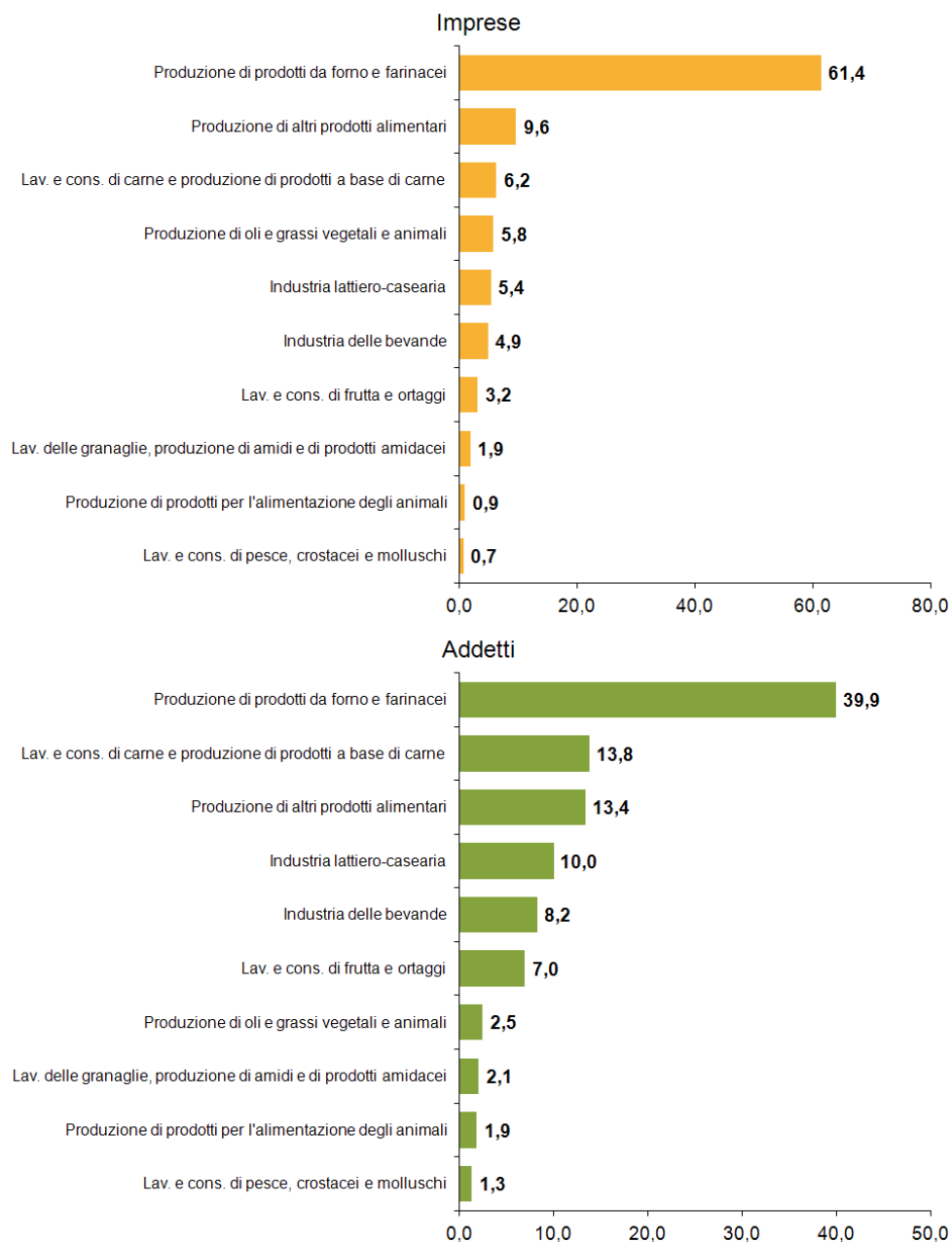
Tab. 6. Classificazione Ateco 2007 del settore alimentare e delle bevande a tre e quattro cifre.

Codice 3cifre	Descrizione Ateco 2007 a tre cifre	Codice 4cifre	Descrizione Ateco 2007 a 4 cifre
10.1	Lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne	10.11 10.12 10.13	Lavorazione e conservazione di carne (escluso volatili) Lavorazione e conservazione di carne di volatili Produzione di prodotti a base di carne
10.2	Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi	10.20	Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi
10.3	Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi	10.31 10.32 10.39	Lavorazione e conservazione delle patate Produzione di succhi di frutta e di ortaggi Altra lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi
10.4	Produzione di oli e grassi vegetali e animali	10.41 10.42	Produzione di oli e grassi Produzione di margarina e di grassi commestibili simili
10.5	Industria lattiero-casearia	10.51 10.52	Industria lattiero-casearia, trattamento igienico, conservazione del latte Produzione di gelati
10.6	Lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei	10.61 10.62	Lavorazione delle granaglie Produzione di amidi e di prodotti amidacei
10.7	Produzione di prodotti da forno e farinacei	10.71 10.72 10.73	Produzione di pane; prodotti di pasticceria freschi Prod. di fette biscottate e di biscotti; prod. di prodotti di pasticceria conservati Produzione di paste alimentari, di cuscus e di prodotti farinacei simili
10.8	Produzione di altri prodotti alimentari	10.81 10.82 10.83 10.84 10.85 10.86 10.89	Produzione di zucchero Produzione di cacao, cioccolato, caramelle e confetterie Lavorazione del tè e del caffè Produzione di condimenti e spezie Produzione di pasti e piatti preparati Produzione di preparati omogeneizzati e di alimenti dietetici Produzione di prodotti alimentari nca
10.9	Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali	10.91 10.92	Produzione di mangimi per l'alimentazione degli animali da allevamento Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali da compagnia
11.0	Industria delle bevande	11.01 11.02 11.03 11.04 11.05 11.06 11.07	Distillazione, rettifica e miscelatura degli alcolici Produzione di vini da uve Produzione di sidro e di altri vini a base di frutta Produzione di altre bevande fermentate non distillate Produzione di birra Produzione di malto Ind. Delle bibite analcoliche, delle acque minerali e di altre acque in bottiglia

Fonte: elaborazioni su dati Istat.

Il 61,4% delle imprese del settore alimentare è impegnato nella preparazione di prodotti da forno e farinacei e rappresenta quasi il 40% dell'occupazione complessiva. Poco meno del 10% delle aziende si concentra nella produzione di altri prodotti alimentari e il 6,2% nella lavorazione e conservazione della carne e dei prodotti a base di carne. Più eterogenea la distribuzione dei lavoratori: circa il 13% si concentra nel settore della carne e negli altri prodotti alimentari; il 10% nell'industria lattiero-casearia, l'8% nelle bevande e il 7% nell'ortofrutta (grafico 8).

Graf. 8. Comp.% delle imprese e degli addetti dell'industria alimentare e delle bevande per comparto. Anno 2010 (classificazione Ateco a 3 cifre).



Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

L'andamento di imprese e addetti negli ultimi anni, tra il 2007 e il 2010, mostra una tendenza nettamente negativa per il settore dei prodotti da forno e farinacei con una contrazione dell'11,8% in termini di imprese e del 4,9% per gli addetti (tabella 7). Di segno opposto la tendenza dei settori della carne e degli altri prodotti alimentari che vedono una crescita sia del numero di imprese che degli addetti. Volgendo lo sguardo agli altri settori si sottolinea la forte flessione delle imprese nel lattiero-caseario,

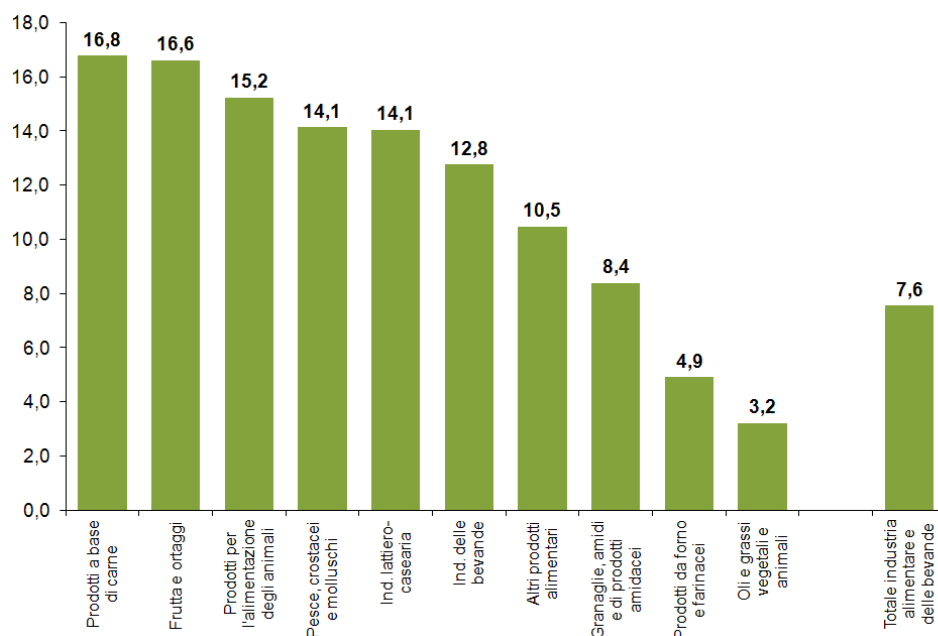
nell'industria dell'olio e nella produzione di granaglie e amidi; dal lato dell'occupazione il calo appare maggiore per il comparto delle granaglie e degli amidi, per la produzione di cibo per animali e di olio.

Tab. 7. Imprese e addetti dell'industria alimentare e delle bevande per comparto in Italia. Anni 2007 e 2010 (classificazione Ateco a 3 cifre; comparti ordinati per valore decrescente degli addetti al 2010; valori assoluti e var.%).

Comparto	Imprese			Addetti		
	2007	2010	Var. %	2007	2010	Var. %
Produzione di prodotti da forno e farinacei	39.813	35.103	-11,8	181.146	172.330	-4,9
Lav. e cons. di carne e produzione di prodotti a base di carne	3.523	3.559	1,0	58.727	59.690	1,6
Produzione di altri prodotti alimentari	5.431	5.506	1,4	55.656	57.698	3,7
Industria lattiero-casearia	3.694	3.073	-16,8	45.408	43.181	-4,9
Industria delle bevande	2.756	2.788	1,2	38.387	35.564	-7,4
Lav. e cons. di frutta e ortaggi	1.854	1.806	-2,6	29.863	30.011	0,5
Produzione di oli e grassi vegetali e animali	3.735	3.319	-11,1	11.604	10.704	-7,8
Lav. delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei	1.331	1.058	-20,5	10.397	8.883	-14,6
Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali	570	531	-6,8	8.955	8.092	-9,6
Lav. e cons. di pesce, crostacei e molluschi	427	398	-6,8	5.885	5.626	-4,4
Totale industria alimentare e delle bevande	63.134	57.141	-9,5	446.029	431.776	-3,2

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

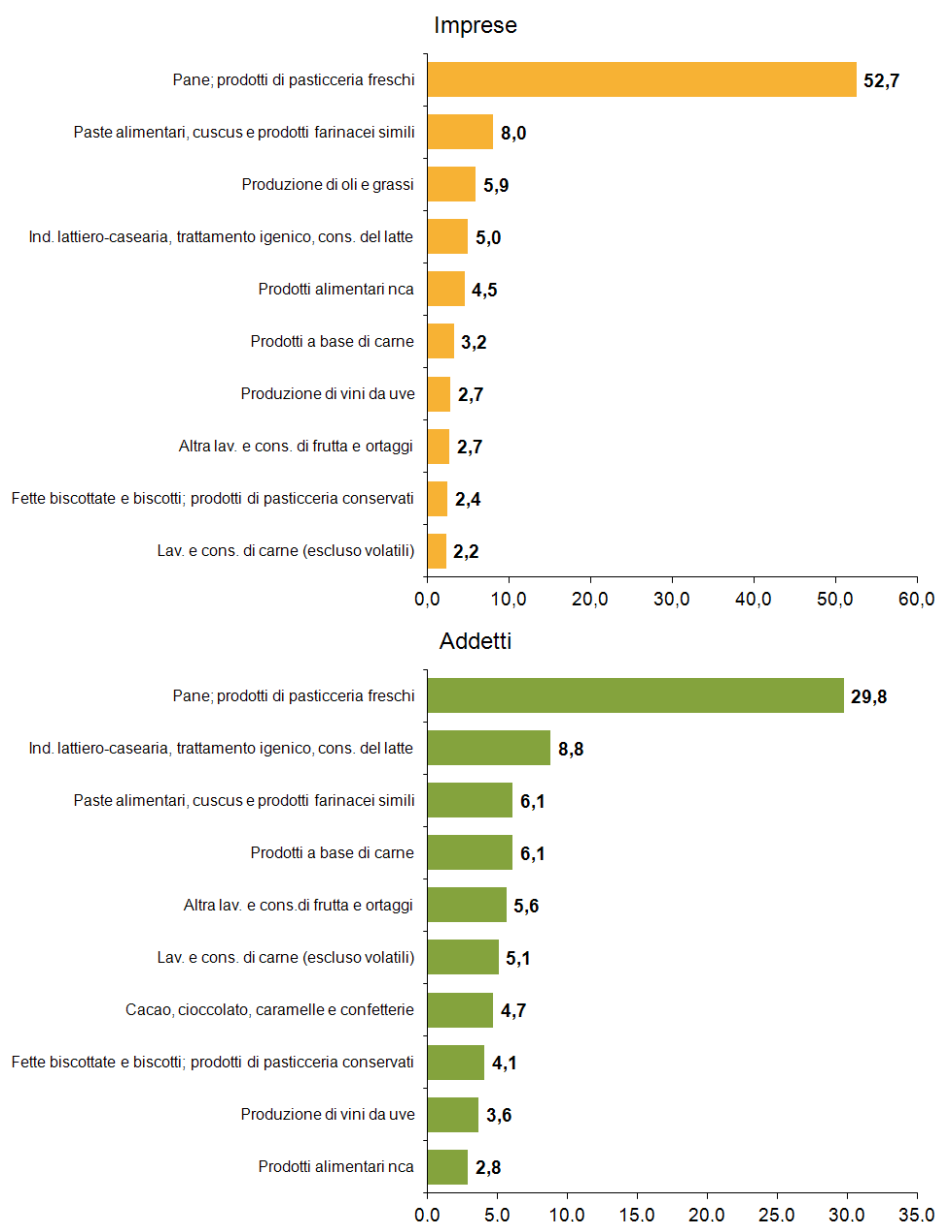
Graf. 9. Dimensione media delle imprese dell'industria alimentare e delle bevande per comparto in Italia. Anno 2010 (classificazione Ateco a 3 cifre).



Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

Dal lato della dimensione media aziendale si rilevano due differenti gruppi di imprese: le micro imprese con circa 5 dipendenti che caratterizzano soprattutto il settore dei prodotti da forno e farinacei (a dispetto di molte grandi aziende appartenenti a questo comparto come ad esempio Barilla e Rana); le imprese con 14-16 addetti appartenenti ai settori della carne, dell'ortofrutta, del cibo per animali, del pesce e del lattiero-caseario (grafico 9). Presentano la dimensione media più bassa le imprese dedite alla produzione di olio e grassi vegetali e animali.

Graf. 10. Comp.% delle imprese e degli addetti dell'industria alimentare e delle bevande per i primi 10 comparti in base alla classificazione Ateco a 4 cifre in Italia. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

Entrando in un'articolazione più dettagliata (utilizzando la suddivisione Ateco a 4 cifre si ottengono 32 diversi settori dell'industria alimentare e delle bevande) viene proposta la classifica dei primi dieci comparti per numero di imprese e di addetti. Quanto a imprese domina la classifica l'industria del pane e dei prodotti freschi di pasticceria che concentra il 52,7% delle imprese e poco più di un quarto dell'occupazione complessiva; segue, a dovuta distanza, il comparto della pasta e dei prodotti affini, che rappresenta l'8% delle imprese e il 6,1% degli addetti. Al terzo posto si collocano le imprese di produzione di olio, il 5,9%, che però vedono solo il 2,3% degli addetti occupati sul totale. Presenta invece una quota significativa di lavoratori l'industria lattiero-casearia: 8,8% con un peso del 5% sul totale imprese, a conferma della dimensione mediamente maggiore di queste aziende rispetto ad esempio all'industria dell'olio (grafico 10).

Tab. 8. Imprese e addetti dell'industria alimentare e delle bevande per comparto in Italia. Anni 2007 e 2010 (classificazione Ateco a 4 cifre; comparti ordinati per valore decrescente degli addetti al 2010; valori assoluti e var. %).

Comparto	Imprese			Addetti		
	2007	2010	Var. %	2007	2010	Var. %
Produzione di pane; prodotti di pasticceria freschi	33.241	29.210	-12,1	135.686	128.585	-5,2
Ind. Lattiero-casearia, trattamento igienico, cons. Del latte	3.129	2.762	-11,7	39.786	37.849	-4,9
Prod. di paste alimentari, di cuscus e di prodotti farinacei simili	5.046	4.468	-11,5	27.139	26.212	-3,4
Produzione di prodotti a base di carne	2.009	1.979	-1,5	26.323	26.134	-0,7
Altra lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi	1.693	1.650	-2,5	24.891	24.208	-2,7
Lavorazione e conservazione di carne (escluso volatili)	1.411	1.441	2,1	23.127	21.869	-5,4
Produzione di cacao, cioccolato, caramelle e confetterie	812	816	0,5	20.705	20.135	-2,8
Prod. di fette biscottate e biscotti; prodotti di pasticceria conservati	1.526	1.425	-6,6	18.321	17.532	-4,3
Produzione di vini da uve	1.722	1.792	4,1	17.360	15.730	-9,4
Produzione di prodotti alimentari nca	2.849	2.123	-25,5	13.673	12.289	-10,1
Lavorazione e conservazione di carne di volatili	103	139	35,0	9.277	11.686	26,0
Ind. Bibite analcoliche, delle acque minerali e altre acque in bottiglia	288	239	-17,0	12.218	11.497	-5,9
Produzione di oli e grassi	3.723	3.307	-11,2	10.890	10.000	-8,2
Produzione di pasti e piatti preparati	482	1.176	144,0	6.284	9.443	50,3
Lavorazione del tè e del caffè	944	1.001	6,0	8.238	9.398	14,1
Lavorazione delle granaglie	1.306	1.032	-21,0	8.957	8.136	-9,2
Prod. di mangimi per l'alimentazione degli animali da allevamento	492	456	-7,3	7.297	6.698	-8,2
Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi	427	398	-6,8	5.885	5.626	-4,4
Produzione di gelati	565	311	-45,0	5.622	5.332	-5,2
Distillazione, rettifica e miscelatura degli alcolici	627	529	-15,6	5.908	5.270	-10,8
Produzione di succhi di frutta e di ortaggi	133	121	-9,0	3.932	4.819	22,6
Produzione di birra	92	170	84,8	2.813	2.849	1,3
Produzione di condimenti e spezie	253	275	8,7	2.464	2.781	12,9
Produzione di preparati omogeneizzati e di alimenti dietetici	69	102	47,8	1.946	2.228	14,5
Produzione di zucchero	22	13	-40,9	2.346	1.423	-39,3
Prod. di prodotti per l'alimentazione degli animali da compagnia	78	75	-3,8	1.658	1.394	-16,0
Lavorazione e conservazione delle patate	28	35	25,0	1.040	984	-5,4
Produzione di amidi e di prodotti amidacei	25	26	4,0	1.440	747	-48,1
Produzione di margarina e di grassi commestibili simili	12	12	0,0	714	703	-1,5
Produzione di altre bevande fermentate non distillate	20	51	155,0	31	166	436,3
Produzione di malto	2	3	50,0	45	41	-7,6
Produzione di sidro e di altri vini a base di frutta	5	4	-20,0	13	10	-25,0
Totale industria alimentare e delle bevande	63.134	57.141	-9,5	446.029	431.776	-3,2

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

La dinamica di addetti e imprese tra il 2007 e il 2010, come osservato in precedenza ad un minor livello di disaggregazione, è per gran parte dei settori negativa, soprattutto per quelli che vedono un peso maggiore nell'economia nazionale (tabella 8). Nel settore della produzione di pane e di prodotti freschi di pasticceria si osserva una contrazione del 12,1% delle imprese e del 5,2% degli occupati; l'industria lattiero-casearia mostra una flessione rispettivamente dell'11,7% e del 4,9%. Anche per il settore della pasta e dei suoi derivati il calo delle imprese è a due cifre (-11,5%). Alcuni comparti mostrano, tuttavia, segnali di crescita sia in termini di imprese che di addetti: lavorazione e conservazione di carni di volatili; produzione di pasti e piatti preparati; lavorazione del tè e del caffè, produzione di birra e preparazione di omogeneizzati e alimenti dietetici.

Le tabelle 9 e 10 e il grafico 11 mettono in luce alcune specificità regionali. L'area nord-occidentale si caratterizza per una maggiore concentrazione di addetti nell'industria dedicata alla produzione di altri prodotti alimentari, nell'industria delle bevande e nella lavorazione di granaglie e amidi (soprattutto riso in Piemonte). Gli addetti nell'industria degli altri prodotti si concentrano per quasi il 50% in quest'area e segnano un incremento, tra il 2007 e il 2010, dell'1,6%. Nel caso delle granaglie e delle bevande circa un lavoratore su tre è impiegato in un'impresa con sede in una regione nord-occidentale, ma, mentre il primo comparto vede una brusca contrazione dell'occupazione (-23%), il secondo segna una buona crescita (3,3%).

Tab. 9. Comp.% degli addetti dell'industria alimentare e delle bevande per ripartizione geografica e comparto. Anno 2010 (classificazione Ateco a 3 cifre; comparti ordinati in modo decrescente per peso in Italia).

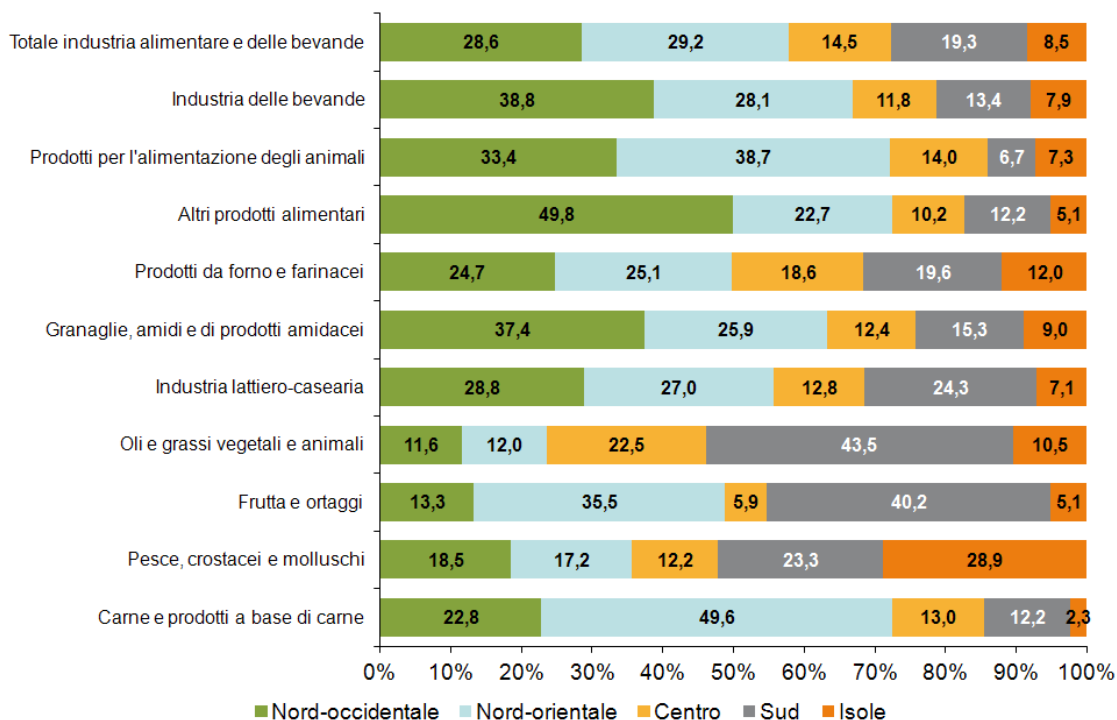
Comparto	Nord-occidentale	Nord-orientale	Centro	Sud	Isole	Italia
Produzione di prodotti da forno e farinacei	34,5	34,3	51,3	40,5	56,6	39,9
Lav. e cons. di carne e produzione di prodotti a base di carne	11,0	23,5	12,4	8,8	3,8	13,8
Produzione di altri prodotti alimentari	23,3	10,4	9,4	8,4	8,1	13,4
Industria lattiero-casearia	10,1	9,2	8,8	12,6	8,4	10,0
Industria delle bevande	11,2	7,9	6,7	5,7	7,7	8,2
Lav. e cons. di frutta e ortaggi	3,2	8,5	2,8	14,5	4,2	7,0
Produzione di oli e grassi vegetali e animali	1,0	1,0	3,8	5,6	3,1	2,5
Lav. delle granaglie, produzione di anime e di prodotti amidacei	2,7	1,8	1,8	1,6	2,2	2,1
Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali	2,2	2,5	1,8	0,7	1,6	1,9
Lav. e cons. di pesce, crostacei e molluschi	0,8	0,8	1,1	1,6	4,4	1,3
Totale industria alimentare e delle bevande (val.ass.)	123.436	125.884	62.533	83.276	36.647	431.776

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

Le regioni nord-orientali si caratterizzano per l'alta concentrazione dell'industria della carne e dei prodotti a base di carne con la presenza di metà dei lavoratori, in crescita dell'1,4%. L'ortofrutta e la preparazione di cibo per animali vedono, ciascuno, circa un terzo degli addetti concentrati in queste regioni. Il primo settore, tra il 2007 e il 2010, segna una consistente crescita dell'occupazione (+7,4%), il secondo registra una contrazione del 7,7% (tabella 10).

Le regioni centrali si caratterizzano per una maggiore presenza dell'industria dei prodotti da forno e farinacei (51,3%), segnata però da un calo degli addetti (-7,2%). Mostra una tendenza positiva dell'occupazione (+10%) l'industria dell'olio e dei grassi, che concentra nelle quattro regioni dell'area circa un quinto degli addetti totali (grafico 11).

Graf. 11. Comp.% degli addetti dell'industria alimentare e delle bevande per comparto e ripartizione geografica. Anno 2010 (classificazione Ateco a 3 cifre).



Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

Tab. 10. Var.% degli addetti dell'industria alimentare e delle bevande per comparto e ripartizione geografica. Anni 2007 e 2010 (classificazione Ateco a 3 cifre).

Comparto	Nord-occidentale	Nord-orientale	Centro	Sud	Isole	Italia
Lav. e cons. di carne e produzione di prodotti a base di carne	-5,0	1,4	7,1	12,6	-5,5	1,6
Lav. e cons. di pesce, crostacei e molluschi	-20,2	5,8	-14,6	-7,7	12,4	-4,4
Lav. e cons. di frutta e ortaggi	-2,2	7,4	6,8	-1,9	-19,7	0,5
Produzione di oli e grassi vegetali e animali	-7,4	4,3	9,9	-15,7	-15,5	-7,8
Industria lattiero-casearia	-8,6	-12,7	14,6	2,1	-8,2	-4,9
Lav. delle granaglie, produzione di anime e di prodotti amidacei	-23,0	-9,2	-9,3	-6,7	-8,9	-14,6
Produzione di prodotti da forno e farinacei	-6,3	-6,3	-7,2	-2,6	1,7	-4,9
Produzione di altri prodotti alimentari	1,6	2,0	11,1	15,4	-6,4	3,7
Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali	-13,4	-7,7	-9,1	-6,9	-5,2	-9,6
Industria delle bevande	3,3	-14,3	-17,2	-12,6	-1,1	-7,4
Totale industria alimentare e delle bevande (val.ass.)	-4,4	-4,0	-2,5	-1,2	-2,0	-3,2

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

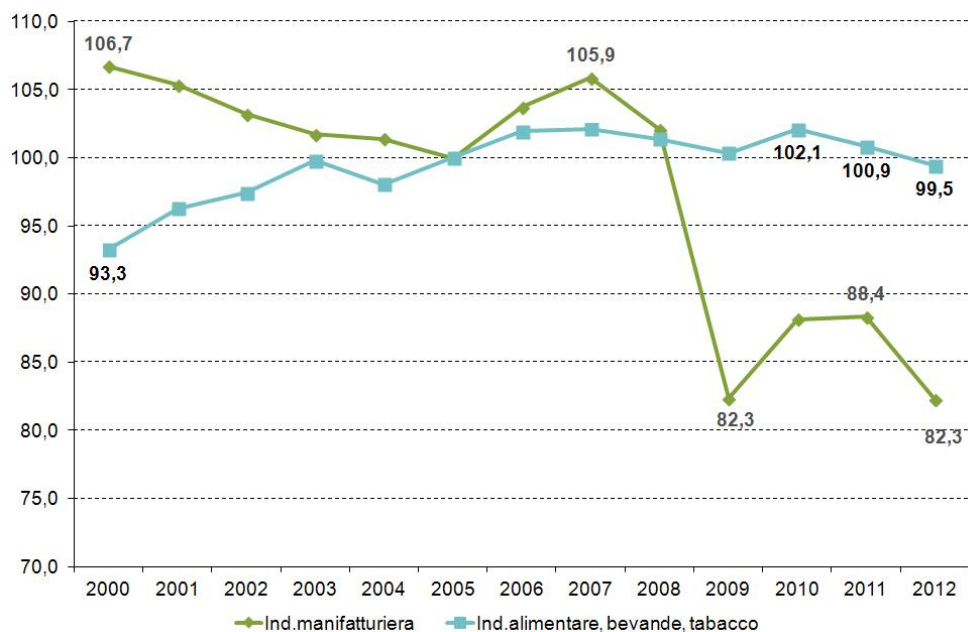
Il settore dell'olio e quello ortofrutticolo raggruppano nelle regioni del sud oltre il 40% degli addetti. Rispetto al 2007 entrambi i comparti segnano una flessione dell'occupazione rispettivamente del 15,7% e dell'1,9%.

Infine Sicilia e Sardegna mostrano una forte presenza di imprese legate alla produzione di prodotti da forno e farinacei, di olio e di pesce. Quest'ultimo settore vede la concentrazione, in queste due aree, del 30% degli addetti. Come osservato per le regioni del sud, anche in questo caso l'industria dell'olio registra un calo degli addetti del 15%, mentre il bilancio appare positivo per i prodotti da forno e per l'industria del pesce: la crescita nei due settori risulta rispettivamente pari all'1,7% e al 12,4% (tabella 10).

La produzione e il fatturato

In generale l'industria alimentare ha risentito in misura meno marcata della crisi economica rispetto al settore manifatturiero. Negli anni della crisi, tra il 2007 e il 2012, la produzione del comparto è calata del 2,7%, a fronte di una diminuzione di quella manifatturiera di oltre 23 punti percentuali (tabella 11). Nel periodo pre-crisi, tra il 2000 e il 2007, l'industria alimentare mostra una crescita della produzione in contrapposizione ad una tendenza mediamente negativa (tra 2000 e 2005) per l'industria manifatturiera (grafico 12).

Graf. 12. Produzione dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e dell'industria manifatturiera in Italia. Anni 2000-2011 (base 2005=100).



Note: valori corretti per gli effetti di calendario; si considera la media annuale dell'indice mensile. Fonte: elaborazioni su dati Istat (febbraio 2013).

Entrando nel dettaglio dei comparti dell'alimentare nell'ultimo quinquennio al calo della produzione alimentare hanno contribuito lo zucchero (-21,1%), i prodotti per l'alimentazione degli animali (-13,9%), il pane e i prodotti di pasticceria fresca (-13,4%) e i prodotti dell'industria lattiero-casearia (-4,6%). Tuttavia si riscontrano andamenti positivi per frutta e ortaggi (+2,3%), l'industria dell'olio e dei grassi (+8,6%), le fette biscottate e i prodotti di pasticceria conservata (+10,9%), gli altri prodotti alimentari come cacao e cioccolato, tè e caffè, condimenti e spezie, piatti pronti. L'indice della produzione segna il ritorno ai valori pre-crisi anche per le bevande alcoliche distillate e il vino (rispettivamente +0,6% e +0,4% tra il 2007 e il 2012, tabella 11).

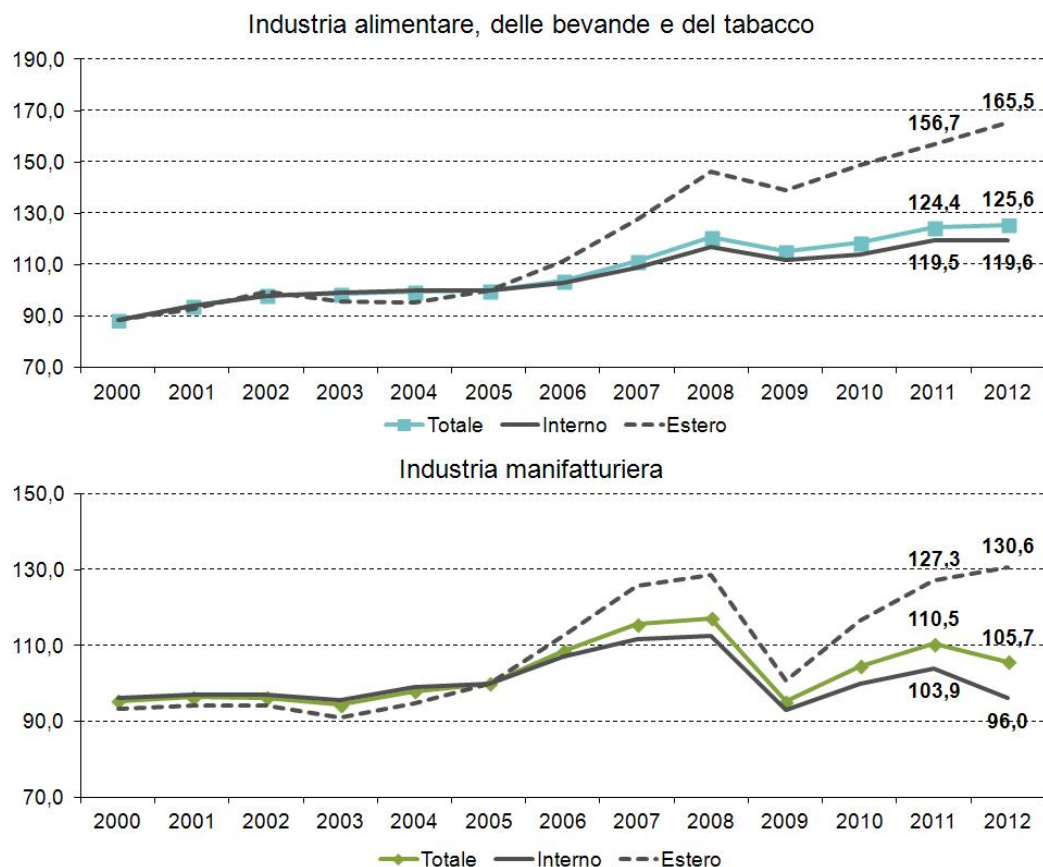
Tab. 11. Produzione dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco per comparto in Italia. Anni 2007, 2011 e 2012 (base 2005=100).

Settore di attività	Indice 2007	Indice 2011	Indice 2012	Var. 12/11	Var. 12/07
Ind. manifatturiera	105,9	88,4	82,3	-6,1	-23,6
Ind. alimentare, delle bevande, del tabacco	102,1	100,9	99,5	-1,4	-2,7
Carne e produzione di prodotti a base di carne	101,2	100,2	100,0	-0,2	-1,2
Pesce, crostacei e molluschi	97,5	103,6	94,5	-9,1	-2,9
Frutta e ortaggi	106,9	111,4	109,2	-2,2	2,3
Produzione di oli e grassi vegetali e animali	103,2	120,8	111,8	-9,0	8,6
Industria lattiero-casearia	102,9	100,1	98,3	-1,8	-4,6
Granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei	93,7	93,0	92,6	-0,5	-1,2
Prodotti da forno e farinacei (di cui:)	103,3	99,6	97,2	-2,4	-6,1
<i>Pane e pasticceria fresca</i>	105,4	96,9	92,0	-4,8	-13,4
<i>Fette biscottate, biscotti e pasticceria conservata</i>	102,6	112,6	113,5	0,9	10,9
<i>Paste alimentari, cuscus e simili</i>	97,2	94,4	95,3	0,8	-1,9
Altri prodotti alimentari (di cui:)	97,1	95,4	99,9	4,5	2,9
<i>Zucchero</i>	39,6	19,5	18,5	-1,0	-21,1
<i>Cacao, cioccolato, caramelle e confetterie</i>	102,0	103,8	105,8	2,1	3,9
<i>Tè e caffè</i>	110,0	112,5	114,8	2,3	4,8
<i>Condimenti e spezie</i>	108,9	105,2	112,0	6,9	3,1
<i>Piatti preparati</i>	95,9	105,9	108,5	2,6	12,6
<i>Preparati omogeneizzati e alimenti dietetici</i>	104,1	100,0	101,4	1,3	-2,7
Prodotti per l'alimentazione degli animali	101,0	93,0	87,1	-5,9	-13,9
Industria delle bevande (di cui:)	106,8	107,0	105,4	-1,5	-1,3
<i>Bevande alcoliche distillate</i>	110,0	113,1	110,6	-2,5	0,6
<i>Vino da uva</i>	105,5	108,6	105,9	-2,7	0,4
<i>Birra</i>	107,3	103,2	106,8	3,6	-0,5
<i>Acque minerali e bibite analcoliche</i>	106,5	102,9	102,9	0,1	-3,6

Note: valori corretti per gli effetti di calendario; si considera la media annuale dell'indice mensile. Fonte: elaborazioni su dati Istat.

Anche in termini di fatturato il settore alimentare ha retto bene alla crisi segnando nel 2009 una flessione contenuta e recuperando già nel 2011 i valori pre-crisi. Non vale lo stesso ragionamento per il settore manifatturiero il cui livello del fatturato al 2012 appare ancora al di sotto dei valori massimi (grafico 13). Fattore trainante per la crescita del fatturato è la componente estera sia per il settore alimentare che per quello manifatturiero nel complesso.

Graf. 13. Fatturato interno ed estero dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e dell'industria manifatturiera in Italia. Anni 2000-2012 (base 2005=100).



Note: dati grezzi; dato annuale come media dell'indice mensile. Fonte: elaborazioni su dati Istat (febbraio 2013).

Attraverso i dati provenienti dall'archivio delle imprese attive si può analizzare la distribuzione di imprese e addetti per classi di fatturato e valutarne la tendenza nel medio periodo. Al 2010 l'81% delle imprese del settore alimentare, delle bevande e del tabacco riporta un fatturato pari o inferiore a 500 mila euro e solo l'8,5% supera i 2 milioni di euro all'anno. Nell'industria manifatturiera le imprese con meno di 500 mila euro scendono al 75% e sale al 10% la quota sopra i 2 milioni. Rispetto al 2007 si osserva per il settore alimentare una tendenza all'incremento del peso delle aziende in classi di fatturato più elevate, contrariamente a quanto accade per la manifattura (tabella 12). In termini di addetti il peso si sposta verso la classe di fatturato più elevata: l'industria alimentare vede nel 2010 il 54,4% degli addetti occupati in imprese con fatturato superiore ai 2 milioni di euro, circa un quarto è impiegato in aziende con un fatturato medio-basso (tra i 50 e i 500 mila euro). Il peso nella manifattura è del 61,5% nella classe più elevata.

Entrando nel dettaglio dei comparti dell'industria alimentare scomposti in base alle classi di fatturato si osserva per gli addetti, una presenza superiore all'80% nella classe più elevata (oltre i 2 milioni di euro) per l'industria dei prodotti per animali, dell'ortofrutta e delle bevande. Oltre il 50% degli addetti del settore dei prodotti da forno e farinacei

sono impiegati in imprese con fatturato tra i 50 e i 500 mila euro. Anche per l'industria dell'olio e dei grassi un quarto delle imprese si concentra in questa classe (tabella 13).

Tab. 12. Imprese e addetti per classi di fatturato dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco e nell'industria manifatturiera in Italia. Anni 2007 e 2010 (comp.%).

Settore	Anno	Classi di fatturato in euro					Totale (val.ass.)
		<50.000	Tra 50.000 e 500.000	Tra 500.000 e 1.000.000	Tra 1.000.000 e 2.000.000	>2.000.000	
Imprese							
Ind. alimentare, delle bevande e del tabacco	2007	23,3	58,4	6,2	4,0	8,1	63.136
	2010	24,9	56,1	6,4	4,1	8,5	57.145
Ind. manifatturiera	2007	27,4	45,9	9,2	6,8	10,7	474.202
	2010	31,0	44,0	8,8	6,3	9,9	426.734
Addetti							
Ind. alimentare, delle bevande e del tabacco	2007	4,6	28,4	7,0	5,8	54,2	447.424
	2010	5,9	26,5	7,1	6,0	54,4	432.794
Ind. manifatturiera	2007	3,7	16,5	8,1	8,7	63,0	4.449.481
	2010	5,9	16,3	8,0	8,4	61,5	4.007.946

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

Tab. 13. Imprese e addetti per classe di fatturato e comparto dell'industria alimentare e delle bevande in Italia. Anno 2010 (comp.%).

Comparti industria alimentare e delle bevande (3 cifre ateco 2007)	Classi di fatturato in euro					Totale (val.ass.)
	<50.000	Tra 50.000 e 500.000	Tra 500.000 e 1.000.000	Tra 1.000.000 e 2.000.000	>2.000.000	
Imprese						
Carne e produzione di prodotti a base di carne	21,7	31,2	11,2	10,7	25,2	3.559
Pesce, crostacei e molluschi	17,8	29,6	10,8	12,6	29,1	398
Frutta e ortaggi	21,2	29,6	10,2	9,5	29,5	1.806
Oli e grassi vegetali e animali	52,5	36,7	3,2	2,5	5,2	3.319
Industria lattiero-casearia	13,7	40,5	12,0	11,1	22,8	3.073
Granaglie, amido e di prodotti amidacei	17,0	33,6	12,1	10,1	27,1	1.058
Prodotti da forno e farinacei	23,9	68,2	4,7	1,7	1,6	35.103
Altri prodotti alimentari	28,8	45,3	8,1	6,0	11,8	5.506
Prodotti per l'alimentazione degli animali	8,7	17,1	11,3	13,6	49,3	531
Industria delle bevande	22,6	33,8	10,7	8,8	24,2	2.788
Totale industria alimentare e delle bevande	24,9	56,1	6,4	4,1	8,5	57.141
Addetti						
Carne e produzione di prodotti a base di carne	3,2	6,0	4,8	6,9	79,1	59.690
Pesce, crostacei e molluschi	4,5	8,2	6,0	8,9	72,4	5.626
Frutta e ortaggi	2,3	4,9	3,5	4,5	84,8	30.011
Oli e grassi vegetali e animali	24,3	24,5	3,7	4,5	43,0	10.704
Industria lattiero-casearia	2,4	8,8	6,0	7,3	75,4	43.181
Granaglie, amido e di prodotti amidacei	3,0	9,1	6,5	8,2	73,3	8.883
Prodotti da forno e farinacei	8,5	53,4	10,6	5,9	21,6	172.330
Altri prodotti alimentari	5,1	13,3	5,1	5,9	70,6	57.698
Prodotti per l'alimentazione degli animali	1,2	2,5	3,0	5,6	87,7	8.092
Industria delle bevande	3,3	6,4	4,1	4,8	81,4	35.564
Totale industria alimentare e delle bevande	5,9	26,6	7,1	6,1	54,3	431.776

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

Secondo dati Federalimentare presentati da Inea il fatturato nell'industria alimentare e delle bevande nel 2011 ammonta a circa 127 miliardi di euro, in crescita del 2,4% rispetto al 2010, ed è rappresentato per l'11,8% dal fatturato prodotto dall'industria lattiero-casearia (circa 15 miliardi di euro; tabella 14). Seguono il comparto dolciario (12,4 miliardi di euro) e quello del vino (10,5 miliardi di euro). Al quarto posto si colloca l'industria dei salumi (7,9 miliardi di euro) e al quinto il settore mangimistico (6,5 miliardi di euro). Nel confronto con il fatturato del 2010 si evidenzia per questi primi cinque comparti il calo per il vino e i mangimi e la crescita per lattiero-caseario, dolciario e salumi. Scorrendo la classifica si sottolinea il consistente incremento del fatturato per l'industria molitoria (+36,6%) e per il riso (+9,3%) e il calo nel settore dell'olio d'oliva e di semi (-4,8%).

La classifica delle prime venti imprese per fatturato in Italia conferma quanto appena osservato. La prima azienda in Italia nel 2011 appartiene al settore mangimistico (Veronesi Holding) con oltre 2,5 miliardi di fatturato, in crescita dell'11,2% rispetto al 2010, e 7 mila dipendenti. Segue l'industria dolciaria Ferrero con un fatturato di poco inferiore alla Veronesi e un aumento del 7% nell'ultimo anno. In terza posizione Barilla per il comparto della pasta con un fatturato di 2,3 miliardi di euro e 4 mila dipendenti. Tra le prime venti aziende se ne possono contare ben 5 operanti nel comparto lattiero-caseario, 5 che producono bevande alcoliche e analcoliche, 2 nel dolciario e 2 nella produzione di olio d'oliva (tabella 15).

Tab. 14. Fatturato dell'industria alimentare e delle bevande per comparto in Italia. Anni 2010 e 2011 (valori assoluti in milioni di euro ordinati in maniera decrescente e var.%).

Comparto	2010	2011	Var. %	Comp. % 2011
Lattiero-caseario	14.800	15.000	1,4	11,8
Dolciario	12.051	12.473	3,5	9,8
Vino	10.700	10.500	-1,9	8,3
Salumi	7.928	7.951	0,3	6,3
Mangimistico	6.650	6.500	-2,3	5,1
Carni bovine	5.900	5.900	0,0	4,6
Avicolo	5.300	5.600	5,7	4,4
Pasta	4.303	4.492	4,4	3,5
Surgelati	4.126	4.200	1,8	3,3
Acque minerali e bevande gassate	3.900	4.050	3,8	3,2
Olio di oliva e di semi	4.200	4.000	-4,8	3,1
Conservate vegetali	3.700	3.600	-2,7	2,8
Molitorio	2.590	3.538	36,6	2,8
Dietetici, infanzia e integratori	3.050	3.200	4,9	2,5
Birra	2.550	2.700	5,9	2,1
Caffè	2.440	2.550	4,5	2,0
Ittici	1.420	1.460	2,8	1,1
Riso	1.030	1.126	9,3	0,9
Succhi di frutta	1.053	1.050	-0,3	0,8
Preparati gamma freschi e liofilizzati	1.000	1.020	2,0	0,8
Altri prodotti	26.084	26.090	0,0	20,5
Totale	124.000	127.000	2,4	100,0

Note: per preparati gamma freschi si intendono i prodotti vegetali freschi, mondati delle parti non utilizzabili, tagliati, lavati, asciugati, imballati in buste o vaschette di plastica e venduti in banco refrigerato. La categoria varie comprende pane industriale e sostituti del pane, zucchero, alcolici e acquaviti e altri prodotti. Fonte: elaborazioni su dati Inea (2011b e 2012b).

Tab. 15. Prime 20 imprese alimentari per fatturato presenti in Italia. Anni 2010 e 2011.

Impresa	Provincia	Settore di attività prevalente	Fatturato (migliaia)			Occupati		
			2010	2011	Var. %	2010	2011	Var. %
Veronesi Holding	VR	Mangimi e carni	2.319.532	2.579.293	11,2	7.043	7.095	0,7
Ferrero Spa (gruppo Ferrero)	TO-CN	Dolciario	2.338.219	2.502.025	7,0	5.931	5.938	0,1
Barilla G. e R. Fratelli Spa (gruppo Barilla Holding)	PR	Pasta	2.247.344	2.301.133	2,4	4.243	4.210	-0,8
Gesco Consorzio Cooperativo	FC	Carni	1.128.280	1.269.923	12,6	544	545	0,2
Nestlè Italiana Spa (gruppo Nestlè Italia)	MI	Dolciario	1.199.594	1.237.084	3,1	3.449	3.407	-1,2
Coca Cola Hbc Italia Srl	MI	Bevande analcoliche	1.145.761	1.148.144	0,2	3.226	3.098	-4,0
BIG Srl (gruppo Lactalis Italia)	MI	Lattiero-caseario	1.042.518	1.094.150	5,0	1.143	1.115	-2,4
Luigi Lavazza Spa (gruppo Luigi Lavazza)	TO	Caffè	984.236	1.078.799	9,6	1.570	1.606	2,3
Kraft Foods Italia Spa (gruppo Kraft Foods Italia Intellectual Property)	MI	Lattiero-caseario	797.291	970.767	21,8	363	392	8,0
Egidio Galbani Spa (gruppo Lactalis Italia)	MI	Lattiero-caseario	834.650	895.482	7,3	1.834	1.841	0,4
Parmalat Spa (gruppo Parmalat)	PR	Lattiero-caseario	820.548	820.717	0,0	1.670	1.630	-2,4
Granarolo Spa (gruppo Granarolo)	BO	Lattiero-caseario	762.182	786.842	3,2	1.254	1.179	-6,0
San Pellegrino Spa	MI-BG	Bevande analcoliche	694.439	706.963	1,8	1.559	1.547	-0,8
Conserve Italia Srl (gruppo Conserve Italia)	BO	Conserve vegetali	657.631	651.934	-0,9	2.008	1.984	-1,2
Heineken Italia Spa	MI	Birra	619.031	638.237	3,1	909	926	1,9
Acqua Minerale San Benedetto Spa (gruppo Zoppas Finanziaria)	VE	Acqua minerale	566.701	614.022	8,4	1.099	1.070	-2,6
Carapelli Firenze Spa	FI	Oli e grassi	607.033	588.442	-3,1	334	314	-6,0
Bolton Alimentari Spa (gruppo Bolton alimentari; ex Trinity)	MI-CO	Conserve ittiche	529.656	557.690	5,3	612	625	2,1
Davide Campari Milano Spa (gruppo Davide Campari)	MI	bevande alcoliche	493.439	545.499	10,6	658	637	-3,2
Bunge Italia Spa	RM-RA	Oli e grassi	676.868	529.931	-21,7	274	190	-30,7

Fonte: elaborazioni su dati Inea (2011a e 2012d) e Mediobanca (indagine sulle medio-imprese italiane).

3.4. Distribuzione e commercializzazione

I tratti salienti della distribuzione organizzata

Il capitolo entra nel dettaglio dell'ultimo anello della filiera agroalimentare, la fase di distribuzione e commercializzazione. In realtà gli attori che operano in questa fase si distinguono in tre differenti gruppi: gli intermediari e i grossisti, gli operatori del commercio al dettaglio (distinto tra distribuzione tradizionale e a libero servizio) e i ristoratori.

Gli intermediari e i grossisti svolgono una serie di attività che fungono da collegamento tra le diverse fasi della filiera agroalimentare, provvedendo, ad esempio, al trasporto e ai servizi commerciali dei prodotti provenienti dalle aziende agricole e diretti all'industria di trasformazione; o fungono da service tra l'industria alimentare e i diversi canali di distribuzione al dettaglio. È raro che questi attori svolgano un servizio a favore direttamente del consumatore finale.

L'attività distributiva si sviluppa di pari passo con l'industria di trasformazione alimentare nei primi del novecento. All'inizio degli anni trenta nascono negli Stati Uniti i primi supermercati (le prime esperienze durature nacquero a valle della grande depressione del 1929, a partire dal primo punto vendita della King Kullen a Cincinnati, vedi Scarpellini, 2007). In Italia il primo supermercato moderno nasce a Milano alla fine degli anni cinquanta, la società si chiamava Supermarkets Italiani, ribattezzata per il logo particolare "Esselunga". In Italia, comunque, la vera e propria fase di sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata (Gdo) coincide con gli anni settanta e ottanta, quando per ogni città è presente un supermercato ed iniziano a diffondersi i primi ipermercati, in genere realizzati poco fuori dai grossi centri urbani, così da poter contare su un bacino d'utenza a livello provinciale. È però negli anni novanta che le imprese della Gdo assumono dimensioni di rilievo in termini di fatturato. In Italia il processo di ammodernamento del settore è apparso più lento con l'affermazione negli anni duemila. Esselunga è ai primissimi posti della classifica delle imprese private non finanziarie e non energetiche. Ad essa si aggiungo Coop Italia, Conad e Selex che presentano volumi di fatturato considerevoli (Viviano, 2012).

Gli operatori della Gdo presentano una struttura abbastanza complessa supportata da molteplici forme imprenditoriali, gruppi economici, cooperative di consumatori o dettaglianti, territorialmente autonome ma facenti capo a strutture di coordinamento sovra-territoriali. All'interno di un gruppo/consorzio/cooperativa le imprese possono operare con la medesima insegna o con insegne diverse, espressione di differenti strutture distributive.

Uno schema esemplificativo della struttura degli operatori della Gdo viene proposto da Viviano (Viviano, 2012). Un'impresa/consorzio della grande distribuzione è composto da un'entità principale di coordinamento (centrale d'acquisto) e da più strutture secondarie, spesso articolate territorialmente, che gestiscono l'attività dei singoli punti vendita. La struttura principale accentra alcune attività, tra cui tipicamente il marketing, e gestisce i rapporti con le imprese produttrici, partecipando alla contrattazione. La finalità è di aumentare il proprio potere contrattuale nei confronti dei produttori,

attraverso la stipula di “accordi-quadro” validi per tutti gli aderenti. Le strutture secondarie gestiscono operativamente i contratti con i produttori (fino alla fase della fatturazione) e l’organizzazione della logistica, seguendo le direttive stabilite dalla struttura principale. I punti vendita, infine, possono essere collegati alla struttura principale direttamente o indirettamente attraverso accordi di franchising.

I primi due gruppi della distribuzione organizzata italiana in termini di numero di punti vendita nel 2011 sono Conad, con 2.762 esercizi, e Selex con 2.588 punti vendita al dettaglio (tabella 1). In termini di superficie di vendita al primo posto si colloca Coop Italia (1.875.612 metri quadri) seguita da Selex (1.717.044). Al terzo posto Conad (1.414.923). Coop Italia è anche il primo gruppo in Italia per quota di fatturato rispetto al totale della Gdo (15,3%), seguito da Conad (10,6%) e Selex (8,1%, grafico 1).

Tab. 1. Numero e superficie di vendita della distribuzione alimentare moderna per gruppi di imprese in Italia. Anno 2011 (dati ordinati in misura decrescente rispetto alla superficie).

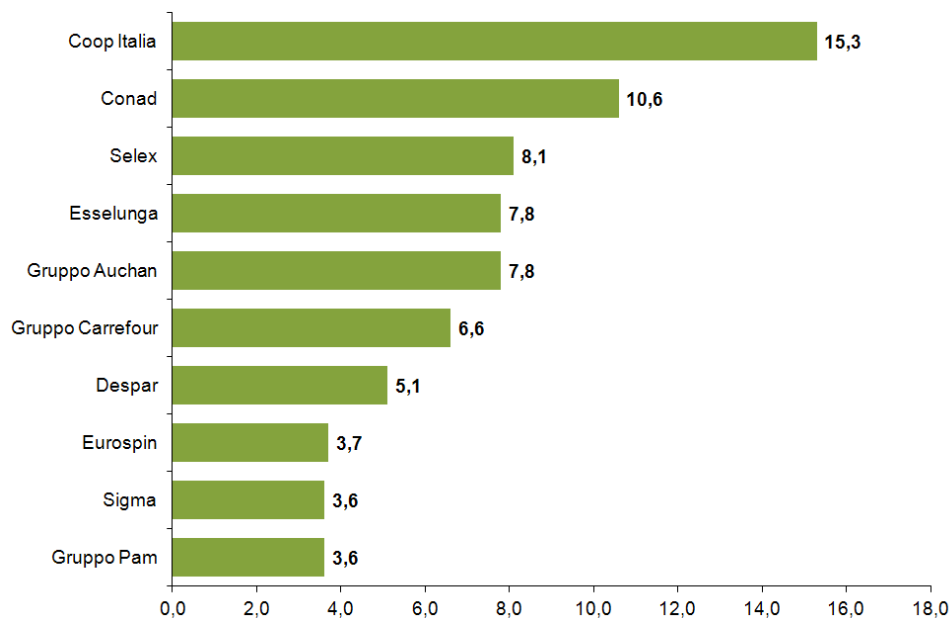
Gruppi	Esercizi	Superficie (mq)
Centrale Italiana	5.160	3.394.238
Coop Italia	1.851	1.875.612
Despar	1.412	768.442
Sigma	1.842	588.529
Il Gigante	43	147.840
Disco Verde	12	13.815
Sicon	5.731	2.817.785
Conad	2.762	1.414.923
Interdis	2.402	901.070
Rewe	567	501.792
Esd Italia	3.232	2.303.399
Selex	2.588	1.717.044
Agorà	370	282.000
Sun	274	304.355
Esselunga	140	380.741
Carrefour	1.480	1.159.032
Carrefour	1.395	1.128.362
CDS	85	30.670
Finiper	2.459	1.204.503
Sisa	1.738	692.643
Finiper	201	357.522
Coralis	399	92.707
Alfi	81	51.271
CE.DI GROS	40	10.360
Auchan/Crai	3.287	1.752.389
Auchan	1.628	1.308.575
Crai	1.659	443.814
Gruppo Pam	985	638.888
C3	355	292.518
Lombardini	442	269.426
Bennet	64	340.899
Totale	29.482	16.844.817

Note: si fa riferimento alle imprese di libero servizio. Fonte: elaborazioni su dati Inea (Inea, 2012d).

In Italia il commercio al dettaglio alimentare rappresenta il 28,8% delle imprese del commercio al dettaglio e oltre un terzo degli addetti (grafico 2). Nel confronto con la media dell’Ue27 il commercio alimentare appare sotto-rappresentato in termini di imprese e sovra-rappresentato in base agli addetti. Per alcuni paesi gli addetti

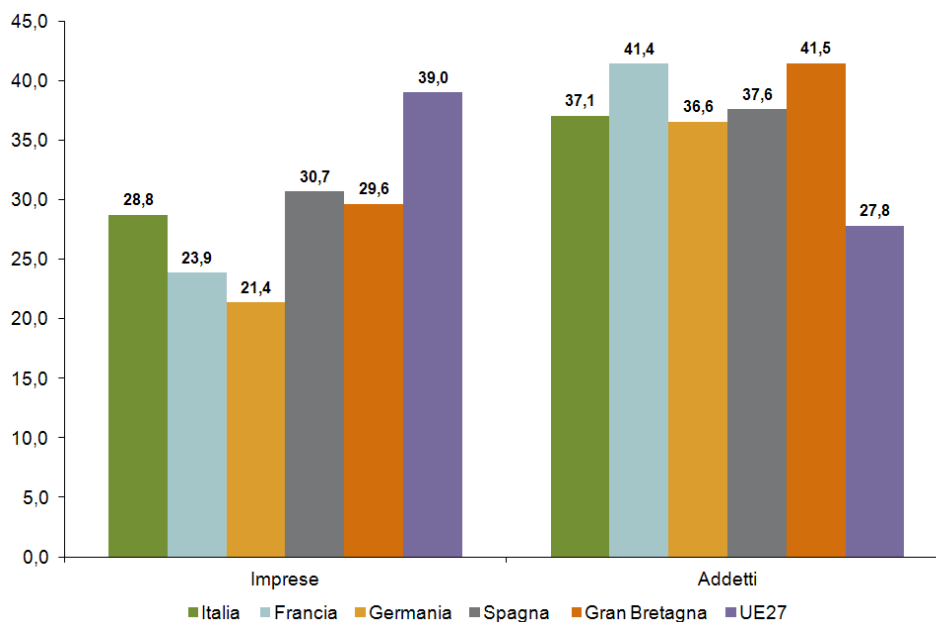
impiegati nel commercio alimentare al dettaglio rappresentano una quota relativamente maggiore rispetto all'Italia. Non è altrettanto vero per quanto riguarda le imprese. Questo indica la presenza di molte piccole imprese (grafico 3).

Graf. 1. Comp.% dei gruppi di imprese per peso del fatturato sul totale della Gdo. Anno 2011.



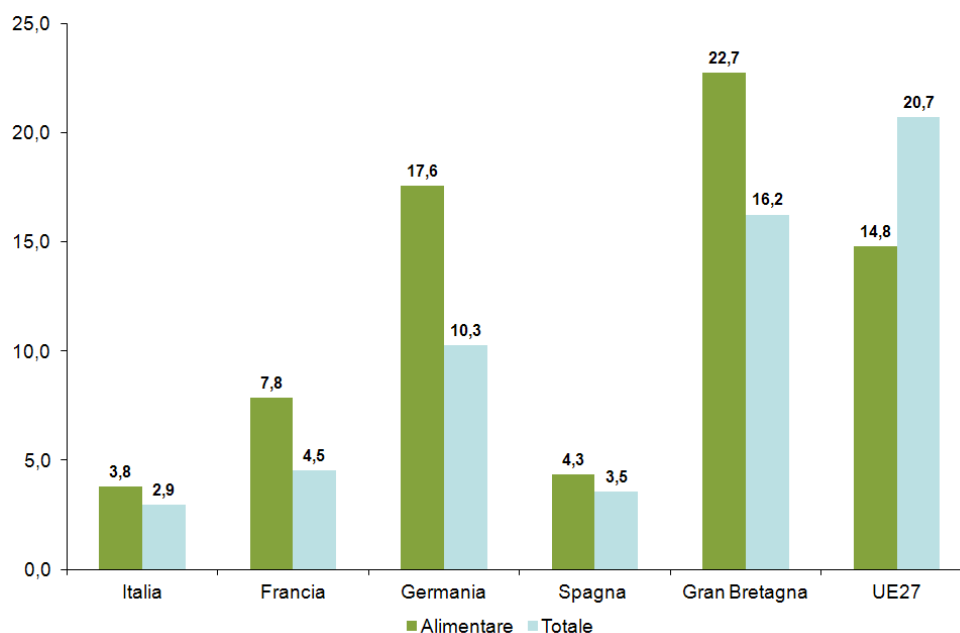
Fonte: elaborazione su dati FederDistribuzione.

Graf. 2. Peso % di imprese e addetti del commercio al dettaglio alimentare sul commercio al dettaglio totale per alcuni paesi dell'Ue27. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat e Istat per l'Italia (archivio delle imprese attive ASIA).

Graf. 3. Dimensione media delle imprese del commercio al dettaglio alimentare e del commercio al dettaglio totale per alcuni paesi dell'Ue27. Anno 2010.



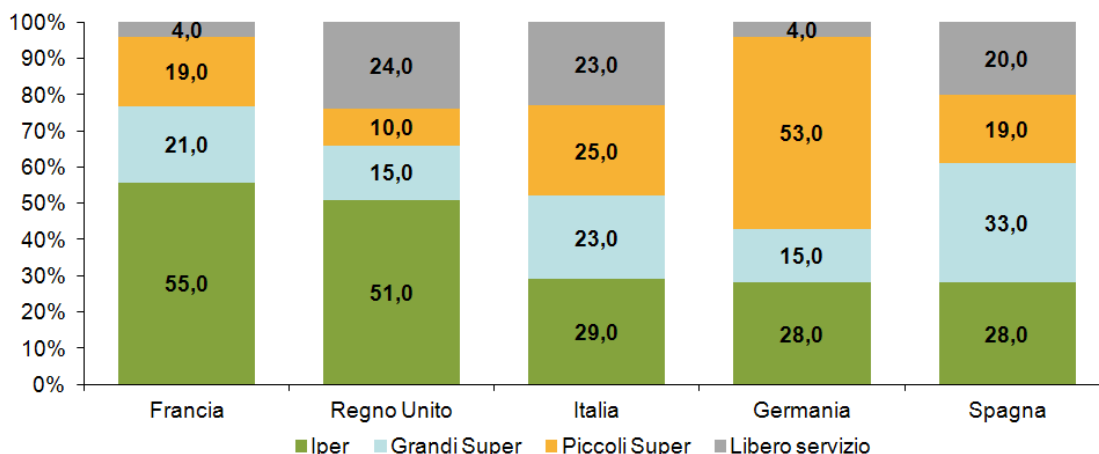
Fonte: elaborazioni su dati Eurostat e Istat per l'Italia (archivio delle imprese attive ASIA).

Confrontando i modelli distributivi europei si osserva come questi si distinguano per alcuni tratti distintivi. Il mercato francese è dominato dagli ipermercati (55% delle vendite totali) così come quello inglese. Tuttavia quest'ultimo riserva un ampio spazio anche alle strutture di piccole dimensioni. Il mercato tedesco si fonda sulle superfici di dimensioni medio-piccole su cui si concentrano i player del canale discount. Spagna e Italia mostrano invece una distribuzione più bilanciata delle diverse formule commerciali: in Spagna è maggiore la quota dei grandi supermercati, in Italia ricoprono ancora un peso significativo le piccole strutture di vendita, localizzate soprattutto nelle regioni meridionali (grafico 4).

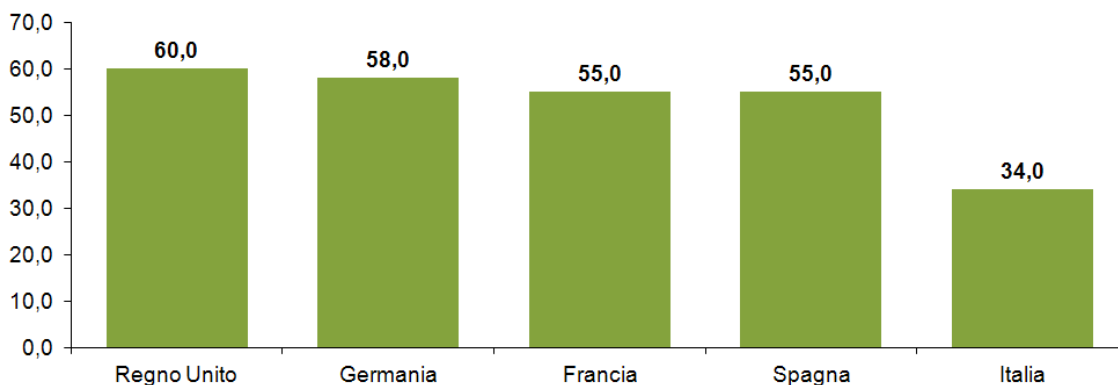
Il grafico 5 evidenzia inoltre un'altra caratteristica del mercato distributivo italiano nel confronto con gli altri partner europei: il basso livello di concentrazione dell'offerta data dalla bassa quota di mercato in mano alle prime tre aziende. Questo innalza il grado di competitività all'interno del contesto italiano.

Il settore della distribuzione e del commercio rappresenta rispettivamente il 23,2%, il 30,7% e il 60% circa delle imprese, dell'occupazione e del valore aggiunto della filiera agroalimentare nazionale nel 2010 (cfr parte 1, capitolo 2.1). Metà delle imprese sono presenti nel comparto della ristorazione (bar, ristoranti, mense e catering), un quarto nel dettaglio tradizionale a specializzazione alimentare. Le aziende presentano dimensioni relativamente piccole.

Il capitolo offre un'analisi dettagliata riguardante la struttura delle imprese nel commercio, all'ingrosso e al dettaglio, e nella ristorazione. Mette in luce le caratteristiche per comparti e presenta l'andamento di medio periodo delle vendite al dettaglio.

Graf. 4. Comp.% delle vendite per canale della Gdo per alcuni paesi europei. Anno 2010.

Fonte: elaborazione su dati Coop (2012).

Graf. 5. Quota di mercato dei primi 3 operatori della Gdo per alcuni paesi europei. Anno 2010.

Fonte: elaborazione su dati Coop (2012).

La struttura delle imprese

Il commercio all'ingrosso

La tabella 2 descrive dettagliatamente i diversi comparti che identificano il settore alimentare all'interno del commercio all'ingrosso. Nel 2010 le imprese all'ingrosso operanti lungo la filiera agroalimentare ammontano a 72.581, suddivise tra intermediari e agenti del commercio (39.528, il 54,5%) e commercio all'ingrosso (33.053, il 45,5%). Gli addetti al commercio all'ingrosso alimentare risultano 224.754, dei quali il 79% concentrati nel commercio all'ingrosso (tabella 3). La dimensione media delle imprese appare decisamente superiore per quest'ultimo comparto toccando quota 5-6 addetti nel 2010 (grafico 6).

Le imprese della filiera alimentare pesano sul commercio all'ingrosso nel suo complesso per il 17,7%, mentre sale di un punto percentuale la quota in termini di addetti. La tendenza dell'ultimo decennio evidenzia due differenti periodi: un primo che

va dal 2001 al 2007 di crescita sia per le imprese che per gli addetti; un secondo dal 2007 al 2010 di diminuzione, soprattutto per le aziende (tabella 3). Questo trend favorisce la crescita della dimensione media aziendale nel decennio.

Tab. 2. Classificazione Ateco 2007 del commercio all'ingrosso alimentare.

Codice 3 cifre	Descrizione Ateco 2007 a tre cifre	Codice 4 cifre	Descrizione Ateco 2007 a 4 cifre
46.1	Intermediari del commercio	46.17	Intermediari del commercio di prodotti alimentari, bevande e tabacco
46.3	Commercio all'ingrosso di prodotti alimentari, bevande e prodotti del tabacco	46.31	Commercio all'ingrosso di frutta e ortaggi freschi o conservati
		46.32	Commercio all'ingrosso di carne e di prodotti a base di carne
		46.33	Commercio all'ingrosso di prodotti lattiero-caseari, uova, oli e grassi commestibili
		46.34	Commercio all'ingrosso di bevande
		46.35	Commercio all'ingrosso di prodotti del tabacco
		46.36	Commercio all'ingrosso di zucchero, cioccolato, dolci e prodotti da forno
		46.37	Commercio all'ingrosso di caffè, tè, cacao e spezie
		46.38	Commercio all'ingrosso di altri prodotti alimentari, inclusi pesci, crostacei e molluschi
		46.39	Commercio all'ingrosso non specializzato di prodotti alimentari, bevande e tabacco

Fonte: elaborazioni su dati Istat.

Tab. 3. Imprese e addetti per intermediari del commercio, commercio all'ingrosso alimentare e totale in Italia. Anni 2001, 2007 e 2010 (valori assoluti e var.%).

Settore	Valori assoluti			Var. %		Comp. %		
	2001	2007	2010	07/01	10/07	2001	2007	2010
Imprese								
Commercio all'ingrosso alimentare (di cui:)	68.141	76.376	72.581	12,1	-5,0	17,9	18,0	17,7
Intermediari e agenti	33.226	41.741	39.528	25,6	-5,3	8,7	9,8	9,6
Commercio all'ingrosso	34.915	34.635	33.053	-0,8	-4,6	9,1	8,1	8,1
Totale commercio all'ingrosso	381.587	425.386	409.708	11,5	-3,7	100,0	100,0	100,0
Addetti								
Commercio all'ingrosso alimentare (di cui:)	200.497	229.080	224.754	14,3	-1,9	19,5	19,0	18,7
Intermediari e agenti	40.338	49.569	47.023	22,9	-5,1	3,9	4,1	3,9
Commercio all'ingrosso	160.159	179.511	177.731	12,1	-1,0	15,6	14,9	14,8
Totale commercio all'ingrosso	1.027.206	1.205.107	1.200.963	17,3	-0,3	100,0	100,0	100,0

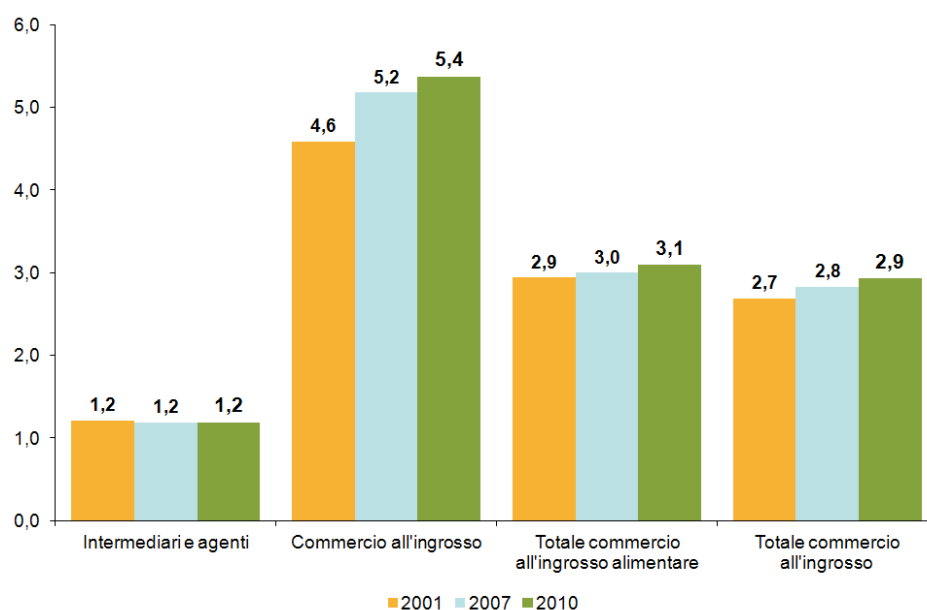
Note: per il 2001 si utilizza la classificazione Ateco 2002, per 2007 e 2010 la classificazione Ateco 2007. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Censimento industria e servizi per il 2001 e archivio ASIA per 2007 e 2010).

Nel dettaglio per ripartizione i dati a disposizione riguardano il solo comparto del commercio all'ingrosso, mentre vengono esclusi intermediari e agenti. Le imprese tendono a concentrarsi nelle regioni del sud, mentre gli addetti in quelle settentrionali. Tra il 2007 e il 2010 si osserva una flessione in tutte le aree, più intensa al centro e nelle isole dal lato delle imprese e al sud per quanto riguarda gli addetti (tabella 4).

Il comparto dell'ortofrutta raccoglie oltre un quarto delle imprese e degli addetti del commercio all'ingrosso, seguono gli "altri prodotti inclusi pesci, molluschi e crostacei" che rappresentano poco meno di un quinto (grafico 7). L'evoluzione di breve periodo

(2007-2010) mostra una contrazione per quasi tutti i comparti in termini di imprese, più marcata per l'ortofrutta e il tabacco. In controtendenza il commercio all'ingrosso di carne e prodotti a base di carne, che vede un aumento del numero di imprese del 5,5%. Dal lato dell'occupazione, alla flessione generale legata sempre ai settori dell'ortofrutta e del tabacco, si contrappone un andamento positivo per carne (+12,2%), zucchero, cioccolato, dolciumi (+5,2%) e prodotti ittici (+6,9%, tabella 5). Spicca per dimensione media delle imprese il commercio del tabacco (13-14 addetti) (grafico 8).

Graf. 6. Dimensione media delle imprese per intermediari del commercio, commercio all'ingrosso alimentare e totale in Italia. Anni 2001, 2007 e 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (Censimento industria e servizi per il 2001 e archivio ASIA per 2007 e 2010).

Tab. 4. Imprese e addetti del commercio all'ingrosso alimentare per ripartizione geografica. Anni 2007 e 2010 (valori assoluti e var. %).

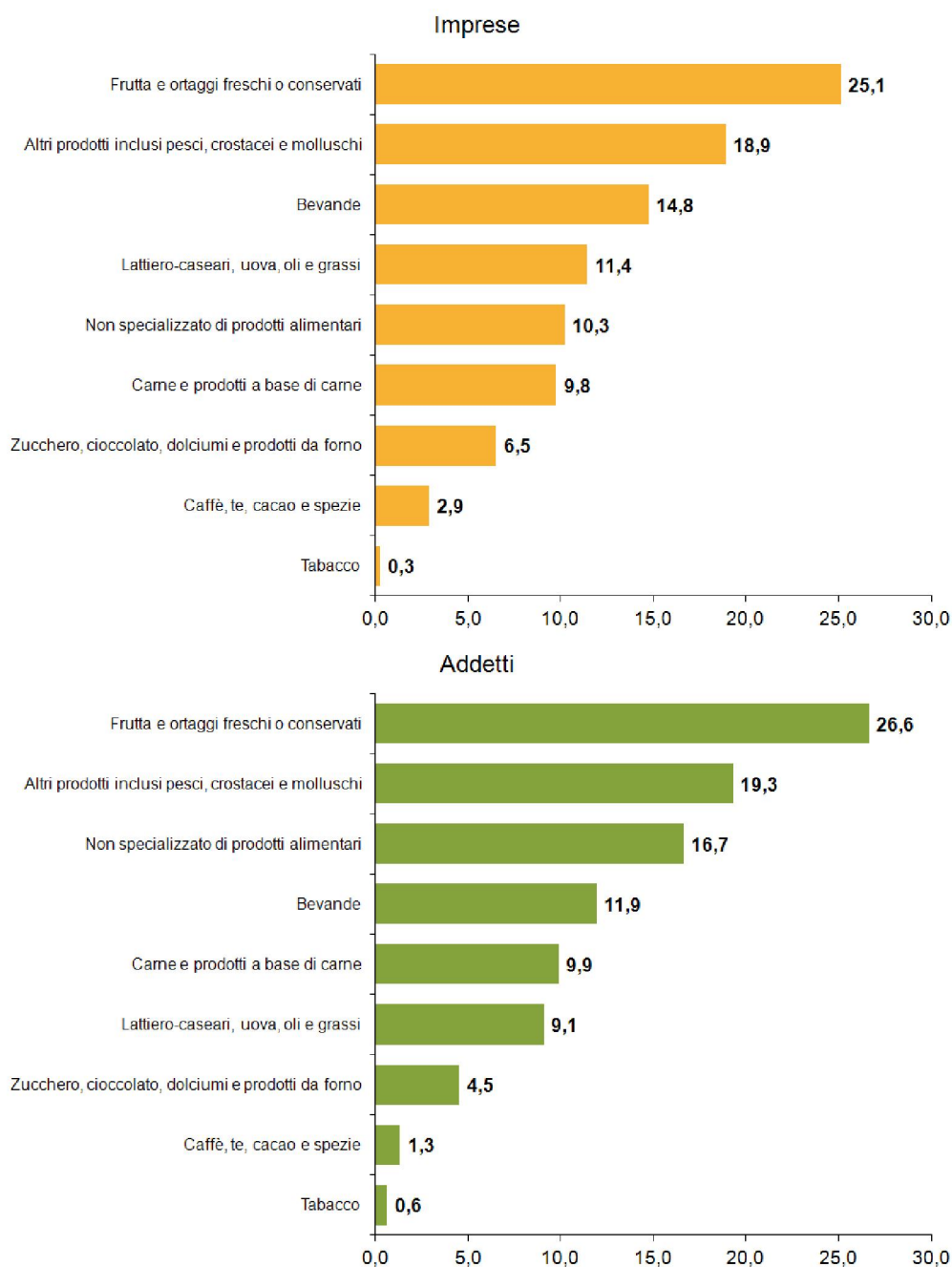
Ripartizione	Imprese				Addetti			
	2007	2010	Var. %	Comp. % 2010	2007	2010	Var. %	Comp. % 2010
Nord-occidentale	7.257	6.990	-3,7	21,1	41.445	41.319	-0,3	23,2
Nord-orientale	6.118	5.901	-3,5	17,9	53.041	52.359	-1,3	29,5
Centro	6.300	5.963	-5,3	18,0	30.909	30.901	0,0	17,4
Sud	10.061	9.689	-3,7	29,3	35.782	34.837	-2,6	19,6
Isole	4.899	4.510	-7,9	13,6	18.334	18.315	-0,1	10,3
Italia	34.635	33.053	-4,6	100,0	179.511	177.731	-1,0	100,0

Note: per commercio all'ingrosso alimentare si intende il comparto definito dal codice 46.3, così come descritto in tabella 2. Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio ASIA).

Infine analizzando le dinamiche recenti degli addetti per classe di fatturato si evidenzia una chiara concentrazione (circa il 64% nel 2010) nella classe superiore (oltre i 2 milioni di euro) per le imprese del commercio all'ingrosso alimentare. La tendenza vede

una riduzione delle aziende con quote elevate di fatturato, più marcata nel settore del commercio all'ingrosso in generale (alimentare e non) (tabella 6).

Graf. 7. Comp.% delle imprese e degli addetti del commercio all'ingrosso alimentare per comparto in Italia. Anno 2010.



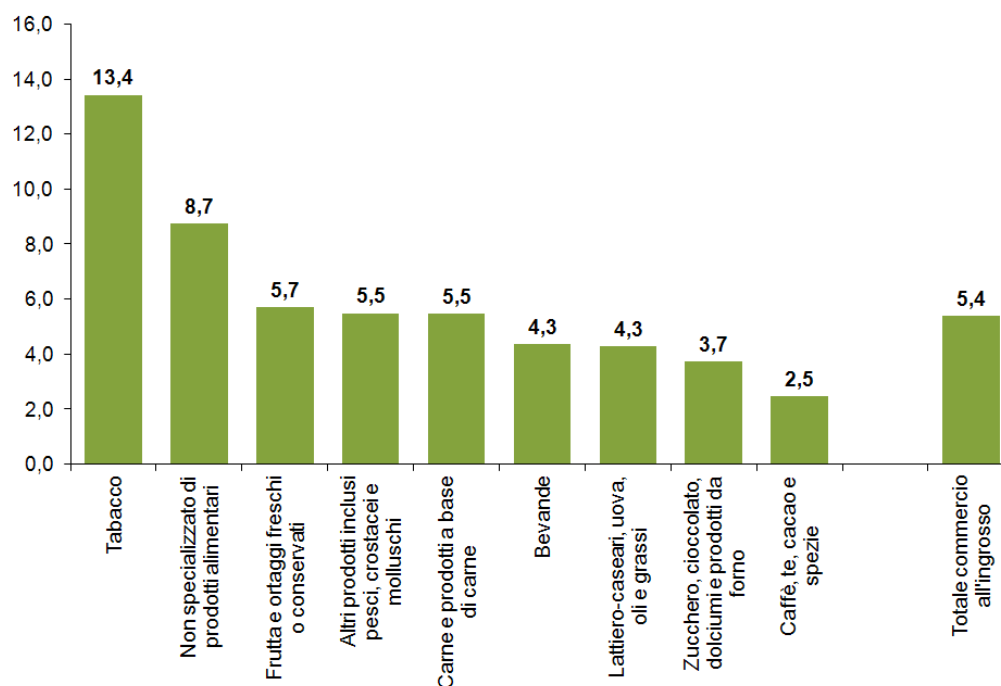
Note: per la classificazione si veda la tabella 2. Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio ASIA).

Tab. 5. Imprese e addetti del commercio all'ingrosso alimentare per comparto in Italia. Anni 2007 e 2010 (valori assoluti e var.%).

Settore	Imprese			Addetti		
	2007	2010	Var. %	2007	2010	Var. %
Frutta e ortaggi freschi o conservati	9.359	8.309	-11,2	53.430	47.346	-11,4
Carne e prodotti a base di carne	3.056	3.223	5,5	15.663	17.569	12,2
Lattiero-caseario, uova, oli e grassi	4.015	3.781	-5,8	16.105	16.142	0,2
Bevande	5.140	4.888	-4,9	22.502	21.231	-5,6
Tabacco	102	84	-17,6	1.345	1.128	-16,1
Zucchero, cioccolato, dolci e prodotti da forno	2.237	2.157	-3,6	7.642	8.037	5,2
Caffè, tè, cacao e spezie	983	964	-1,9	2.548	2.368	-7,1
Altri prodotti inclusi pesci, crostacei e molluschi	6.328	6.256	-1,1	32.106	34.306	6,9
Non specializzato di prodotti alimentari	3.415	3.391	-0,7	28.171	29.603	5,1
Totale commercio all'ingrosso	34.635	33.053	-4,6	179.511	177.731	-1,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio ASIA).

Graf. 8. Dimensione media delle imprese del commercio all'ingrosso alimentare per comparto in Italia. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio ASIA).

Tab. 6. Addetti per classe di fatturato del commercio all'ingrosso alimentare e totale in Italia. Anni 2007-2010 (comp.%).

Settore	Anno	Classi di fatturato in euro					Totale (val.ass.)
		<50.000	Tra 50.000 e 500.000	Tra 500.000 e 1.000.000	Tra 1.000.000 e 2.000.000	>2.000.000	
Commercio all'ingrosso alimentare	2007	2,9	13,1	8,4	11,2	64,5	179.511
	2008	6,1	12,1	7,9	10,7	63,2	179.213
	2009	5,1	12,5	8,1	11,1	63,1	179.038
	2010	5,1	12,2	8,2	10,7	63,8	177.731
Commercio all'ingrosso	2007	15,0	22,4	8,0	9,3	45,4	1.205.107
	2008	17,2	21,4	7,7	8,9	44,8	1.226.076
	2009	16,6	22,1	8,2	9,5	43,7	1.211.436
	2010	16,9	21,7	8,1	9,2	44,1	1.200.963

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio ASIA).

Tab. 7. Classificazione Ateco 2007 del commercio al dettaglio alimentare.

Codice 3 cifre	Descrizione Ateco 2007 a tre cifre	Codice 4 cifre	Descrizione Ateco 2007 a 4 cifre
47.1	Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati	47.11	Commercio al dettaglio in esercizi non specializzati con prevalenza di prodotti alimentari e bevande
47.2	Commercio al dettaglio di prodotti alimentari, bevande e tabacco in esercizi specializzati	47.21	Commercio al dettaglio di frutta e verdura in esercizi specializzati
		47.22	Commercio al dettaglio di carni e di prodotti a base di carne in esercizi specializzati
		47.23	Commercio al dettaglio di pesci, crostacei e molluschi in esercizi specializzati
		47.24	Commercio al dettaglio di pane, dolci e confetteria in esercizi specializzati
		47.25	Commercio al dettaglio di bevande in esercizi specializzati
		47.26	Commercio al dettaglio di prodotti del tabacco in esercizi specializzati
		47.29	Commercio al dettaglio di altri prodotti alimentari in esercizi specializzati
47.8	Commercio al dettaglio ambulante	47.81	Commercio al dettaglio ambulante di prodotti alimentari e bevande

Fonte: elaborazione su dati Istat.

Il commercio al dettaglio

Il settore del commercio al dettaglio viene suddiviso in tre differenti comparti distinguendo tra distribuzione despecializzata o a libero servizio, distribuzione in esercizi specializzati a sede fissa e ambulante (tabella 7).

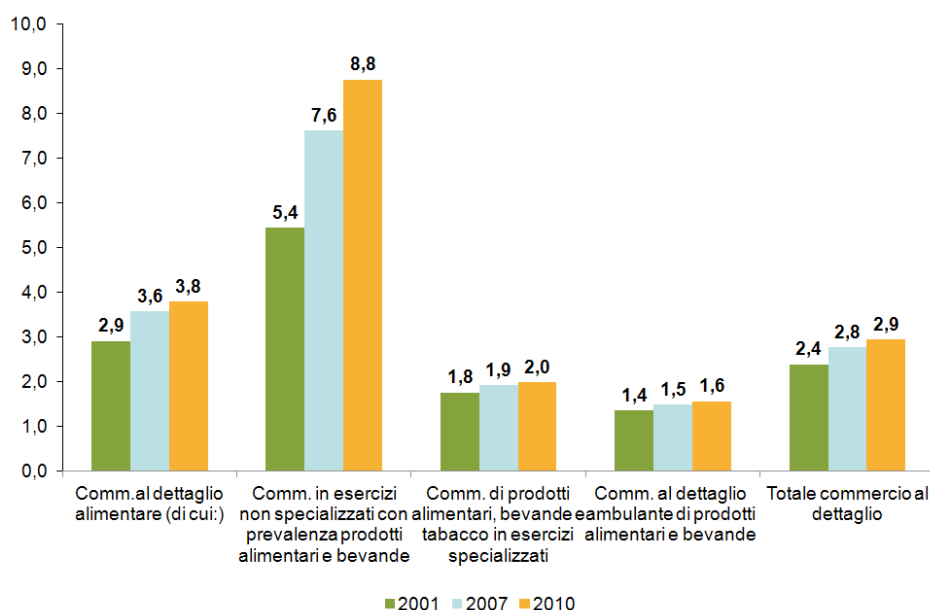
Nel 2010 l'insieme delle imprese operanti nel commercio al dettaglio alimentare ammontano, secondo l'archivio ASIA, a 185.402, il 28,8% delle imprese totali. In termini di addetti, questi superano le 700 mila unità e rappresentano poco più di un terzo dei lavoratori (tabella 8). Oltre metà delle imprese al dettaglio alimentare

riguardano le strutture specializzate, circa un quarto la grande distribuzione⁷ e i minimercati e il 15% le postazioni ambulanti. Dal lato degli addetti prevale la presenza nella distribuzione non specializzata, il 64% circa, mentre un 30% dell'occupazione è concentrata negli esercizi specializzati e solo il 6,2% nelle strutture ambulanti.

La tendenza dell'ultimo decennio mostra, per le imprese, un chiaro andamento di flessione per il commercio al dettaglio in generale, ma anche per il settore alimentare. La contrazione acquista un'intensità maggiore per le imprese non specializzate. La situazione appare leggermente differente osservando l'andamento dell'occupazione: per il commercio al dettaglio in generale si osserva una lieve flessione degli addetti (-0,6%) tra il 2007 e il 2010, in concomitanza con la grave crisi economica, mentre gli anni precedenti si caratterizzano per una crescita sostenuta dell'occupazione trainata dalla grande distribuzione organizzata (tabella 8).

La diminuzione più marcata delle imprese e una sostanziale tenuta dell'occupazione rivela una tendenza alla graduale crescita della dimensione aziendale, fenomeno comune sia al settore nel suo complesso sia ai tre comparti alimentari (grafico 9). In particolare gli esercizi non specializzati con prevalenza di generi alimentari presentano imprese mediamente più grandi con un numero di addetti nel 2010 compreso in media tra 8 e 9.

Graf. 9. Dimensione media delle imprese del commercio al dettaglio alimentare specializzato e non e del commercio al dettaglio totale in Italia. Anni 2001, 2007 e 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (Censimento industria e servizi per il 2001 e archivio ASIA per 2007 e 2010).

⁷ In base alla classificazione Ateco 2007 comprende ipermercati (superficie superiore ai 2.500 metri quadrati), supermercati (superficie superiore a 400 metri quadrati) e discount alimentari. Non rientrano nella Gdo i punti vendita operanti su piccola superficie (inferiore a 400 metri quadrati) e i minimercati (strutture con prevalenza di vendita di prodotti alimentari e con superficie inferiore ai 400 metri quadrati).

Tab. 8. Imprese e addetti del commercio al dettaglio alimentare specializzato e non e del commercio al dettaglio totale in Italia. Anni 2001, 2007 e 2010 (valori assoluti, var.% e comp.%).

Indicatore e settore	Valori assoluti			Var. %		Comp. %	
	2001	2007	2010	07/01	10/07	2001	2010
<i>Imprese</i>							
Commercio al dettaglio alimentare (di cui:)	208.046	196.805	185.402	-5,4	-5,8	29,9	28,8
Commercio in esercizi non specializzati con prevalenza di prodotti alimentari e bevande	67.750	59.195	50.972	-12,6	-13,9	9,7	7,9
Commercio di prodotti alimentari, bevande e tabacco in esercizi specializzati	111.067	107.320	106.636	-3,4	-0,6	16,0	16,5
Commercio al dettaglio ambulante di prodotti alimentari e bevande (a)	29.229	30.290	27.794	3,6	-8,2	4,2	4,3
Totale commercio al dettaglio	695.671	688.202	644.806	-1,1	-6,3	100,0	100,0
<i>Addetti</i>							
Commercio al dettaglio alimentare (di cui:)	604.398	702.156	702.131	16,2	0,0	36,3	37,1
Commercio in esercizi non specializzati con prevalenza di prodotti alimentari e bevande	368.938	450.903	446.349	22,2	-1,0	22,2	23,6
Commercio di prodotti alimentari, bevande e tabacco in esercizi specializzati	195.674	206.116	212.299	5,3	3,0	11,8	11,2
Commercio al dettaglio ambulante di prodotti alimentari e bevande (a)	39.786	45.137	43.483	13,4	-3,7	2,4	2,3
Totale commercio al dettaglio	1.664.309	1.905.844	1.894.892	14,5	-0,6	100,0	100,0

Note: classificazione Ateco 2002 per il 2001 e Ateco 2007 per 2007 e 2010; (a) nel 2001 per commercio ambulante si prendono in considerazione le seguenti attività: 52.62.1 "Commercio al dettaglio ambulante a posteggio fisso di alimentari e bevande" e 52.63.3 "Commercio al dettaglio ambulante itinerante di alimentari e bevande". Fonte: elaborazioni su dati Istat (Censimento industria e servizi per il 2001 e archivio imprese attive ASIA per 2007 e 2010).

Volgendo lo sguardo alla distribuzione delle imprese e degli addetti per ripartizione solo per il comparto degli esercizi specializzati, si sottolinea come oltre metà delle imprese e degli addetti si concentri nelle regioni del sud e in quelle nord-occidentali (tabella 9).

Le imprese specializzate con sede fissa e i relativi addetti si distribuiscono per circa il 26% ciascuno in due comparti: tabaccherie e carni e prodotti a base di carne. La composizione si completa con il 16,3% degli esercizi operanti nell'ortofrutta, l'11,4% negli altri prodotti alimentari (lattiero-caseari, caffè, prodotti macrobiotici e dietetici). L'8,7% delle attività commerciali riguarda panetterie, negozi di dolci e confetterie, il 5,3% il settore ittico e il 4,8% quello delle bevande (grafico 10). La distribuzione degli addetti rispecchia quella delle imprese. La dimensione media in questi comparti è molto bassa, si va da 1 a 3 addetti per esercizio al massimo (grafico 11).

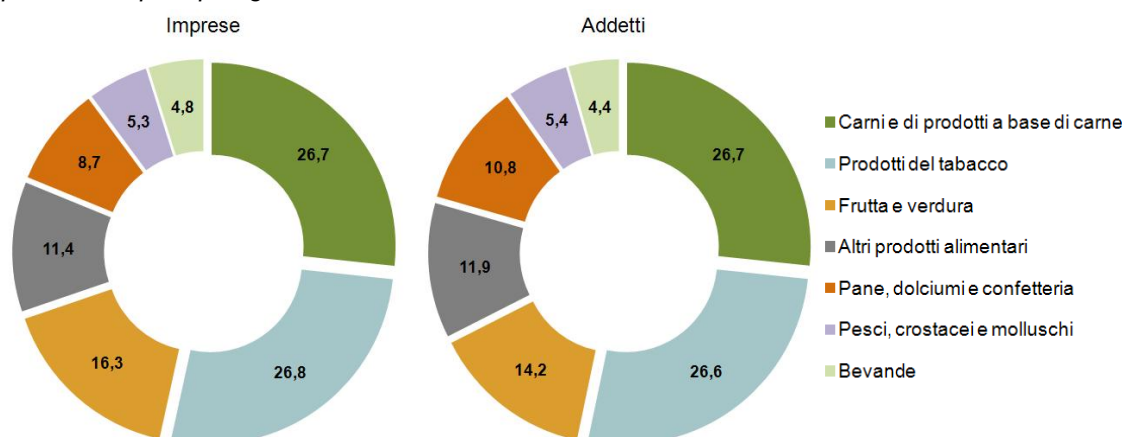
Tra il 2007 e il 2010 si osserva una flessione sia nel numero di imprese che di addetti per il comparto della carne e dei prodotti a base di carne, mentre per il tabacco l'andamento è di una netta crescita (tabella 10). Segna un incremento a due cifre il comparto degli altri prodotti alimentari (+13,4% per le imprese e +15,8% per gli addetti).

Tab. 9. Imprese e addetti del commercio al dettaglio di prodotti alimentari, bevande e tabacco in esercizi specializzati per ripartizione geografica. Anni 2007 e 2010 (valori assoluti e var.%).

Ripartizione	Imprese				Addetti			
	2007	2010	Var. %	Comp. % 2010	2007	2010	Var. %	Comp. % 2010
Nord-occidentale	24.249	23.461	-3,2	22,0	53.424	52.507	-1,7	24,7
Nord-orientale	16.845	16.701	-0,9	15,7	38.548	38.604	0,1	18,2
Centro	19.865	19.967	0,5	18,7	40.345	41.955	4,0	19,8
Sud	32.645	32.930	0,9	30,9	50.945	55.040	8,0	25,9
Isole	13.716	13.577	-1,0	12,7	22.855	24.194	5,9	11,4
Italia	107.320	106.636	-0,6	100,0	206.116	212.299	3,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio ASIA).

Graf. 10. Comp. % delle imprese e degli addetti del commercio al dettaglio alimentare in esercizi specializzati per tipologia di esercizio in Italia. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio ASIA).

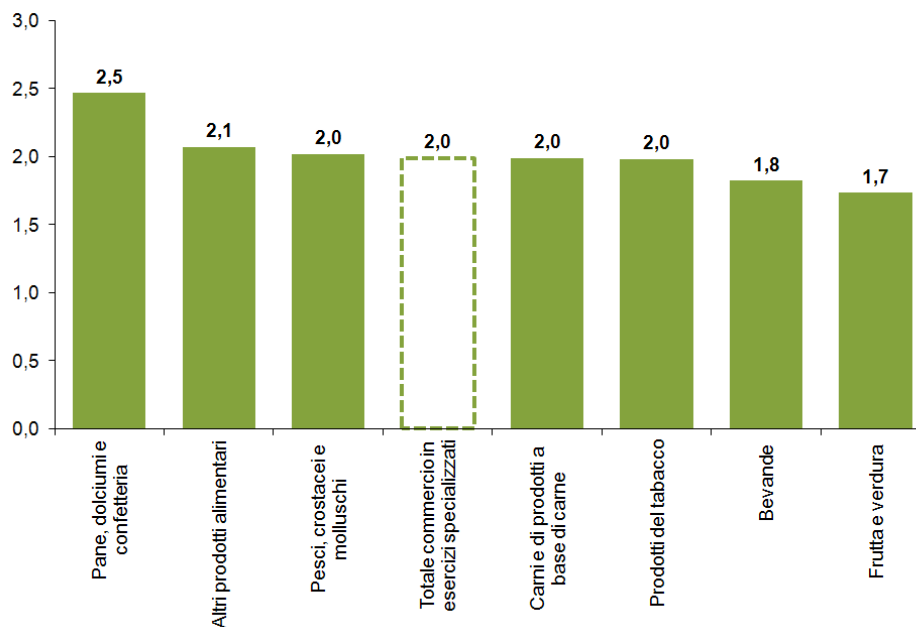
Tab. 10. Imprese e addetti del commercio al dettaglio alimentare in esercizi specializzati per tipologia di esercizio in Italia. Anni 2007 e 2010 (valori assoluti e var.%).

Settore	Imprese			Addetti		
	2007	2010	Var. %	2007	2010	Var. %
Frutta e verdura	18.276	17.415	-4,7	30.321	30.233	-0,3
Carni e di prodotti a base di carne	30.768	28.450	-7,5	58.434	56.594	-3,1
Pesci, crostacei e molluschi	5.813	5.649	-2,8	11.113	11.408	2,7
Pane, dolci e confetteria	9.816	9.267	-5,6	23.508	22.881	-2,7
Bevande	4.980	5.159	3,6	9.027	9.398	4,1
Prodotti del tabacco	26.942	28.536	5,9	51.935	56.576	8,9
Altri prodotti alimentari	10.725	12.160	13,4	21.779	25.210	15,8
Totale commercio in esercizi specializzati	107.320	106.636	-0,6	206.116	212.299	3,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio ASIA).

Infine la tabella 11 offre l'andamento degli addetti per classi di fatturato nel commercio alimentare in esercizi specializzati e nel commercio al dettaglio in generale. Significativa e quantificabile al 62% è la presenza degli addetti in aziende con fatturato basso, compreso tra i 50 e i 500 mila euro, mentre il 25% degli addetti si concentra in imprese con meno di 50 mila euro di fatturato. Al contrario nel commercio al dettaglio in generale un terzo degli addetti sono occupati in aziende con un fatturato superiore ai 2 miliardi di euro e un altro terzo in imprese con fatturato tra 50 e 500 mila euro. Si scorge una lieve tendenza all'aumento del fatturato per le aziende alimentari.

Graf. 11. Dimensione media delle imprese del commercio al dettaglio alimentare per tipologia di esercizio in Italia. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio ASIA).

Tab. 11. Addetti per classe di fatturato del commercio al dettaglio alimentare in esercizi specializzati in Italia. Anni 2007-2010 (comp.%).

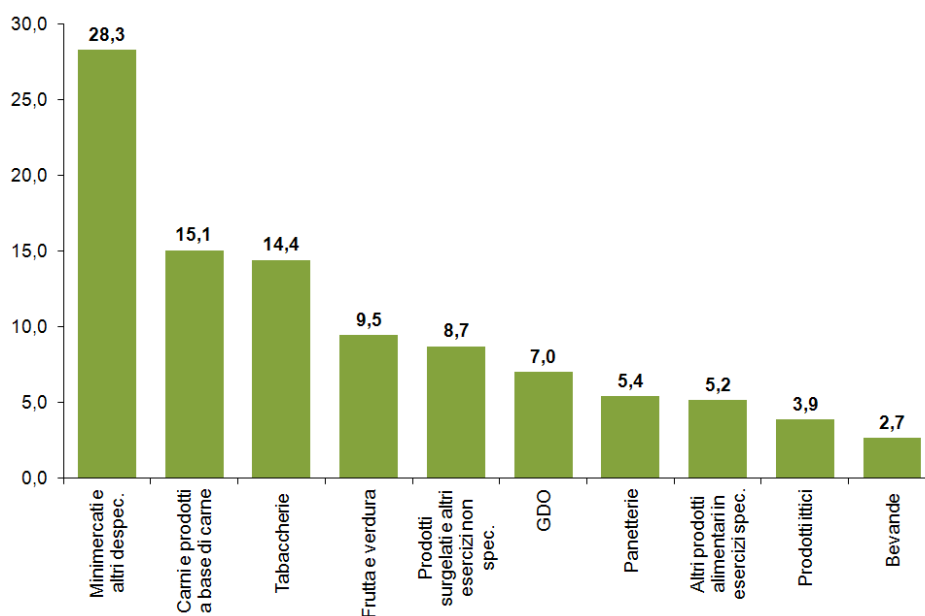
Settore	Anno	Classi di fatturato in euro					Totale (val.ass.)
		<50.000	Tra 50.000 e 500.000	Tra 500.000 e 1.000.000	Tra 1.000.000 e 2.000.000	>2.000.000	
Commercio al dettaglio alimentare in esercizi specializzati	2007	23,7	63,0	6,3	3,0	4,0	206.116
	2008	26,3	61,7	5,9	2,8	3,3	204.449
	2009	25,0	62,7	6,2	2,9	3,2	207.803
	2010	25,3	62,0	6,2	3,0	3,5	212.299
Commercio al dettaglio	2007	16,0	34,1	8,1	8,1	33,7	1.905.844
	2008	18,3	32,4	7,6	7,8	33,8	1.907.478
	2009	17,3	33,0	7,8	7,9	34,1	1.892.634
	2010	17,8	32,6	7,7	7,8	34,2	1.894.892

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio ASIA).

I dati elaborati dall'osservatorio nazionale sul commercio permettono di distinguere tra le diverse strutture del commercio al dettaglio non specializzate ma con prevalenza di prodotti alimentari.

Il grafico 12 offre una fotografia, aggiornata al 2012, della consistenza delle strutture commerciali in Italia suddivise per tipologia alimentare sia despecializzata che specializzata. Il 28,3% degli esercizi commerciali alimentari riguarda minimercati e altre strutture non specializzate, seguono con il 15,1% i rivenditori specializzati di carni e prodotti a base di carne (macellerie). Al terzo posto con un peso sul totale del 14,4% ci sono le tabaccherie. La Gdo rappresenta il 7% delle strutture commerciali al dettaglio di prodotti alimentari.

Graf. 12. Comp.% degli esercizi commerciali al dettaglio in sede fissa in Italia. Anno 2012.



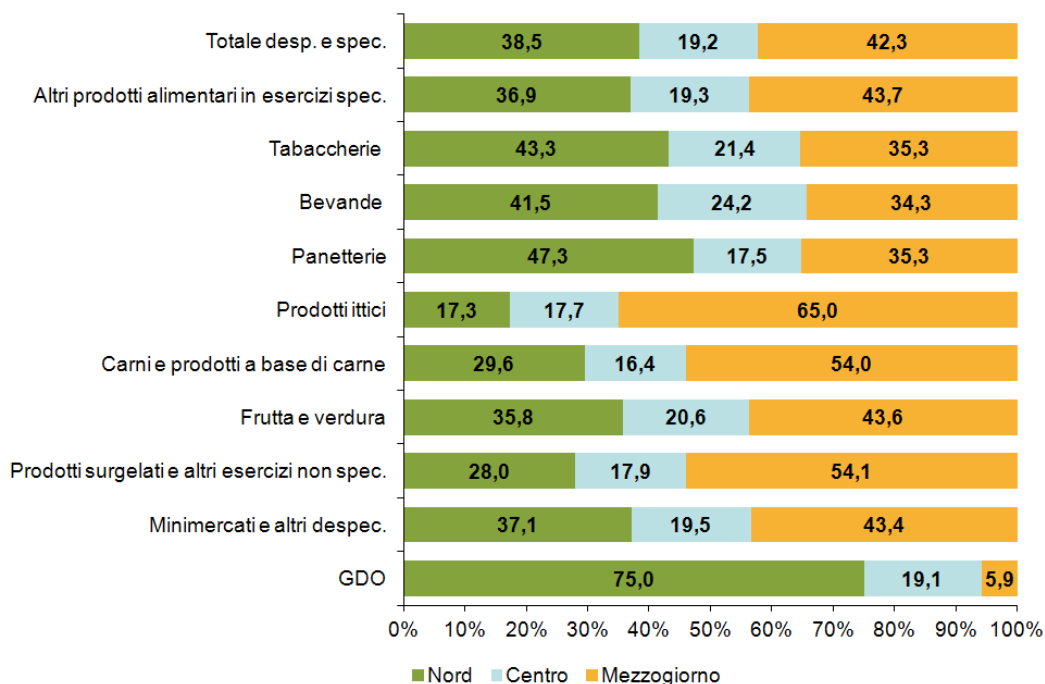
Fonte: elaborazioni su dati Ministero dello Sviluppo Economico (Osservatorio nazionale del commercio).

Gli esercizi commerciali si distribuiscono equamente tra nord e sud, rispettivamente 38,5% e 42,3%. Tuttavia si individuano delle specializzazioni. Nelle regioni settentrionali si concentrano il 75% delle aziende della Gdo, una quota consistente di panetterie, tabaccherie e negozi di bevande; in quelle meridionali si evidenzia la prevalenza di esercizi specializzati in prodotti ittici e surgelati, macellerie, negozi di frutta e verdura e minimercati, per una caratterizzazione molto più tradizionale rispetto alle regioni settentrionali (grafico 13).

L'evoluzione dell'ultimo triennio, dal 2009 al 2012, nel pieno della crisi economica, evidenzia nel complesso una sostanziale tenuta del numero di esercizi commerciali (+0,4% tra 2009 e 2011 e -0,1% nel 2012). In aumento, in tutto il periodo considerato, i minimercati, gli ipermercati e i discount alimentari, le tabaccherie, i negozi di frutta e verdura, di bevande e di altri prodotti alimentari non specificati. Al contrario appaiono in contrazione i negozi di prodotti surgelati e altri non specializzati, di carni e prodotti derivati e le panetterie (tabella 12).

La mappa distributiva del comparto alimentare al dettaglio produce nel 2011 un fatturato pari a 117,5 miliardi di euro in costante crescita dal 2000. Si osserva inoltre un incremento della quota di mercato delle grandi strutture di vendita (ipermercati, supermercati e superstore) in contrapposizione al calo consistente delle quote degli esercizi tradizionali (grafico 14).

Graf. 13. Comp.% degli esercizi per tipologia e ripartizione geografica. Anno 2012.



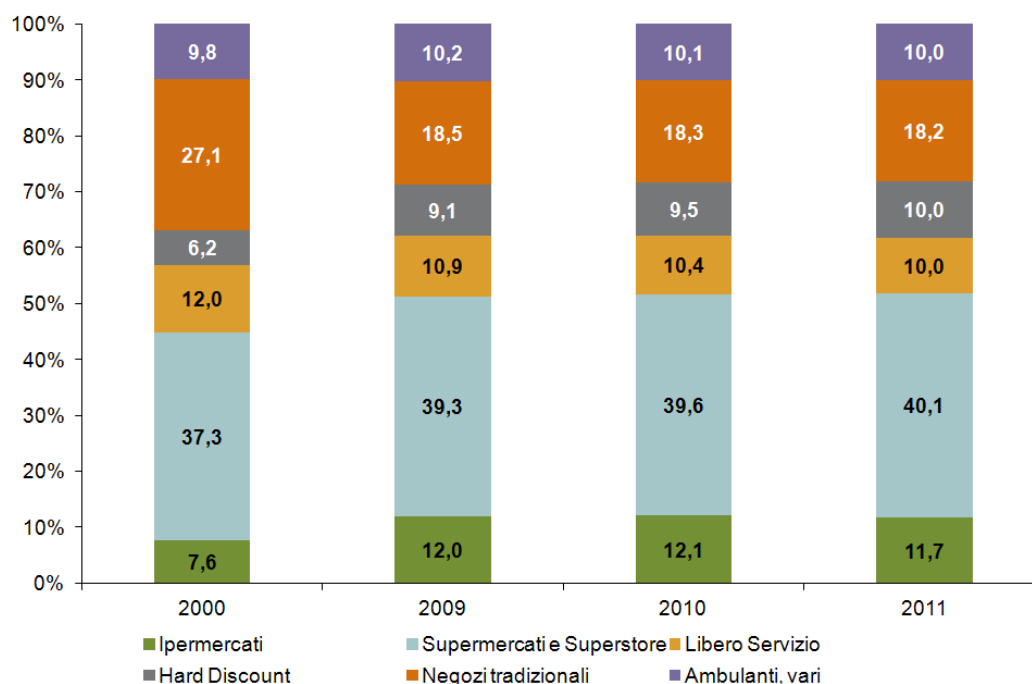
Fonte: elaborazioni su dati Ministero dello Sviluppo Economico (Osservatorio nazionale del commercio).

Tab. 12. Esercizi commerciali al dettaglio con prodotti alimentari per tipologia in Italia. Anni 2009, 2011-2012 (valori assoluti e var.%).

Tipologia di esercizio	Numero di esercizi			Var.%	
	2009	2011	2012	11/09	12/11
Gdo (di cui:)	15.377	15.083	15.292	-1,9	1,4
Ipermercati	647	710	725	9,7	2,1
Supermercati	13.905	13.526	13.684	-2,7	1,2
Discount alimentari	825	847	883	2,7	4,3
Minimercati e altri despecializzati	60.533	61.556	61.679	1,7	0,2
Prodotti surgelati e altri esercizi non spec.	20.337	19.215	19.030	-5,5	-1,0
Frutta e verdura	20.446	20.495	20.621	0,2	0,6
Carni e prodotti a base di carne	34.237	33.305	32.853	-2,7	-1,4
Prodotti ittici (a)	8.387	8.584	8.491	2,3	-1,1
Panetterie (b)	12.085	11.843	11.777	-2,0	-0,6
Bevande	5.595	5.783	5.786	3,4	0,1
Tabaccherie	29.871	31.274	31.414	4,7	0,4
Altri prodotti alimentari in esercizi spec. (c)	10.528	11.218	11.259	6,6	0,4
Totale despecializzati e specializzati	217.396	218.356	218.202	0,4	-0,1

Fonte: elaborazioni su dati Ministero dello Sviluppo Economico (Osservatorio nazionale del commercio).

Graf. 14. Quote di mercato (%) per tipologia di struttura di vendita al dettaglio in Italia. Anni 2000, 2009-2010.

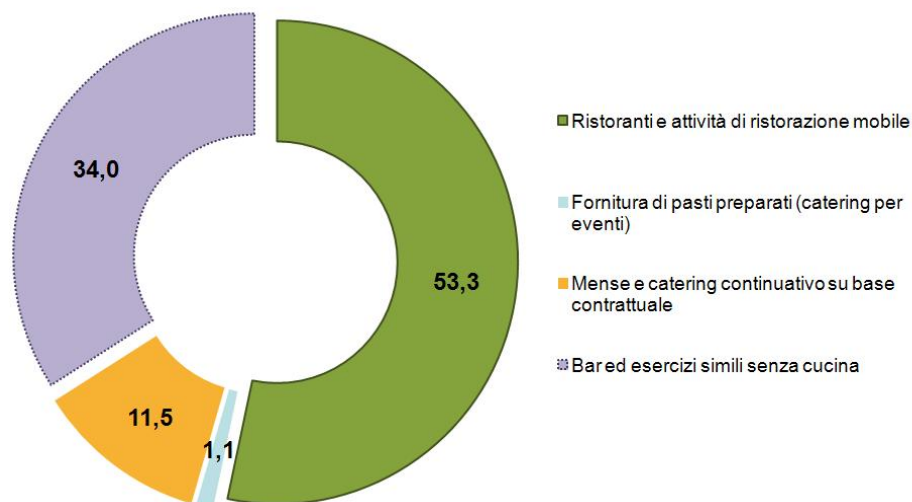


Fonte: elaborazioni Federdistribuzione su dati Nielsen.

La ristorazione

Le attività di ristorazione comprendono essenzialmente quattro tipologie di servizi: i ristoranti fissi e mobili, la fornitura di pasti preparati, mense e catering e i bar. Nel 2010 gli addetti si distribuiscono per il 53,3% nella ristorazione, per il 34% nei bar, per l'11,5% nelle mense e catering e solo per l'1,1% nella fornitura di pasti preparati (grafico 15).

Graf. 15. Comp.% degli addetti per attività di ristorazione in Italia. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio delle imprese attive ASIA).

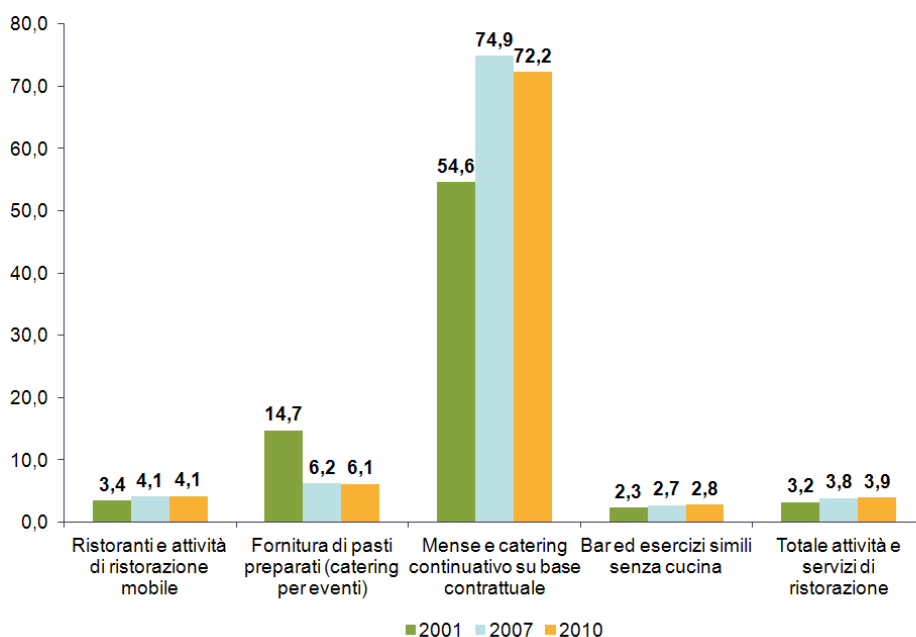
Tab. 13. Imprese e addetti per attività di ristorazione in Italia. Anni 2001, 2007 e 2010 (valori assoluti e var.%).

Indicatore e settore	Valori assoluti			Var.%	
	2001	2007	2010	07/01	10/07
Imprese					
Ristoranti e attività di ristorazione mobile (a)	85.332	111.194	126.340	30,3	13,6
Fornitura di pasti preparati (catering per eventi)	1.031	1.963	1.847	90,4	-5,9
Mense e catering continuativo su base contrattuale	1.278	1.398	1.568	9,4	12,2
Bar ed esercizi simili senza cucina	116.218	122.612	119.844	5,5	-2,3
Totale attività e servizi di ristorazione	203.859	237.167	249.599	16,3	5,2
Addetti					
Ristoranti e attività di ristorazione mobile (a)	293.564	456.439	523.982	55,5	14,8
Fornitura di pasti preparati (catering per eventi)	15.192	12.172	11.294	-19,9	-7,2
Mense e catering continuativo su base contrattuale	69.720	104.723	113.268	50,2	8,2
Bar ed esercizi simili senza cucina	267.377	331.383	334.320	23,9	0,9
Totale attività e servizi di ristorazione	645.853	904.717	982.864	40,1	8,6

Note: classificazione Ateco 2002 per il 2001 e classificazione Ateco 2007 per 2007 e 2010; (a) comprende ristorazione con somministrazione, attività di ristorazione connesse con le aziende agricole, ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibo da asporto, gelaterie e pasticcerie, ristorazione ambulante, ristorazione su navi e treni. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Censimento industria e servizi per il 2001 e archivio ASIA per 2007 e 2010).

L'andamento di lungo periodo, tra il 2001 e il 2010, mette in luce una dinamica crescente, soprattutto nel periodo pre-crisi, sia per le imprese che per gli addetti nel complesso del settore. Dal lato delle imprese si sottolinea la contrazione tra il 2007 e il 2010 per la fornitura di pasti e per i bar; mentre dal lato degli addetti l'unico comparto in flessione lungo tutto l'arco temporale preso in esame sono i servizi di fornitura di pasti preparati (tabella 13). Sono le aziende con servizi di mensa e catering a contare una dimensione media elevata, 72 addetti circa nel 2010, mentre per gli altri comparti la dimensione è decisamente più bassa (grafico 16).

Graf. 16. Dimensione media delle imprese delle attività di ristorazione in Italia. Anni 2001, 2007 e 2010.

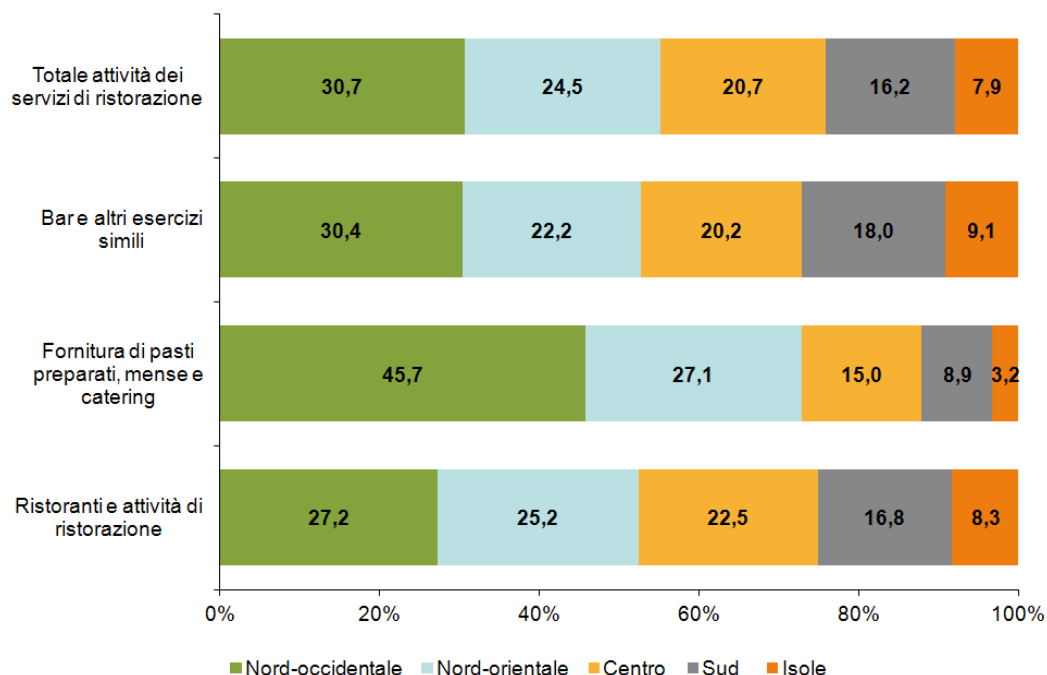


Fonte: elaborazioni su dati Istat (Censimento industria e servizi per il 2001 e archivio ASIA per 2007 e 2010).

L'analisi per ripartizione territoriale evidenzia alcune specificità (grafico 17). La fornitura di pasti preparati si concentra nelle regioni settentrionali; ristoranti e attività di ristorazione in quelle centrali; bar ed esercizi con attività simile in quelle meridionali.

Infine la tabella 14 mostra la distribuzione degli addetti in base alla classe di fatturato dell'azienda. I ristoranti vedono una prevalenza degli addetti nelle imprese con fatturato tra i 50 e i 500 mila euro (62% nel 2010), in costante calo dal 2007, a favore di una maggiore concentrazione verso aziende più piccole (meno di 50.000 euro). Anche per i bar gli addetti si raccolgono in esercizi con fatturato tra 50.000 e 500.000 euro (66,9% nel 2010), con una tendenza in calo nel medio periodo, a favore di strutture più piccole. Opposta la dinamica per mense e servizi di catering: l'84% degli addetti si concentra in grandi aziende con fatturato superiore ai 2 milioni di euro e in crescita rispetto agli anni precedenti.

Graf. 17. Comp.% degli addetti alle attività di ristorazione per ripartizione geografica. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio della imprese attive ASIA).

Tab. 14. Comp.% degli addetti per attività di ristorazione e classe di fatturato in Italia. Anni 2007-2010.

Settore	Anno	Classi di fatturato in euro					Totale (val.ass.)
		<50.000	Tra 50.000 e 500.000	Tra 500.000 e 1.000.000	Tra 1.000.000 e 2.000.000	>2.000.000	
Ristoranti e attività di ristorazione	2007	9,4	64,9	13,0	5,7	7,0	456.439
	2008	13,4	62,3	12,4	5,5	6,4	507.054
	2009	12,1	63,3	12,3	5,5	6,8	511.360
	2010	12,9	62,2	12,3	5,4	7,3	523.982
Fornitura di pasti preparati, mense e catering	2007	1,0	5,9	3,5	5,2	84,3	116.895
	2008	3,8	5,5	3,3	4,8	82,7	122.127
	2009	2,9	5,6	3,7	4,3	83,5	124.038
	2010	2,4	5,9	3,6	4,2	84,0	124.562
Bar e altri esercizi simili	2007	18,9	68,1	5,4	2,3	5,3	331.383
	2008	21,9	65,7	5,2	2,1	5,1	338.854
	2009	20,3	67,3	5,4	2,0	5,0	334.376
	2010	20,6	66,9	5,3	2,1	5,1	334.320

Fonte: elaborazioni su dati Istat (archivio della imprese attive ASIA).

Le vendite al dettaglio

Le vendite nel settore alimentare in Italia nel 2011 ammontano a poco meno di 126 miliardi di euro e risultano stazionarie rispetto al 2010. L'andamento appare positivo se

confrontato con il dato relativo al complesso delle vendite, alimentari e non, che segna una contrazione dell'1%. Nel dettaglio per ripartizione si osservano due tendenze contrapposte: il valore delle vendite alimentari aumenta a nord-ovest e nel centro, mentre diminuisce nel nord-est e nel mezzogiorno. Rispetto al 2008 le vendite al dettaglio mostrano un trend negativo sia per il settore alimentare che per quello non alimentare (tabella 15 e grafico 18).

Tab. 15. Valore delle vendite al dettaglio alimentari e totali per ripartizione geografica. Anni 2008-2011 (valori assoluti in milioni di euro e var.%).

Indicatore e ripartizione	Valori assoluti				Var.%	
	2008	2009	2010	2011	11/10	11/08
<i>Vendite del settore alimentare</i>						
Nord-occidentale	35.664	35.429	35.536	35.565	0,1	-0,3
Nord-orientale	26.792	26.630	26.688	26.635	-0,2	-0,6
Centro	26.753	26.829	26.803	26.962	0,6	0,8
Mezzogiorno	37.663	37.056	36.933	36.794	-0,4	-2,3
Italia	126.873	125.945	125.959	125.956	0,0	-0,7
<i>Vendite totale settori</i>						
Nord-occidentale	83.584	82.560	82.888	82.514	-0,5	-1,3
Nord-orientale	61.390	60.380	60.740	59.958	-1,3	-2,3
Centro	57.296	57.043	56.920	56.540	-0,7	-1,3
Mezzogiorno	78.843	77.548	77.244	76.124	-1,5	-3,4
Italia	281.112	277.532	277.792	275.135	-1,0	-2,1

Fonte: elaborazioni su dati Ministero dello Sviluppo Economico (Osservatorio nazionale del commercio).

Tab. 16. Valore delle vendite al dettaglio alimentari per tipo di esercizio e ripartizione geografica. Anni 2008-2011 (valori assoluti e var.%).

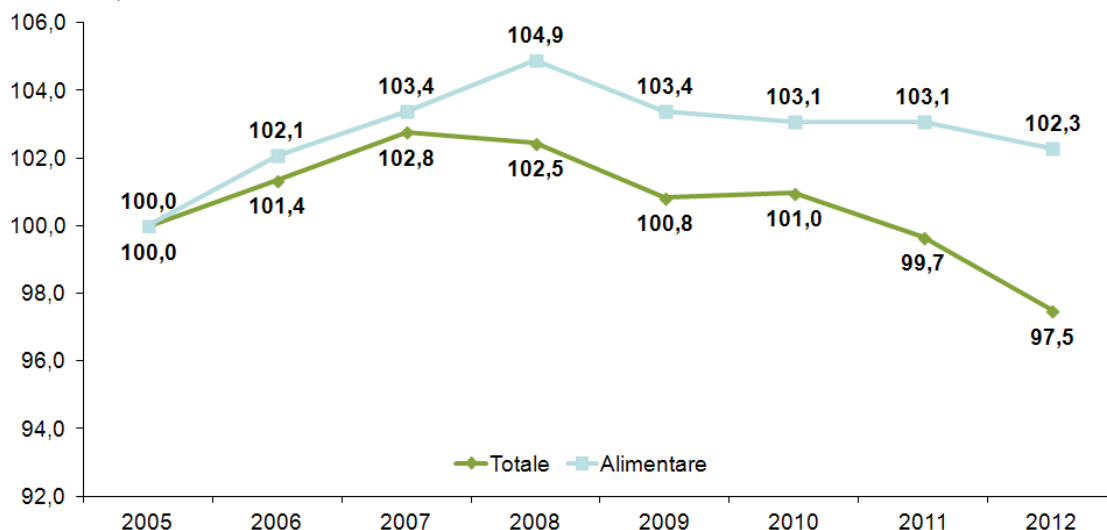
Indicatore e ripartizione	Valori assoluti				Var.%	
	2008	2009	2010	2011	11/10	11/08
<i>GD</i>						
Nord-occidentale	25.997	26.276	26.551	26.738	0,7	2,8
Nord-orientale	21.447	21.537	21.727	21.794	0,3	1,6
Centro	16.891	17.217	17.277	17.464	1,1	3,4
Mezzogiorno	15.248	15.362	15.342	15.226	-0,8	-0,1
Italia	79.583	80.393	80.897	81.221	0,4	2,1
<i>Altri esercizi</i>						
Nord-occidentale	9.667	9.152	8.985	8.827	-1,8	-8,7
Nord-orientale	5.346	5.093	4.960	4.841	-2,4	-9,5
Centro	9.863	9.612	9.526	9.499	-0,3	-3,7
Mezzogiorno	22.415	21.694	21.591	21.568	-0,1	-3,8
Italia	47.289	45.552	45.062	44.735	-0,7	-5,4

Fonte: elaborazioni su dati Ministero dello Sviluppo Economico (Osservatorio nazionale del commercio).

Se all'interno degli esercizi a carattere alimentare si scompone tra grande distribuzione e altri esercizi si osserva come la tendenza negativa riguardi solo questi ultimi: le vendite al dettaglio nella GD sono in crescita dello 0,4% nel 2011 e del 2,1% tra il 2008 e il 2011, aumento che accomuna quasi tutte le aree, eccetto il mezzogiorno, e che assume maggiore intensità nelle regioni nord-occidentali e in quelle centrali. Le vendite

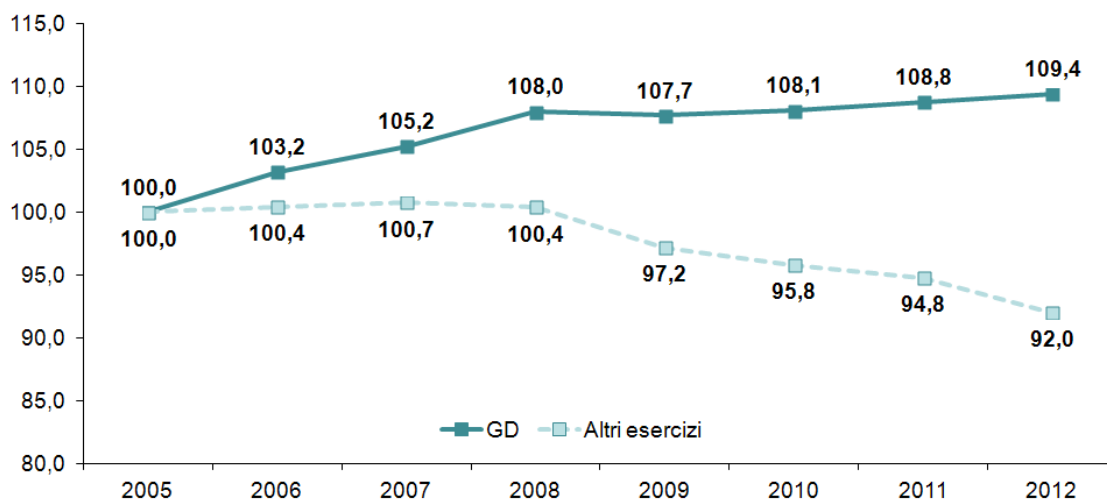
alimentari negli altri esercizi sono, invece, in calo dello 0,7% nel 2011 e del 5,4% tra il 2008 e il 2011, mostrando un trend decisamente decrescente (tabella 16 e grafico 19). Il dato negativo accomuna tutte le ripartizioni, ma assume maggiore intensità nelle regioni settentrionali.

Graf. 18. Indice del commercio al dettaglio alimentare e totale in Italia. Anni 2005-2011 (base 2005=100).



Note: dati grezzi. Il dato annuale è ottenuto come media degli indici mensili. Fonte: elaborazioni su dati Istat.

Graf. 19. Indice del commercio al dettaglio alimentare per tipo di esercizio in Italia. Anni 2005-2011 (2005=100).



Note: dati grezzi. Il dato annuale è ottenuto come media degli indici mensili. Fonte: elaborazioni su dati Istat.

3.5. Il commercio con l'estero del settore agroalimentare

L'Italia nel contesto internazionale

Nell'ultimo decennio si sta assistendo ad una graduale ricomposizione delle quote di esportazioni mondiali di merci: diminuisce il peso delle esportazioni dall'Europa e dal Nord America a favore dei paesi dell'Asia orientale (tabella 1), in particolare della Cina. Le quote di mercato delle esportazioni mondiali delle maggiori economie avanzate sono, infatti, costantemente calate a favore di una crescita sostenuta della quota cinese. Il calo ha riguardato anche l'Italia, ma è apparso in linea con quello delle altre economie.

Tab. 1. Comp.% delle esportazioni mondiali di merci per macro area. Anni 2003-2011.

Aree	2003	2005	2007	2009	2011
Unione europea (di cui:)	41,6	39,1	38,5	37,2	32,7
Area euro	32,9	30,6	30,2	29,2	25,4
Paesi non Ue	5,3	6,0	6,3	6,2	6,6
Africa	2,3	2,7	2,9	2,9	3,0
America settentrionale	13,2	12,2	11,4	11,1	10,9
America centro-meridionale	5,2	5,6	5,6	5,6	6,2
Medio oriente	3,7	4,7	5,1	5,1	6,6
Asia centrale	1,4	1,6	1,8	2,0	2,4
Asia orientale	25,9	26,7	27,0	28,2	29,8
Altri	1,4	1,5	1,5	1,7	1,9
Mondo	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Note: le quote sono calcolate su valori ai prezzi correnti; valori provvisori al 2011. Fonte: elaborazioni su dati Istat-Ice (2012).

Tab. 2. Primi 10 esportatori mondiali di merci. Anni 2001 e 2011.

Graduatoria	2011			2001	
	Paese	Valore (miliardi di dollari)	Quota %	Paese	Quota %
1	Cina	1.899	10,4	Stati Uniti	11,8
2	Stati Uniti	1.481	8,1	Germania	9,2
3	Germania	1.474	8,1	Giappone	6,5
4	Giappone	823	4,5	Francia	5,2
5	Paesi Bassi	660	3,6	Regno Unito	4,4
6	Francia	597	3,3	Cina	4,3
7	Corea del Sud	555	3,0	Canada	4,2
8	Italia	523	2,9	Italia	3,9
9	Russia	522	2,9	Paesi Bassi	3,7
10	Belgio	476	2,6	Hong Kong	3,1

Note: valori provvisori al 2011. Fonte: elaborazioni su dati Istat-Ice (2012).

Nel 2011 è la Cina il maggior esportatore mondiale di merci con una quota del 10,4%, seguita da Stati Uniti e Germania (8,1%). Mentre il peso della prima è decisamente aumentato rispetto al 2001, quando si attestava sul 4,3%, la seconda e la terza hanno

visto un calo del peso delle export sul totale. L'Italia occupa l'ottava posizione (tabella 2).

Anche l'Italia si sta gradualmente adattando alle trasformazioni mondiali. Negli ultimi vent'anni è avvenuta una progressiva internazionalizzazione delle imprese con una ragguardevole crescita del valore delle esportazioni trainata, soprattutto nell'ultimo decennio, dai paesi dell'est Europa e da quelli extra-Ue27. Le quote esportate verso questi paesi sono in costante aumento a scapito dei flussi commerciali verso il vecchio continente (tabella 3).

Tab. 3. Esportazioni italiane per area di destinazione. Anni 1993-2012 (valori assoluti e comp.%).

Anni	Valori assoluti in milioni di euro			Comp.%		
	Verso Ue15	Verso est Europa (a)	Extra Ue27	Verso Ue15	Verso est Europa (a)	Extra Ue27
1993	78.713.625	5.504.227	53.270.433	57,3	4,0	38,7
1995	113.158.802	9.426.666	74.274.822	57,5	4,8	37,7
1997	116.134.816	11.534.425	83.627.872	55,0	5,5	39,6
1999	128.712.558	12.672.238	79.655.673	58,2	5,7	36,0
2001	148.029.016	18.615.676	106.344.925	54,2	6,8	39,0
2003	144.632.523	20.401.826	99.581.258	54,7	7,7	37,6
2005	159.956.254	23.704.600	116.262.562	53,3	7,9	38,8
2007	188.786.739	33.386.436	142.570.744	51,8	9,2	39,1
2009	142.089.387	25.975.059	123.668.671	48,7	8,9	42,4
2011	175.676.951	34.988.988	165.237.893	46,7	9,3	44,0
2012	174.487.354	34.726.402	180.511.281	44,8	8,9	46,3

Note: valori provvisori al 2012; (a) comprende Bulgaria, Estonia, Lettonia, Lituania, Polonia, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia e Ungheria. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Tab. 4. Primi 10 paesi per valore delle esportazioni agroalimentari nel mondo. Anni 2007 e 2010 (valori assoluti in milioni di dollari, var.% e comp.%; paesi ordinati per valore decrescente al 2010).

Paesi	Valori assoluti		Var. %	Quota %	
	2007	2010		2007	2010
Stati Uniti	90.698	116.177	28,1	9,8	10,4
Paesi Bassi	70.580	77.755	10,2	7,6	7,0
Germania	59.665	72.330	21,2	6,4	6,5
Francia	62.040	64.741	4,4	6,7	5,8
Brasile	44.011	62.422	41,8	4,7	5,6
Cina	35.475	47.626	34,3	3,8	4,3
Spagna	35.206	38.167	8,4	3,8	3,4
Canada	32.780	38.053	16,1	3,5	3,4
Belgio	36.380	37.858	4,1	3,9	3,4
Italia	33.503	36.676	9,5	3,6	3,3
Totale	926.556	1.116.476	20,5	100,0	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Ismea (2012).

Gli Stati Uniti sono il primo paese, nel panorama mondiale, per esportazioni agroalimentari, con un ammontare nel 2010 pari a poco più di 116 miliardi di dollari. Queste pesano per un decimo sul commercio mondiale di prodotti agricoli e derivati dalla trasformazione industriale. Secondi sono i Paesi Bassi con un peso del 7%. L'Italia si colloca al decimo posto con una quota di mercato del 3,3% (tabella 4). I primi dieci paesi da soli rappresentano oltre il 50% del valore di beni alimentari commercializzati.

Tutti i paesi registrano un incremento del valore esportato tra il 2007 e il 2010, in particolare Brasile (+41,8%) e Cina (+34,3%). La forte crescita delle esportazioni dei paesi emergenti ha profondamente mutato la composizione delle quote di mercato dell'agroalimentare nel panorama mondiale. I paesi con una tradizione alimentare consolidata perdono peso a favore delle nuove economie.

Tab. 5. Primi 10 paesi dell'Unione europea per valore delle esportazioni e delle importazioni agroalimentari nel mondo. Anni 2007 e 2012 (valori assoluti in milioni di euro, var.% e comp.%; paesi ordinati per valore decrescente di export e import al 2012).

Movimento e Paesi	Valori assoluti in milioni		Var. %	Comp. %	
	2007	2012		2007	2012
<i>Esportazioni</i>					
Ue27 (a)	285.339	360.767	26,4	100,0	100,0
Paesi Bassi	46.770	55.795	19,3	16,4	15,5
Germania	43.432	54.222	24,8	15,2	15,0
Francia	42.498	53.457	25,8	14,9	14,8
Spagna	22.733	29.564	30,0	8,0	8,2
Belgio	24.450	28.054	14,7	8,6	7,8
Italia	21.931	26.908	22,7	7,7	7,5
Regno Unito	16.967	20.748	22,3	5,9	5,8
Polonia	9.450	15.687	66,0	3,3	4,3
Danimarca	12.993	14.005	7,8	4,6	3,9
Irlanda	8.695	9.107	4,7	3,0	2,5
<i>Importazioni</i>					
Ue27	295.337	350.091	18,5	100,0	100,0
Germania	50.602	59.171	16,9	17,1	16,9
Regno Unito	38.231	41.852	9,5	12,9	12,0
Francia	32.877	41.611	26,6	11,1	11,9
Paesi Bassi	28.933	37.679	30,2	9,8	10,8
Italia	28.271	30.811	9,0	9,6	8,8
Belgio	21.021	23.947	13,9	7,1	6,8
Spagna	22.925	23.822	3,9	7,8	6,8
Polonia	7.091	10.769	51,9	2,4	3,1
Svezia	7.889	10.516	33,3	2,7	3,0
Austria	7.322	8.846	20,8	2,5	2,5

Note: valori provvisori al 2012. La classificazione adottata è quella internazionale (SITC=Standard International Trade Classification). Attenzione che i dati per l'Italia possono differire a causa delle differenti classificazione presa in esame. Fonte: elaborazioni su dati Eurostat (marzo 2013).

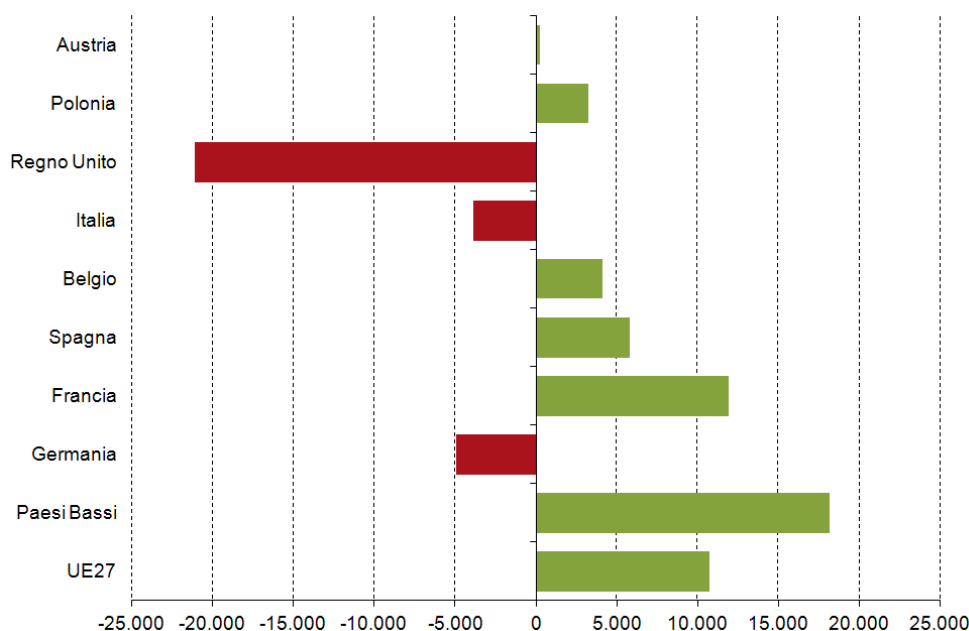
All'interno dei confini dell'Unione europea le esportazioni agroalimentari italiane pesano nel 2012 per il 7,5%, collocandosi al sesto posto nella classifica per paese. Dal lato delle importazioni la quota di mercato dell'Italia è leggermente superiore e pari all'8,8%, in calo rispetto al dato osservato nel 2007 (tabella 5). Primo paese per esportazioni sono i Paesi Bassi (15,5%), seguiti da Germania (15%) e Francia (14,8%).

Dal lato delle importazioni si sottolinea il primato tedesco (16,9%). Regno Unito e Francia seguono al secondo e terzo posto (con una quota rispettivamente del 12% e dell'11,9%).

L'Italia nel confronto europeo presenta nel 2012 una bilancia agroalimentare negativa, segno di una forte dipendenza dall'estero (grafico 1). Situazione, tuttavia, migliore rispetto a Germania e Regno Unito. Paesi Bassi, Francia e Spagna mostrano, invece, un grado di copertura commerciale (esportazioni su importazioni) superiore a 100.

Nel capitolo successivo sarà approfondito il ruolo del commercio agroalimentare italiano nel panorama internazionale: verrà analizzato l'andamento delle esportazioni e delle importazioni nell'ultimo decennio; si evidenzieranno le caratteristiche dei principali partner commerciali e dei prodotti commercializzati.

Graf. 1. Saldo commerciale dell'agroalimentare per i principali paesi dell'Ue27. Anno 2011 (valori in milioni di euro).



Note: valori provvisori al 2012. Fonte: elaborazioni su dati Eurostat (marzo 2013).

L'andamento degli scambi agroalimentari in Italia

All'inizio dell'analisi relativa al commercio agroalimentare è utile descrivere l'andamento di alcuni indicatori che definiscono la situazione italiana nell'ultimo decennio. Nel 2011 il consumo agroalimentare è pari a circa 87,3 miliardi di euro, costituiti da 77 miliardi di produzione interna e da 10 miliardi circa di produzione importata. I dati mostrano un settore in crescita in termini di produzione, di volume del commercio e di consumo apparente (ossia produzione agroindustriale più le importazioni e meno le esportazioni, tabella 6). Si osserva inoltre un volume delle

importazioni sempre superiore a quello delle esportazioni che rende la bilancia commerciale del settore negativa e in crescita.

Crescono sia la propensione ad esportare (rapporto tra esportazioni e produzione) che la propensione ad importare (rapporto tra importazioni e consumo). Nel 2011 si attestano rispettivamente al 39,2% e al 46,4% rispetto al 32,4% e al 40,2% del 2007. Risultano in calo il grado di approvvigionamento (rapporto tra produzione e consumi) e il grado di copertura commerciale (rapporto tra esportazioni e importazioni), indicatori che evidenziano una crescente dipendenza dall'estero.

Tab. 6. Bilancia agroindustriale e sistema agroindustriale in Italia. Anni 2000, 2007, 2010-2011 (valori assoluti in milioni di euro).

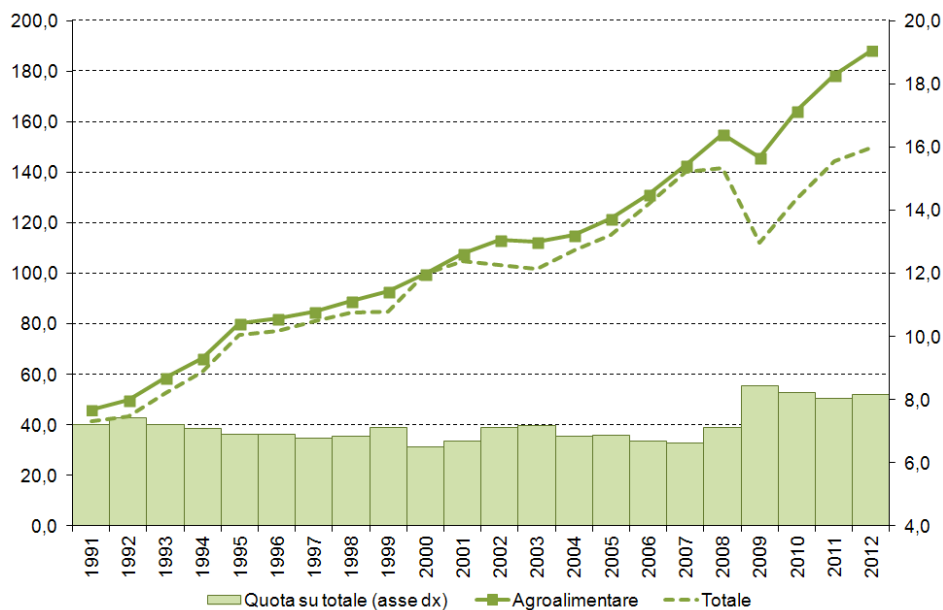
Indicatori	2000	2007	2010	2011
<i>Aggregati macroeconomici</i>				
Totale produzione agroindustriale (a)	69.989	74.658	74.105	77.024
Produzione agricoltura, silvicoltura e pesca	47.718	49.680	48.746	52.405
Valore aggiunto industria alimentare, bevande e tabacco	22.271	24.978	25.359	24.619
Importazioni	25.358	33.904	36.443	40.510
Esportazioni	16.867	24.158	27.792	30.219
Saldo	-8.491	-9.746	-8.650	-10.291
Volume di commercio (b)	42.225	58.061	64.235	70.730
Consumo apparente (c)	78.480	84.404	82.756	87.315
<i>Indicatori (%)</i>				
Grado di autoapprovvigionamento (d)	89,2	88,5	89,5	88,2
Propensione ad importare (e)	32,3	40,2	44,0	46,4
Propensione ad esportare (f)	24,1	32,4	37,5	39,2
Grado di copertura commerciale (g)	66,5	71,3	76,3	74,6

Note: (a) si intende la somma della produzione dell'agricoltura, silvicoltura e pesca e il valore aggiunto dell'industria alimentare e delle bevande ai prezzi base; (b) somma delle esportazioni e delle importazioni; (c) produzione agroindustriale più le importazioni e meno le esportazioni; (d) rapporto tra produzione e consumi; (e) rapporto tra importazioni e consumi; (f) rapporto tra esportazioni e produzione; (g) rapporto tra esportazioni e importazioni. Fonte: elaborazioni su dati Istat (conti economici nazionali e Coeweb).

Il peso delle esportazioni agroalimentari sul totale degli scambi nel 2012 è pari all'8,2%, abbastanza stabile calo rispetto al 2009 quando tocca il suo massimo (8,4%). Questi ultimi quattro anni, segnati dalla profonda crisi economica, però determinano un netto incremento del peso dell'agroalimentare sul totale rispetto al periodo pre-crisi, fenomeno legato alla forte contrazione delle esportazioni manifatturiere nel 2009. Infatti, il settore agroalimentare, pur avendo risentito delle congiuntura economica sfavorevole si è contraddistinto per una maggiore tenuta negli scambi con l'estero (grafico 2).

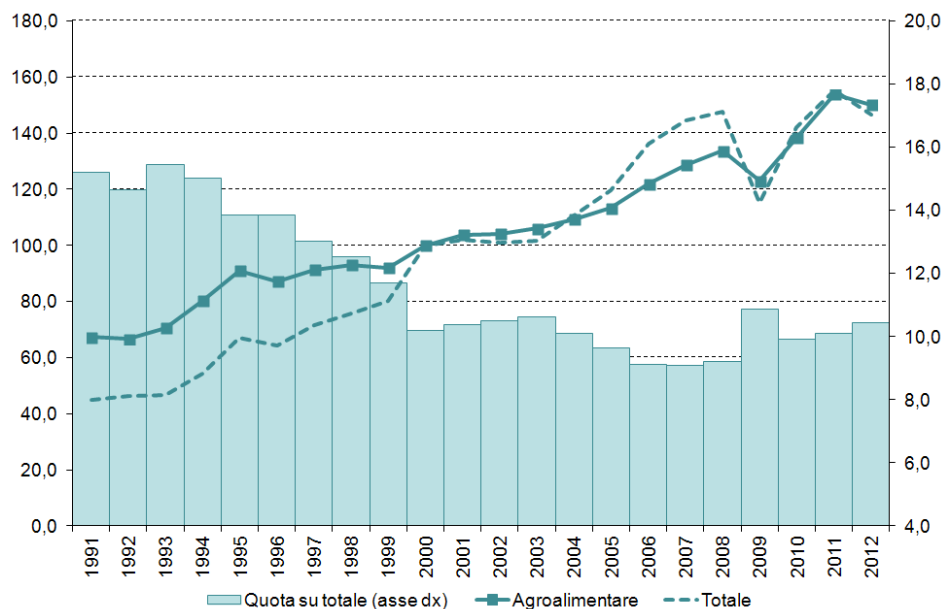
Dal lato delle importazioni, il peso dell'agroalimentare sul totale dell'economia appare decisamente superiore rispetto alle esportazioni: nel 2012 il settore rappresenta il 10,4% del valore delle merci e dei servizi importati. Nonostante si osservi un incremento del peso rispetto al 2011, nel medio periodo la tendenza appare negativa, eccezion fatta per gli ultimi anni in cui la contrazione complessiva è risultata più accentuata (grafico 3).

Graf. 2. Evoluzione delle esportazioni nell'agroalimentare e nel complesso in Italia. Anni 1991-2012 (indice 2000=100 e quota % agroalimentare su totale esportazioni).



Note: dati provvisori al 2012; il settore agroalimentare è definito in base alla classificazione Ateco 2007 come somma del comparto agricoltura (AA) e dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco (CA). Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Graf. 3. Evoluzione delle importazioni nell'agroalimentare e nel complesso in Italia. Anni 1991-2012 (indice 2000=100 e quota % agroalimentare su totale importazioni).



Note: dati provvisori al 2012; il settore agroalimentare è definito in base alla classificazione Ateco 2007 come somma del comparto agricoltura (AA) e dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco (CA). Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

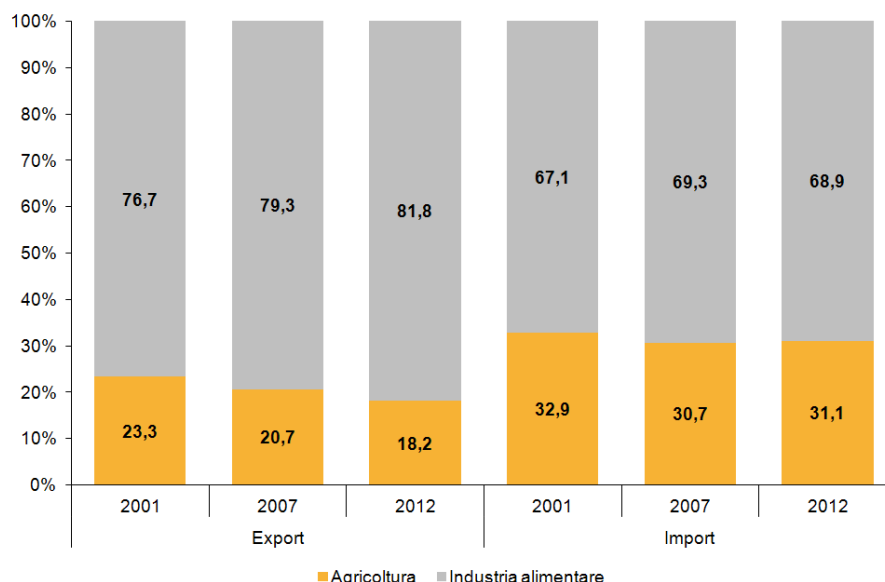
Analizzando più nel dettaglio l'evoluzione del commercio agroalimentare nell'ultimo decennio (tabella 7), si evidenziano alcuni aspetti rilevanti. Nel periodo definito pre-crisi, dal 2001 al 2007, la crescita delle esportazioni agroalimentari raggiunge il 32%, ritmo leggermente inferiore al trend delle esportazioni totali; mentre dal lato delle importazioni si osserva un incremento a due cifre, ma chiaramente inferiore alla tendenza complessiva (24% contro 41,5%). Anche nel bilancio 2007-2012 gli scambi commerciali appaiono in crescita, nonostante la tendenza negativa del 2012, che ha caratterizzato in particolare i flussi in ingresso.

Tab. 7. Evoluzione di esportazioni e importazioni per i comparti del settore agroalimentare e per l'economia totale in Italia. Anni 2001, 2007, 2011-2012 (valori assoluti e var.%).

Movimento e settore di attività	Valori annuali						
	2001	2007	2011	2012	Var.% 07/01	Var.% 12/11	Var.% 12/07
Esportazioni							
Agroalimentare (di cui:)	18.241	24.158	30.219	31.851	32,4	5,4	31,8
Agricoltura	4.248	4.992	5.800	5.791	17,5	-0,2	16,0
Industria alimentare	13.993	19.166	24.419	26.059	37,0	6,7	36,0
Totale esportazioni	272.990	364.744	375.904	389.725	33,6	3,7	6,8
Importazioni							
Agroalimentare (di cui:)	27.341	33.904	40.510	39.532	24,0	-2,4	16,6
Agricoltura	8.992	10.409	13.013	12.291	15,8	-5,5	18,1
Industria alimentare	18.349	23.495	27.497	27.242	28,0	-0,9	15,9
Totale importazioni	263.757	373.340	401.428	378.759	41,5	-5,6	1,5

Note: valori assoluti in milioni di euro; dati provvisori al 2012; il settore agroalimentare è definito in base alla classificazione delle attività economiche Ateco 2007 come somma del comparto agricoltura (AA) e dell'industria alimentare, delle bevande e del tabacco (CA). Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Graf. 4. Comp.% di esportazioni e importazioni per comparto dell'agroalimentare in Italia. Anni 2001, 2007, 2012.

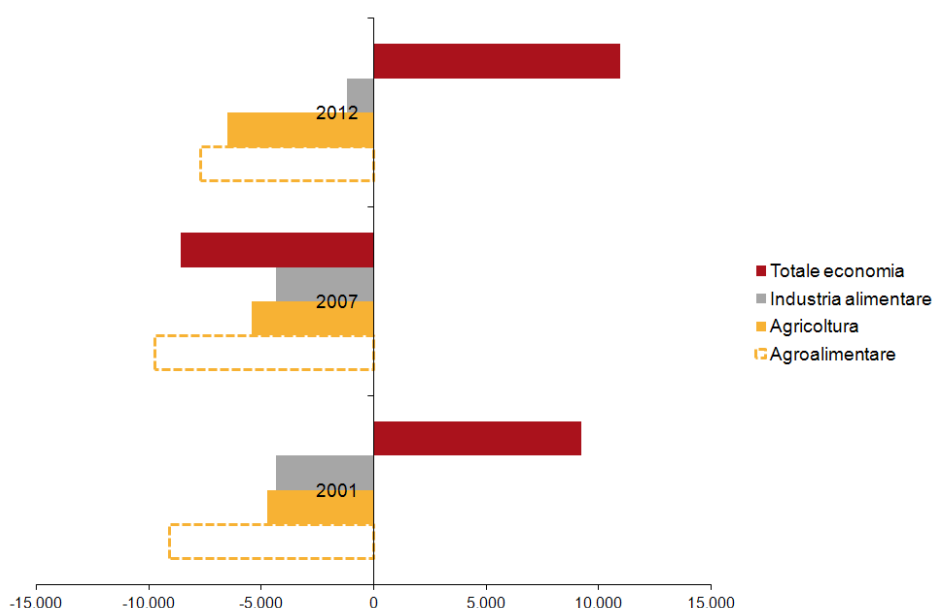


Note: dati provvisori al 2012. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

La scomposizione dell'agroalimentare secondo i due comparti principali, produzione agricola e lavorazione industriale, mostra la netta prevalenza del secondo sugli scambi commerciali. Nel caso delle esportazioni l'industria alimentare nel 2012 rappresenta l'81,8% del valore scambiato, quota in costante crescita dal 2001. Il peso dal lato delle merci importate scende al 68,9% e presenta rispetto al 2007 un andamento decrescente (grafico 4).

Come già osservato in precedenza il saldo commerciale agroalimentare è nettamente negativo e in crescita nell'ultimo decennio. Il peggioramento è legato ad una maggiore dipendenza delle importazioni di prodotti agricoli (grafico 5).

Graf. 5. Saldo degli scambi commerciali per comparti agroalimentari e totale in Italia. Anni 2001, 2007 e 2012 (valori assoluti in milioni di euro).

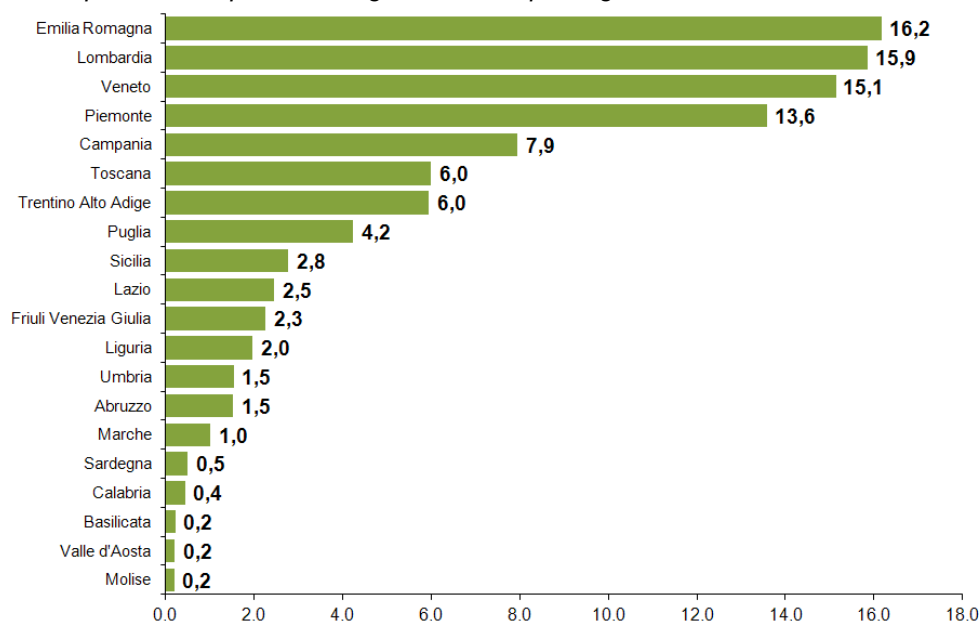


Note: dati provvisori al 2012. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Oltre il 60% delle esportazioni agroalimentari si concentra in sole quattro regioni: Emilia Romagna, Lombardia, Veneto e Piemonte (grafico 6), aree ai primi posti della classifica anche per valore esportato nel complesso dei settori economici. Il peso di ciascuna delle quattro regioni oscilla tra il 13 e il 16%. Più netta la supremazia della Lombardia per peso delle importazioni di prodotti agricoli e alimentari: essa rappresenta poco meno di un quarto dei flussi agroalimentari in entrata. Seguono Emilia Romagna e Veneto (grafico 7). Tra queste regioni solo il Piemonte presenta un grado di apertura commerciale superiore a 100, il che significa un saldo positivo (grafico 8 e tabella 8). Solo poche regioni vedono nel 2012 una bilancia agroalimentare positiva: Trentino Alto Adige, Campania, Sicilia, Valle D'Aosta, Abruzzo e Umbria, oltre che al Piemonte. Per tutte le regioni il valore delle esportazioni agroalimentari è cresciuto tra il 2007 e il 2012, favorito dal consistente recupero del 2012. Dal lato delle importazioni la situazione appare più eterogenea. Nel 2012 molte regioni vedono una significativa

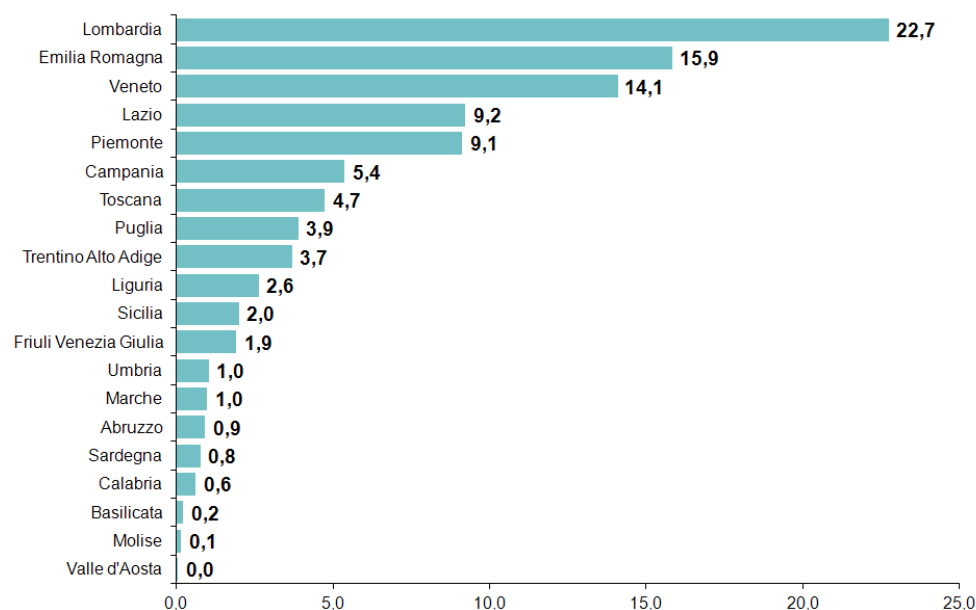
flessione dei flussi di prodotti agroalimentari in ingresso: tra le prime regioni Lombardia e Piemonte mostrano un calo. Nel bilancio degli ultimi cinque anni il volume di importazioni agroalimentari è aumentato a livello nazionale e per gran parte delle regioni. In controtendenza Valle d'Aosta e Liguria al nord e Lazio, Abruzzo e Molise al centro-sud (tabella 10).

Graf. 6. Comp.% delle esportazioni agroalimentari per regione. Anno 2012.



Note: dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Graf. 7. Comp.% delle importazioni agroalimentari per regione. Anno 2012.



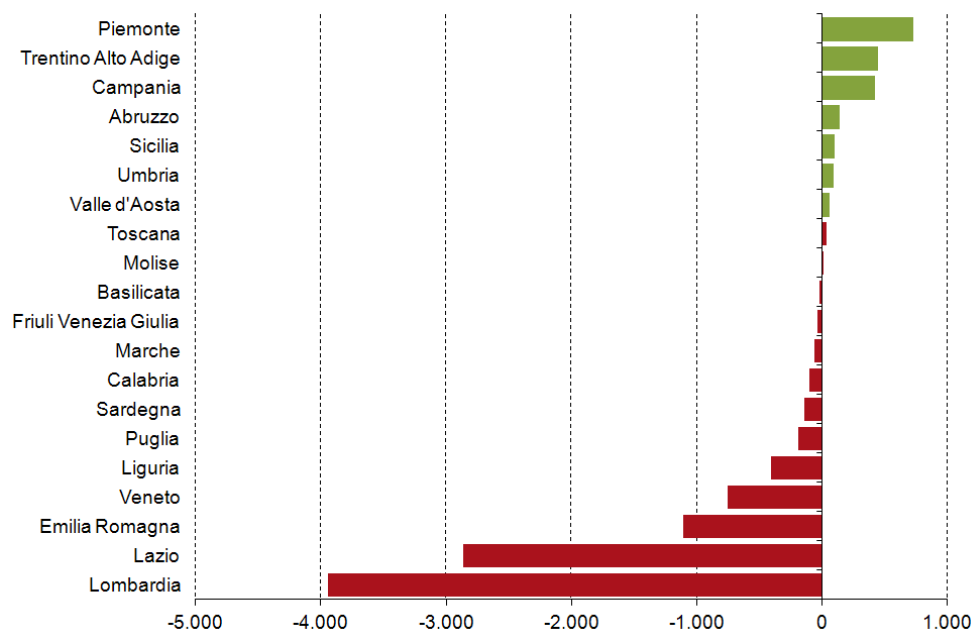
Note: dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Tab. 8. Esportazioni, importazioni e saldo commerciale dell'agroalimentare per regioni. Anni 2007, 2011-2012 (valori assoluti in milioni di euro e var.%).

Regione	Esportazioni					Importazioni					Saldo	
	2007	2011	2012	Var.% 12/11	Var.% 12/07	2007	2011	2012	Var.% 12/11	Var.% 12/07	2007	2012
Piemonte	3.370	4.122	4.326	4,9	28,4	2.922	3.713	3.611	-2,7	23,6	448	715
Valle d'Aosta	51	50	65	29,9	27,8	22	19	18	-5,3	-16,5	29	47
Lombardia	4.064	4.769	5.054	6,0	24,4	8.010	9.435	8.993	-4,7	12,3	-3.946	-3.939
Liguria	517	637	627	-1,5	21,3	1.193	1.106	1.037	-6,3	-13,0	-675	-410
Trentino Alto Adige	1.407	1.844	1.896	2,8	34,8	968	1.391	1.460	5,0	50,8	439	436
Veneto	3.280	4.467	4.821	7,9	47,0	4.586	5.573	5.572	0,0	21,5	-1.306	-751
Friuli Venezia Giulia	608	669	718	7,4	18,2	618	730	756	3,6	22,5	-10	-38
Emilia Romagna	3.730	4.846	5.154	6,4	38,2	4.388	5.980	6.267	4,8	42,8	-657	-1.113
Toscana	1.536	1.796	1.911	6,4	24,4	1.860	2.003	1.876	-6,3	0,8	-324	36
Umbria	353	437	489	11,9	38,3	399	426	407	-4,3	2,1	-45	81
Marche	235	278	323	16,3	37,6	378	423	388	-8,1	2,6	-144	-65
Lazio	630	736	781	6,2	24,0	3.904	3.786	3.645	-3,7	-6,6	-3.274	-2.864
Abruzzo	357	480	485	1,0	35,8	476	396	357	-9,8	-25,0	-119	128
Molise	34	52	62	19,5	81,8	59	70	54	-23,2	-8,1	-24	8
Campania	1.995	2.445	2.529	3,4	26,8	1.742	2.297	2.119	-7,7	21,7	253	409
Puglia	949	1.305	1.349	3,4	42,1	1.179	1.661	1.537	-7,5	30,4	-230	-188
Basilicata	40	69	70	1,4	76,4	71	79	88	11,1	24,1	-31	-18
Calabria	129	137	140	1,8	7,8	242	240	242	0,6	0,1	-112	-102
Sicilia	723	942	883	-6,2	22,2	641	849	790	-6,9	23,2	82	93
Sardegna	145	129	157	22,2	8,3	230	299	302	0,9	31,5	-85	-145
Italia (a)	24.158	30.219	31.851	5,4	31,8	33.904	40.510	39.532	-2,4	16,6	-9.746	-7.681

Note: dati provvisori al 2012; (a) il totale Italia comprende anche le aree diverse o non specificate. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

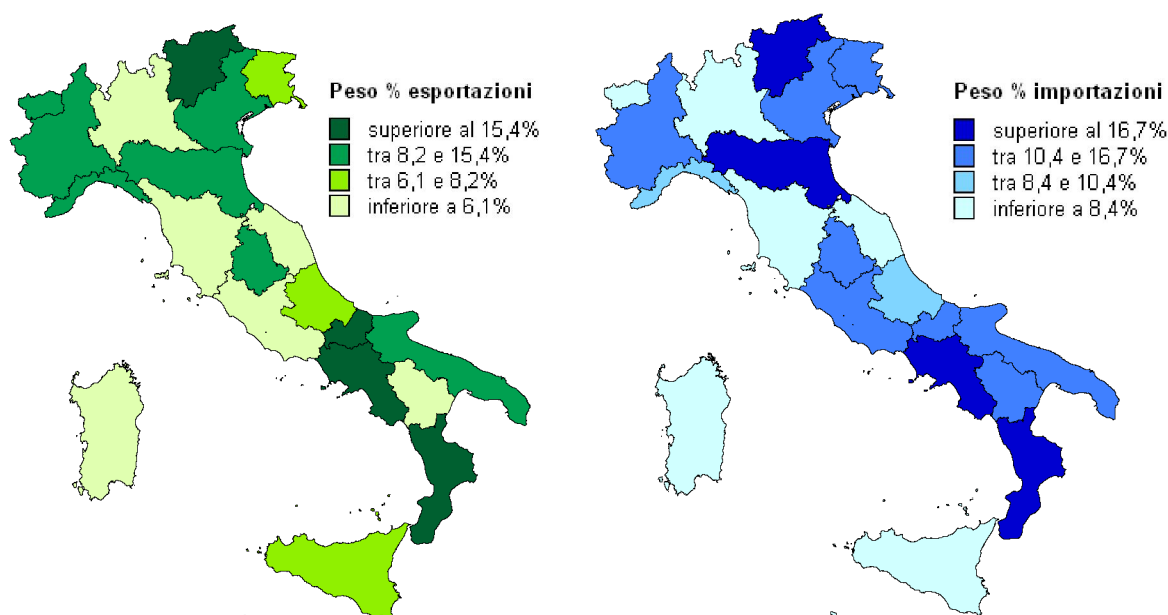
Graf. 8. Saldo commerciale dell'agroalimentare per regione. Anno 2012 (valori assoluti in milioni di euro).



Note: dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Un ultimo indice misura il grado di specializzazione regionale per quanto riguarda il settore agroalimentare rispetto al dato medio nazionale (grafico 9). Presentano un peso significativamente maggiore dell'agroalimentare rispetto alla media nazionale Trentino Alto Adige, Campania, Molise e Calabria dal lato delle esportazioni (8,2% è la media nazionale); Trentino Alto Adige, Emilia Romagna, Campania e Puglia per quanto riguarda le importazioni (10,4% è la media nazionale). Inoltre le esportazioni dei prodotti alimentari pesano maggiormente per Piemonte, Liguria, Veneto, Emilia Romagna, Umbria e Puglia. La quota di importazioni agroalimentari è, invece, superiore alla media nazionale per Piemonte, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Umbria, Lazio, Molise, Campania e Basilicata.

Graf. 9. Peso % del settore agroalimentare sulle esportazioni e importazioni regionali. Anno 2012.



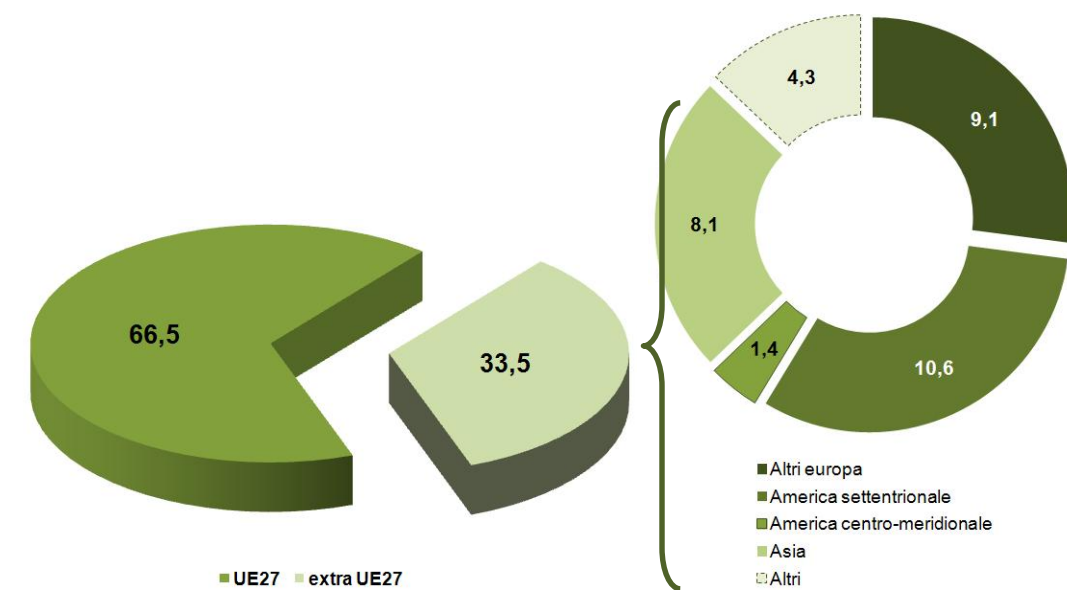
Note: dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

I paesi di destinazione e di provenienza

La principale area di sbocco per i flussi commerciali italiani è rappresentata dai paesi dell'Unione europea. Nel 2012 la quota delle esportazioni con destinazione Ue27 ammonta a 66,5%. I mercati extra Ue27 rappresentano il 33,5% del valore esportato e si concentrano attorno a tre principali aree di sbocco: America settentrionale (10,6% sul totale), altri paesi europei (9,1%) e Asia (8,1%) (grafico 10).

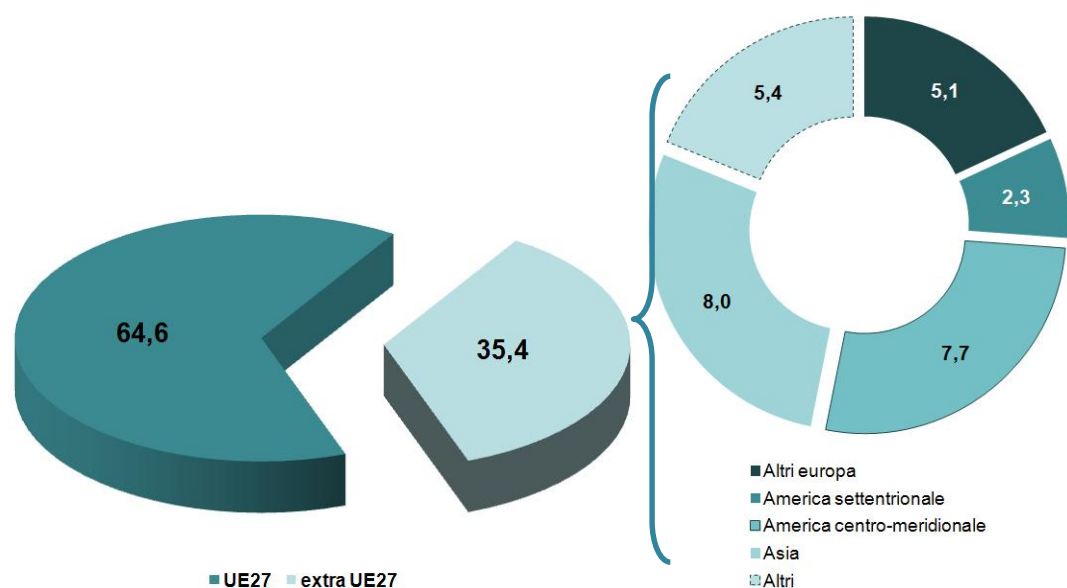
Anche dal lato delle importazioni l'Unione europea copre una quota consistente di flussi commerciali pari al 64,6% nel 2012 (grafico 11). Tra i maggiori partner extra Ue27 ci sono i paesi asiatici (Medio Oriente incluso, 8%) e dell'America centro-meridionale (7,7% sul totale).

Graf. 10. Comp.% delle esportazioni italiane per macroarea. Anno 2012.



Note: dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Graf. 11. Comp.% delle importazioni italiane per macroarea. Anno 2012.



Note: dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Entrando nel dettaglio dei singoli paesi, le esportazioni hanno come mete principali Germania, Francia e Regno Unito all'interno dei confini europei, Stati Uniti oltre oceano. Rispetto al 2001, i quattro paesi mantengono le prime quattro posizioni, ma perdono quote di mercato a favore di Russia e Polonia, che acquistano diverse posizioni nella classifica dei primi 20 paesi (tabella 9).

Germania e Francia guidano la classifica anche dei principali paesi di provenienza dei prodotti agroalimentari, affiancate da Spagna e Paesi Bassi. Per trovare il primo paese extra europeo bisogna scendere all'ottavo posto dove si incontra il Brasile. Rispetto al 2001 perdono quote di mercato Germania, Francia e Paesi Bassi a favore di un incremento della Spagna, dell'Austria e della Polonia (tabella 10).

Tab. 9. Primi 20 paesi per destinazione delle esportazioni agroalimentari italiane. Anni 2001 e 2012 (valori assoluti in migliaia e comp.%).

Graduatoria	2001			2012		
	Paese	Valore	Peso %	Paese	Valore	Peso %
1	Germania	4.307.331	23,6	Germania	5.915.588	18,6
2	Francia	2.239.995	12,3	Francia	3.791.123	11,9
3	Stati Uniti	1.770.385	9,7	Stati Uniti	2.715.351	8,5
4	Regno Unito	1.623.075	8,9	Regno Unito	2.612.344	8,2
5	Svizzera	860.003	4,7	Svizzera	1.265.313	4,0
6	Spagna	704.069	3,9	Austria	1.168.361	3,7
7	Austria	685.747	3,8	Paesi Bassi	1.135.099	3,6
8	Paesi Bassi	581.927	3,2	Spagna	1.117.364	3,5
9	Grecia	514.385	2,8	Belgio	946.707	3,0
10	Belgio	502.449	2,8	Giappone	724.324	2,3
11	Giappone	443.581	2,4	Canada	653.037	2,1
12	Canada	311.924	1,7	Russia	619.818	1,9
13	Danimarca	248.119	1,4	Grecia	611.437	1,9
14	Svezia	238.446	1,3	Polonia	534.226	1,7
15	Libia	190.468	1,0	Svezia	493.808	1,6
16	Polonia	185.013	1,0	Danimarca	472.461	1,5
17	Russia	150.769	0,8	Australia	374.848	1,2
18	Australia	139.571	0,8	Rep.Ceca	360.391	1,1
19	Slovenia	136.010	0,7	Cina	303.492	1,0
20	Portogallo	126.262	0,7	Slovenia	300.356	0,9

Note: dati provvisori al 2012. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Tab. 10. Primi 20 paesi per provenienza delle importazioni agroalimentari italiane. Anni 2001 e 2012 (valori assoluti in migliaia e comp.%).

Graduatoria	2001			2012		
	Paese	Valore	Peso %	Paese	Valore	Peso %
1	Francia	4.327.273	15,8	Germania	5.893.635	14,9
2	Germania	4.066.081	14,9	Francia	5.751.698	14,5
3	Paesi Bassi	3.442.734	12,6	Spagna	3.792.470	9,6
4	Spagna	2.265.382	8,3	Paesi Bassi	3.600.810	9,1
5	Danimarca	967.356	3,5	Austria	1.386.032	3,5
6	Belgio	867.761	3,2	Belgio	1.089.731	2,8
7	Austria	866.467	3,2	Polonia	955.913	2,4
8	Stati Uniti	800.615	2,9	Brasile	885.732	2,2
9	Argentina	742.574	2,7	Danimarca	791.699	2,0
10	Regno Unito	699.859	2,6	Grecia	765.448	1,9
11	Brasile	670.332	2,5	Indonesia	749.930	1,9
12	Grecia	625.934	2,3	Argentina	698.451	1,8
13	Australia	513.761	1,9	Ungheria	689.877	1,7
14	Cina	424.998	1,6	Slovenia	635.957	1,6
15	Turchia	313.009	1,1	Stati Uniti	633.694	1,6
16	Ungheria	281.814	1,0	Regno Unito	629.354	1,6
17	Svizzera	260.399	1,0	Ucraina	576.918	1,5
18	Irlanda	211.690	0,8	Cina	529.178	1,3
19	Ecuador	209.079	0,8	Romania	473.488	1,2
20	Tunisia	198.715	0,7	Irlanda	406.155	1,0

Note: dati provvisori al 2012. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Nel complesso l'evoluzione dei flussi agroalimentari nell'ultimo decennio appare ampiamente positiva per tutte le principali aree di destinazione (tabelle 11 e 12). Dal lato delle esportazioni si registra una crescita sostenuta verso Giappone e Russia tra il 2007 e il 2012. Per i flussi in ingresso si osserva una crescita più sostenuta per le merci extra Ue27, soprattutto negli ultimi anni. Mostrano un segno decisamente negativo tra il 2007 e il 2012 i flussi di prodotti alimentari provenienti dal Brasile (-18,1%) e dagli Stati Uniti (-8,1%).

Tab. 11. Evoluzione delle esportazioni agroalimentari italiane per principali paesi di destinazione. Anni 2001, 2007, 2011-2012 (valori assoluti in migliaia e var.%).

Area e Paese	Valori assoluti				Var.%			
	2001	2007	2011	2012	07/01	11/07	12/11	12/07
<i>Ue27 (di cui:)</i>	12.664.844	16.882.152	20.605.496	21.168.337	33,3	22,1	2,7	25,4
Germania	4.307.331	4.884.351	5.714.764	5.915.588	13,4	17,0	3,5	21,1
Francia	2.239.995	2.794.854	3.615.498	3.791.123	24,8	29,4	4,9	35,6
Regno Unito	1.623.075	2.288.716	2.478.461	2.612.344	41,0	8,3	5,4	14,1
<i>Extra Ue27 (di cui:)</i>	5.576.304	7.275.380	9.614.003	10.682.464	30,5	32,1	11,1	46,8
Stati Uniti	1.770.385	2.252.248	2.477.526	2.715.351	27,2	10,0	9,6	20,6
Svizzera	860.003	1.024.552	1.196.813	1.265.313	19,1	16,8	5,7	23,5
Giappone	443.581	487.018	608.246	724.324	9,8	24,9	19,1	48,7
Russia	150.769	406.160	580.382	619.818	169,4	42,9	6,8	52,6
Totale	18.241.148	24.157.532	30.219.499	31.850.801	32,4	25,1	5,4	31,8

Note: dati provvisori al 2012. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Tab. 12. Evoluzione delle importazioni agroalimentari italiane per principali paesi di provenienza. Anni 2001, 2007, 2011-2012 (valori assoluti in migliaia e var.%).

Area e Paese	Valori assoluti				Var.%			
	2001	2007	2011	2012	07/01	11/07	12/11	12/07
<i>Ue27 (di cui:)</i>	19.440.973	24.373.745	28.469.243	28.276.642	25,4	16,8	-0,7	16,0
Germania	4.066.081	5.111.589	5.892.371	5.893.635	25,7	15,3	0,0	15,3
Francia	4.327.273	5.143.825	6.095.608	5.751.698	18,9	18,5	-5,6	11,8
Spagna	2.265.382	3.026.905	3.821.879	3.792.470	33,6	26,3	-0,8	25,3
<i>Extra Ue27 (di cui:)</i>	7.900.327	9.530.065	12.040.768	11.255.632	20,6	26,3	-6,5	18,1
Brasile	670.332	1.082.245	914.345	885.732	61,4	-15,5	-3,1	-18,2
Indonesia	74.549	198.501	703.738	749.930	166,3	254,5	6,6	277,8
Argentina	742.574	847.861	1.003.158	698.451	14,2	18,3	-30,4	-17,6
Stati Uniti	800.615	689.346	746.729	633.694	-13,9	8,3	-15,1	-8,1
Totale	27.341.300	33.903.810	40.510.011	39.532.274	24,0	19,5	-2,4	16,6

Note: dati provvisori al 2012. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

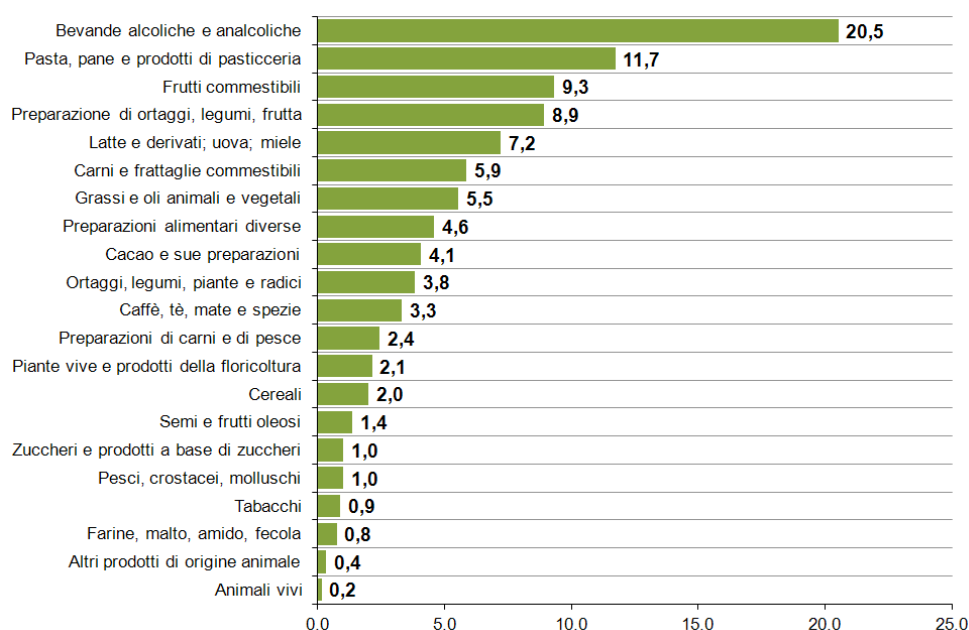
Principali comparti e prodotti

Prendendo in esame il commercio per settore merceologico è possibile individuare i principali prodotti esportati e importati e la loro evoluzione negli ultimi sei anni, dal 2007 al 2012.

Fiore all'occhiello delle esportazioni italiane sono le bevande e in particolare il vino che rappresentano rispettivamente il 20,5% e il 14,7% del valore delle esportazioni

agroalimentari verso l'estero (grafico 12 e tabella 13). Il settore delle bevande presenta un saldo commerciale nettamente positivo (grafico 14) e una crescita a due cifre (30,2% tra il 2007 e il 2012 e 7,1% nel solo 2012; tabella 14). Tra i primi 20 prodotti esportati vi sono anche acquaviti e liquori (1,9%) e acque minerali naturali e gassate (1,1%).

Graf. 12. Comp.% delle esportazioni agroalimentari per prodotto in Italia. Anno 2012.



Note: i prodotti sono classificati in base alla nomenclatura combinata (classificazione economica delle merci adottata nelle rilevazioni del commercio estero dai paesi dell'Ue); dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

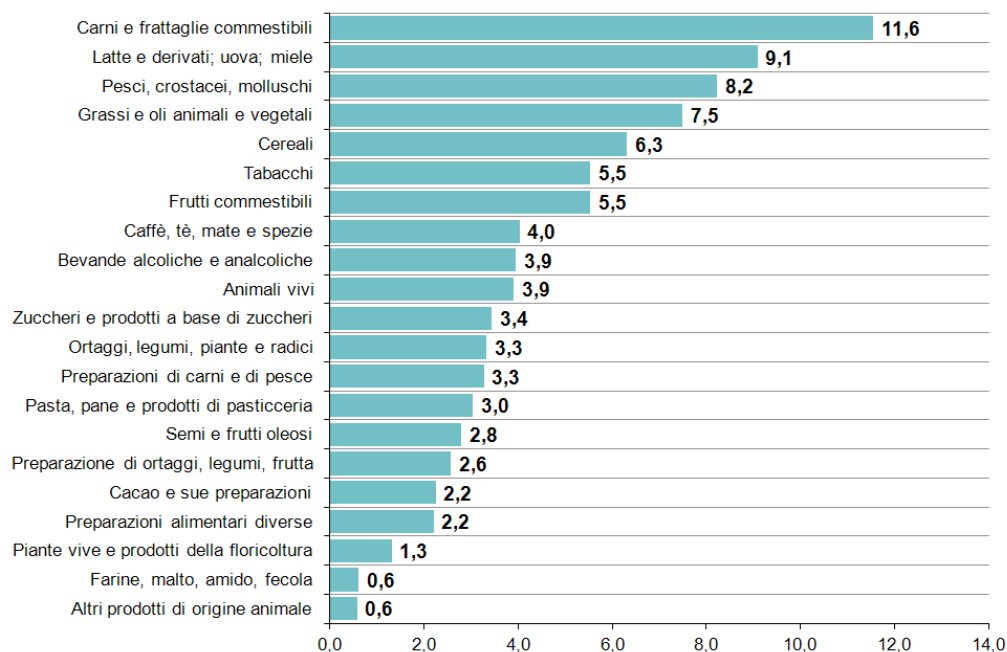
Altro settore made in Italy è quello della pasta, del pane e dei prodotti di pasticceria che rappresenta l'11,7% del valore esportato (grafico 12), in crescita del 37,3% rispetto al 2007 (+7,4% solo nel 2012, tabella 14) e con un saldo commerciale ampiamente positivo (grafico 11).

Al terzo gradino del podio si trova il comparto della frutta fresca con un peso del 9,3% nel complesso dei flussi in uscita (grafico 12). Il settore comprende tra l'altro mele, uva, fragole e albicocche, presenta anch'esso un saldo commerciale in attivo e appare in crescita, anche se più contenuta rispetto ai primi due settori: nel 2012 l'aumento è stato del 3,3% rispetto al 2011, mentre tra 2007 e 2012 la crescita è risultata del 9,9% (tabella 14).

Si evidenzia, inoltre, il peso dei formaggi e dei latticini (6,2%), il cui valore tra il 2007 e il 2012 è cresciuto del 46,8%; la quinta posizione per i pomodori preparati e conservati (4,2%), con un aumento di circa il 34%. Non appare altrettanto positivo l'andamento del settore dei pomodori freschi o congelati che segna una significativa contrazione (-8,2%). A questo si affianca la flessione della frutta secca fresca o in guscio (tabella 14).

Presenta un saldo commerciale positivo il cacao e i prodotti derivati (grafico 14), in particolare la cioccolata, il cui valore esportato è cresciuto del 46,4% negli ultimi sei anni.

Graf. 13. Comp.% delle importazioni agroalimentari per prodotto in Italia. Anno 2012.



Note: i prodotti sono classificati in base alla nomenclatura combinata e le categorie fanno riferimento alla suddivisione per capitoli (2 cifre); dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

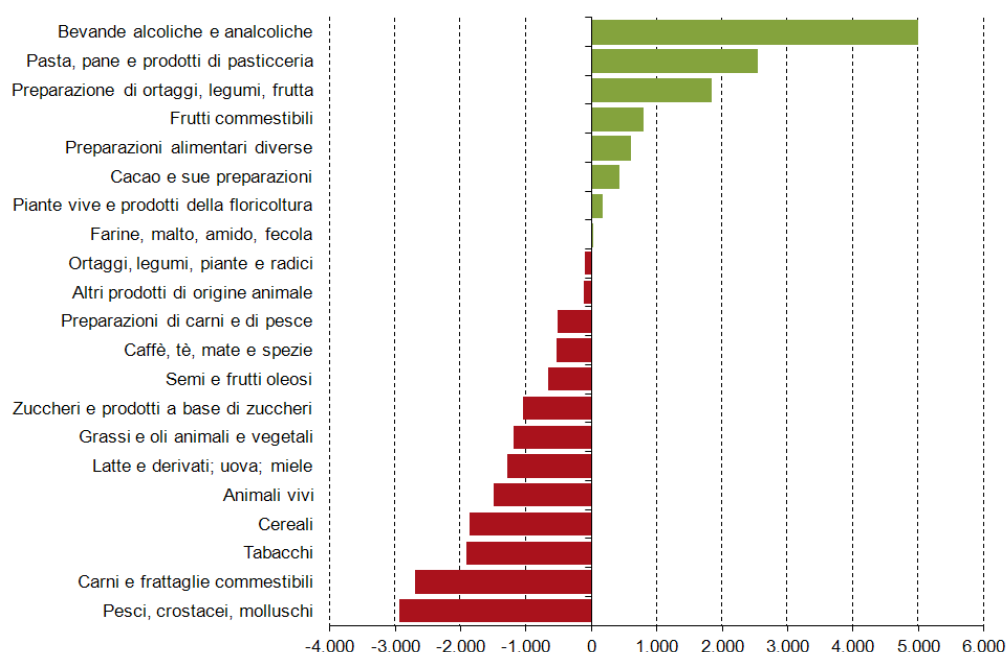
Tra i principali prodotti importati al primo posto si collocano le carni fresche, refrigerate o congelate (l'11,6% nel complesso dell'agroalimentare), in particolare le carni suine e bovine (4,8% e 4,7%). Il settore presenta una bilancia commerciale profondamente in deficit (grafico 14) e segna una crescita nulla nel 2012 (tabella 15).

In seconda posizione per valore importato si colloca il comparto del latte e derivati (9,1%), anch'esso con saldo negativo. I due prodotti principali sono i formaggi e i latticini (4,1%), il latte e la crema di latte (2,5%, tabella 13), il cui andamento nel complesso appare positivo, nonostante la flessione registrata nel 2012.

Il comparto ittico rappresenta l'8,2% delle importazioni agroalimentari (grafico 13) ed è il settore che registra la maggiore dipendenza dall'estero (grafico 14). Tra i primi 20 prodotti importati, 6 riguardano questo settore (tabella 13), che segna un trend di crescita positivo tra il 2007 e il 2012, nonostante il calo osservato nel 2012 (tabella 15).

Nelle prime posizioni dei prodotti importati si colloca anche il frumento (4%). Il comparto dei cereali è tra i settori con deficit commerciale più alto (grafico 14). I flussi commerciali segnano una contrazione nel 2012 (tabella 15).

Graf. 14. Saldo commerciale dell'agroalimentare per prodotto in Italia. Anno 2012.



Note: i prodotti sono classificati in base alla nomenclatura combinata e le categorie fanno riferimento alla suddivisione per capitoli (2 cifre); dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Tab. 13. Primi 20 prodotti esportati e importati in Italia. Anno 2012.

Esportazioni			Importazioni		
Prodotto	Valore	Peso %	Prodotto	Valore	Peso %
1 Vino	4.690.619	14,7	Carni di suidi, fresche o congelate	1.883.021	4,8
2 Pasta, anche cotte o farcite	2.089.138	6,6	Carni di bovini, fresche o refrigerate	1.852.967	4,7
3 Formaggi e latticini	1.975.477	6,2	Formaggi e latticini	1.621.607	4,1
4 Panetteria, pasticceria o biscotteria	1.440.603	4,5	Frumento "grano"	1.591.011	4,0
5 Pomodori, preparati o conservati	1.350.533	4,2	Caffè	1.462.824	3,7
6 Cioccolata	1.249.746	3,9	Bovini vivi	1.191.742	3,0
7 Olio di oliva	1.201.830	3,8	Olio di oliva	1.111.550	2,8
8 Caffè	1.013.629	3,2	Latte e crema di latte	989.661	2,5
9 Mele, pere e cotogne, fresche	895.981	2,8	Preparazioni e conserve di pesci	909.303	2,3
10 Carni e frattaglie commestibili	675.231	2,1	Molluschi commestibili	868.431	2,2
11 Uve, fresche o secche	599.989	1,9	Pesce fresco o refrigerato	666.836	1,7
12 Acquaviti, liquori	599.613	1,9	Granturco	640.105	1,6
13 Succhi di frutta	554.892	1,7	Panetteria, pasticceria o biscotteria	616.363	1,6
14 Riso	488.924	1,5	Frutta a guscio, fresca o secca	606.114	1,5
15 Albicocche, ciliege, pesche	419.091	1,3	Crostacei commestibili	543.681	1,4
16 Fragole, lamponi, more	387.065	1,2	Filetti di pesci e altra carne di pesci	515.678	1,3
17 Ortaggi e legumi, preparati o conservati	378.298	1,2	Birra di malto	489.049	1,2
18 Ortaggi, freschi o refrigerati	375.889	1,2	Cioccolata	447.025	1,1
19 Acque, minerali naturali o gassate	353.074	1,1	Banane	376.967	1,0
20 Salsicce, salami e prodotti simili	344.051	1,1	Pesci secchi o salati	310.256	0,8

Note: i prodotti sono classificati in base alla nomenclatura combinata e le categorie fanno riferimento alla suddivisione per sottocapitoli (4 cifre); dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Tab. 14. Evoluzione dei principali prodotti esportati dall'Italia. Anni 2007, 2011-2012 (valori assoluti in migliaia di euro e var. %).

Prodotto	2007	2011	2012	Var.% 11/07	Var.% 12/11	Var.% 12/07
Bevande alcoliche e analcoliche (di cui:)	5.021.275	6.102.816	6.535.857	21,5	7,1	30,2
Vino	3.541.832	4.404.700	4.690.619	24,4	6,5	32,4
Pasta, pane e prodotti di pasticceria (di cui:)	2.721.337	3.479.515	3.735.415	27,9	7,4	37,3
Pasta, anche cotte o farcite	1.568.767	1.961.367	2.089.138	25,0	6,5	33,2
Panetteria, pasticceria o biscotteria	995.602	1.325.038	1.440.603	33,1	8,7	44,7
Frutta fresca e secca (di cui:)	2.701.013	2.873.477	2.969.035	6,4	3,3	9,9
Mele e pere fresche	718.204	861.133	895.981	19,9	4,0	24,8
Uve, fresche o secche	537.555	583.261	599.989	8,5	2,9	11,6
Albicocche, ciliege, pesche	400.649	325.763	419.091	-18,7	28,6	4,6
Fragole, lamponi, more	349.560	408.394	387.065	16,8	-5,2	10,7
Frutta a guscio, fresca o secca	218.440	207.692	215.541	-4,9	3,8	-1,3
Agrumi, freschi o secchi	140.496	184.455	161.043	31,3	-12,7	14,6
Preparazioni di ortaggi o di legumi, di frutta (di cui:)	2.187.562	2.682.782	2.847.622	22,6	6,1	30,2
Pomodori, preparati o conservati	1.001.978	1.308.398	1.350.533	30,6	3,2	34,8
Succhi di frutta	435.576	519.900	554.892	19,4	6,7	27,4
Ortaggi e legumi, preparati o conservati	267.690	335.596	378.298	25,4	12,7	41,3
Frutta, noci	241.184	277.221	290.962	14,9	5,0	20,6
Latte e derivati del latte; uova; miele (di cui:)	1.611.192	2.188.847	2.300.995	35,9	5,1	42,8
Formaggi e latticini	1.346.149	1.909.142	1.975.477	41,8	3,5	46,8
Carni fresche, refrigerate o congelate (di cui:)	1.358.141	1.793.224	1.865.305	32,0	4,0	37,3
Carni e frattaglie, salate o in salamoia	512.759	631.470	675.231	23,2	6,9	31,7
Carni di bovini, fresche o refrigerate	234.451	319.024	328.279	36,1	2,9	40,0
Carni e frattaglie di "pollame domestico"	253.215	313.121	296.488	23,7	-5,3	17,1
Carni di bovini, congelate	120.970	184.721	198.517	52,7	7,5	64,1
Grassi e oli animali o vegetali (di cui:)	1.443.594	1.724.503	1.762.026	19,5	2,2	22,1
Olio di oliva	1.065.527	1.173.892	1.201.830	10,2	2,4	12,8
Preparazioni alimentari diverse (di cui:)	1.161.868	1.407.391	1.461.305	21,1	3,8	25,8
Cacao e sue preparazioni (di cui:)	891.012	1.119.820	1.300.926	25,7	16,2	46,0
Cioccolata	853.720	1.064.141	1.249.746	24,6	17,4	46,4
Ortaggi o legumi, piante, radici e tuberi (di cui:)	1.032.432	1.218.032	1.221.271	18,0	0,3	18,3
Ortaggi, freschi o refrigerati (a)	245.099	387.903	375.889	58,3	-3,1	53,4
Lattughe e cicorie	121.652	146.177	173.228	20,2	18,5	42,4
Pomodori, freschi o refrigerati	181.025	176.724	166.122	-2,4	-6,0	-8,2

Note: i prodotti sono classificati in base alla nomenclatura combinata e le categorie fanno riferimento alla suddivisione per sottocapitoli (4 cifre); dati provvisori al 2011; (a) escluso patate, pomodori, cipolle, scalogni, aglio, porri e altri ortaggi agliocei, cavoli del genere "brassica", lattughe, cicorie, carote, navoni, barbabietole da insalata, salsefice o barba di becco, sedani-rapa, ravanelli e simili radici commestibili, cetrioli, cetriolini, nonché piselli e fagioli. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

Tab. 15. Evoluzione dei principali prodotti importati in Italia. Anni 2007, 2011-2012 (valori assoluti in migliaia di euro e var. %).

Prodotto	2007	2011	2012	Var. % 11/07	Var. % 12/11	Var. % 12/07
Carni fresche, refrigerate o congelate (di cui:)	4.209.487	4.563.586	4.566.703	8,4	0,1	8,5
Carni di suidi, fresche, refrigerate o congelate	1.688.533	1.850.596	1.883.021	9,6	1,8	11,5
Carni di bovini, fresche o refrigerate	1.816.858	1.894.380	1.852.967	4,3	-2,2	2,0
Latte e derivati del latte; uova; miele (di cui:)	3.276.414	3.841.119	3.592.288	17,2	-6,5	9,6
Formaggi e latticini	1.431.491	1.683.721	1.621.607	17,6	-3,7	13,3
Latte e crema di latte, non concentrati e senza zuccheri	878.113	1.160.083	989.661	32,1	-14,7	12,7
Latticello, latte e crema coagulati, yogurt	224.839	236.888	246.054	5,4	3,9	9,4
Latte e crema di latte, concentrati e con zuccheri	320.646	242.551	237.909	-24,4	-1,9	-25,8
Pesci e crostacei, molluschi (di cui:)	3.003.229	3.523.945	3.251.008	17,3	-7,7	8,3
Molluschi commestibili	739.969	974.157	868.431	31,6	-10,9	17,4
Pesci, commestibili, freschi o refrigerati	612.232	746.446	666.836	21,9	-10,7	8,9
Crostacei commestibili	569.310	586.178	543.681	3,0	-7,2	-4,5
Filetti di pesci e altra carne di pesci	428.459	517.912	515.678	20,9	-0,4	20,4
Pesci commestibili, secchi, salati o in salamoia	299.148	326.977	310.256	9,3	-5,1	3,7
Pesci, congelati, commestibili	256.235	287.340	275.958	12,1	-4,0	7,7
Grassi e oli animali o vegetali (di cui:)	2.381.447	3.044.533	2.959.136	27,8	-2,8	24,3
Olio di oliva	1.330.530	1.167.528	1.111.550	-12,3	-4,8	-16,5
Cereali (di cui:)	2.140.066	2.878.682	2.494.325	34,5	-13,4	16,6
Frumento "grano" e frumento segalato	1.361.670	1.893.257	1.591.011	39,0	-16,0	16,8
Granturco	477.369	622.967	640.105	30,5	2,8	34,1
Tabacchi	2.088.031	2.218.640	2.189.757	6,3	-1,3	4,9
Frutti commestibili (di cui:)	1.877.715	2.209.383	2.185.470	17,7	-1,1	16,4
Frutta a guscio, fresca o secca	460.790	595.590	606.114	29,3	1,8	31,5
Banane	350.997	395.911	376.967	12,8	-4,8	7,4
Agrumi, freschi o secchi	215.235	242.799	289.320	12,8	19,2	34,4
Bevande alcoliche e analcoliche (di cui:)	1.477.359	1.508.465	1.560.957	2,1	3,5	5,7
Birra di malto	449.055	481.706	489.049	7,3	1,5	8,9
Vini di uve fresche	360.280	298.026	305.462	-17,3	2,5	-15,2
Alcole etilico, acquaviti, liquori	310.336	303.380	281.186	-2,2	-7,3	-9,4
Caffè, tè e spezie (di cui:)	888.296	1.541.984	1.593.605	73,6	3,3	79,4
Caffè, anche torrefatto o decaffeinizzato	797.155	1.416.780	1.462.824	77,7	3,2	83,5
Animali vivi (di cui:)	1.507.190	1.554.863	1.543.708	3,2	-0,7	2,4
Bovini vivi	1.073.352	1.169.213	1.191.742	8,9	1,9	11,0

Note: i prodotti sono classificati in base alla nomenclatura combinata e le categorie fanno riferimento alla suddivisione per sottocapitoli (4 cifre); dati provvisori al 2011. Fonte: elaborazioni su dati Istat (Coeweb, marzo 2013).

La competitività internazionale dell'agroalimentare italiano

Come si è già messo in luce, negli ultimi anni anche l'Italia come altri paesi ha perso quota nel panorama delle esportazioni mondiali caratterizzato da una rapida ascesa della Cina. Mantiene tuttavia una buona competitività nel panorama mondiale. Secondo il Trade performance index calcolato da Unctad/Wto, tra i paesi del G20 l'Italia riveste la seconda posizione dopo la Germania per competitività nel commercio estero. È un indice che valuta e monitora le dimensioni e la competitività dell'export per settore e per paese. La graduatoria di competitività si basa su cinque sub-indici: valore delle esportazioni nette, esportazioni procapite, quota di mercato mondiale, diversificazione della produzione e diversificazione dei mercati. L'indice prende in considerazione circa 180 paesi nei 14 settori⁸ del manifatturiero compresi gli alimenti freschi e trasformati, i prodotti agricoli grezzi e trasformati. La graduatoria stilata in base ai valori dell'indice di competitività commerciale (tabella 16), vede la Germania primeggiare tra i paesi del G6, Cina e Corea del Sud con 8 migliori posizioni e una seconda posizione, seguita dall'Italia con 3 prime posizioni, 3 seconde posizioni e una sesta posizione (Fortis, 2013).

Tab. 16. Posizione dei paesi G-6, Cina e Corea del Sud nella graduatoria mondiale della competitività secondo il Trade Performance Index Unctad/Wto per settore. Anno 2011.

Settore	Germania	Italia	Francia	Giappone	Stati Uniti	Regno Unito	Cina	Sud Corea
Alimentari freschi	24	31	7	90	6	38	55	83
Alimentari trasformati	1	6	2	86	39	41	22	71
Prodotti in legno	1	24	28	52	5	34	37	56
Tessili	2	1	19	36	33	24	3	8
Chimici	1	26	3	6	15	7	27	9
Prodotti in pelle	12	1	11	85	38	17	3	51
Manifatture di base	1	2	27	8	48	30	3	7
Macchine non elettroniche	1	2	7	13	22	11	8	15
IT & elettronica di consumo	12	22	17	43	23	20	5	8
Componenti elettroniche	1	14	24	6	39	21	37	16
Mezzi di trasporto	1	17	11	5	37	32	10	4
Abbigliamento	15	1	11	79	46	22	2	49
Manifatture varie	1	2	21	8	25	22	7	40
Minerali	26	68	33	91	23	21	72	87

Nota: in evidenza le posizioni fino al decimo migliore esportatore al mondo. Fonte: elaborazioni Fondazione Edison su dati International Trade Centre Unctad/Wto (Fortis, 2013).

L'Italia risulta essere il paese più competitivo sui mercati di tutto il mondo per produzioni che sono considerate tipiche del made in Italy quali abbigliamento, pelle e

⁸ Beni alimentari freschi e prodotti agricoli grezzi, beni alimentari e prodotti agricoli trasformati, prodotti in legno e carta, tessili, prodotti chimici, prodotti in pelle, metalli e manifatture di base, macchine non elettriche, computer e telecomunicazioni, componenti elettroniche, mezzi di trasporto, abbigliamento, manifatture varie, minerali.

tessili. Assume inoltre la seconda posizione per l'export di macchinari non elettronici, manifatture di base e altre manifatture varie. La sesta posizione in graduatoria mondiale per l'indice di competitività commerciale si registra invece per l'export di prodotti agricoli e alimentari trasformati. Per quel che concerne i prodotti agricoli freschi, non lavorati, l'Italia si colloca invece al 31° posto.

È evidente che entrando con maggior dettaglio negli archivi dati del commercio estero di beni agricoli e prodotti agroalimentari è possibile verificare la posizione⁹ dell'Italia quale paese esportatore nel mercato mondiale per gruppi più specifici di prodotti. Aumenta, quindi, pure la possibilità di individuare un maggior numero di posizioni di eccellenza dell'Italia nel panorama mondiale dell'export. Si possono a tal proposito citare i risultati degli studi condotti in anni recenti sui dati relativi alle esportazioni di migliaia di prodotti utilizzando l'indice Fortis-Corradini. Si tratta di un indice delle eccellenze competitive nel commercio internazionale che - applicato agli archivi dati di Istat, Eurostat e Un-Comtrade - permette di individuare per l'Italia una prima posizione tra i paesi esportatori dell'anno 2009 in corrispondenza di ben 249 prodotti su 5.117 prodotti censiti¹⁰. I prodotti dell'agroalimentare sono quasi una ventina, tra questi le paste alimentari, i pomodori preparati o conservati, il caffè torrefatto, le carni suine e bovine conservate, gli aceti, i vermut, i mosti, le fette biscottate, ma anche ciliegie e tartufi conservati, castagne, cicorie e alcuni tipi di fagioli. Sempre nel 2009 si sono contate 347 seconde posizioni dell'Italia che includono poco più di venti prodotti agricoli o di trasformazione agroindustriale tra i quali i vini, gli spumanti, gli oli d'oliva, alcuni tipi di frutta fresca. Per altri 387 prodotti si trova in terza posizione nell'export mondiale con quasi trenta prodotti agroalimentari tra cui cioccolato e formaggi.

Anche solo l'esame dei macrogruppi di prodotti agricoli e alimentari, reso possibile dal libero accesso al database dell'International Trade Centre (l'agenzia tecnica di Unctad/Wto), consente di identificare primarie posizioni delle esportazioni italiane di prodotti agroalimentari nella graduatoria dei paesi esportatori riferite al 2011, ultimo dato disponibile per l'Italia (tabella 17).

Pasta, pane e prodotti della pasticceria

Questo gruppo di prodotti pone l'Italia in seconda posizione al mondo per valore delle esportazioni, dopo la Germania. Sono prodotti diretti principalmente verso Francia e Germania (circa il 16% ognuno), ma anche verso Regno Unito (11%) e Stati Uniti (8%). L'eccellente posizione è determinata in massima parte dalla pasta cui si può attribuire il 57% del valore dell'export del gruppo. Per un altro 38% contribuiscono i prodotti della panificazione e della pasticceria. La seconda posizione nell'export mondiale è legata quindi alla presenza nel gruppo di prodotti tipici del nostro paese. Una posizione che dal 2007 rimane stabile, sempre dopo la Germania, sebbene la quota dell'Italia sembra si sia andata lievemente contraendo.

⁹ Si vedano a tal proposito i risultati degli studi condotti sui dati relativi alle esportazioni di migliaia di prodotti utilizzando l'indice Fortis-Corradini (Fortis M., Corradini S., 2010).

¹⁰ Si veda il dettaglio in <http://www.fondazioneedison.it/it/indice-delle-eccellenze.html>.

Rispetto al valore dell'export mondiale per questo gruppo di prodotti, l'Italia contribuisce per quasi il 9% contro l'11% della Germania. Le nostre importazioni sono limitate ragione per cui il saldo commerciale risulta attivo (grafico 15). Sono prodotti che trovano mercato presso quasi tutti i 180 paesi censiti dall'International Trade Centre: la pasta, ad esempio, viene importata da 174 paesi e pochi meno (166) acquistano i prodotti della panificazione e pasticceria.

Tab. 17. Italia: principali gruppi di prodotti agricoli e agroalimentari esportati. Posizione tra i paesi esportatori, quota % dell'export italiano sull'export mondiale del prodotto, quota % dell'export del prodotto sul totale dell'export italiano e primi 3 paesi esportatori del prodotto. Anno 2011.

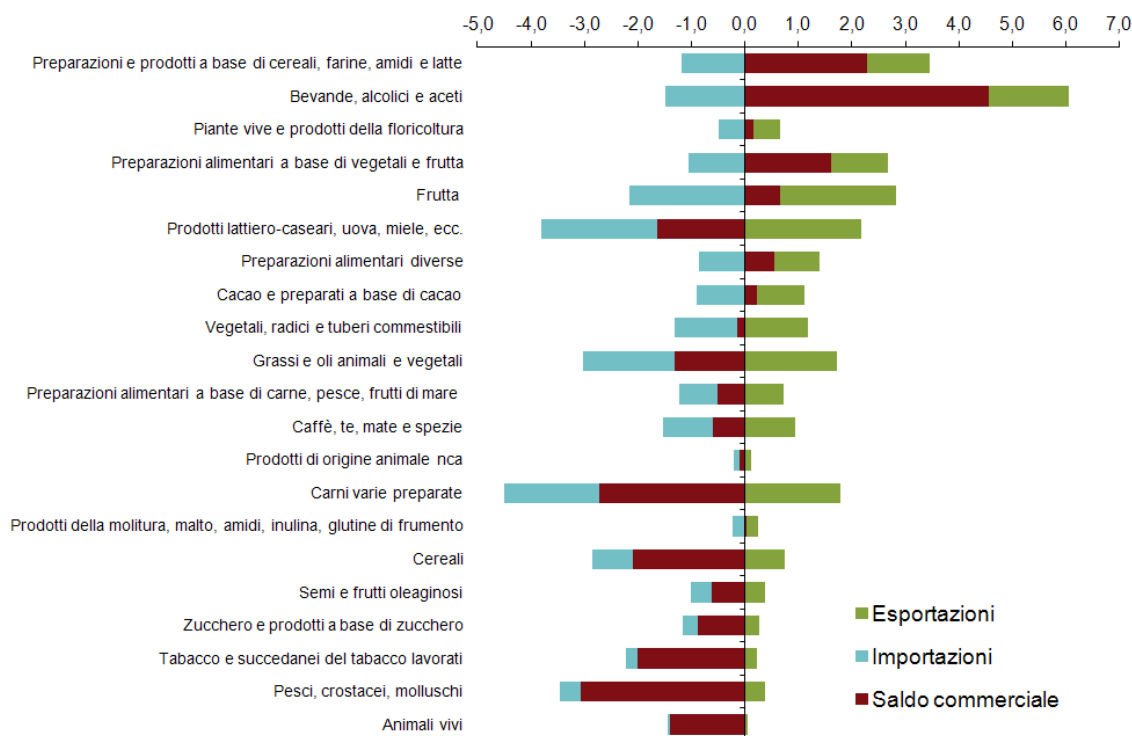
Prodotto	Posizione nell'export mondiale	% Italia su export mondiale	% su export italiano	Primi 3 paesi esportatori
Preparazioni e prodotti a base di cereali, farine, amidi e latte	2	8,81	0,92	Germania, Italia, Francia
Bevande, alcolici e aceti	3	8,14	1,61	Francia, Regno Unito, Italia
Piante vive e prodotti della floricoltura	4	4,26	0,17	Paesi Bassi, Colombia, Germania
Preparazioni alimentari a base di vegetali e frutta	5	6,65	0,71	Cina, Paesi Bassi, Usa
Frutta	5	4,56	0,75	Usa, Spagna, Cile
Prodotti lattiero-caseari, uova, miele, ecc.	7	3,73	0,58	Germania, Nuova Zelanda, Paesi Bassi
Preparazioni alimentari diverse	7	3,56	0,37	Usa, Germania, Paesi Bassi
Cacao e preparati a base di cacao	8	3,59	0,30	Germania, Paesi Bassi, Costa d'Avorio
Vegetali, radici e tuberi commestibili	9	2,70	0,32	Cina, Paesi Bassi, Spagna
Grassi e oli animali e vegetali	12	2,19	0,46	Malesia, Indonesia, Argentina
Preparazioni alimentari a base di carne, pesce, frutti di mare	13	2,25	0,19	Cina, Thailandia, Germania
Caffè, tè, mate e spezie	14	2,57	0,25	Brasile, Vietnam, Germania
Prodotti di origine animale nca	14	1,81	0,03	Cina, Germania, Usa
Carni varie preparate	15	2,15	0,47	Usa, Brasile, Germania
Prodotti della molitura, malto, amidi, inulina, glutine di frumento	15	2,01	0,07	Francia, Germania, Thailandia
Cereali	16	0,92	0,20	Usa, Francia, Argentina
Semi e frutti oleaginosi	20	0,64	0,10	Usa, Brasile, Canada
Zucchero e prodotti a base di zucchero	23	0,74	0,07	Brasile, Thailandia, Germania
Tabacco e succedanei del tabacco lavorati	32	0,78	0,06	Germania, Paesi Bassi, Brasile
Pesci, crostacei, molluschi	37	0,56	0,10	Cina, Norvegia, Usa
Animali vivi	38	0,29	0,01	Francia, Paesi Bassi, Germania
Totale esportazioni italiane	8	2,88	100,00	

Fonte: elaborazioni su dati International Trade Centre (Un/Wto) (estrazione giugno 2013).

Entrando nel dettaglio dei prodotti di questo gruppo emerge ovviamente la posizione dell'Italia come primo esportatore per la pasta, uno dei principali prodotti del made in Italy agroalimentare. Come tutto il settore agroalimentare, nel 2009 ha subito anch'esso una flessione del mercato in corrispondenza della crisi economica. E, in

linea con il trend dell'agroalimentare, dopo un 2010 altalenante si è ripreso portandosi a livelli che si stima per il 2012 superino anche quelli raggiunti nel 2008, ossia prima della crisi e al termine di un biennio (2007/2008) di forte sviluppo delle esportazioni.

Graf. 15. Italia: principali gruppi di prodotti agricoli e agroalimentari esportati. Esportazioni, importazioni e saldo commerciale (miliardi di euro). Anno 2011.



Fonte: elaborazioni su dati International Trade Centre (UN Comtrade) (estrazione luglio 2013).

Bibite, bevande alcoliche ed aceti

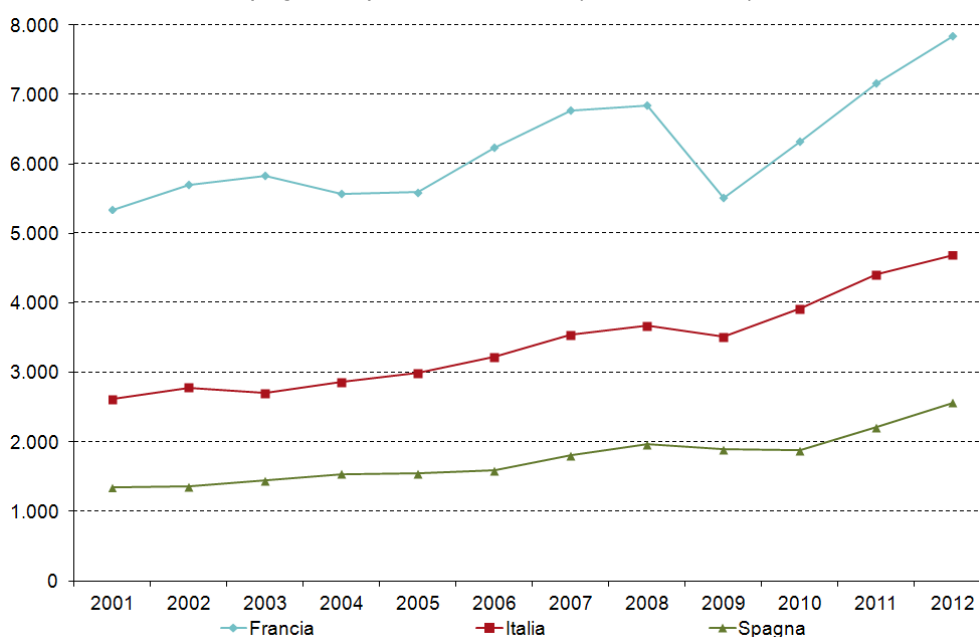
L'Italia risulta essere il terzo esportatore al mondo per questo gruppo di prodotti, posizione rimasta invariata negli ultimi anni. Pesa per più dell'8% sull'export mondiale del comparto, comunque molto lontana dal primo concorrente che continua ad essere la Francia (17%) e distante pure dal secondo, il Regno Unito, che pesa per l'11%. Il 73% del valore dell'export è realizzato dalla vendita di vino e un altro 10% da liquori e altre bevande alcoliche.

Il vino italiano costituisce circa il 18% di quello esportato nel mondo e per l'Italia è fonte di un saldo commerciale fortemente attivo. I principali paesi di destinazione sono Germania e Stati Uniti cui è diretto il 40% delle esportazioni italiane di vino, quasi equamente ripartito. A distanza si colloca il Regno Unito che acquista dal nostro paese l'11% del vino posto sul mercato mondiale. Anche per il commercio del vino l'Italia è in seconda posizione (19% dell'export mondiale) dopo la Francia (30%). Nell'ultimo decennio vi è stata una continua ascesa delle esportazioni di vino italiane con solo una

lieve flessione nel 2009, anno critico per il commercio internazionale. Una dinamica di espansione delle esportazioni simile a quella italiana, ha interessato nell'ultimo decennio anche la Spagna (grafico 16) che contribuisce per poco più del 9% all'export mondiale di vino.

Nel comparto sono da segnalare gli aceti, in quanto oltre il 55% del loro mercato internazionale ha origine in Italia, e il vermut per il quale l'Italia ha un peso pari al 46% dell'export totale. Per entrambi la leadership italiana è indiscussa e gli altri paesi presentano quote decisamente inferiori. Al gruppo fanno capo anche le birre che tuttavia determinano per l'Italia un saldo commerciale negativo pari a circa 360 milioni di euro.

Graf. 16. Italia, Francia e Spagna: esportazioni di vino (milioni di euro). Anni 2001-2011.



Fonte: elaborazioni su dati International Trade Centre (UN Comtrade) (estrazione luglio 2013).

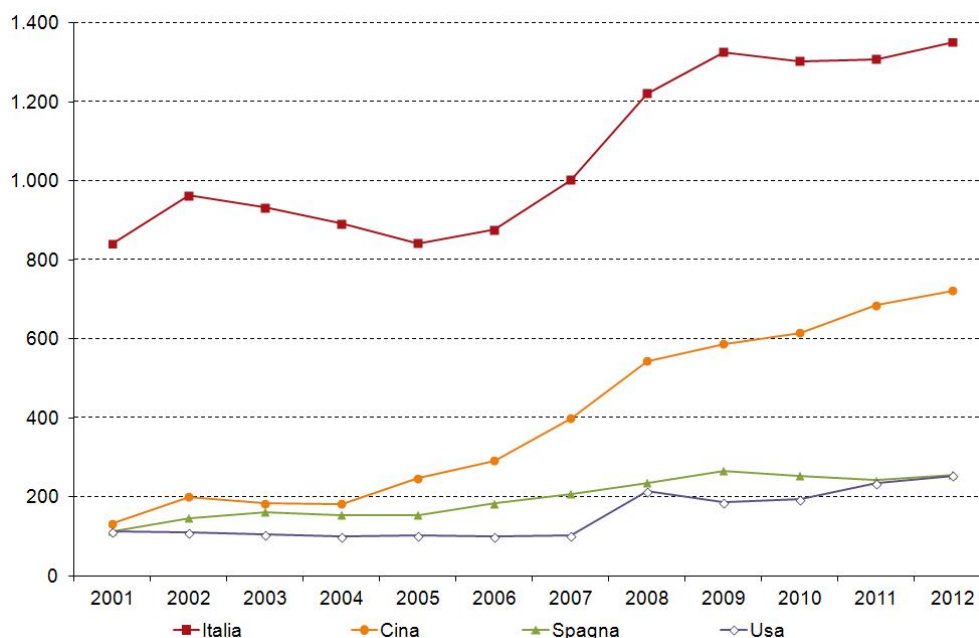
Fiori e piante

Nel panorama mondiale delle esportazioni di prodotti agricoli e agroalimentari va citato il quarto posto dell'Italia nella vendita di alberi, piante, parti di pianta e fiori recisi. Fino al 2008, in realtà, godeva della terza posizione e l'arretramento si è accompagnato ad una leggera contrazione della quota di mercato e all'avanzamento di paesi come Germania e Belgio. Le esportazioni italiane, destinate principalmente a Francia e Germania, rappresentano poco più del 4% del mercato mondiale di piante vive, parti di pianta e fiori recisi e sono costituite in massima parte da alberi e piante. La parte del leone è ovviamente detenuta dall'Olanda che da sola genera il 52% del valore di questo tipo di vendite. Prima dell'Italia si collocano anche la Colombia e la Germania rispettivamente con il 6% e il 5% delle esportazioni mondiali.

Ortaggi e frutta preparati e conservati

È italiana la quinta posizione nella graduatoria dei paesi esportatori di prodotti alimentari a base di frutta e verdura con una quota pari a quasi il 7% dell'export mondiale di questo tipo. Ai primi posti per il commercio di questi prodotti ci sono paesi come la Cina, da cui parte oltre il 12% delle esportazioni mondiali, e i Paesi Bassi con quasi il 9%. Questo comparto dell'export genera un saldo commerciale attivo che risulta secondo solo a quello cinese. Il flusso di merce è diretto principalmente verso i paesi europei tanto che il 21% viene acquistato dalla Germania, il 14% dal Regno Unito e il 12% dalla Francia. Metà dei 3,7 miliardi di euro delle esportazioni italiane (49%) è frutto della vendita di conserve e preparazioni a base di pomodoro, il 19% proviene invece da succhi di frutta e verdura (non fermentati).

Graf. 17. Italia e principali concorrenti nell'esportazione di pomodori preparati e conservati (milioni di euro). Anni 2001-2012.



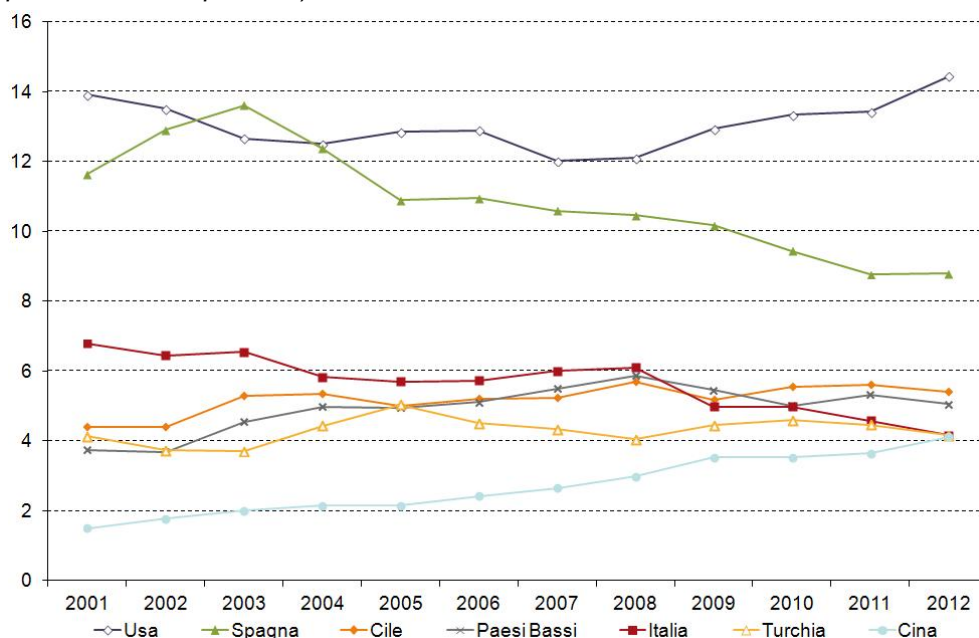
Fonte: elaborazioni su dati International Trade Centre (UN Comtrade) (estrazione luglio 2013).

L'Italia continua ad essere il primo esportatore mondiale di conserve e preparazioni a base di pomodoro, detiene infatti il 42% del mercato, quasi il doppio di quello cinese (22%) e a notevole distanza da quello spagnolo e statunitense (8% ciascuno). Le quote di alcuni paesi concorrenti sono andate aumentando nell'ultimo decennio, soprattutto quella cinese che era dell'8% nel 2001, mentre l'export italiano ha perso un po' del suo peso in quanto nei primi anni duemila rappresentava il 48% del mercato mondiale. In valore assoluto le esportazioni italiane di pomodoro lavorato sono comunque cresciute, ma negli ultimi anni hanno subito uno stallo che le porta ad oscillare attorno agli 1,3 miliardi di euro annui (grafico 17).

Frutta fresca e secca

Sempre in quinta posizione si trova l'Italia anche per la vendita di frutta coprendo quasi il 5% dell'export mondiale per questi prodotti. È una quota che si mostra in lieve ma continua contrazione dal 2008 quando l'Italia era ancora il terzo esportatore mondiale. Il primo esportatore al mondo sono sempre gli Stati Uniti con una quota vicina al 14% del valore scambiato sui mercati internazionali. A distanza segue la Spagna che si avvicina al 9% e poi Cile e Paesi Bassi con meno del 5% ciascuno. La Turchia segue l'Italia, ma nel 2012 appare solo a brevissima distanza. Nell'ultimo decennio si è assistito ad una crescita molto sostenuta del commercio mondiale di frutta che ha riguardato un po' tutti i principali esportatori, solo per Italia e Spagna l'aumento è stato più contenuto tanto che la loro quota sull'export mondiale è andata diminuendo (era rispettivamente del 7% e del 13% nei primi anni duemila) (grafico 18).

Graf. 18. Italia e principali concorrenti nell'esportazione di frutta fresca e secca (quota % sull'export mondiale di prodotto). Anni 2001-2012.

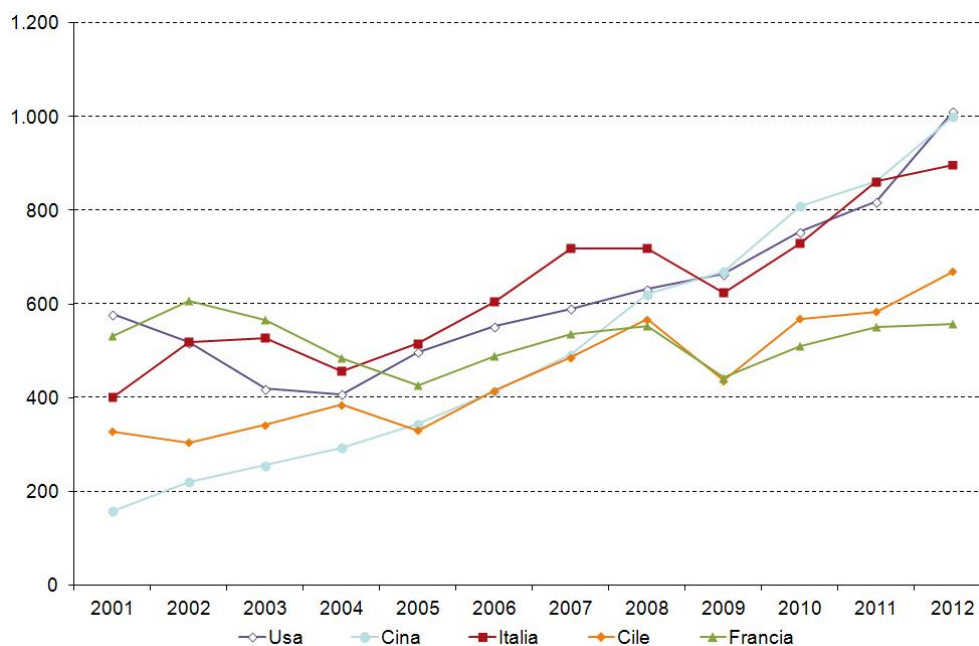


Fonte: elaborazioni su dati International Trade Centre (UN Comtrade) (estrazione luglio 2013).

La nostra frutta è diretta principalmente in Germania (oltre il 28%), ma anche in altri paesi europei come la Francia (9%) e la Spagna (quasi il 6%). Con quest'ultimo paese, tuttavia, scontiamo un saldo commerciale negativo in quanto le nostre importazioni dalla Spagna hanno un valore pari a 2,6 volte quello delle nostre esportazioni verso di loro. Nel complesso, si rileva per l'Italia un mercato estero della frutta con un saldo commerciale positivo di circa 0,7 miliardi di euro, ma certo non paragonabile a quello di Spagna (4,0 miliardi di euro) e Cile (3,5 miliardi di euro) e nemmeno alla Turchia (2,5 miliardi di euro).

Entrando nel dettaglio del tipo di frutta commercializzata, si calcola che il 30% delle esportazioni italiane sia costituito da mele e pere fresche, un altro 20% da uva fresca o essiccata, il 12% da pesche, albicocche e simili. Per quel che riguarda il commercio estero di mele e pere l'Italia è in eccellente posizione, dietro solo ai due giganti di Stati Uniti e Cina (grafico 19).

Graf. 19. Italia e principali concorrenti nell'esportazione di mele e pere fresche (milioni di euro). Anni 2001-2012.



Fonte: elaborazioni su dati International Trade Centre (UN Comtrade) (estrazione luglio 2013).

Latte e derivati, uova e miele

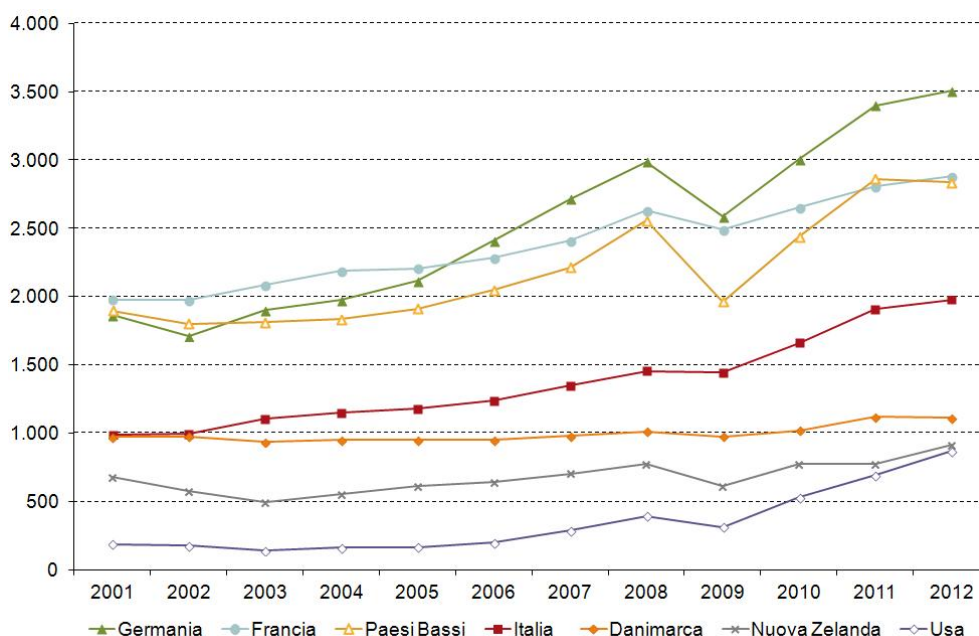
Con quasi il 4% dell'export mondiale di prodotti lattiero caseari, uova, miele e altri prodotti alimentari di origine animale, l'Italia si colloca dal 2009 al settimo posto per questo tipo di mercato guadagnando una posizione rispetto al biennio precedente. Con 2,2 miliardi di euro di esportazioni si colloca dietro giganti come la Germania, primo esportatore che copre una quota pari al 13% delle esportazioni mondiali, la Nuova Zelanda e i Paesi Bassi con quote dell'11-12% ciascuno e la Francia con il 10%.

Pur godendo di un ottimo posizionamento nel panorama del commercio mondiale, l'Italia soffre per questo comparto di un saldo commerciale ampiamente negativo, in assoluto il più consistente al mondo (-1,6 miliardi di euro) e anche superiore a quello cinese. Le nostre esportazioni sono principalmente dirette verso Germania e Francia (circa il 19% ciascuno), che risultano essere anche i principali paesi partner di importazione, in particolare la Germania. Per il quinquennio 2007-11 si è registrato per questi prodotti un tasso di crescita media annua del 10% nel valore dell'export italiano,

mentre le nostre importazioni sono cresciute ad un ritmo più contenuto e pari al 5% annuo.

Il saldo negativo è essenzialmente determinato dalla nostra massiccia importazione di latte. Siamo infatti il primo importatore mondiale: nel 2012 si stima che l'Italia abbia assorbito il 17% delle importazioni mondiali, anche se in graduale contrazione nell'ultimo decennio (la quota era pari al 26% nel 2001). È invece sempre più in attivo la bilancia commerciale dei formaggi: fa infatti capo all'Italia oltre il 9% del valore dell'export mondiale di formaggio ponendo il nostro paese in quarta posizione tra i paesi esportatori dopo Germania, Francia e Paesi Bassi (grafico 20). La flessione del mercato internazionale del 2009 ha fatto segnare un ridimensionamento delle nostre importazioni di formaggio, ma non ha compromesso le vendite che risultano in continua crescita.

Graf. 20. Italia e principali concorrenti nell'esportazione di formaggi (milioni di euro). Anni 2001-2012.



Fonte: elaborazioni su dati International Trade Centre (UN Comtrade) (estrazione luglio 2013).

Cacao e preparazioni a base di cacao

Oltre ad un'altra settima posizione per l'esportazione di vari prodotti minori tra le preparazioni alimentari (in cui sono compresi salse, gelati e lieviti), si cita l'ottava posizione tra i paesi esportatori di cacao e preparazioni a base di cacao. Fino al 2008, in realtà, l'Italia era al sesto posto e mostra una continua seppur minima perdita di quota nell'export mondiale di questi prodotti essendo ormai scesa abbondantemente sotto il 4%. La posizione non è ovviamente dovuta alle vendite di materia prima bensì ai prodotti lavorati. C'è infatti un saldo attivo in relazione alla cioccolata e alle

preparazioni alimentari a base di cacao che valgono 1,5 miliardi di euro di esportazioni, quasi il 7% delle esportazioni mondiali. Per questo tipo di prodotto l'Italia si mantiene da anni attorno alla quarta-quinta posizione in una graduatoria che vede al primo posto sempre la Germania seguita dal Belgio.

Ortaggi e legumi

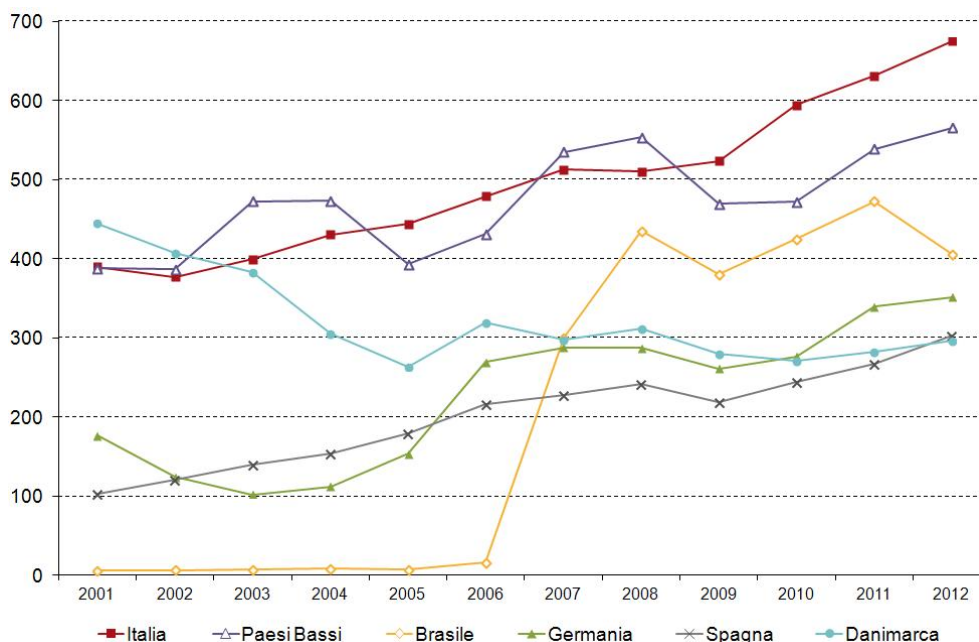
Per questo livello di raggruppamento di prodotti, tra le prime dieci posizioni a livello mondiale resta infine da citare il nono posto per le esportazioni di verdure con il 2,7% dell'export complessivo del comparto che arriva a superare il 9% nel caso di lattuga e cicoria. È un mercato che dal 2010 risulta dominato dalla Cina (14%), seguita da Paesi Bassi (12%), Spagna (9%) e Messico (8%). Le nostre esportazioni (1,2 miliardi di euro nel 2011) non compensano le importazioni dall'estero e quindi si finisce per registrare un saldo commerciale complessivamente negativo. In realtà, per pomodori, lattuga, cavoli e carote il saldo risulta positivo, mentre è in perdita la bilancia per le altre verdure, in particolare per quelle essiccate e congelate e per le patate. Un terzo (34%) delle nostre esportazioni di verdure è diretto verso la Germania, circa il 10% verso l'Austria e la stessa quota verso la Francia. Paese, quest'ultimo, da cui proviene il 16% delle verdure che importiamo, secondo solo alla Spagna (17% del nostro import di verdure).

Altri prodotti agroalimentari

Se tra le prime posizioni del nostro paese nella graduatoria dei paesi esportatori prevalgono i prodotti trasformati, soprattutto quelli tipici del made in Italy, le posizioni più arretrate sono proprie di materie prime che in prevalenza importiamo o di prodotti per i quali è storica la nostra carenza produttiva. Esempio è il caso della carne di cui esiste certamente un flusso di esportazioni, ma nel complesso risuliamo essere il quarto paese importatore al mondo dopo Giappone, Germania e, per poco, Regno Unito. Si genera quindi un saldo commerciale negativo di notevole consistenza: 2,7 miliardi di euro. Ancora più ampio è quello relativo al commercio di pesce, molluschi e crostacei, 3,1 miliardi di euro in corrispondenza di esportazioni molto limitate e di importazioni seconde solo a quelle di carne e di latte o prodotti lattiero caseari.

Se, tuttavia, scendiamo in maggior dettaglio, anche nei gruppi di prodotti per i quali sembra che l'Italia goda di scarsa concorrenzialità nei confronti degli altri paesi, possono emergere posizioni primarie come esportatore. Tipico è l'appena citato mercato della carne che vede l'Italia come importatore netto, ma nasconde una posizione di eccellenza indiscussa nell'export di **carni varie preparate** (salate, seccate, affumicate e in salamoia). Nel gruppo sono infatti compresi i prosciutti, tipicità agroalimentare italiana che pone il paese in prima posizione per valore dell'export (grafico 21).

Graf. 21. Italia e principali concorrenti nell'esportazione di carni varie preparate (milioni di euro). Anni 2001-2012.



Fonte: elaborazioni su dati International Trade Centre (UN Comtrade) (estrazione luglio 2013).

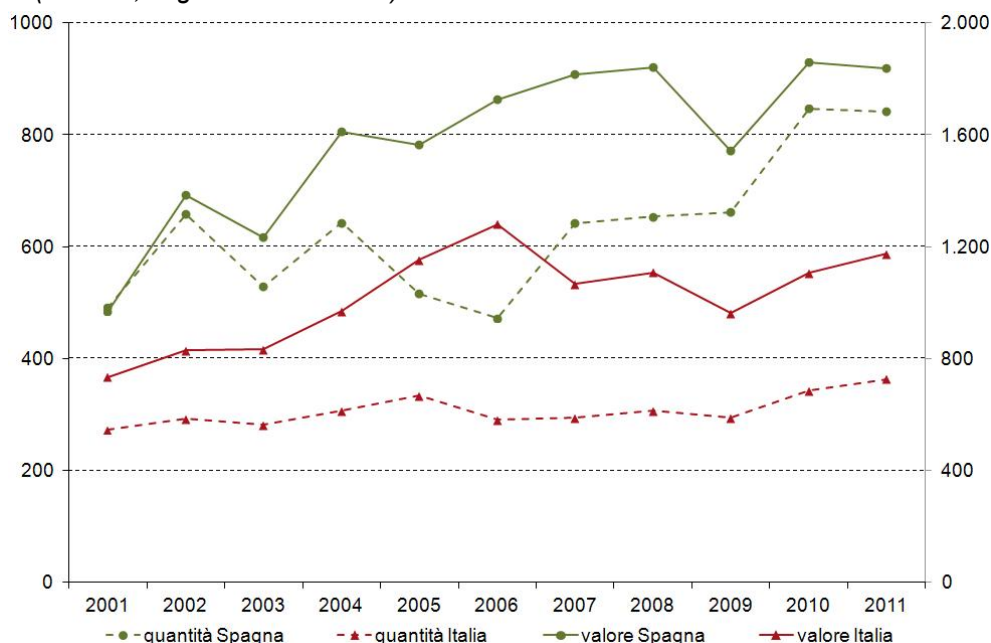
Altro caso è quello dei grassi e oli di origine animale e vegetale che vedono l'Italia in dodicesima posizione con un arretramento graduale negli ultimi anni (nel triennio 2005-07 era al settimo posto della graduatoria). In quest'ambito è da segnalare il mercato dell'**olio di oliva** dove l'Italia è seconda solo alla Spagna coprendo il 29% dell'export mondiale contro il 46% della penisola iberica. Negli ultimi dieci anni lo scarto tra i due paesi appare cresciuto sia in termini di valore che di quantità (grafico 22). A notevole distacco gli altri paesi esportatori tra cui Grecia, Tunisia e Portogallo ognuno con un apporto che nel 2011 si aggira attorno al 5-6%.

Un'ulteriore osservazione può essere condotta sulla pressione competitiva di altri paesi nei confronti dell'Italia riguardo il commercio mondiale dei prodotti agroalimentari utilizzando, ad esempio, il semplice indice di vantaggio comparato rivelato (Rca)¹¹. In tabella 18 si raffrontano 13 concorrenti dell'Italia (i primi 11 pesi esportatori nella graduatoria 2010/11 oltre a Polonia e Regno Unito) per i prodotti in corrispondenza dei quali il nostro paese mostra una specializzazione più elevata rispetto agli altri. Per questi prodotti si rileva quindi un peso sull'export italiano molto più elevato rispetto a quello che rivestono negli altri 13 paesi. Secondo quanto calcolato da Finizia e Romano (2012) emerge dunque una fortissima specializzazione dell'Italia per prodotti come aceti, vermut, pasta e preparati a base di pomodoro. Per queste produzioni sono

¹¹ L'indice di vantaggio comparato rivelato (Rca - Revealed Comparative Advantage) è calcolato come rapporto tra la quota dell'export agroalimentare di un paese sul suo export totale e la quota delle esportazioni agroalimentari mondiali sulle esportazioni totali mondiali. Se è >1 indica una specializzazione del paese nelle esportazioni agroalimentari, se è <1 indica assenza di specializzazione.

pochi i paesi specializzati i quali inoltre mostrano un vantaggio comparato non preoccupante. Un indice RCA elevato è anche quello relativo alla produzione di vino che vede tuttavia la concorrenza molto stretta della Francia. Per semole e semolini, paesi come Canada e Francia presentano un vantaggio comparato molto vicino a quello italiano e così anche per formaggi e latticini se si osservano Francia e Germania.

Graf. 22. Italia e Spagna: esportazioni di olio di oliva in valore (asse dx, milioni di euro) e quantità (asse sx, migliaia di tonnellate). Ani 2001-2011.



Fonte: elaborazioni su dati International Trade Centre (UN Comtrade) (estrazione luglio 2013).

Dal complesso dei dati riportati emerge chiaramente il peso dell'Italia nel mercato internazionale dell'agroalimentare. Il maggior vantaggio competitivo lo mostra per i prodotti tipici del made in Italy (pasta, conserve e preparati di pomodoro, vino, olio d'oliva, carni preparate). Spesso si tratta di produzioni di nicchia o tradizionali che contano un numero limitato di effettivi concorrenti tra i grandi paesi esportatori; sono anche produzioni che possono mostrare un peso contenuto sull'export nazionale. In generale il maggior concorrente per l'Italia è la Spagna che presenta un vantaggio comparato in oltre la metà dei prodotti in cui l'Italia risulta specializzata. Va segnalata la Polonia come potenziale minaccia per l'Italia in quanto gode di vantaggi comparati tipici del modello europeo e della Germania in particolare, storico concorrente dell'Italia. Da ultima è da segnalare anche la Cina che presenta vantaggi comparati per alcuni dei comparti di specializzazione dell'Italia, con valori in rapida crescita.

Tab. 18. Indici di vantaggio comparato rivelato (Rca) per i più importanti prodotti agroalimentari di specializzazione dell'Italia e dei concorrenti (media 2010/11).

	Ita	Spa	Ger	Pol	Usa	Fra	Bel	Pb	Cin	Ru	Can	Bra	Arg	India
Aceti commestibili e loro succedanei commestibili	13,08	1,26	0,69	0,08	0,26	0,67	0,17	0,13	0,35	0,65	0,05	0,05	0,05	0,02
Paste alimentari, anche cotte o farcite con carne	10,40	0,35	0,42	0,31	0,41	0,46	1,18	0,18	2,03	0,28	0,67	0,03	0,14	0,08
Vermut e altri vini assimilabili	10,06	3,55	1,27	0,15	0,15	0,91	0,34	0,12	0,03	0,05	0,05	0,02	0,12	0,03
Pomodori, preparati o conservati (non nell'aceto)	10,05	1,78	0,12	0,08	0,51	0,15	0,07	0,04	3,67	0,06	0,03	0,03	0,04	0,01
Vini di uve fresche	5,00	2,31	0,57	0,01	0,33	4,50	0,12	0,08	0,02	0,90	0,03	0,00	0,71	0,00
Carni e frattaglie commestibili, salate o in salamoia	4,05	1,67	1,07	1,09	0,49	0,30	0,70	1,77	0,01	0,70	0,58	1,62	0,03	0,03
Stearina solare, olio di strutto, oleostearina	4,03	0,17	0,03	0,01	3,00	0,69	0,14	0,48	0,00	3,91	0,02	0,01	0,06	0,00
Uve fresche e secche	3,94	1,39	0,29	0,16	1,92	0,12	0,28	1,58	0,81	0,17	0,02	0,38	0,67	0,80
Semole, semolini e agglomerati in forma di pellet	3,58	0,99	0,42	0,83	1,15	2,35	0,69	0,16	0,00	0,52	3,12	0,10	0,34	0,53
Mele, pere e cotogne fresche	3,28	0,63	0,18	1,75	0,99	1,22	1,34	0,96	2,51	0,07	0,07	0,08	1,63	0,07
Farine di cereali diversi dal frumento	3,28	0,53	1,08	0,61	1,41	0,84	0,28	0,60	0,12	0,69	1,06	1,26	0,47	1,42
Salsicce, salami e prodotti simili	2,80	2,04	2,44	2,05	1,01	0,79	0,80	0,37	0,67	0,20	0,21	0,55	0,00	0,01
Gelati, anche contenenti cacao	2,79	1,19	2,02	1,15	0,24	2,06	2,69	0,68	0,16	1,39	0,59	0,00	0,21	0,01
Formaggi e latticini	2,69	0,33	2,48	1,39	0,28	2,29	0,91	1,74	0,00	0,89	0,05	0,01	0,26	0,01
Preparazioni per salse, condimenti	1,91	1,10	1,28	1,63	1,11	0,61	1,26	1,25	1,48	1,49	0,83	0,03	0,13	0,10

Note: in evidenza i valori dell'indice Rca superiore a 1. Gli indici sono calcolati rispetto al totale delle esportazioni agroalimentari dei 13 paesi. Fonte: Finizia e Romano (2012) su dati Gta.

4. Prospettive per il settore agricolo

4.1. Politiche a supporto del settore agricolo: la nuova PAC

Cenni sulla storia della Politica Agricola Comune

Nel 2012 si è festeggiato il 50° anniversario della PAC¹². L'obiettivo principale, tuttora valido, era quello di garantire guadagni adeguati agli agricoltori e di fornire cibi di qualità a prezzi convenienti (prezzi minimi garantiti) a tutti i cittadini europei. Nel corso di questo mezzo secolo la PAC è stata di volta in volta adattata all'evoluzione delle esigenze della società e con il processo di riforma avviato all'inizio degli anni novanta la struttura è stata modificata radicalmente. Si possono, infatti, distinguere tre differenti fasi della sua evoluzione: la prima ha portato l'Europa dalla carestia all'abbondanza; la seconda ha adottato la PAC per affrontare le nuove sfide legate alla sostenibilità e all'ambiente; la terza ha esteso il ruolo dell'agricoltore oltre la semplice produzione di risorse alimentari (si sviluppano tutte le attività connesse all'agricoltura come ad esempio il turismo rurale).

Oggi la PAC è nuovamente alle prese con le riforme al fine di rafforzare la competitività e la sostenibilità dell'agricoltura e del territorio rurale europeo in risposta alle sfide economiche, ambientali e territoriali. Le sfide da affrontare sono molteplici e riguardano, come evidenziato dalla Commissione europea, la capacità produttiva dell'agricoltura, la crescente diversità delle zone agricole e rurali dovuta ai successivi allargamenti e le aspettative dei cittadini europei in materia di ambiente, sicurezza e qualità degli alimenti, alimentazione sana, salute e benessere degli animali e delle piante, salvaguardia dello spazio rurale, biodiversità e cambiamento climatico.

Il primo obiettivo della politica comune, la disponibilità di cibo per tutti i cittadini, viene raggiunto nel decennio successivo la sua nascita: gli agricoltori producono sempre più risorse alimentari, i negozi si riempiono di generi alimentari a prezzi convenienti. La politica agricola trasforma profondamente il volto delle campagne europee seguendo un modello di sviluppo settoriale, produttivistico e competitivo dettato dalla crescente domanda di generi alimentari e dalle leggi di mercato. Tuttavia negli anni settanta e ottanta si deve affrontare il problema opposto e cioè la sovrabbondanza di cibo. I produttori arrivano a produrre più del necessario realizzando consistenti surplus di generi alimentari. Così all'inizio degli anni ottanta l'Europa introduce misure volte a riportare la produzione vicino ai livelli della domanda di mercato. Negli stessi anni sul piano ambientale crescono le situazioni di dissesto idrogeologico delle aree abbandonate e la desertificazione dei terreni pianeggianti esposti all'erosione eolica e inquinati dall'eccesso di fertilizzanti e diserbanti chimici. Matura qui l'esigenza di salvaguardia ambientale del territorio.

¹² La PAC è stata la prima politica completamente integrata dell'Unione europea e per molti anni è stata l'unica. Ha spianato la strada al mercato unico europeo, diventato realtà trent'anni dopo nel 1992.

Nel 1992, nel corso di una revisione radicale della PAC, l'Unione europea decide di modificare il proprio interlocutore con il passaggio da azioni rivolte al mercato ad aiuti rivolti direttamente ai produttori. Il sostegno dei prezzi viene limitato e sostituito da sovvenzioni dirette agli agricoltori, i quali sono stimolati a produrre con più riguardo per l'ambiente. La riforma coincide con il summit sulla terra tenutosi a Rio nel 1992, che introduce il principio di sviluppo sostenibile. A metà degli anni novanta la PAC si concentra maggiormente sulla qualità degli alimenti, con l'introduzione di misure a sostegno degli investimenti agricoli, della formazione, del miglioramento della lavorazione e del marketing. Si introducono misure volte a proteggere i prodotti alimentari tradizionali e regionali. È in questi anni che viene istituita la prima legislazione europea sull'agricoltura biologica.

Si può, quindi, affermare che è dagli anni novanta che la politica agricola comune comincia ad assegnare agli spazi rurali funzioni nuove che vanno oltre il soddisfacimento del bisogno primario di alimentazione, investendo anche la sfera etica (salvaguardia delle risorse ambientali e culturali) ed estetica (paesaggi rurali) dell'agire umano.

Nel 2000 la PAC si concentra sullo sviluppo rurale dando maggior importanza alla crescita economica, sociale e culturale dell'Europa rurale. Inoltre, prosegue l'attuazione delle riforme iniziate negli anni novanta con l'obiettivo di indurre gli agricoltori ad orientarsi maggiormente al mercato. Nel 2003 una riforma della PAC interrompe il legame tra sussidi e produzione. Gli agricoltori ricevono un sussidio al reddito e in cambio devono rispettare delle norme severe riguardanti la sicurezza del cibo, l'ambiente e il benessere degli animali. A metà anni duemila l'Europa consente il libero accesso al mercato a tutti i paesi in via di sviluppo. È in questi anni che viene completato il passaggio della PAC dal modello di sviluppo settoriale a quello territoriale.

Tra il 2004 e il 2007, a seguito dell'allargamento dell'Unione europea, raddoppia la popolazione agricola. La riforma della PAC dovrà tener conto anche dei nuovi paesi aderenti alla comunità europea. Nel 2011 vengono aggiunti altri obiettivi con lo scopo di potenziare la competitività a livello economico ed ecologico del settore agricolo, attraverso la promozione dell'innovazione, contrastando il cambiamento climatico, sostenendo l'occupazione e la crescita nelle aree rurali.

La PAC nel quinquennio 2007-2013: un quadro di sintesi

Il bilancio generale dell'Ue e la spesa agricola

Trattandosi di una politica comune integrata la PAC viene finanziata attraverso il bilancio annuale dell'Unione europea. Altri settori, invece, come ad esempio la sanità e l'istruzione sono in gran parte finanziati dai governi nazionali degli stati membri. Al momento dell'introduzione della PAC, cinquant'anni fa, questa costituiva la voce più importante del ridottissimo bilancio dell'Unione europea. Nel 2011 la spesa annuale complessiva per l'agricoltura e lo sviluppo rurale è stata di circa 56 miliardi di euro (tabella 1), il 44,3% del bilancio complessivo dell'Unione europea (grafico 1). Le spese

dalla PAC hanno toccato il loro massimo nel 1984, arrivando al 72% del bilancio europeo. Da allora la dinamica è stata costantemente decrescente.

Il bilancio 2011 prevedeva stanziamenti per pagamenti nel complesso pari a 126,5 miliardi di euro, in aumento del 5% rispetto al 2010. In particolare l'incremento è apparso sostenuto per il capitolo relativo alla cittadinanza, libertà, sicurezza e giustizia (+32,3%) e per la crescita sostenibile (+12,1%). Per quanto riguarda il capitolo dedicato alla conservazione e alla gestione delle risorse naturali gli stanziamenti sono risultati uguali al 2010, con una flessione per le spese connesse al mercato e ai pagamenti diretti (-2,1%) e quelle legate all'ambiente (-6,9%). Al contrario più stanziamenti sono stati proposti per lo sviluppo rurale (+7%) e la pesca (+14,6%, tabella 1).

Nella composizione della spesa per le principali voci, crescita sostenibile e conservazione e gestione delle risorse naturali rivestono il peso maggiore (rispettivamente 42,6% e 44,3% nel 2011). Le spese per cittadinanza, libertà, sicurezza e giustizia rappresentano nel 2011 l'1,4% degli stanziamenti, le spese a favore dell'Unione europea come attore globale e le spese amministrative pesano rispettivamente per il 5,5% e il 6,3% sul budget complessivo (grafico 1).

Tab. 1. Bilancio dell'Unione europea per voci di spesa. Anni 2007-2011 e budget per 2012-2013 (valori assoluti in milioni di euro e var.%).

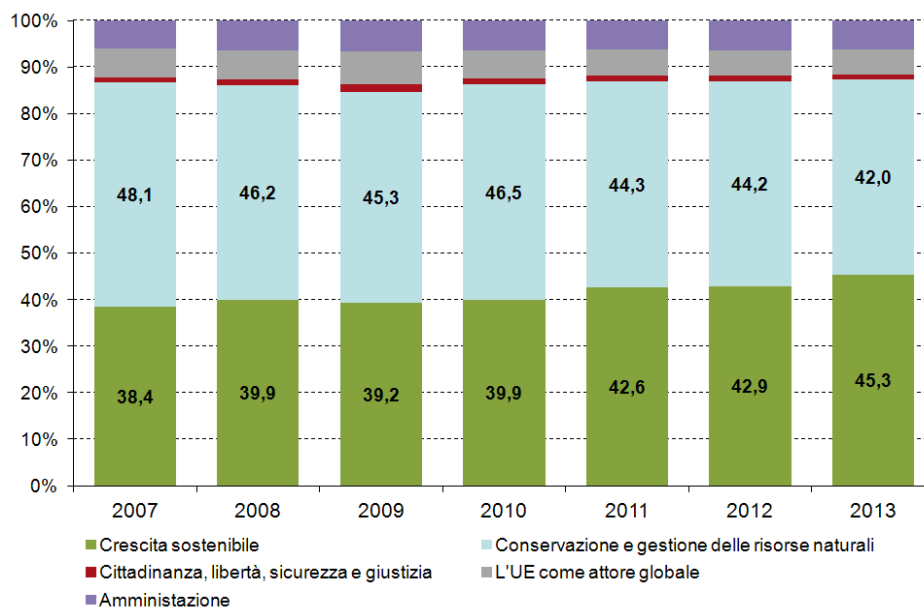
Voce	Esecuzione					Var.% 11/10	Stanziamenti	
	2007	2008	2009	2010	2011		2012	2013
<i>Crescita sostenibile (di cui:)</i>	43.174	45.059	43.999	48.093	53.892	12,1	55.337	62.528
Competitività per la crescita e l'occupazione	6.203	9.504	10.066	10.914	11.514	5,5	11.501	13.553
Coesione per la crescita e l'occupazione	36.971	35.555	33.933	37.179	42.379	14,0	43.836	48.975
<i>Conservazione e gestione delle risorse naturali (di cui:)</i>	54.016	52.267	50.799	56.061	56.038	0,0	57.034	57.965
Spese connesse al mercato e ai pagamenti diretti	42.099	40.753	41.283	43.699	42.798	-2,1	43.876	44.113
Sviluppo rurale	10.803	10.529	8.739	11.493	12.293	7,0	12.093	12.749
Pesca	963	805	513	596	683	14,6	723	760
Ambiente	109	139	212	218	203	-6,9	254	273
Altro	42	41	52	55	61	10,9	88	70
<i>Cittadinanza, libertà, sicurezza e giustizia</i>	1.011	1.262	1.930	1.306	1.728	32,3	1.484	1.575
Libertà, sicurezza e giustizia	200	380	667	667	829	24,3	836	928
Cittadinanza	811	882	1.263	638	899	40,9	649	646
<i>L'Ue come attore globale</i>	7.091	7.191	7.788	7.340	6.921	-5,7	6.955	7.312
<i>Amministrazione</i>	6.640	7.085	7.382	7.689	7.918	3,0	8.278	8.546
Totale	112.377	113.070	112.107	120.490	126.497	5,0	129.088	137.924

Fonte: elaborazioni su dati Commissione europea.

Nel confronto storico riguardo al peso delle due voci più significative si evidenzia, anche osservando gli stanziamenti per il 2012 e il 2013, una diminuzione della quota a favore della conservazione e gestione delle risorse naturali e un incremento del peso degli stanziamenti per la crescita sostenibile. Nel primo caso gli stanziamenti nel 2011 hanno riguardato per il 75,8% le spese connesse al mercato e i pagamenti diretti agli agricoltori e per il 21,9% lo sviluppo rurale. Nel 2010 il peso delle due componenti è

stato rispettivamente del 77,9% e del 20,5% e nel 2009 dell'81,3% e del 17,2%, segno di un chiaro incremento degli stanziamenti a favore dello sviluppo rurale ed ad una razionalizzazione dei pagamenti diretti. Per quanto riguarda il capitolo relativo alla crescita sostenibile, nel 2011 il 78,6% della spesa ha riguardato le politiche di coesione per la crescita e l'occupazione e il 21,4% la competitività per la crescita e l'occupazione. Rispetto al 2010 è cresciuto il peso della prima voce.

Graf. 1. Comp.% della spesa dell'Unione europea per voci. Anni 2007-2011 e budget 2012-2013.



Fonte: elaborazioni su dati Commissione europea.

La struttura dei finanziamenti a favore della politica agricola comune

I finanziamenti della PAC, come già osservato esaminando il bilancio dell'Unione europea, si suddividono in quelli che vengono definiti i due pilastri. Il primo incentrato sui pagamenti diretti e sulle spese connesse al mercato; il secondo su misure pluriennali di sviluppo rurale.

La Commissione ha inoltre istituito due differenti fondi per la gestione del finanziamento alle spese connesse alla politica agricola comune: un Fondo europeo agricolo di garanzia (FEAGA) e un Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR).

Il FEAGA finanzia, in regime di gestione concorrente tra gli Stati membri e la Commissione, le spese per: (a) le restituzioni fissate per l'esportazione dei prodotti agricoli nei paesi terzi; (b) gli interventi destinati a regolarizzare i mercati agricoli; (c) i pagamenti diretti agli agricoltori previsti dalla politica agricola comune; (d) l'informazione e la promozione dei prodotti agricoli sul mercato interno della Comunità e nei paesi terzi, realizzati dagli Stati membri; (e) le misure di ristrutturazione

dell'industria dello zucchero a norma del regolamento (CE) n. 320/2006 del Consiglio;
(f) i programmi a favore del consumo della frutta nelle scuole.

Il FEAGA, inoltre, finanzia in modo centralizzato le spese seguenti:

- il contributo finanziario della Comunità ad azioni veterinarie specifiche, ad azioni ispettive nel settore veterinario, nel settore dei prodotti alimentari e degli alimenti per animali, a programmi di eradicazione e sorveglianza delle malattie animali e ad azioni fitosanitarie
- la promozione dei prodotti agricoli realizzata direttamente dalla Commissione o tramite organizzazioni internazionali
- le misure adottate in conformità della normativa comunitaria, destinate a garantire la conservazione, la caratterizzazione, la raccolta e l'utilizzazione delle risorse genetiche in agricoltura
- la messa a punto e il mantenimento dei sistemi di informazione contabile agricola
- i sistemi di indagine agricola
- le spese relative ai mercati della pesca.

Tab. 2. Spese delle erogazioni del FEAGA per paese dell'Ue27. Anni 2010-2011 (valori assoluti in milioni di euro, var.% e comp.%).

Paese	Valori in milioni di euro		Var. %	Comp. % 2011	Contributo % alla produzione agricola nel 2010
	2010	2011 (b)			
Francia	8.909	8.753	-1,8	20,1	18,7
Spagna	5.944	5.806	-2,3	13,4	11,0
Germania	5.698	5.521	-3,1	12,7	13,0
Italia	4.853	4.747	-2,2	10,9	12,4
Regno Unito	3.375	3.285	-2,7	7,6	6,5
Polonia	2.059	2.538	23,3	5,8	5,6
Grecia	2.505	2.229	-11,0	5,1	2,8
Irlanda	1.300	1.309	0,7	3,0	1,6
Ungheria	955	1.063	11,3	2,4	1,9
Danimarca	1.006	958	-4,8	2,2	2,6
Paesi Bassi	1.023	877	-14,2	2,0	7,1
Romania	671	769	14,6	1,8	4,1
Portogallo	761	750	-1,5	1,7	2,0
Austria	744	746	0,3	1,7	1,8
Svezia	740	706	-4,6	1,6	1,4
Repubblica Ceca	609	668	9,7	1,5	1,1
Belgio	679	635	-6,6	1,5	2,2
Finlandia	598	499	-16,6	1,1	1,1
Bulgaria	293	302	3,0	0,7	1,0
Slovacchia	274	298	8,7	0,7	0,5
Lituania	268	278	3,6	0,6	0,5
Lettonia	97	112	15,7	0,3	0,2
Slovenia	91	104	14,7	0,2	0,3
Estonia	67	75	12,0	0,2	0,2
Cipro	44	42	-4,1	0,1	0,2
Lussemburgo	36	35	-3,9	0,1	0,1
Malta	4	4	-2,4	0,0	0,0
Totale (a)	44.046	43.471	-1,3	100,0	100,0

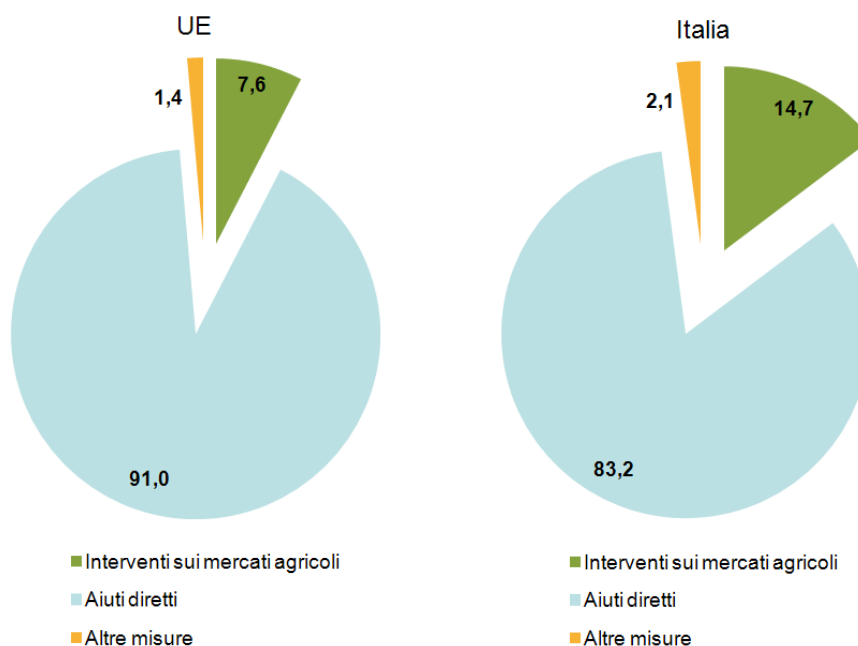
Note: (a) il totale comprende anche le spese effettuate su programmi comunitari non imputabili ad un singolo paese; (b) dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Inea (2012d).

Gli stanziamenti necessari per garantire le spese finanziate dal FEAGA sono messi a disposizione degli Stati membri dalla Commissione sotto forma di rimborsi mensili. Essi sono effettuati sulla base di una dichiarazione delle spese e delle informazioni fornite dagli Stati membri. In caso di utilizzazione di fondi non conforme alle norme comunitarie, la Commissione può decidere di ridurre o di sospendere i pagamenti.

Nel 2011 la spesa FEAGA è risultata a livello comunitario pari a poco meno di 43,5 miliardi di euro, in calo dell'1,3% rispetto al 2010 (tabella 2). La contrazione è legata in gran parte al calo mostrato dai principali paesi, Francia, Spagna, Germania, Italia e Regno Unito e parzialmente compensata dall'incremento della spesa per i paesi di più recente adesione. La distribuzione dei finanziamenti avviene tenendo conto tra l'altro del contributo di ciascun paese alla produzione agricola comunitaria. L'Italia è il quarto paese per ammontare di finanziamento nel 2011 con una quota del 10,9% sul totale comunitario. Prima risulta la Francia con un peso pari ad un quinto della spesa complessiva. Seguono Spagna (13,4%) e Germania (12,7%).

Entrando nel dettaglio delle componenti della spesa FEAGA si osserva come nel 2011 per l'Unione europea gli aiuti diretti pesino per il 91% e gli interventi sui mercati agricoli per il 7,6%. In Italia la composizione muta a favore della seconda voce a cui vengono assegnati finanziamenti per il 14,7% (grafico 2).

Graf. 2. Comp.% della spesa del FEAGA per componenti nell'Ue27 e in Italia. Anno 2011.



Note: dati provvisori. Fonte: elaborazioni su dati Inea (2012d).

Il FEASR finanzia, unicamente in regime di gestione concorrente, i programmi di sviluppo rurale realizzati a norma del regolamento (CE) n. 1698/2005 del Consiglio. Il presente regolamento definisce, inoltre, gli obiettivi della politica di sviluppo rurale e il

quadro in cui essa si inserisce. Il Fondo contribuisce a migliorare la competitività del settore agricolo e forestale; l'ambiente e il paesaggio; la qualità della vita nelle zone rurali e la diversificazione dell'economia rurale.

Il Fondo fornisce un'assistenza complementare alle azioni nazionali, regionali e locali che contribuiscono alle priorità della Comunità. La Commissione e gli Stati membri vigilano inoltre sulla coerenza e la compatibilità del Fondo con le altre misure di sostegno finanziate dalla Comunità. Ogni Stato membro elabora un piano strategico nazionale conformemente agli orientamenti strategici che sono stati adottati dalla Comunità. Ogni Stato membro trasmette in seguito il proprio piano strategico nazionale alla Commissione prima di presentare i propri programmi di sviluppo rurale.

I piani strategici nazionali sono attuati mediante programmi di sviluppo rurale che presentano una serie di misure raggruppate intorno a 4 assi.

- Asse 1: miglioramento della competitività dei settori agricolo e forestale. L'aiuto a favore della competitività dei settori agricolo e forestale riguarda:
 - misure volte a migliorare le conoscenze e a rafforzare il potenziale umano mediante attività di informazione e la formazione professionale; attività intese a facilitare l'insediamento dei giovani agricoltori e l'adeguamento strutturale delle loro aziende; il pensionamento anticipato degli agricoltori che decidono di cessare l'attività al fine di trasferire la propria azienda ad altri agricoltori e dei lavoratori agricoli che decidono di cessare definitivamente ogni attività agricola; il ricorso a servizi di consulenza da parte degli agricoltori e dei silvicoltori, e la creazione di servizi di consulenza e di assistenza alla gestione agricola e di sostituzione di personale nell'azienda
 - misure intese a ristrutturare e a sviluppare il capitale fisico: ammodernamento delle aziende agricole e forestali e miglioramento dei loro risultati economici tramite l'introduzione, fra l'altro, di nuove tecnologie; l'aumento del valore aggiunto delle produzioni primarie agricole e forestali; il miglioramento e lo sviluppo delle infrastrutture legate all'evoluzione e all'adattamento dei settori agricolo e forestale; la ricostituzione del potenziale produttivo agricolo danneggiato da calamità naturali e l'introduzione di adeguate misure di prevenzione
 - misure intese a migliorare la qualità della produzione e dei prodotti: aiutare gli agricoltori ad adeguarsi alle norme rigorose imposte dalla normativa comunitaria; incoraggiare la partecipazione degli agricoltori a regimi di promozione della qualità alimentare; sostenere le attività di informazione e di promozione condotte dalle associazioni di produttori a favore dei prodotti oggetto di regimi di qualità alimentare;
 - sono altresì previste misure transitorie per i nuovi Stati membri, riguardanti: il sostegno delle aziende di semi-sussistenza in corso di ristrutturazione; gli aiuti per la creazione di associazioni di produttori; il sostegno alle aziende agricole che sono oggetto di una ristrutturazione, compresa la diversificazione verso attività non agricole.

- Asse 2: miglioramento dell'ambiente e dello spazio rurale. Per quanto concerne la gestione del territorio, il sostegno deve contribuire allo sviluppo sostenibile, incoraggiando in particolare gli agricoltori e i silvicoltori a gestire le terre secondo metodi compatibili con la necessità di salvaguardare i paesaggi e l'ambiente naturale nonché di proteggere e migliorare le risorse naturali. I principali elementi da prendere in considerazione comprendono la biodiversità, la gestione dei siti Natura 2000, la protezione delle acque e del suolo e l'attenuazione dei mutamenti climatici. In quest'ambito, il regolamento prevede in particolare aiuti destinati a compensare gli handicap naturali nelle regioni di montagna e nelle altre zone svantaggiate (indicate dagli Stati membri sulla base di criteri obiettivi comuni) o pagamenti agroambientali o silvoambientali che coprono unicamente gli impegni che vanno oltre le norme obbligatorie corrispondenti. Possono inoltre beneficiare dell'aiuto le misure di sostegno agli investimenti non produttivi legati alla realizzazione degli impegni agro- o silvoambientali o al raggiungimento di altri obiettivi agroambientali nonché le misure volte a migliorare le risorse forestali in un'ottica ambientale (aiuto all'imboschimento di superfici agricole, all'impianto di sistemi agroforestali o alla ricostituzione del potenziale forestale e alla prevenzione delle catastrofi naturali).
- Asse 3: qualità della vita in ambiente rurale e diversificazione dell'economia rurale. Per contribuire alla diversificazione dell'economia rurale, il regolamento prevede misure riguardanti:
 - l'avvio di attività non agricole, il sostegno alla creazione e allo sviluppo di microimprese, l'incentivazione di attività turistiche nonché la tutela, la valorizzazione e la gestione del patrimonio naturale nella prospettiva di uno sviluppo economico sostenibile
 - il miglioramento della qualità della vita in ambiente rurale riguardante in particolare il rinnovamento e lo sviluppo dei piccoli centri nonché la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio rurale
 - la formazione professionale degli agenti economici che operano nei settori citati
 - l'acquisizione di competenze e iniziative di animazione in vista della preparazione e attuazione di una strategia locale di sviluppo.
- Asse 4: LEADER. L'aiuto concesso a titolo dell'asse LEADER riguarda:
 - l'attuazione di strategie locali di sviluppo attraverso partenariati pubblico-privati denominati «gruppi d'azione locale». Le strategie applicate a territori rurali ben delimitati devono conseguire gli obiettivi di almeno uno dei tre assi precedenti
 - i gruppi d'azione locale hanno inoltre la possibilità di attuare progetti di cooperazione interterritoriali o transnazionali.

Le tabelle 3 e 4 evidenziano lo stato di avanzamento delle spese per FEASR effettuate da ciascun paese dell'Unione europea nel quinquennio 2007-2011. Se da un lato solo alcuni paesi sono arrivati a buon punto nell'uso del finanziamento erogato dalla

comunità agricola, dall'altro molti mostrano un notevole ritardo a due anni dal termine. Infatti, solo 5 paesi su 27 hanno già impegnato oltre il 60% delle risorse disponibili (Lussemburgo, Belgio, Irlanda, Austria e Slovacchia) contro una media europea del 45,9%. Al di sotto di tale soglia rimangono ben 12 paesi, tra cui Spagna e Italia (rispettivamente con una quota di risorse impiegate del 40,4% e del 36,9%, tabella 3).

Tab. 3. Stato di avanzamento delle spese FEASR per paese dell'Ue27. Anni 2010 e 2011 e quinquennio 2007-2011 (valori assoluti in milioni di euro e var.%; paesi ordinati per valore decrescente dello stato di avanzamento).

Paese	2010	2011	Var. %	Totale pagamenti 2007-2011	% sulla spesa erogata
Lussemburgo	16	13	-16,4	66	69,8
Belgio	71	75	6,1	317	65,1
Irlanda	381	348	-8,7	1.622	65,0
Austria	590	561	-5,0	2.583	64,2
Slovacchia	378	346	-8,4	1.221	61,1
Finlandia	292	283	-3,4	1.276	59,2
Repubblica Ceca	441	448	1,5	1.577	55,2
Francia	871	741	-14,9	4.103	54,1
Svezia	294	276	-6,1	1.041	53,3
Germania	1.130	1.153	2,0	4.779	52,6
Slovenia	113	112	-0,6	478	52,2
Lettonia	158	160	1,3	542	51,4
Lituania	242	249	2,9	893	50,5
Regno Unito	542	602	11,1	2.189	47,5
Estonia	93	107	14,7	343	47,4
Danimarca	60	50	-17,2	261	45,2
Ungheria	455	433	-5,0	1.660	43,0
Portogallo	456	488	7,0	1.721	42,4
Polonia	1.440	1.753	21,7	5.621	42,0
Spagna	866	981	13,2	3.256	40,4
Cipro	16	18	10,4	66	40,2
Malta	17	7	-57,0	31	40,2
Paesi Bassi	73	56	-23,5	239	40,2
Grecia	419	414	-1,0	1.457	37,3
Italia	664	1.103	66,1	3.317	36,9
Romania	761	895	17,7	2.693	33,1
Bulgaria	278	123	-55,6	837	31,7
Totale Ue27	11.116	11.794	6,1	44.186	45,9

Fonte: elaborazioni su dati Inea (2012d).

Come evidenziato più dettagliatamente nel rapporto annuale redatto da Inea (Inea, 2012d) lo stato di avanzamento appare elevato per quanto riguarda l'asse 2 relativa al miglioramento dell'ambiente e dello spazio rurale (nella media europea 59,5%, mentre l'Italia segna una quota del 50,9%); mentre presenta un forte ritardo per l'asse 4 dei LEADER (18,6% nella media europea e 5,5% per l'Italia). Tuttavia l'arretramento del quarto asse è legato alla sua maggiore complessità nell'attuazione, caratterizzato dalla presenza di interventi più complessi dal punto di vista procedurale o che richiedono un co-finanziamento privato.

Al 31 dicembre 2011 la spesa cumulata dal 2007 ed erogata a favore dell'Italia in merito al fondo FEASR risulta pari a circa 3,3 miliardi di euro, con una quota di avanzamento del 36,9% rispetto al totale della spesa programmata che ammonta a

poco meno di 9 miliardi di euro. Lo stato di avanzamento dei vari programmi nazionali desta tuttavia molte preoccupazioni visto anche la forte disparità tra le varie regioni. Si passa dal 68,5% della provincia autonoma di Bolzano al 30% della Campania (tabella 4), che assieme a Basilicata, Molise, Lazio e Abruzzo rappresentano il gruppo di programmi maggiormente esposti al rischio di dover restituire fondi non utilizzati nella fase finale di gestione del PSR 2007/2013.

Per i dettagli riguardanti la politica nazionale e regionale riguardante il settore agricolo si rimanda all'analisi svolta da Inea nel rapporto annuale relativo al 2011 (Inea, 2012d).

Tab. 4. Stato di avanzamento delle spese FEASR per regione. Quinquennio 2007-2011 (valori assoluti in migliaia di euro; regioni ordinate per valore decrescente dello stato di avanzamento).

Regione	Spesa erogata	Spesa programmata	Avanzamento FEASR (%)
PA Bolzano	102.089	149.111	68,5
Valle d'Aosta	34.926	56.451	61,9
PA Trento	57.630	109.220	52,8
Marche	94.066	218.926	43,0
Lombardia	187.598	471.110	39,8
Emilia Romagna	192.454	484.146	39,8
Umbria	138.752	356.758	38,9
Sicilia	487.975	1.279.201	38,1
Rete rurale nazionale	15.344	41.460	37,0
Friuli Venezia Giulia	44.564	120.512	37,0
Sardegna	211.406	574.899	36,8
Piemonte	161.096	444.824	36,2
Basilicata	138.999	386.840	35,9
Liguria	41.310	115.325	35,8
Calabria	233.737	653.941	35,7
Puglia	327.335	933.584	35,1
Veneto	167.760	481.965	34,8
Toscana	135.752	391.426	34,7
Molise	32.372	93.526	34,6
Abruzzo	63.860	186.252	34,3
Lazio	107.791	317.474	34,0
Campania	335.614	1.118.831	30,0
Italia	3.311.923	8.985.782	36,9

Fonte: elaborazioni su dati Inea (2012d).

La nuova PAC dopo il 2013: linee guida

Nell'ambito del quadro della strategia Europa 2020 si inserisce anche la revisione della politica comune europea con lo scopo di affrontare al meglio le nuove sfide future e assicurare al settore agricolo e alle zone rurali un futuro a lungo termine. In materia la Commissione ha redatto nel 2010 un documento (Commissione europea, 2010), "La PAC verso il 2020: rispondere alle future sfide dell'alimentazione, delle risorse naturali e del territorio", nel quale è stata confermata la necessità che la politica agricola comune resti articolata su due pilastri, con l'obiettivo, di promuovere la competitività, la gestione sostenibile delle risorse naturali e lo sviluppo equilibrato delle zone rurali mediante misure più specifiche e mirate, conferendo agli Stati membri, attraverso il cofinanziamento, la flessibilità necessaria per far fronte alle rispettive priorità.

Bisogna inoltre considerare che la nuova politica agricola dovrà tener conto anche del contesto economico estremamente sfavorevole. La crisi economica ha, infatti, pesantemente colpito il settore attraverso un incremento dei costi di produzione, un sensibile aumento della volatilità dei prezzi delle materie prime con conseguente riduzione dei redditi agricoli.

La Commissione nel documento del 2010 identifica tre principali obiettivi per la futura PAC:

- una produzione alimentare efficiente. Preservare il potenziale di produzione alimentare dell'Ue secondo criteri di sostenibilità, al fine di garantire l'approvvigionamento alimentare a lungo termine per i cittadini europei e contribuire a soddisfare la domanda mondiale di prodotti alimentari
- una gestione sostenibile delle risorse naturali e un'azione per il clima. Sostenere le comunità agricole che forniscono ai cittadini una grande varietà di derrate alimentari di pregio e qualità prodotte in maniera sostenibile, nel rispetto degli obiettivi che l'Ue si è data in materia di ambiente, acque salite e benessere degli animali e delle piante e salute pubblica
- uno sviluppo territoriale equilibrato. Preservare la vitalità delle comunità rurali, per le quali l'agricoltura costituisce un'attività economica importante in grado di creare occupazione locale.

La Commissione sottolinea inoltre che l'agricoltura è una componente essenziale dell'economia e della società e che qualsiasi contrazione dell'attività agricola avrebbe effetti diretti sul settore stesso ma anche indiretti lungo tutta la filiera agroalimentare, dall'industria al commercio e distribuzione, con un calo del Pil e dell'occupazione in questi settori strettamente correlati con il comparto agricolo. Ne risentirebbero, inoltre, anche le attività rurali connesse, dal turismo ai trasporti passando per i servizi locali e pubblici, con l'aggravamento del fenomeno dello spopolamento delle campagne e conseguenze sociali e ambientali rilevanti.

Inserendosi nel contesto della Strategia Europa 2020 gli obiettivi della nuova PAC dovranno essere realizzati contribuendo al conseguimento di una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Intelligente attraverso l'aumento dell'efficienza delle risorse, l'utilizzo della tecnologia, lo sviluppo di prodotti di qualità ed ad elevato valore aggiunto, l'investimento in ricerca e sviluppo e nella formazione. Sostenibile attraverso la tutela dell'ambiente, delle risorse e della biodiversità dei territori. Inclusiva attraverso lo sviluppo di mercati e occupazione locale e il sostegno alla ristrutturazione del settore.

Nel giugno e nell'ottobre 2011 la Commissione europea ha presentato un pacchetto di proposte legislative e le relative dotazioni finanziarie per la riforma della PAC valida per il periodo 2014-2020. Il negoziato sulla PAC dovrebbe concludersi entro la metà del 2013 in modo da iniziare con la nuova applicazione della PAC da gennaio 2014.

Le proposte di riforma della PAC possono riassumersi in dieci punti principali:

- sussidi al reddito più mirati al fine di stimolare la crescita e l'occupazione. I sussidi saranno erogati solo agli agricoltori attivi, avranno un tetto massimo e saranno distribuiti più equamente tra agricoltori, regioni e stati membri

- strumenti per la gestione della crisi più reattivi e adeguati per affrontare le nuove sfide poste dall'evoluzione economica. Il primo problema da affrontare è la volatilità dei prezzi. La Commissione intende affrontare questo problema creando fondi di assicurazione e fondi comuni
- tutelare la produttività e gli ecosistemi nel lungo termine. La Commissione si propone di destinare il 30% dei pagamenti diretti specificatamente al miglior sfruttamento delle risorse naturali
- promuovere investimenti in ricerca e sviluppo al fine di indirizzare il sistema verso un utilizzo minore e più efficiente delle risorse
- una filiera alimentare più competitiva ed equilibrata. Ridurre la frammentazione del settore agricolo e riconoscere il suo valore aggiunto. Per ottenere lo scopo la Commissione propone di sostenere le organizzazioni di produttori, sviluppare organizzazioni interprofessionali ed estendere la vendita diretta tra produttori e consumatori (filiera corta)
- incentivare le iniziative agro ambientali
- agevolare l'insediamento dei giovani agricoltori. Al fine di realizzare questo obiettivo la Commissione propone di creare un nuovo aiuto per l'insediamento da destinare agli agricoltori che hanno meno di quarant'anni, per i primi cinque anni del loro progetto
- stimolare l'occupazione e l'imprenditorialità rurale. A questo scopo vengono proposte una serie di misure volte a stimolare l'attività economica nelle aree rurali e ad incoraggiare le iniziative di sviluppo locale
- affrontare meglio i problemi delle aree fragili. A questo scopo la Commissione fornisce agli stati la possibilità di aiutare ulteriormente gli agricoltori che vivono nelle aree soggette a limiti naturali, al fine di impedire la desertificazione e per conservare la ricchezza delle terre
- una PAC più semplice ed efficace attraverso la semplificazione dei meccanismi amministrativi e gli aiuti ai piccoli agricoltori.

L'impianto, ormai consolidato, della nuova riforma propone anche la soppressione degli ASSI per quanto riguarda il secondo pilastro, sostituiti da sei priorità:

- trasferimento della conoscenza e dell'innovazione
- competitività dell'agricoltura e vitalità delle aziende. Viene posta l'enfasi su problemi di riconversione e diversificazione aziendale, di accesso al mercato e di ricambio aziendale
- organizzazione delle catene alimentari e gestione del rischio. Questo punto racchiude due finalità. La prima è quella di migliorare l'integrazione della produzione nella filiera alimentare promuovendo la qualità i mercati locali, la filiera corta e le organizzazioni di produttori. La seconda riguarda la gestione del rischio in

agricoltura, rischio connesso alla produzione e all'instabilità dei redditi legata alla volatilità dei prezzi

- preservare e migliorare gli ecosistemi connessi all'agricoltura e alle foreste. L'obiettivo è il miglioramento della biodiversità e la gestione del suolo e delle risorse idriche
- uso efficiente delle risorse e transizione verso un'economia a basso utilizzo di carbone. Vengono incentivate le energie rinnovabili, si punta alla riduzione delle emissioni di gas serra e ad un uso efficiente delle risorse idriche
- inclusione sociale, riduzione della povertà e sviluppo economico delle aree rurali.

Tra le molteplici novità una riguarda azioni volte ad una maggiore integrazione tra politiche del primo e del secondo pilastro e l'integrazione con le politiche di coesione riguardanti in generale tutto l'impianto di Europa 2020.

L'Unione europea per il periodo 2014-2020 ha stanziato per impegni circa 1.025.000 milioni di euro. Di questi 382.927 milioni destinati alla rubrica 2 connessa alla PAC, "Crescita sostenibile: risorse naturali", il 37% circa del bilancio totale nella media del quadro pluriennale (tabella 5).

Tab. 5. Quadro finanziario pluriennale 2014-2020 per il bilancio dell'Unione europea (valori in milioni di euro a prezzi 2011).

Rubrica	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2014-2020
Crescita intelligente ed inclusiva	64.696	66.580	68.133	69.956	71.596	73.768	76.179	490.908
Crescita sostenibile: risorse naturali (di cui:)	57.386	56.527	55.702	54.861	53.837	52.829	51.784	382.927
Spese connesse al mercato e pagamenti diretti	42.244	41.623	41.029	40.420	39.618	38.831	38.060	281.825
Sviluppo rurale	13.618	13.351	13.089	12.832	12.581	12.334	12.092	89.895
Sicurezza e cittadinanza	2.532	2.571	2.609	2.648	2.687	2.726	2.763	18.535
Ruolo mondiale dell'Europa	9.400	9.645	9.845	9.960	10.150	10.380	10.620	70.000
Amministrazione	8.542	8.679	8.796	8.943	9.073	9.225	9.371	62.629
Totale	142.556	144.002	145.085	146.368	147.344	148.928	150.718	1.025.000

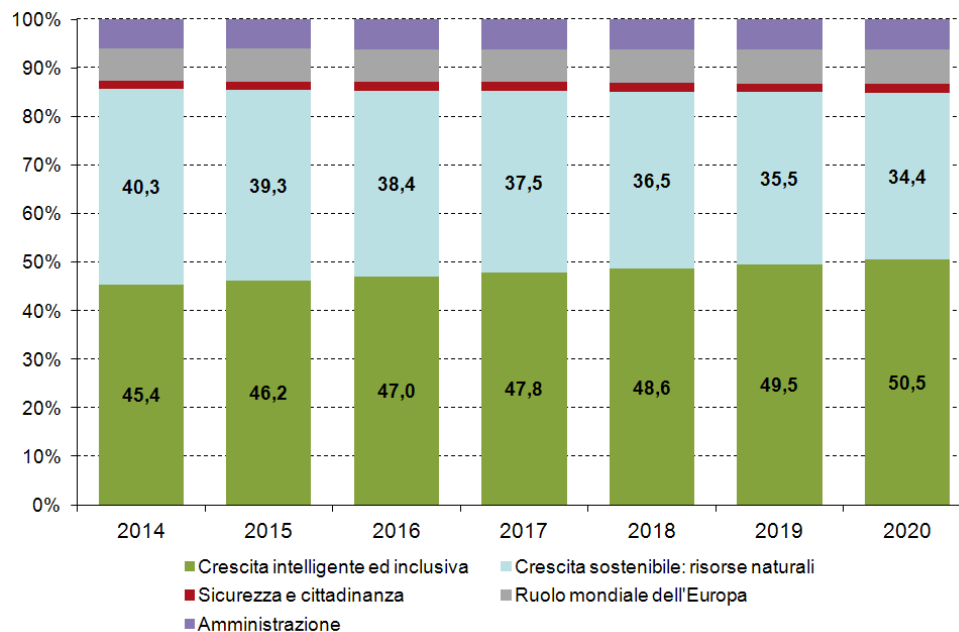
Fonte: elaborazioni su dati Commissione europea (2011).

La composizione per voci di spesa nel corso degli anni di programmazione evidenzia una netta riduzione dei fondi per le politiche agricole comuni sia in valori assoluti (espressi a prezzi del 2011) che in peso percentuale. Aumenta la quota di spesa stanziata per la rubrica 1 in favore della crescita intelligente ed inclusiva pilastro del programma Europa 2020 (grafico 3). Nella suddivisione dei finanziamenti della PAC in base ai due pilastri, nel 2014 vengono assegnati fondi per il 76% ai pagamenti diretti e alle spese connesse al mercato (pilastro 1) e per il 24% allo sviluppo rurale (pilastro 2, grafico 4).

La necessità di arrivare a distribuire il sostegno derivante dalle risorse PAC in maniera più equa tra gli Stati membri ha determinato un processo di progressiva revisione dei

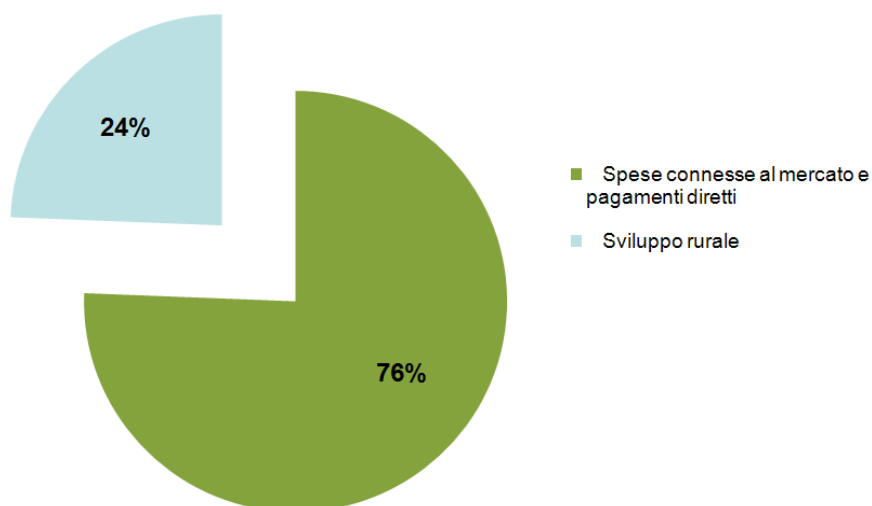
meccanismi di attribuzione sia per il primo che per il secondo pilastro, attraverso un meccanismo di convergenza. Per quanto riguarda i pagamenti diretti questi sono stati confrontati in base al valore per ettaro (di SAU potenzialmente eleggibile e dichiarati dal sistema IACS nel 2009). Secondo alcune simulazioni alcuni paesi vedrebbero incrementare gli aiuti diretti a sfavore di altri che, invece, ne vedrebbero una contrazione. L'Italia rientrerebbe nel secondo gruppo.

Graf. 3. Comp.% della spesa dell'Unione europea per voci. Anni 2014-2020.



Fonte: elaborazioni su dati Commissione europea (2011).

Graf. 4. Comp.% della spesa della PAC per pilastro. Anno 2014.



Fonte: elaborazioni su dati Commissione europea (2011).

Nell'ambito dei finanziamenti relativi al secondo pilastro la riesamina deve avvenire in base a criteri più obiettivi e più adeguati ai fini della politica per lo sviluppo rurale. In quest'ottica la Commissione europea ha proposto che la scelta dei criteri di finanziamento deve tener conto dei seguenti tre obiettivi:

- competitività dell'agricoltura, misurata attraverso tre indicatori: SAU ammissibile, occupati, indice inverso di produttività del lavoro agricolo
- gestione sostenibile delle risorse naturali e azioni per il clima, misurata attraverso quattro indicatori: superficie agricola in zone svantaggiate e Natura2000, superficie forestale, pascoli permanenti
- sviluppo equilibrato del territorio, misurato attraverso un unico indicatore: popolazione in aree rurali.

A questi otto indicatori ne viene associato un altro rappresentato dall'indice inverso del Pil pro capite, espresso in parità di potere d'acquisto, applicando la formula meno Pil più risorse.

Simulazioni fatte tenendo conto dei nuovi criteri di ripartizione dei fondi per il secondo pilastro evidenziano, come accade per il primo, da un lato un incremento di risorse per alcuni paesi e dall'altro una diminuzione. L'Italia, nuovamente, si collocherebbe in questo secondo gruppo.

4.2. Verso un sistema multifunzionale e diversificato

Le attività connesse all'agricoltura

Il futuro disegnato dalla nuova riforma della PAC sottolinea come le prospettive dell'evoluzione dell'agricoltura siano legate da un lato ad un pieno ed effettivo recupero di competitività del settore (ricambio generazionale e formazione del capitale umano; ricambio, ristrutturazione e innovazione del capitale fisico; qualità delle produzioni) e dall'altro ad un investimento nella multifunzionalità e diversificazione delle attività.

L'ampliamento dei confini tradizionali dell'agricoltura (coltivazione e allevamento) nasce all'interno del processo di riorganizzazione del settore avviatosi negli ultimi decenni sulla spinta del nuovo indirizzo della politica agricola comune, da un lato come strategia utilizzata dalle aziende agricole per far fronte alla riduzione e all'instabilità dei redditi, consentendo in questo modo la sopravvivenza dell'attività primaria; dall'altro come strumento per sottolineare il potenziale economico e il ruolo strategico del settore ai fini dello sviluppo all'insegna della sostenibilità non solo economica, ma anche culturale, alimentare, territoriale e ambientale. Favorire la diversificazione delle attività rientra tra gli strumenti rivolti a restituire centralità e dunque nuovi spazi a questo settore produttivo, contribuendo a riaffermare il suo ruolo strategico sul piano dello sviluppo futuro.

L'agricoltura, infatti, oltre alla funzione strettamente produttiva svolge altre funzioni riassumibili in quattro tipologie:

- funzioni “verdi”: gestione del paesaggio e tutela della biodiversità
- funzioni “blu”: gestione delle risorse idriche e preservazione dai rischi idrogeologici
- funzioni “gialle”: sostegno allo sviluppo rurale, riferimento identitario e culturale, attrattività turistica
- funzioni “bianche”: qualità, sicurezza e salute degli alimenti.

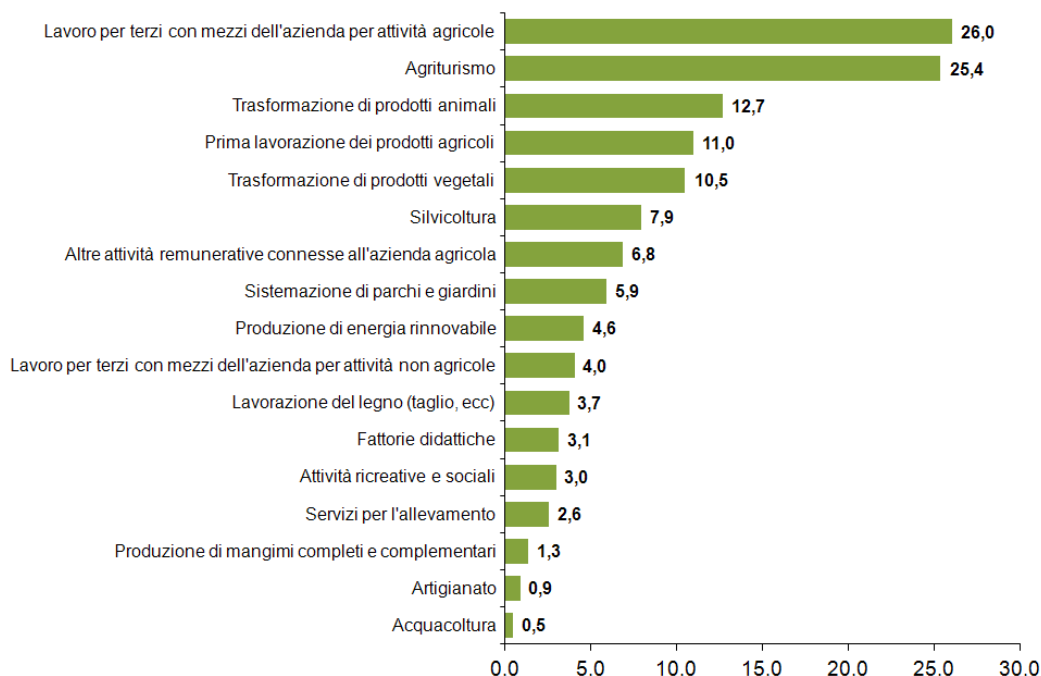
Gli aspetti legati alla multifunzionalità e alla diversificazione del settore agricolo possono essere raggruppati in tre categorie che interagiscono tra loro:

- aspetti economici:
 - ampliamento dell'attività produttiva con la trasformazione e la vendita diretta dei prodotti (farmers market; l'agricoltura a km 0)
 - diversificazione con lo sviluppo dell'agriturismo e la produzione di energie rinnovabili di origine agricola e forestale (agro energie)
 - miglioramento della qualità della produzione (produzione certificata e biologica), della funzione di trasparenza e di sicurezza alimentare (tracciabilità).
- aspetti ambientali:
 - maggiore attenzione ai cambiamenti climatici e alle emissioni di gas serra
 - gestione delle risorse naturali (uso del suolo e dell'acqua), utilizzo dei prodotti chimici e valorizzazione della biodiversità
 - tutela del paesaggio rurale e agrario come patrimonio dell'umanità.
- aspetti sociali:
 - funzioni didattiche, terapeutiche, di recupero disabilità
 - incentivazione della legalità come la lotta alla contraffazione
 - mantenimento del patrimonio culturale attraverso l'uso turistico del paesaggio rurale.

In base a quanto evidenziato nella seconda parte del rapporto si osserva come nel corso degli ultimi decenni vi sia stato un incremento del peso delle attività secondarie o complementari all'agricoltura. Nell'ultimo censimento generale dell'agricoltura l'Istat evidenzia come 76.148 aziende svolgano almeno un'attività connessa a quelle di coltivazione ed allevamento, il 4,7% delle aziende censite. Vengono individuate 17 differenti categorie di attività e le più diffuse sono il contoterzismo, nel quale l'azienda mette a disposizione i suoi mezzi di produzione ad altre aziende per attività agricole (26%), e l'attività di agriturismo (25,4%). Altre attività di rilievo sono la trasformazione di prodotti animali, la prima lavorazione di prodotti agricoli, la trasformazione di prodotti vegetali e la silvicoltura (grafico 1). Tra le tante attività si sottolinea la produzione di

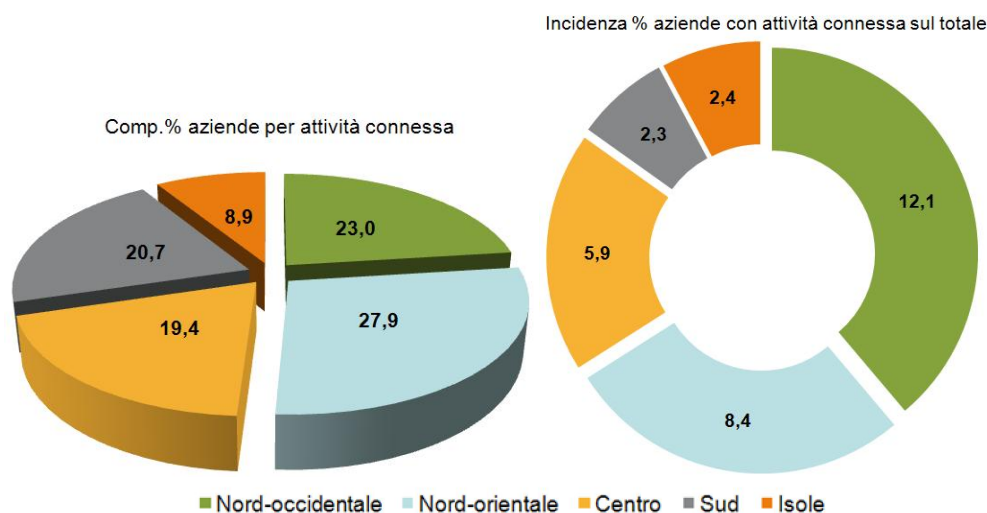
energia rinnovabile e le fattorie didattiche, temi che verranno successivamente approfonditi.

Graf. 1. Comp.% delle aziende con attività connesse per tipologia di attività in Italia. Anno 2010.



Note: un'azienda può esercitare una o più attività ed essere quindi conteggiata più di una volta. Per questo motivo la somma dei valori percentuali è superiore a 100. Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Graf. 2. Comp.% delle aziende con attività connessa e incidenza sul totale per ripartizione geografica. Anno 2010.

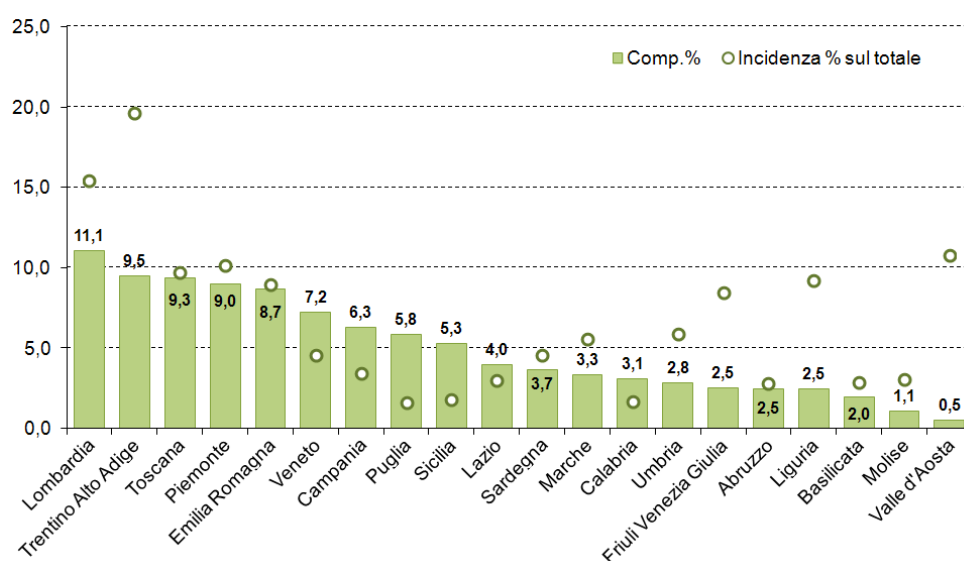


Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Le aziende con attività connesse sono più frequenti nelle regioni nord-orientali (27,9%) e in quelle nord-occidentali (23%), sia per numero di aziende che per incidenza sul totale (rispettivamente 8,4% e 12,1%, grafico 2). A livello regionale la maggior diffusione si ha in Lombardia, dove risiede poco più di un decimo delle aziende che svolgono attività connesse. Seguono Trentino Alto Adige, Toscana e Piemonte. In termini di peso delle imprese sul totale spicca il dato della Valle d'Aosta (10,8%) al terzo posto dopo Trentino Alto Adige (19,7%) e Lombardia (15,5%) (grafico 3).

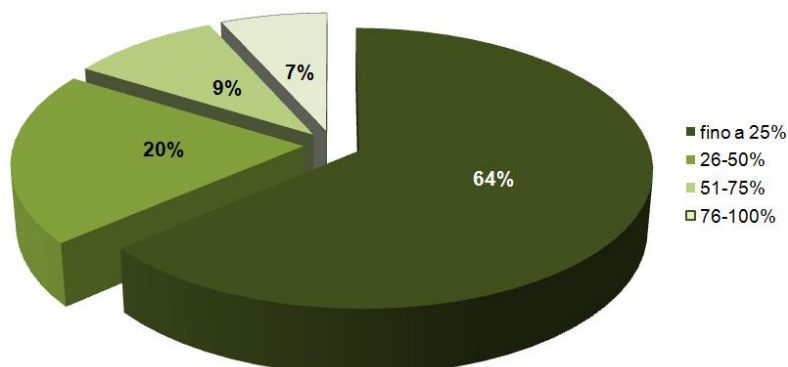
Il 64% delle aziende con attività connesse dedica ad esse fino al 25% del lavoro complessivamente svolto, mentre solo il 16% impiega in tali attività oltre il 50% del lavoro totale (grafico 4).

Graf. 3. Comp.% delle aziende con attività connesse e incidenza % sul totale per regione. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Graf. 4. Comp.% delle aziende con attività connesse per classe percentuale di tempo medio dedicato all'attività in Italia. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

L'agricoltura e l'alimentazione

L'evoluzione del consumo alimentare

Dal dopoguerra ad oggi i consumi alimentari hanno osservato profondi cambiamenti in seguito alle trasformazioni socio-economiche avvenute. Si ricorda tra tutte l'esodo dalle campagne e il progressivo inurbamento della popolazione, la diffusione dell'occupazione femminile, l'aumento del reddito familiare con conseguente crescita e differenziazione della domanda non solo in campo alimentare e le profonde trasformazioni nei meccanismi di produzione.

Il processo di sviluppo agroalimentare ha legato l'agricoltura ai processi industriali per la massima resa produttiva traducendosi nei sistemi agronomici e zootecnici intensivi, con un impiego massiccio di sostanze chimiche, pesticidi e fertilizzanti, comportando uno sfruttamento massiccio del suolo e un forte inquinamento di terreni, acqua e aria.

Seguendo la nuova logica industriale i cibi hanno cominciato ad essere consumati lontano dal luogo di produzione, con un aumento dei passaggi dal produttore al consumatore ed estensione della catena distributiva che hanno progressivamente relegato a forme marginali la vendita diretta e altre forme di filiera corta. È a cavallo tra gli anni settanta e ottanta che prende avvio il processo di modernizzazione e diversificazione dei canali commerciali. È l'epoca dell'orientamento al mercato in termini di spazio e non di presidio. Nel 1980 il peso della distribuzione moderna in Italia è del 30% a fronte di un 70% della distribuzione tradizionale. Nel 1990 questo peso si ribalta con il decollo della grande distribuzione organizzata. L'evoluzione della distribuzione verso forme moderne e avanzate influisce anche sul comportamento di acquisto dei consumatori che progressivamente mutano le loro abitudini. Il consumatore diviene più esigente, più informato, orientato su molteplici direzioni e con comportamenti più complessi e varianti. Si passa dal consumatore unidimensionale della società di massa ad un soggetto complesso, flessibile, multidimensionale.

Tuttavia è dagli anni novanta che prende corpo un nuovo modello di produzione e consumo con strategie alternative che si pongono l'obiettivo di diversificare la produzione e la distribuzione dei prodotti agroalimentari e di ricostruire il rapporto tra produttore e consumatore, privilegiando anche aspetti sociali, culturali e ambientali, favorito soprattutto dall'indirizzo della politica agricola europea.

Il rischio alimentare, reso quanto mai reale da una serie di episodi eclatanti di contraffazione alimentare e di emergenze sanitarie come la BSE e l'avaiaria, unito ad una sensibilità diffusa verso tematiche strettamente connesse al cibo e alla sua lavorazione, come l'inquinamento dell'eco-sistema e il benessere degli animali, spingono il cittadino-consumatore a cercare nei prodotti alimentari soddisfazione e una molteplicità di bisogni: sicurezza alimentare (in termini di caratteristiche igieniche e sanitarie), sostenibilità ambientale (in termini di uso prevalente di risorse locali e rinnovabili), utilizzo di prodotti e procedimenti naturali, rispetto per le condizioni di vita degli animali, valorizzazione delle aree rurali di produzione e delle tradizioni gastronomiche locali.

Il consumatore attuale appare con gusti eterogenei e mutevoli, presenta esigenze e comportamenti complessi che oscillano tra l'attenzione alla salute e la gratificazione del

palato, con un occhio alla responsabilità sociale e privilegiando la qualità e la tipicità dei prodotti e meno la quantità. Il consumatore associa al concetto di qualità il fatto che gli alimenti siano prodotti con metodi naturali, in assenza di OGM, di sostanze nocive, coloranti e conservanti. È nella soddisfazione di queste caratteristiche che il consumatore è sempre più attratto dai metodi di produzione biologica.

In un contesto economico caratterizzato da una stagnazione dei consumi e di allungamento dei tempi di sostituzione di beni durevoli come elettrodomestici e automobili, che ne determina un loro calo, si osserva una controtendenza nei consumi di prodotti alimentari biologici e più in generale che enfatizzano la qualità del prodotto.

Al centro delle nuove tendenze di consumo si colloca la riscoperta della dimensione territoriale della produzione e del consumo valorizzata anche negli obiettivi della nuova PAC. Viene incentivato lo sviluppo della filiera corta come mezzo per riallacciare un legame diretto tra produttore e consumatore offrendo ai primi la possibilità di riappropriarsi dei margini di profitto erosi dal forte potere industriale e commerciale e assicurando ai secondi la possibilità di instaurare un legame di fiducia con il produttore che garantisce in prima persona sulla qualità e sicurezza del cibo.

I dati sembrano confermare uno sviluppo verso questa direttrice sottolineando come negli ultimi anni si sia rafforzata la propensione dei consumatori ad acquistare direttamente dal produttore agricolo attraverso i *farmers market* o più in generale in tutte quelle occasioni che permettono il contatto diretto a monte della produzione. Secondo i dati del censimento generale dell'agricoltura del 2010 si sottolinea come 211 mila aziende abbiano effettuato una vendita diretta in azienda e 90 mila abbiano venduto direttamente il prodotto al consumatore. Un'ulteriore dimensione di vendita che sta prendendo sempre più piede riguarda l'acquisto diretto attraverso i gruppi d'acquisto solidale (GAS) o attraverso un dettaglio definito "*no store*" realizzato tramite una rete di vendita non in sede fissa: sono un esempio i distributori automatici di latte crudo.

L'agricoltura biologica

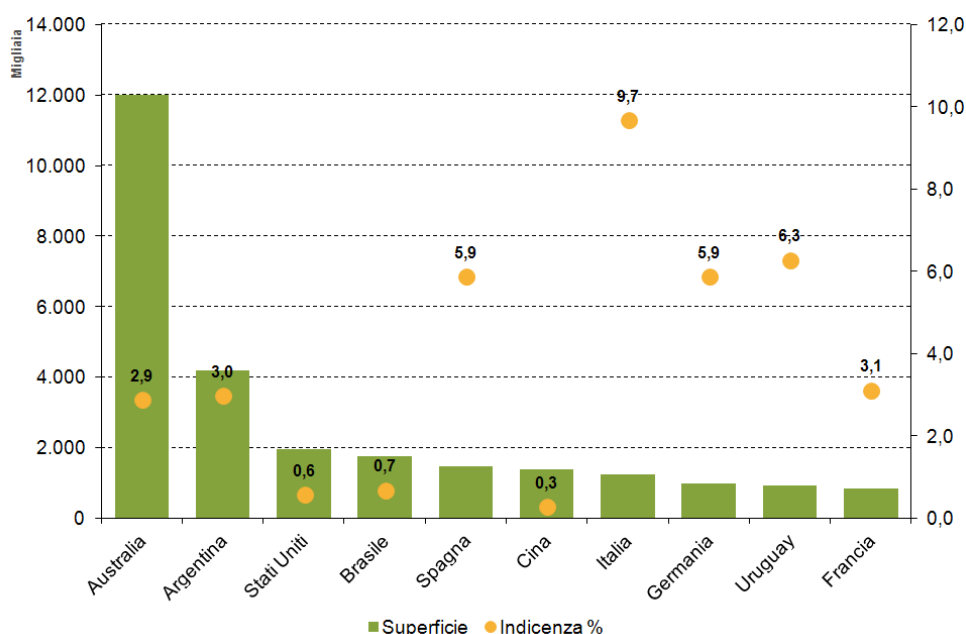
Il sistema dell'agricoltura biologica applica tecniche rispettose della fertilità del suolo, delle singole colture, degli animali e dell'equilibrio ambientale. Tali tecniche, escludendo l'impiego di concimi, fitofarmaci e medicinali veterinari chimici di sintesi e Organismi Geneticamente Modificati (OGM), hanno ripercussioni positive non solo sul piano ambientale ma anche sulla salute dell'operatore e del consumatore e costituiscono un'ulteriore opzione strategica per accrescere i margini di profitto dell'azienda agricola e sottrarla alla pressione concorrenziale. I benefici si traducono in suoli fertili, acque senza residui di pesticidi ed un livello più basso di nitrati, biodiversità, conservazione del paesaggio, un legame più forte con il territorio ed un contributo concreto alla riduzione dei gas serra. La produzione biologica acquista particolare importanza nei sistemi territoriali di qualità e nelle aree ad elevato valore paesaggistico e ambientale perché risulta l'unica praticabile ai fini della loro sostenibilità.

Nell'ultimo decennio, a fronte di una contrazione delle aziende e delle superfici coltivate nel complesso, il settore biologico rappresenta una positiva controtendenza

presentando un incremento delle superfici coltivate e dei consumi. La crescente domanda di prodotti biologici ha determinato a livello mondiale negli ultimi anni un consistente incremento delle produzioni, delle superfici e del numero di aziende coinvolte (Società Geografica Italiana, 2012).

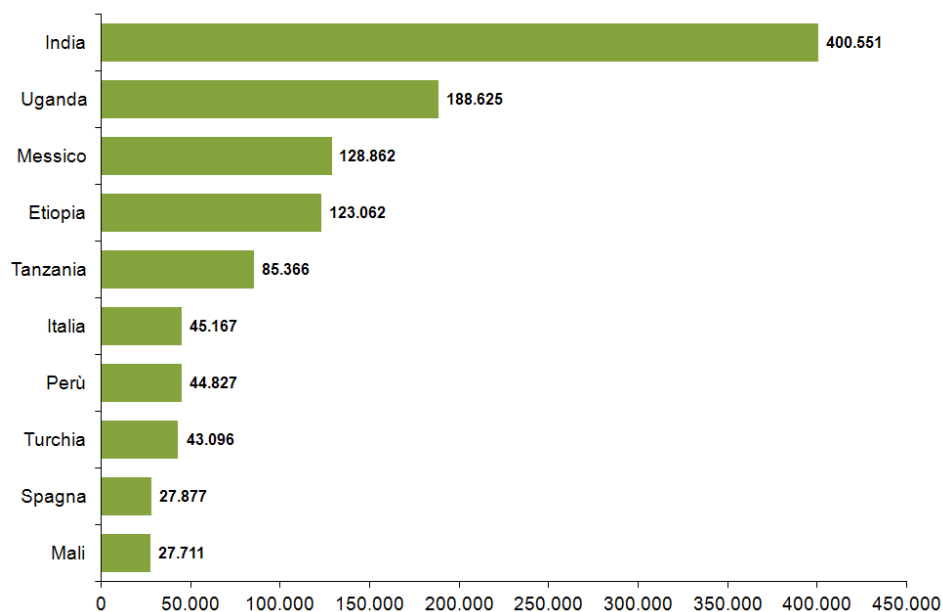
Secondo una recente analisi Inea (Inea, 2012c) nel 2010 il mercato dei prodotti biologici rappresenta, a livello mondiale, un giro d'affari di 59,1 miliardi di dollari (44,5 miliardi di euro), con una crescita del 7,7% sul 2009. Tale valore è realizzato per il 49% in Nord America, il cui mercato continua a risultare in espansione, e per un altro 47% in Europa, dove però si verifica un rallentamento della crescita. Il restante 4% riguarda gli altri continenti, in cui in generale si sta registrando un graduale sviluppo dei mercati interni. Primo paese per fatturato sono gli Stati Uniti che rappresentano il 45% del giro d'affari mondiale. Seguono a debita distanza Germania e Francia (rispettivamente con un peso del 14% e dell'8%). L'Italia nel panorama internazionale vede una quota molto esigua nel biologico e pari al 3%, presentando però una crescita del fatturato tra il 2009 e il 2010 più consistente rispetto a Germania e Stati Uniti. In Europa le vendite di prodotti biologici nel 2010 ammontano a circa 19,6 miliardi di euro, con una crescita che si aggira intorno all'8% rispetto all'anno precedente. In questo continente ricadono sette delle prime dieci nazioni al mondo per valore del mercato. Dal lato dei consumi i maggiori paesi europei per consumo pro capite di prodotti biologici sono i paesi Scandinavi, Austria e Svizzera (Inea, 2012c).

Graf. 5. Primi dieci paesi al mondo per superficie coltivata con metodo biologico. Anno 2010 (valori assoluti in migliaia e incidenza % sulla SAU totale di ciascun paese).



Fonte: elaborazioni su dati Inea (2012c); per Italia dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura).

Graf. 6. Primi dieci paesi al mondo per aziende agricole biologiche. Anno 2010 (valori assoluti).



Note: per Messico e Tanzania i dati fanno riferimento al 2008 Fonte: elaborazioni su dati Inea (2012c); per Italia dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura).

Per quanto riguarda la superficie dedicata alla produzione biologica essa nel 2010 viene quantificata in poco più di 37 milioni di ettari e rappresenta lo 0,8% del totale della superficie mondiale coltivata (Inea, 2012c). Prima nazione per superficie è l'Australia con 12 milioni di ettari, il 2,9% della superficie totale del paese. Al secondo posto si colloca l'Argentina, seguita dagli Stati Uniti. L'Italia si posiziona al settimo posto, dietro la Cina e seconda tra i paesi europei dopo la Spagna, per una superficie a produzione biologica pari a 1,2 milioni di ettari e un'incidenza sul totale del 9,7% (grafico 5). L'Italia risulta essere, inoltre, fra i primi dieci paesi al mondo e primo in Europa per numero di aziende, oltre che di operatori certificati in generale (compresi quindi i trasformatori e gli importatori). Al primo posto si colloca l'India, seguita da Uganda e Messico (grafico 6).

Secondo i dati relativi al 6° censimento dell'agricoltura, le aziende italiane che nel 2010 risultano adottare metodi di produzione biologica per coltivazioni o allevamenti ammontano a 45.167 e rappresentano il 2,8% delle imprese totali. Di queste 43.367 applicano il metodo biologico sulle coltivazioni (rappresentano il 2,7% delle aziende nel complesso), mentre 8.416 lo adottano per l'allevamento (il 3,9%). 6.616 aziende utilizzano metodi di produzione biologica sia per le coltivazioni che per gli allevamenti. Dal lato delle coltivazioni le maggiori superfici biologiche investite riguardano i cereali da granella, seguiti dai prati permanenti e dai pascoli (Istat, 2012c). In termini di aziende zootecniche biologiche prevalgono quelle con allevamenti bovini e ovini.

Esaminando la composizione delle aziende e della SAU per ripartizione e regione si evidenzia come il 62,5% delle aziende siano attive nelle regioni meridionali, area nella quale si concentra anche il 63,1% della superficie a produzione biologica (tabella 1). La

Sicilia conta il maggior numero di aziende (7.873, il 17,4%), seguita dalla Calabria (6.769, il 15%) e dalla Puglia (5.295, l'11,7%).

In termini di incidenza sulle aziende agricole totali, questa supera il dato medio nazionale nelle regioni centrali e nelle isole, a livello ripartizionale, mentre a livello regionale si distingue il dato della Basilicata (6,2%), quello della Calabria (4,9%) e delle Marche (4,2%). Ovviamente l'incidenza appare maggiore se si osservano le superfici con produzioni biologiche. Anche in questo caso il primato spetta alle regioni del sud e delle isole con un'incidenza sulla SAU complessiva pari rispettivamente al 12,8% e al 13,2%.

La dimensione media dell'azienda biologica in Italia è pari a 27,7 ettari, nettamente superiore al dato complessivo di 7,9 ettari. In Sardegna con una dimensione media di 66,2 ettari si registra il dato più elevato, seguono Emilia Romagna (37 ettari) e Basilicata (32,8 ettari per azienda).

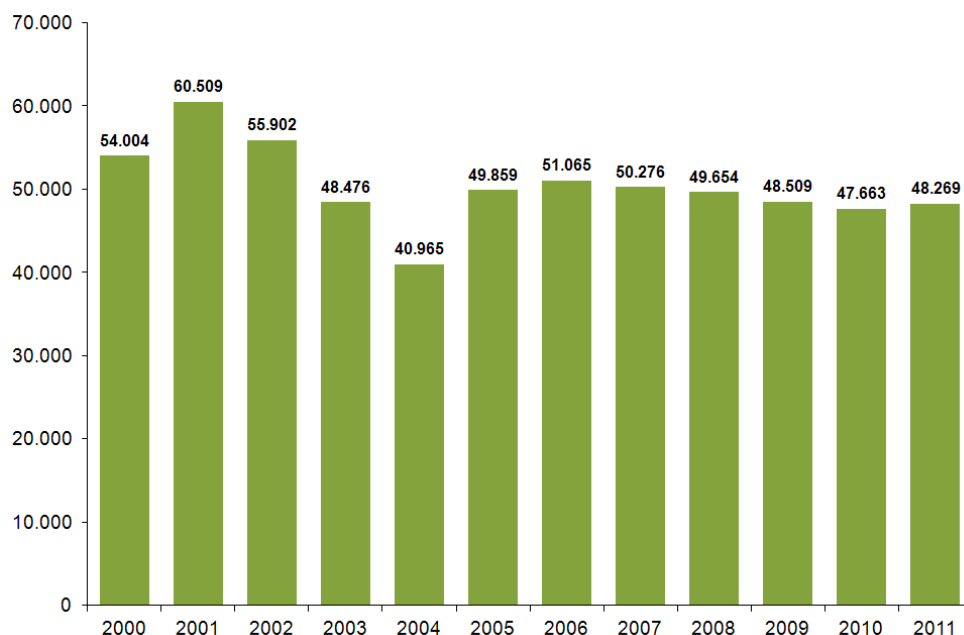
Tab. 1. Aziende a produzione biologica e superficie agricola utilizzata per ripartizione e regione. Anno 2010 (valori assoluti, comp.% e incidenza % sul totale delle aziende agricole).

Regione	Aziende			SAU			Dimensione media
	Valore	Comp.%	Incidenza %	Valore	Comp.%	Incidenza %	
Piemonte	2.034	4,5	3,0	44.852	3,6	4,4	22,1
Valle d'Aosta	75	0,2	2,1	1.827	0,1	3,3	24,4
Liguria	382	0,8	1,9	3.912	0,3	8,9	10,2
Lombardia	929	2,1	1,7	24.717	2,0	2,5	26,6
Trentino Alto Adige	1.075	2,4	2,9	8.787	0,7	2,3	8,2
Veneto	1.101	2,4	0,9	22.780	1,8	2,8	20,7
Friuli Venezia Giulia	281	0,6	1,3	5.533	0,4	2,5	19,7
Emilia Romagna	2.725	6,0	3,7	100.789	8,1	9,5	37,0
Toscana	2.444	5,4	3,4	77.889	6,2	10,3	31,9
Umbria	1.275	2,8	3,5	38.443	3,1	11,8	30,2
Marche	1.869	4,1	4,2	52.307	4,2	11,1	28,0
Lazio	2.751	6,1	2,8	79.536	6,4	12,5	28,9
Abruzzo	1.463	3,2	2,2	36.011	2,9	7,9	24,6
Molise	194	0,4	0,7	4.871	0,4	2,5	25,1
Campania	1.832	4,1	1,3	19.422	1,6	3,5	10,6
Puglia	5.295	11,7	1,9	158.366	12,7	12,3	29,9
Basilicata	3.210	7,1	6,2	105.301	8,4	20,3	32,8
Calabria	6.769	15,0	4,9	131.877	10,5	24,0	19,5
Sicilia	7.873	17,4	3,6	229.204	18,3	16,5	29,1
Sardegna	1.590	3,5	2,6	105.310	8,4	9,1	66,2
Nord-occidentale	3.420	7,6	2,4	75.308	6,0	3,6	22,0
Nord-orientale	5.182	11,5	2,1	137.889	11,0	5,6	26,6
Centro	8.339	18,5	3,3	248.174	19,8	11,3	29,8
Sud	18.763	41,5	2,7	455.847	36,4	12,8	24,3
Isole	9.463	21,0	3,4	334.514	26,7	13,2	35,3
Italia	45.167	100,0	2,8	1.251.732	100,0	9,7	27,7

Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, luglio 2012).

In base ai dati SINAB¹³ si può delineare la tendenza dell'ultimo decennio del settore biologico italiano. In Italia il settore biologico, nato intorno agli anni settanta, ha evidenziato un costante trend espansivo fino al 2001 per poi accusare un consistente calo tra il 2001 e il 2004. La ripresa ha riguardato il biennio 2005-2006 per poi segnare una leggera ma graduale contrazione fino al 2010. Nel 2011 si osserva una crescita del numero di operatori (grafico 7).

Graf. 7. Numero di operatori biologici in Italia. Anni 2000-2011 (valori assoluti).



Fonte: elaborazioni su dati SINAB (novembre 2012).

Dal punto di vista dei consumi il mercato nazionale viene stimato intorno ai 3 miliardi di euro, il 3% circa dei consumi agroalimentari italiani. Secondo l'analisi proposta da Inea (Inea, 2012c) le vendite di prodotti bio nella grande distribuzione organizzata nel 2011 appaiono in crescita dell'8,9% rispetto al 2010. Questo buon andamento si protrae da sei anni. Gran parte dei consumi di prodotti biologici è concentrata su poche categorie. Al primo posto il settore dell'ortofrutta che rappresenta il 30% dei prodotti biologici, al secondo posto il lattiero-caseario (23,2%), tra il quale si trovano i primi tre prodotti per consumo: uova (pesano per il 13%), yogurt (9,2%) e latte alimentare (8,5%). Al terzo posto si collocano il pane, la pasta e il riso, i quali però nel 2011 segnano una flessione marcata nelle vendite.

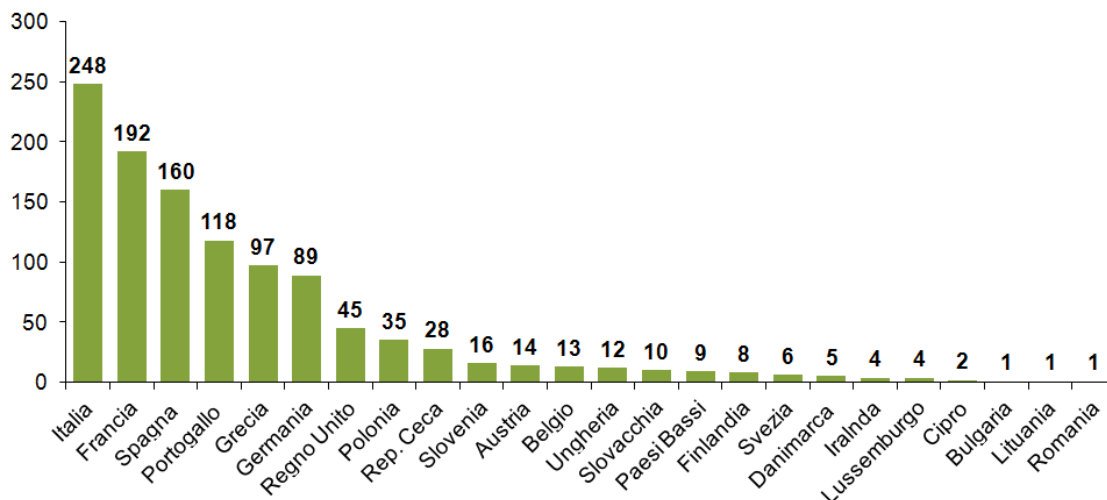
¹³ Il SINAB elabora annualmente il rapporto *Bio in cifre* con il quale il Mipaaf diffonde i dati ufficiali sull'agricoltura biologica in Italia al 31 dicembre dell'anno precedente, raccolti presso gli organismi di controllo. Si tratta di dati relativi a numero di operatori certificati ripartiti per tipologia, estensione in ettari delle superfici coltivate suddivise per orientamento culturale, consistenza della zootecnia, acquacoltura e attività di trasformazione (Inea, 2012c).

Analizzando la spesa del biologico confezionato per area geografica, si nota come la composizione non rispecchi la geografia della produzione: il consumo domestico è concentrato maggiormente nelle regioni settentrionali del paese (oltre il 70%) (Inea, 2012c). Ciò pone il problema del biologico prodotto a grande distanza, che in alcuni casi suscita discussioni per gli impatti ambientali del trasporto. La nuova frontiera della filiera biologica è rappresentata dallo sviluppo di forme di vendita alternative alla Gdo che appaiono in forte incremento negli ultimi anni: i GAS (gruppi di acquisto solidale) e i *farmers market*.

Le produzioni di qualità

La qualità di un prodotto è strettamente legata al territorio da cui trae origine vuoi da un lato per le particolari condizioni climatiche, vuoi dall'altro per le esperienze e le abilità di un gruppo di persone insediate in quel territorio. Il processo che conduce al riconoscimento della qualità di un prodotto non è altro dunque che la concretizzazione di un particolare rapporto virtuoso tra ambiente naturale e sociale. L'Italia per le sue caratteristiche geografiche e di conformazione del territorio, unite ad ingegnose esperienze basate sullo studio del territorio diventa un ricco bacino di produzioni di qualità.

Graf. 8. Prodotti a denominazione di origine per paese europeo. Anno 2012.



Note: Lettonia, Estonia e Malta non hanno prodotti registrati. Fonte: elaborazioni su dati Ismea (2013).

A fine 2012 l'Europa conta 1.118 produzioni registrate e l'Italia si conferma il primo paese europeo per numero di certificazioni di qualità (Doc, Igp e Stg), davanti a Spagna e Francia (grafico 8): le denominazioni di origine in Italia ammontano nel 2012 a 248, il 22,2% del totale europeo, quelle francesi ammontano a 192 (il 17,2%) e le spagnole sono 160 (il 14,3%). La maggior parte di esse si concentrano nei prodotti

dell'ortofrutta e dei cereali freschi o trasformati (98), nei formaggi (46), negli oli extra vergine d'oliva (43) e nei prodotti a base di carne (36), tra cui spiccano i salumi.

In riferimento al segmento del vino, gli ultimi dati aggiornati a luglio 2012 (Inea, 2012a) indicano la presenza di 521 denominazioni d'origine suddivise in 73 registrazioni Docg, 330 Doc e 118 Igp. Nel complesso dell'Unione europea le Dop (Doc e Docg) riconosciute sono 1.321 e l'Italia si colloca al secondo posto dopo la Francia che ne annovera 450. Per quanto riguarda le Igp queste ammontano a 585, con l'Italia che segue sempre la Francia.

Per quanto riguarda la superficie investita a Dop questa rappresenta in Italia quasi il 40% dell'intera superficie vitata. Se a quella Dop si somma anche quella investita a Igp, si arriva a un'incidenza della viticoltura di qualità superiore al 70%, valore elevato ma ancora lontano dai primati spagnoli e francesi, la cui incidenza raggiunge e supera il 90%. Le regioni con la più elevata superficie investita a Dop sono, nell'ordine, la Toscana, il Piemonte e il Veneto. L'incidenza maggiore delle Dop rispetto alla superficie vitata totale si raggiunge però in Valle d'Aosta e Trentino Alto Adige. Gli investimenti a Igp trionfano invece in Sicilia e in Emilia Romagna.

Tab. 2. Aziende e SAU con produzione certificata per ripartizione e regione. Anno 2010 (valori assoluti, comp.% e incidenza % sul totale delle aziende agricole e della SAU).

Regione	Aziende			SAU			Dimensione media
	Valore	Comp.%	Incidenza %	Valore	Comp.%	Incidenza %	
Piemonte	15.322	8,5	22,8	175.375	6,5	17,4	11,4
Valle d'Aosta	1.495	0,8	42,1	42.222	1,6	75,9	28,2
Liguria	2.453	1,4	12,1	5.362	0,2	12,2	2,2
Lombardia	10.983	6,1	20,2	300.968	11,2	30,5	27,4
Trentino Alto Adige	20.531	11,3	56,0	72.361	2,7	19,2	3,5
Veneto	24.524	13,6	20,5	211.876	7,9	26,1	8,6
Friuli Venezia Giulia	3.685	2,0	16,5	68.417	2,5	31,3	18,6
Emilia Romagna	15.413	8,5	21,0	349.107	13,0	32,8	22,7
Toscana	16.672	9,2	22,9	333.452	12,4	44,2	20,0
Umbria	3.438	1,9	9,5	84.886	3,2	26,0	24,7
Marche	3.832	2,1	8,5	86.983	3,2	18,4	22,7
Lazio	6.145	3,4	6,3	76.052	2,8	11,9	12,4
Abruzzo	8.650	4,8	12,9	72.269	2,7	15,9	8,4
Molise	804	0,4	3,1	13.146	0,5	6,7	16,4
Campania	9.796	5,4	7,2	54.410	2,0	9,9	5,6
Puglia	14.104	7,8	5,2	126.221	4,7	9,8	8,9
Basilicata	1.066	0,6	2,1	14.396	0,5	2,8	13,5
Calabria	2.679	1,5	1,9	29.058	1,1	5,3	10,8
Sicilia	5.943	3,3	2,7	71.655	2,7	5,2	12,1
Sardegna	13.412	7,4	22,1	498.234	18,5	43,2	37,1
Nord-occidentale	30.253	16,7	20,8	523.928	19,5	25,0	17,3
Nord-orientale	64.153	35,5	25,5	701.760	26,1	28,4	10,9
Centro	30.087	16,6	11,9	581.373	21,6	26,5	19,3
Sud	37.099	20,5	5,4	309.500	11,5	8,7	8,3
Isole	19.355	10,7	6,9	569.890	21,2	22,4	29,4
Italia	180.947	100,0	11,2	2.686.451	100,0	20,9	14,8

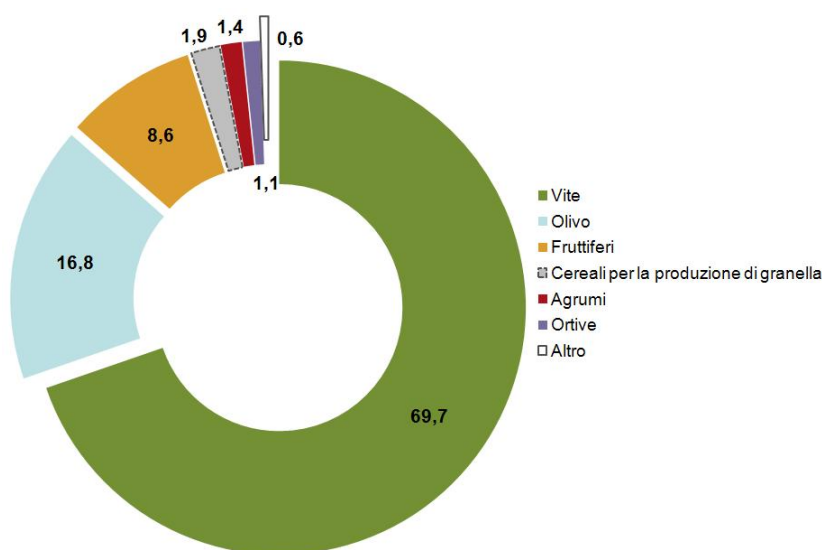
Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

I dati relativi al 6° censimento dell'agricoltura offrono un quadro completo riguardo al numero complessivo di aziende con coltivazioni e/o allevamenti certificati Dop/Igp, compreso le superfici vitate. Le aziende con produzioni certificate ammontano nel 2010 a 180.947, l'11,2% delle aziende agricole totali e occupano una superficie pari a un quinto di quella complessiva (tabella 2). Come osservato per il settore biologico, oltre il 90% delle aziende investe sulle coltivazioni, mentre solo una minima parte riguarda gli allevamenti certificati (Istat, 2012c).

Oltre un terzo delle aziende Dop e Igp si trova nelle regioni nord-orientali (35,5%), in particolare in Veneto (13,6%) e in Trentino Alto Adige (11,3%). Seguono Toscana ed Emilia Romagna. L'incidenza rispetto al totale delle aziende agricole è maggiore nelle regioni del centro-nord, toccando quota 56% in Trentino Alto Adige e 42,1% in Valle d'Aosta. Per quanto riguarda la distribuzione della superficie, la Sardegna si colloca al primo posto con un peso del 18,5%. Segue l'Emilia Romagna (13%) e la Toscana (12,4%) (tabella 2).

Le maggiori superfici investite in coltivazioni certificate riguardano la coltivazione della vite per la produzione di uva da vino che rappresenta il 69,7% (oltre 320 mila ettari). Al secondo posto, con un peso sul totale pari al 16,8%, si trova la coltivazione dell'olivo, mentre al terzo posto i frutteti (grafico 9).

Graf. 9. Comp.% della SAU con produzione certificata per tipologia di coltivazione in Italia. Anno 2010.

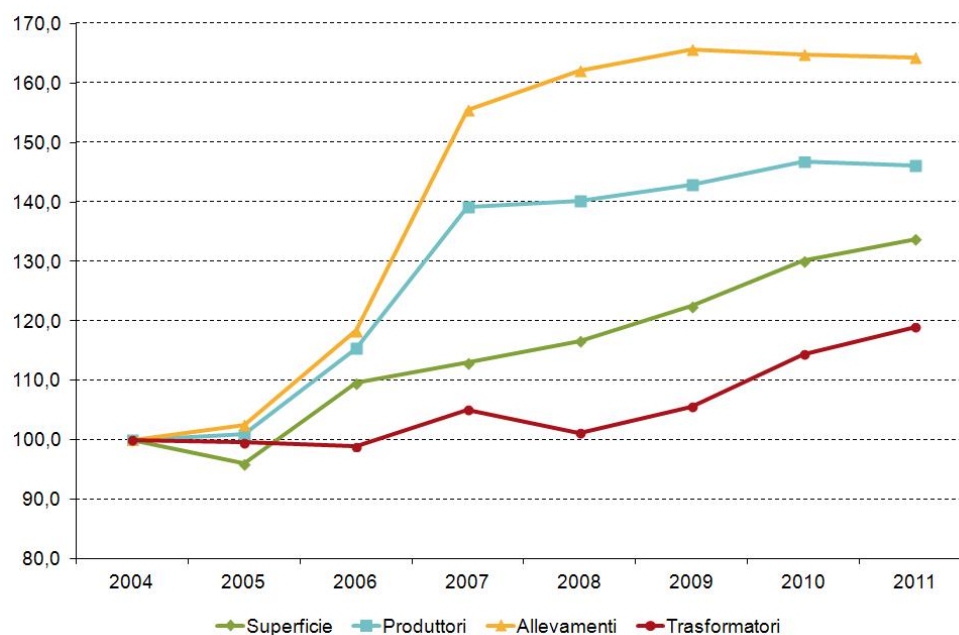


Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Secondo l'ultima indagine Istat sui prodotti agroalimentari di qualità gli operatori certificati (sono esclusi quelli del settore vitivinicolo) ammontano a 84.148, in calo dello 0,5% rispetto al 2010 quando erano cresciuti del 3% sul 2009. Di questi, il 91,9% svolge esclusivamente attività di produzione, il 5,9% solo trasformazione e il restante 2,2% entrambe le attività. La superficie interessata da produzioni di qualità ammonta a poco meno di 152 mila ettari.

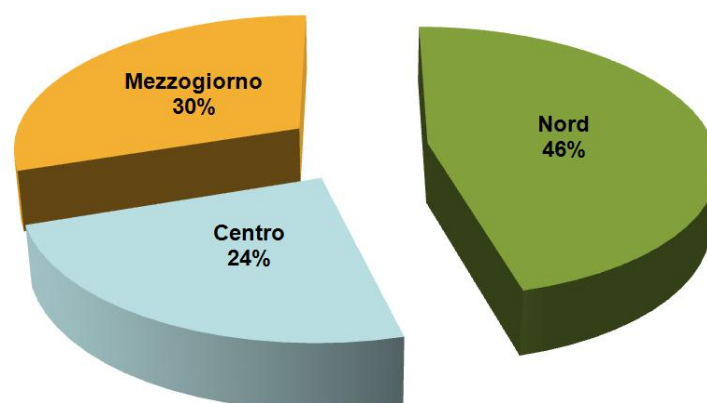
Volgendo lo sguardo all'evoluzione della quantità di produttori e trasformatori, del numero di allevamenti e della superficie tra il 2004 e il 2011 si osserva una tendenza positiva delle produzioni di qualità. La crescita appare marcata per gli allevanti e il numero di produttori e relativamente più contenuta per i trasformatori (grafico 10). Gli operatori sono concentrati nelle regioni settentrionali (46%, grafico 11) e in quattro principali settori (grafico 12): i formaggi nel 39% dei casi, gli oli extravergine d'oliva (25%), i prodotti ortofrutticoli e i cereali (20%), le carni fresche (9%).

Graf. 10. Produttori, trasformatori, allevamenti e superfici di qualità in Italia. Anni 2004-2011 (indice 2004=100).



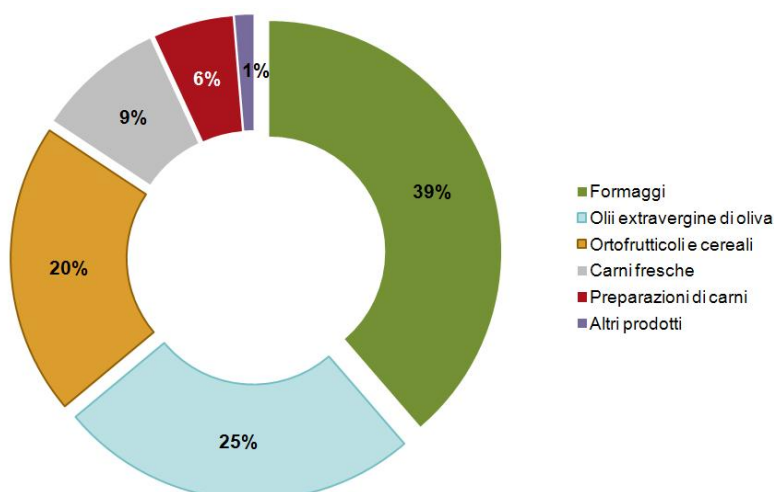
Fonte: elaborazioni su dati Istat.

Graf. 11. Comp.% degli operatori dei prodotti di qualità per macro aree. Anno 2011.



Fonte: elaborazioni su dati Istat.

Graf. 12. Comp.% degli operatori dei prodotti di qualità per settore di produzione. Anno 2011.



Fonte: elaborazioni su dati Istat.

Tab. 3. Produzione e fatturato alla produzione per i principali settori di qualità in Italia. Anno 2010 (valori assoluti, var.% rispetto al 2009 e comp.%).

Settore	Produzione			Fatturato alla produzione			
	2010	2011	Var.%	2010	2011	Var.%	Comp.% 2011
Ortofrutticoli e cereali	508.396	509.999	0,3	345	376	9,0	5,8
Formaggi	447.564	439.775	-1,7	3.408	3.753	10,1	57,6
Prodotti a base di carne	193.050	192.970	0,0	1.863	1.974	6,0	30,3
Aceti balsamici	68.673	73.457	7,0	42	55	31,0	0,8
Oli di oliva	10.439	11.229	7,6	70	83	18,6	1,3
Carne fresca	7.287	9.701	33,1	247	266	7,7	4,1
Altri comparti	932	1.268	36,1	2	3	50,0	0,0
Totale	-	-	-	5.977	6.510	8,9	100,0

Note: la produzione è espressa in tonnellate o in migliaia di litri (olio e aceto), il fatturato è espresso in milioni di euro.
 Fonte: elaborazioni su dati Ismea (2013).

Il fatturato dei prodotti a denominazione d'origine ammonta nel 2011 a oltre 6,5 miliardi di euro, in crescita dell'8,9% rispetto al 2010. I formaggi sono il settore più importante per produzione di ricchezza rappresentando una quota pari al 57,6%. Seguono i prodotti a base di carne (30,3%) (tabella 3). Infatti nella classifica dei primi dieci prodotti per fatturato alla produzione i primi due posti sono occupati da due tipi di formaggio Dop, Grana Padano e Parmigiano Reggiano, che rappresentano rispettivamente il 21,4% e il 20,8% del fatturato alla produzione complessivo. Al terzo e quarto posto si collocano due prodotti derivati dalla lavorazione della carne: il Prosciutto di Parma (15,2%) e il Prosciutto San Daniele (4,6%) (tabella 4).

Tab. 4. Primi dieci prodotti per fatturato alla produzione in Italia. Anni 2009-2011 (valori assoluti, var.% e comp.%).

Prodotto	Valore in milioni di euro			Var.% 10/09	Var.% 11/10	Comp.% 2011
	2009	2010	2011			
Grana Padano Dop	1.015	1.241	1.395	22,3	12,4	21,4
Parmigiano Reggiano Dop	1.011	1.163	1.357	15,0	16,7	20,8
Prosciutto di Parma Dop	923	900	992	-2,5	10,2	15,2
Prosciutto di San Daniele Dop	321	309	302	-3,7	-2,3	4,6
Mozzarella di Bufala Campana Dop	262	290	288	10,7	-0,7	4,4
Aceto Balsamico di Modena Igp	41	243	260	492,7	7,0	4,0
Gorgonzola Dop	206	216	249	4,9	15,3	3,8
Mortadella Bologna Igp	211	218	224	3,3	2,8	3,4
Bresaola della Valtellina Igp	187	199	215	6,4	8,0	3,3
Mela Alto Adige Igp	93	141	170	51,6	20,6	2,6
Totale primi 10	4.270	4.919	5.453	15,2	10,9	83,8
Totale complessivo	5.251	5.976	6.510	13,8	8,9	100,0

Fonte: il fatturato è espresso in milioni di euro. Fonte: elaborazioni su dati Ismea (2013).

L'agricoltura e l'ambiente

Cambiamenti climatici e gestione delle risorse naturali

Il tema del rapporto tra agricoltura e ambiente sta acquistando sempre più centralità in un contesto di sostenibilità del territorio, di lotta ai cambiamenti climatici, di gestione delle risorse idriche, di salvaguardia della biodiversità della fauna e della flora selvatica. Le politiche agricole promuovendo la multifunzionalità puntano verso uno sviluppo rurale incentrato su questi temi.

I cambiamenti climatici costituiscono una delle principali sfide che nei prossimi anni l'agricoltura è chiamata ad affrontare. I dati sulla temperatura media dell'ultimo decennio (dal 2000 al 2010) se confrontati con il periodo pre-industriale (1850-1899) mostrano un chiaro innalzamento della temperatura di 1,2°C in Europa e di 0,89°C nel mondo (Inea, 2012b). Si prevede inoltre che nel corso del XXI secolo il pianeta subirà un aumento tra 1 e 3,5°C, più marcato ai poli rispetto alla fascia equatoriale e accompagnato da una maggiore instabilità nel sistema climatico. I processi in atto inducono ad ipotizzare significativi cambiamenti climatici: clima più mite e più umido nelle regioni settentrionali dell'emisfero boreale, siccità più frequenti nelle aree subtropicali. Lo scioglimento dei ghiacci provocherà un incremento delle precipitazioni e un innalzamento del livello del mare (Società Geografica Italiana, 2012). Ovviamente i mutamenti climatici influiscono sulla qualità e disponibilità della risorsa idrica, sulla territorialità e la stagionalità delle coltivazioni, sul suolo. Lo spostamento verso nord dei sistemi ecologici e ambientali naturali determinerebbe profonde modifiche al paesaggio europeo favorendo le regioni settentrionali con effetti negativi su quelle meridionali, in particolare mediterranee. In queste aree i cambiamenti già in atto evidenziano una crescita dei periodi di siccità in estate e una conseguente minore disponibilità d'acqua.

In Italia le tendenze mostrano un clima più asciutto e più caldo, con una diminuzione dei giorni piovosi, ma un incremento della quantità di precipitazioni concentrate in particolari periodi dell'anno. È aumentata la frequenza di eventi atmosferici estremi

come nubifragi, con conseguenti alluvioni e trombe d'aria che provocano seri danni alle coltivazioni. Questi cambiamenti climatici hanno effetti positivi su alcune colture come le ortofrutticole e la vite, mentre appaiono negativi per altre come ad esempio castagni e ciliegi.

L'agricoltura può fornire un contributo importante alla sostenibilità ambientale ad esempio attraverso la preservazione degli spazi forestali, la valorizzazione dei sistemi agricoli ad alto valore naturalistico, la riduzione delle emissioni di gas serra, la gestione intelligente del suolo e dell'acqua, il minor utilizzo di sostanze chimiche.

Le foreste possono fornire molteplici contributi all'ambiente: protezione del suolo, regolazione della fornitura idrica, preservazione della biodiversità, riduzione delle emissioni di carbonio, produzione di energia pulita, mitigazione dei cambiamenti climatici e dei processi di erosione dei suoli, preservazione del paesaggio come bene culturale e sociale (attività didattiche, enogastronomiche, turistiche).

Secondo i dati del Global Forest Resources Assessment (Fra) in Italia la superficie forestale complessiva nel 2010 rappresenta il 36,2% della superficie del paese, questa per il 92% è rigenerata naturalmente, per il 7% reimpiantata e solo per l'1,1% è rappresentata da foresta primaria (mantiene il suo stato originario). Il 66,4% della superficie forestale totale è di proprietà privata, il restante (33,6%) di proprietà pubblica. Se da un lato l'Italia è tra i primi paesi in Europa per incremento della superficie forestale, la gran parte della materia prima rappresentata dal legno viene importata dall'estero per ragioni legate ai costi della manodopera e a vincoli naturalistici. Inoltre a fronte di una disponibilità di biomassa forestale superiore ai 37 Mm³/anno le utilizzazioni forestali rimangono inferiori agli 8 Mm³/anno (Inea, 2012b).

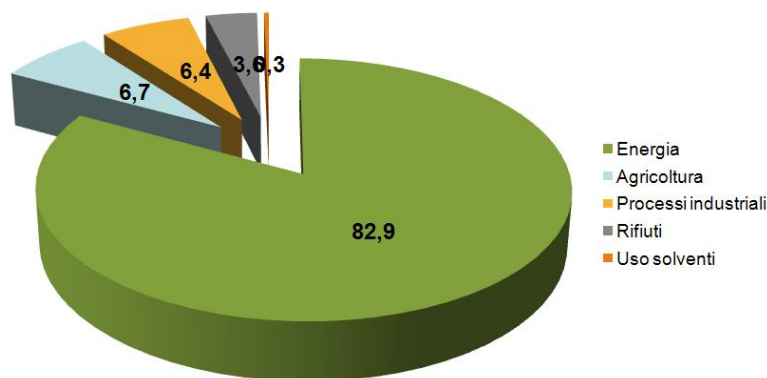
Negli ultimi anni si riscontra una riduzione delle emissioni di gas serra legate da un lato alla forte recessione economica, che ha fatto diminuire la domanda di energia e di carburanti fossili, dall'altro all'aumento della produzione di energia da fonti rinnovabili. Nel 2010 in Italia le emissioni di gas serra, esclusi assorbimenti ed emissioni relative a foreste e ai cambiamenti nell'uso del suolo, ammontano a 501 milioni di tonnellate di Co₂eq², in costante diminuzione nell'ultimo decennio (Inea, 2012b). Il settore energetico rappresenta l'82,9% delle emissioni totali, mentre l'agricoltura solo il 6,7% (grafico 12). In particolare il settore è responsabile del 40% delle emissioni nazionali di metano e del 49% delle emissioni nazionali di protossido di azoto.

Come osservato attraverso i dati del 6° Censimento dell'agricoltura, il processo di riduzione della superficie agricola utilizzata è un fenomeno che dura ormai da qualche decennio. Gli spazi dell'agricoltura stanno infatti subendo una lenta e inesorabile riduzione. Diverse sono le cause di questo fenomeno ma tra tutte ricopre un ruolo determinante la cementificazione e l'urbanizzazione delle aree agricole. Altre cause sono da ritrovarsi nell'installazione di impianti fotovoltaici, fenomeno in espansione negli ultimi anni grazie anche agli incentivi messi in campo dal governo, e nell'inquinamento delle aree agricole, dato da un eccessivo utilizzo dei terreni (agricoltura intensiva), ma anche da un loro abbandono, dall'utilizzo di agenti chimici che alterano la naturale composizione del terreno, compromettono gli equilibri di fauna e flora e nel lungo periodo possono incidere negativamente sulla salute dell'uomo. Se da un lato in questi ultimi anni si riscontra un calo nell'utilizzo di fertilizzanti azotati e un

incremento delle sostanze organiche, dall'altro prosegue a ritmi elevati il processo di cementificazione del suolo.

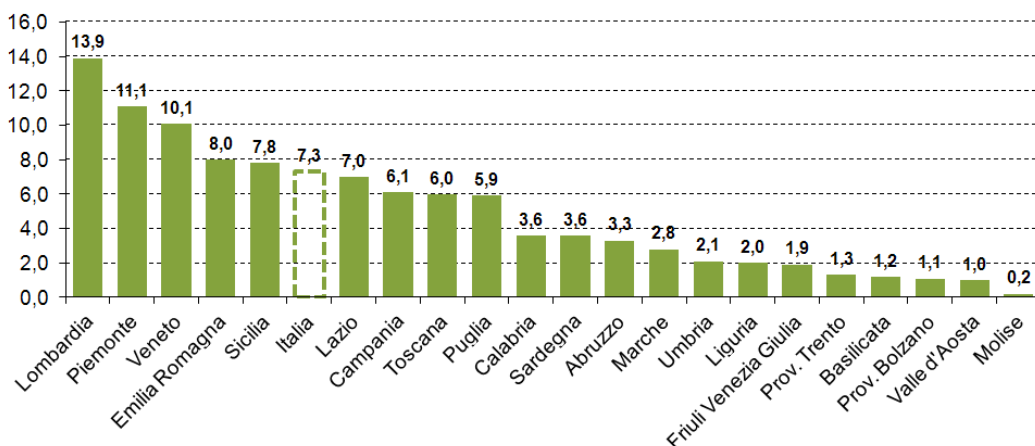
Il consumo del suolo ha effetti diretti e indiretti sull'agricoltura ma anche sulla società in generale: modificazione e perdita della biodiversità, scomparsa di tradizioni culturali e manutentive, modifica del paesaggio, alterazioni dell'assetto idrogeologico, diminuzione del grado di autosufficienza alimentare. In base al rapporto Inea (Inea, 2012b) l'incremento delle aree urbanizzate in Italia è stato pari all'8,8% nell'ultimo decennio, con una crescita giornaliera di 45 ettari. Le espansioni maggiori in termini assoluti si sono registrate in quelle regioni che già contano un'elevata urbanizzazione come la Lombardia. Presentano un elevato grado di urbanizzazione, oltre alla Lombardia anche Piemonte e Veneto (grafico 14). Nel confronto con gli altri paesi europei l'Italia si colloca al quarto posto per incidenza di aree artificiali (7,3%).

Graf. 13. Comp.% delle emissioni di gas serra per fonte. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Inea (2012b).

Graf. 14. Peso % di superfici artificiali per regione in Italia. Anno 2009.



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat.

Energia rinnovabile

Il sistema energetico italiano è fortemente dipendente dall'estero, rappresentando un costante segno negativo nella bilancia commerciale. Nel 2010 la percentuale di energia importata si aggira attorno all'84% del fabbisogno nazionale, contro il 53% della media dell'Unione europea. Nel 2010 la produzione lorda di energia elettrica è risultata pari a 302 miliardi di kWh, in aumento del 3,2% rispetto al 2009 (tabella 5), e proveniente per il 76,6% da fonte termica tradizionale, per il 18% da fonte idrica, per il 3% da fonte eolica e per il restante da energia fotovoltaica e geotermica.

Poco meno del 50% dell'energia prodotta proviene da impianti situati nelle regioni settentrionali, il 37% da impianti nel mezzogiorno e il restante 14,5% dalle regioni del centro.

Tab. 5. Produzione lorda di energia elettrica totale e da fonti rinnovabili in Italia. Anni 2006-2010 (valori assoluti in milioni di kWh, var.% e peso %).

Anno	Produzione lorda totale	Var.%	Produzione lorda da fonti rinnovabili	Var.%	Peso % fonti rinnovabili su totale
2006	314.090	-	50.781	-	16,2
2007	313.888	-0,1	47.899	-5,7	15,3
2008	319.130	1,7	58.164	21,4	18,2
2009	292.642	-8,3	69.255	19,1	23,7
2010	302.062	3,2	76.964	11,1	25,5

Fonte: elaborazioni su dati Istat (2012d) di fonte Terna Spa.

Tab. 6. Consumo di energia elettrica per categoria di utilizzazione in Italia. Anni 2008-2010 (valori assoluti in milioni di kWh, var.% e comp.%).

Anno	2008	2009	2010	Var.% 09/08	Var.% 10/09	Comp.% 2010
Agricoltura	5.670	5.650	5.610	-0,3	-0,7	1,8
Industria	151.367	130.506	138.439	-13,8	6,1	44,7
Terziario (di cui:)	93.612	94.835	96.285	1,3	1,5	31,1
Servizi non vendibili	19.852	20.066	20.488	1,1	2,1	6,6
Servizi vendibili	73.760	74.769	75.797	1,4	1,4	24,5
Usi domestici	68.389	68.924	69.551	0,8	0,9	22,4
Totale	319.037	299.915	309.885	-6,0	3,3	100,0

Note: i servizi non vendibili comprendono la pubblica amministrazione, l'illuminazione pubblica e altri servizi; i servizi vendibili comprendono i trasporti, le comunicazioni, il commercio e la ristorazione, il credito e le assicurazioni e altri servizi. Fonte: elaborazioni su dati Istat (2012d) di fonte Terna Spa.

Per quanto riguarda i consumi di energia elettrica questi nel 2010 ammontano a 309,8 miliardi di kWh in aumento del 3,3% rispetto al 2009, quando si era registrata una brusca contrazione (-6%) legata alla recessione economica. Il 44,7% dei consumi avviene per scopi industriali, il 31,1% dell'energia viene consumata dal terziario, in particolare i servizi vendibili, il 22,4% è utilizzato a scopo domestico e solo l'1,8% per uso agricolo. La flessione nei consumi osservata nel 2009 è legata alla caduta nel settore industriale profondamente colpito dalla recessione economica (tabella 6).

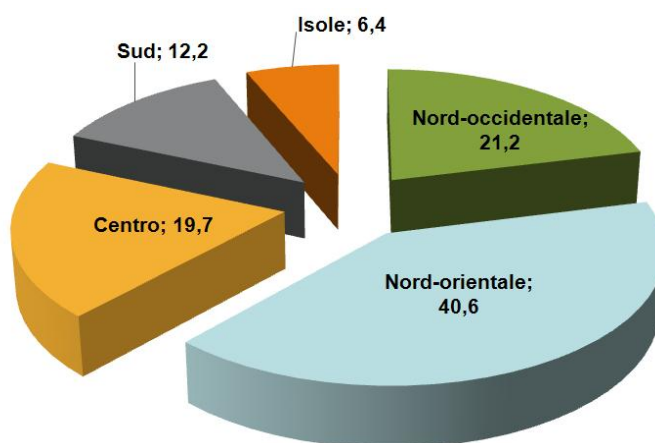
Il 25,5% dell'energia lorda prodotta dall'Italia proviene da fonti rinnovabili (76.964 milioni di kWh prodotti nel 2010), in costante crescita negli ultimi anni (tabella 5). Lo sviluppo dell'energia rinnovabile è stato favorito da diverse forme di incentivi, relativi in particolare alle fonti rinnovabili non tradizionali (eolica e fotovoltaica). L'Italia risulta al terzo posto in Europa in termini di potenza accumulata, sia nel settore fotovoltaico che in quello eolico. L'energia solare ha visto, nell'ultimo decennio, raddoppiare gli impianti fotovoltaici e triplicare la potenza installata.

Tab. 7. Numero di impianti e potenza lorda (MW) degli impianti da fonti di energia rinnovabile per tipologia in Italia. Anni 2010-2011 (valori assoluti, var.% e comp.%).

Fonte	Numero di impianti				Potenza lorda (MW)			
	2010	2011	Var.%	Comp.%	2010	2011	Var.%	Comp.%
Idroelettrica	2.729	2.902	6,3	0,9	17.876.169	18.092.298	1,2	43,7
Eolica	487	807	65,7	0,2	5.814.281	6.936.146	19,3	16,8
Solare	155.977	330.306	111,8	98,5	3.469.880	12.773.407	268,1	30,9
Geotermica	33	33	0,0	0,0	772.000	772.000	0,0	1,9
Bioenergie (di cui:)	689	1.252	81,7	0,4	2.351.545	2.825.330	20,1	6,8
Biomasse	141	170	20,6	0,1	1.242.659	1.288.502	3,7	3,1
-da rifiuti urbani	70	71	1,4	0,0	797.929	827.504	3,7	2,0
-altre biomasse	71	99	39,4	0,0	444.730	460.998	3,7	1,1
Biogas	451	807	78,9	0,2	507.704	773.433	52,3	1,9
-da rifiuti	228	248	8,8	0,1	341.338	356.357	4,4	0,9
-da fanghi	47	60	27,7	0,0	14.569	29.721	104,0	0,1
-da deiezioni animali	95	165	73,7	0,0	41.371	89.487	116,3	0,2
-da attività agricole e forestali	81	334	312,3	0,1	110.426	297.868	169,7	0,7
Bioliquidi	97	275	183,5	0,1	601.182	763.395	27,0	1,8
-oli vegetali grezzi	86	234	172,1	0,1	510.016	653.861	28,2	1,6
-altri bioliquidi	11	41	272,7	0,0	91.166	109.534	20,1	0,3
Totale	159.915	335.300	109,7	100,0	30.283.875	41.399.181	36,7	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Inea (2012b).

Graf. 15. Comp.% delle aziende con impianti per la produzione di energia da fonti rinnovabili per ripartizione geografica. Anno 2010.

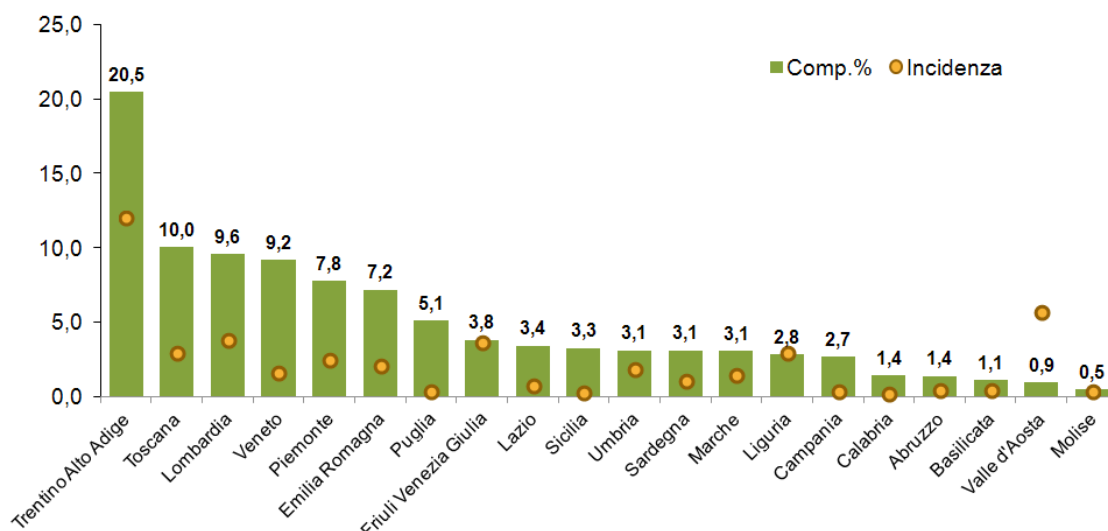


Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Nella fotografia scattata al 2011, il 98,5% degli impianti riguarda l'energia fotovoltaica, in sostanziosa crescita rispetto al 2010 (+111,8%). Tra gli impianti bioenergetici i più numerosi sono quelli con tecnologia biogas (807, distinti tra biogas da rifiuti, da fanghi, da deiezioni animali e da attività agricole e forestali), seguiti da quelli bioliquidi (275) e dalle biomasse (170). Per quanto riguarda la potenza lorda la classifica muta: il 43,7% della potenza è a favore delle fonti idroelettriche, il 30,9% del fotovoltaico, mentre il 16,8% della potenza totale degli impianti proviene dall'eolica e il restante 6,8% dalle bioenergie (tabella 7).

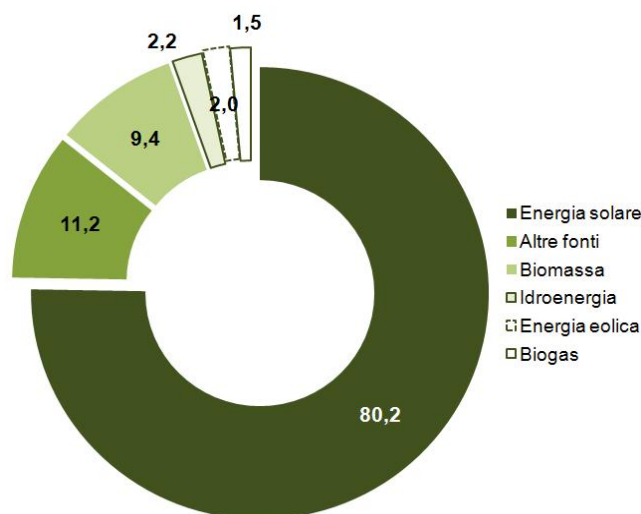
Infine, entrando nel dettaglio del settore primario, si possono individuare, attraverso i dati censuari, le aziende agricole che nello specifico utilizzano impianti di produzione di energia da fonte rinnovabile. Queste ammontano nel 2010 a 21.573, l'1,3% rispetto al totale e sono presenti per il 61,8% nelle regioni settentrionali (rispettivamente 40,6% a nord-est e 21,2% a nord-ovest) (grafico 15). Nel dettaglio per regione il Trentino Alto Adige rappresenta un quinto degli impianti presenti in Italia, con un peso sul totale delle aziende agricole e zootecniche regionali del 12%, il più elevato tra tutte le regioni. La Toscana si colloca al secondo posto con un decimo delle imprese (grafico 16). La tipologia di impianto più diffuso è quello solare (80,2%), seguito dalla geotermia (11,2%) e dalla biomassa (9,4%) (grafico 17).

Graf. 16. Comp.% e incidenza sul totale delle aziende con impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili per regione. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

Graf. 17. Comp.% delle aziende per tipologia di impianto in Italia. Anno 2010.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

L'agricoltura e la società

Agriturismo e turismo rurale

La funzione turistica delle aree rurali risale alla seconda metà del 1960 quando l'Associazione Nazionale Agricoltura e Turismo promuove il ritorno alla campagna valorizzando alcune funzioni come l'aria salubre, la natura, la genuinità del cibo. Solo però dagli anni novanta si assiste ad uno sviluppo economico e sociale della campagna con caratteristiche innovative. Il concetto attuale di turismo è legato alla reinterpretazione dell'agricoltura, delle aziende e dei territori in cui queste operano. Il turismo viene inoltre visto come un incentivo per le aziende ad indirizzarsi verso produzioni di qualità, ad un'integrazione con l'ambiente, il paesaggio e la cultura locale.

Tab. 8. Consistenza e movimento turistico per il totale degli esercizi ricettivi e per l'agriturismo in Italia. Anni 2008 e 2011 (valori assoluti, var.% e incidenza dell'agriturismo sul totale).

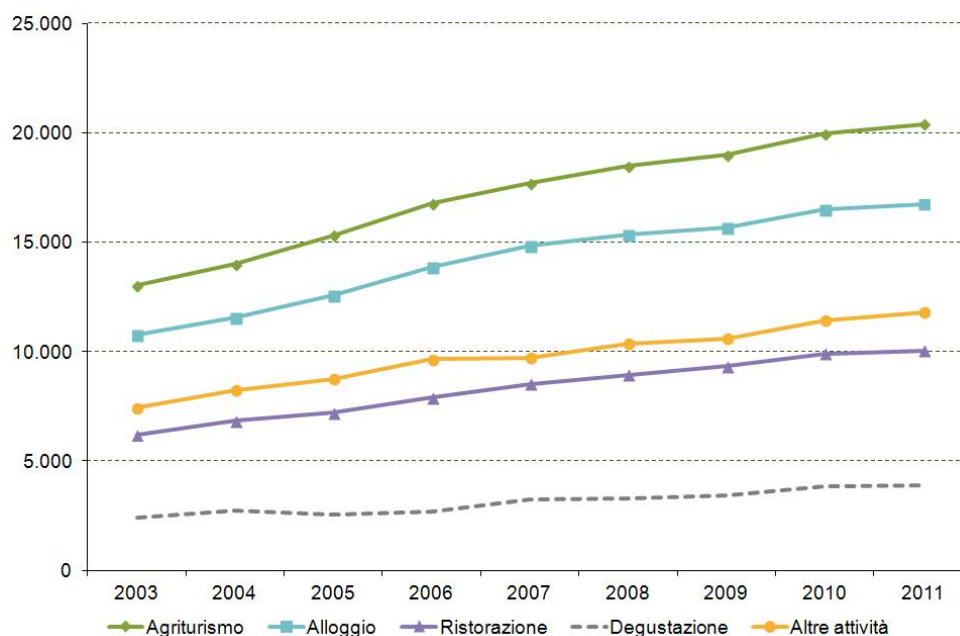
Indicatore	Totale esercizi ricettivi			Agriturismi e alloggi del turismo rurale			Peso % agriturismo sul totale esercizi	
	2008	2011	Var. %	2008	2011	Var. %	2008	2011
Numero di strutture	140.263	153.729	9,6	15.465	17.143	10,9	11,0	11,2
Arrivi (di cui:)	95.546.086	103.723.869	8,6	1.878.492	2.343.087	24,7	2,0	2,3
Italiani	53.749.362	56.263.060	4,7	1.169.451	1.442.693	23,4	2,2	2,6
Stranieri	41.796.724	47.460.809	13,6	709.041	900.394	27,0	1,7	1,9
Presenze	373.666.712	386.894.732	3,5	8.786.093	10.241.166	16,6	2,4	2,6
Permanenza media	3,9	3,7	-4,6	4,7	4,4	-6,6	-	-

Note: gli esercizi ricettivi comprendono strutture alberghiere e strutture complementari. Tra le strutture complementari vi sono anche gli agriturismi e gli alloggi del turismo rurale. Altre strutture complementari sono campeggi e villaggi turistici, alloggi in affitto e bed and breakfast. Fonte: elaborazioni su dati Istat.

Ad oggi il turismo rurale assume una dimensione di tutto rispetto. Secondo i dati relativi all'indagine sulle strutture ricettive in Italia, nel 2011 a fronte di un totale di 153.729 tra alberghi e esercizi complementari, 17.143 sono le strutture agrituristiche e di alloggio del turismo rurale. Queste rappresentano l'11,2% del totale. Nel confronto con il 2008 le strutture ricettive nel complesso sono cresciute del 9,6%, mentre i soli esercizi agrituristiche del 10,9%. In riferimento ai movimenti dei turisti, nel 2011 gli arrivi in Italia nel complesso hanno superato i 103,7 milioni, in aumento dell'8,6% rispetto al 2008. Gli arrivi in agriturismo equivalgono a circa 2,3 milioni, il 24,7% in più nel confronto con il 2008 e per un'incidenza sul totale del 2,3%. Sia nel totale delle strutture sia per il solo agriturismo gli arrivi stranieri sono cresciuti relativamente più di quelli italiani, anche se questi ultimi rappresentano ancora la fetta più consistente. La permanenza media in agriturismo è nel 2011 di circa 4 giorni contro i 3 nel complesso degli esercizi ricettivi (tabella 8).

Entrando nel dettaglio delle aziende agricole autorizzate all'esercizio agrituristiche, nel 2011 queste ammontano a 20.413, in costante crescita dal 2003 (grafico 18): nell'arco temporale considerato le aziende sono cresciute in termini assoluti di 7.394 unità, pari ad un incremento percentuale del 56,8%. L'82,1% delle aziende è autorizzata all'alloggio, il 49,2% alla ristorazione e il 19% offre la degustazione dei propri prodotti. Sono, inoltre, sempre di più le aziende agrituristiche che offrono pacchetti vacanza, cioè oltre all'alloggio e alla ristorazione vengono proposte anche attività sportive e ricreative. Nel 2011 il 57,7% delle aziende agrituristiche propone altre attività, percentuale in crescita del 3,2% rispetto al 2010 e del 58,5% rispetto al 2003. Tra le tante attività le principali sono escursionismo, equitazione, mountain bike, trekking, fattorie didattiche e sport vari (tabella 9).

Graf. 18. Aziende agrituristiche per tipo di servizio offerto in Italia. Anni 2003-2011 (valori assoluti).



Fonte: elaborazioni su dati Istat.

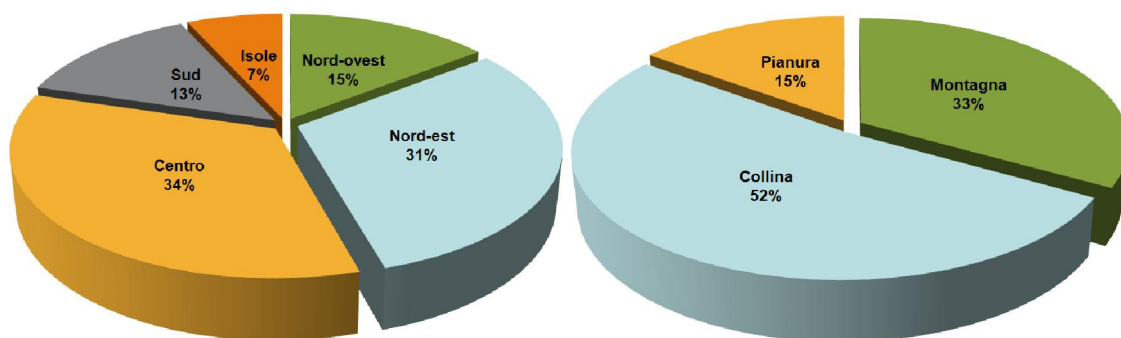
Tab. 9. Aziende agrituristiche per tipologia di servizio offerto in Italia. Anni 2003 e 2011 (valori assoluti, var.% e comp.%).

Attività	2003	2010	2011	Var.% 11/10	Var.% 11/03	Comp.%
Alloggio	10.767	16.504	16.759	1,5	55,7	82,1
Ristorazione	6.193	9.914	10.033	1,2	62,0	49,2
Degustazione	2.426	3.836	3.876	1,0	59,8	19,0
Altre attività (di cui:)	7.436	11.421	11.785	3,2	58,5	57,7
Equitazione	1.364	1.638	1.662	1,5	21,8	8,1
Escursionismo	2.452	3.190	3.233	1,3	31,9	15,8
Osservazioni naturalistiche	224	784	891	13,6	297,8	4,4
Trekking	1.350	1.950	1.949	-0,1	44,4	9,5
Mountain bike	2.101	2.800	2.794	-0,2	33,0	13,7
Fattorie didattiche	-	752	1.122	49,2	-	5,5
Corsi	693	1.967	1.878	-4,5	171,0	9,2
Sport	2.927	4.152	4.141	-0,3	41,5	20,3
Varie	3.786	6.312	6.737	6,7	77,9	33,0
Totale	13.019	19.973	20.413	2,2	56,8	100,0

Note: un'azienda può essere autorizzata all'esercizio di una o più attività agrituristiche. Per questo motivo la somma per tipologie è maggiore del numero effettivo di aziende agrituristiche. Fonte: elaborazioni su dati Istat (aziende agrituristiche in Italia).

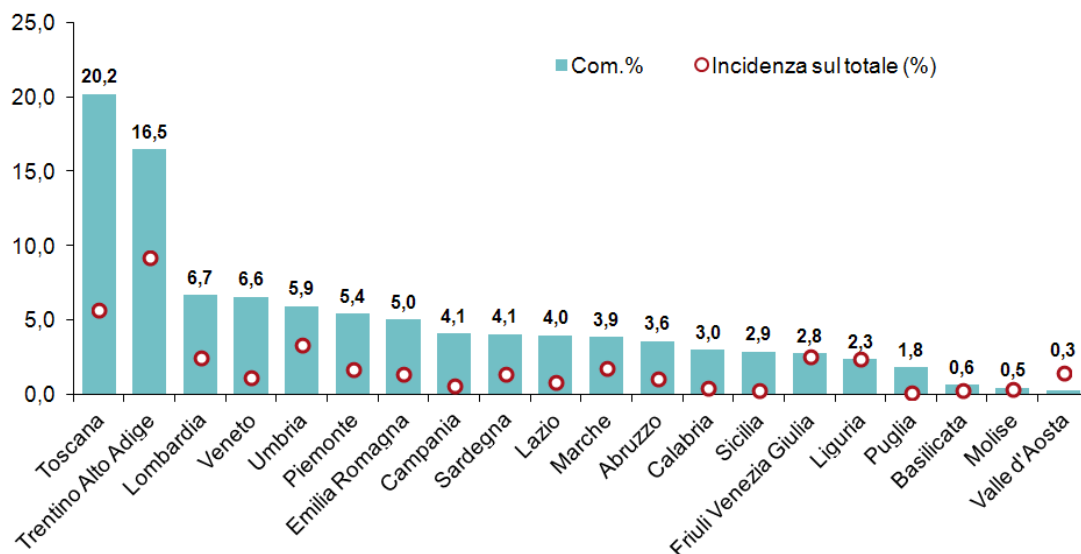
Gli agriturismi sono ubicati principalmente nelle regioni centrali e in quelle nord-orientali, per una quota rispettivamente pari al 34% e al 31% e si concentrano maggiormente in collina (52%, grafico 19). Nel dettaglio per regione il primato per numero di aziende agrituristiche spetta alla Toscana con una quota del 20%, segue Trentino Alto Adige con il 16,5% e al terzo posto, a debita distanza, la Lombardia (6,6%). Rispetto al complesso delle aziende agricole e zootecniche l'incidenza degli agriturismi appare maggiore proprio per le prime due regioni, Trentino Alto Adige e Toscana (grafico 20).

Graf. 19. Comp.% delle aziende agrituristiche per ripartizione geografica e zona altimetrica. Anno 2011.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (aziende agrituristiche in Italia).

Graf. 20. Comp.% delle aziende agrituristiche e incidenza sul totale per regione. Anno 2011.



Fonte: elaborazioni su dati Istat (aziende agrituristiche in Italia e 6° Censimento generale dell'agricoltura, 2012).

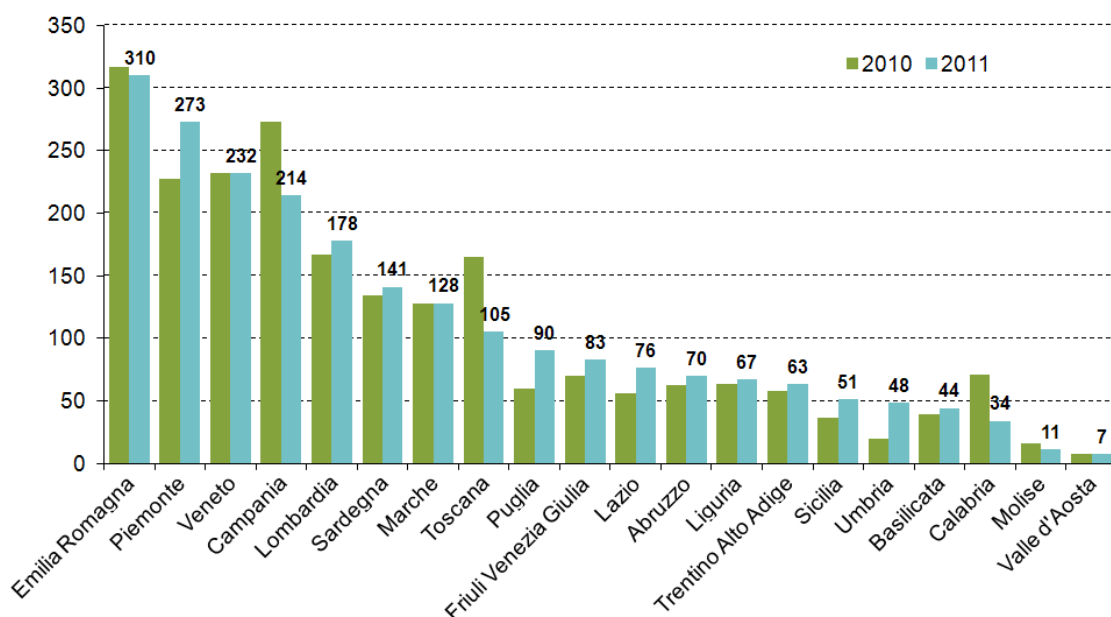
Fattorie didattiche

L'ambiente rurale può, infine, svolgere anche una funzione sociale declinata negli aspetti ricreativi, terapeutici ed educativi. In questo caso l'agricoltura rappresenta una vera e propria forma di welfare attraverso processi inclusivi e partecipativi, finalizzati al soddisfacimento di determinati bisogni collettivi e alla soluzione di forme di disagio sociale per categorie deboli (anziani, disabili, detenuti). La funzione sociale è stata inclusa nel Piano Strategico Nazionale del 2007 al fine di attivare condizioni per lo sviluppo, attraverso la valorizzazione sociale ed economica delle aree rurali. Tra il 2007 e il 2008 18 regioni hanno recepito l'indicazione al momento dell'elaborazione dei piani regionali di sviluppo rurale inserendola nella misura relativa alla diversificazione. Il Trentino Alto Adige e l'Emilia Romagna erano già attive su questo fronte.

La forma più sviluppata di agricoltura sociale è rappresentata dalle fattorie sociali e didattiche. Le prime sono imprese che svolgono un servizio di assistenza, formazione e occupazione a favore di soggetti svantaggiati, il più delle volte collaborando con enti pubblici o comunque appartenenti al settore terziario. Le persone affette da disabilità possono trovare all'interno delle aziende agricole benefici sia fisici che psichici. Le fattorie didattiche sono, invece, aziende agricole che erogano servizi didattico-educativi su argomenti relativi alle attività agricole, all'ambiente e alle risorse naturali. Le persone che fruiscono di questo servizio sono generalmente i bambini delle scuole dell'obbligo ai quali vengono proposte attività teorico-pratiche attraverso le quali conoscere piante e animali, l'origine degli alimenti, il ciclo delle stagioni, le fasi della produzione agricola e le trasformazioni dei prodotti.

Nel 2011 le fattorie didattiche in Italia ammontano a 2.225, in crescita dell'1,1% rispetto al 2010. La regione con più aziende agricole che offrono questo servizio è l'Emilia Romagna con 310 fattorie, seguono Piemonte (273), Veneto (232) e Campania (214) (grafico 18).

Graf. 21. Fattorie didattiche per regione. Anni 2010-2011 (valori assoluti).



Fonte: elaborazioni su dati Inea (2012b).

4.3. Le sfide future: alcune riflessioni conclusive

Il capitolo prende avvio ripercorrendo brevemente le principali evidenze emerse dal rapporto, punto di partenza per le riflessioni finali. Le sfide future che il settore agricolo si accinge ad affrontare non possono prescindere dall'evoluzione del contesto socio-economico, nei suoi cambiamenti strutturali e congiunturali, e dalle caratteristiche e criticità del settore. Nonostante l'agricoltura negli ultimi decenni abbia visto una riduzione del suo contributo alla formazione della ricchezza e nella crescita occupazionale a causa di un declino strutturale del settore, l'azione di ristrutturazione e rinnovamento intrapresa, accompagnata dalla politica comunitaria, sembra mostrare i primi riscontri positivi, lontani tuttavia dagli ambiziosi obiettivi finali.

Il settore agricolo negli ultimi decenni si è scontrato con un contesto sociale ed economico in profonda evoluzione, scosso recentemente da una crisi economica senza precedenti. La globalizzazione, l'avvento delle nuove tecnologie, soprattutto nel campo dell'informatica, e la creazione della moneta unica sono i fenomeni più importanti che hanno cambiato il quadro competitivo internazionale e aperto ad un nuovo modello di sviluppo economico con ripercussioni su tutti i settori di attività. Lo scenario mondiale si è andato caratterizzando per un'accresciuta volatilità dei prezzi, in particolare delle materie prime, e per un aumento considerevole dei costi di produzione, trainati in primo luogo dall'incremento del prezzo dell'energia. L'apertura dei mercati ha spostato l'attenzione verso la dimensione "global", determinando un aumento della concorrenza, l'emergere di nuovi e agguerriti *competitors* internazionali, che hanno comportato profondi cambiamenti nella geografia della produzione e dei consumi mondiali. La popolazione mondiale è in costante espansione così come la domanda di beni alimentari. Lo stile di vita e le esigenze del consumatore sono mutati,

spinti da cambiamenti sociali e demografici: l'alimento deve soddisfare molteplici esigenze, dalla qualità alla sicurezza, nel rispetto dell'ambiente e delle condizioni degli animali. È accresciuta, infine, l'attenzione verso le tematiche ambientali, in tutela della biodiversità dei territori e delle risorse naturali.

Questi cambiamenti hanno investito con forza anche il sistema produttivo e commerciale dei beni destinati all'alimentazione umana, evidenziando le criticità delle imprese italiane ma allo stesso tempo presentandosi come delle opportunità da cogliere nel processo di riorganizzazione del settore e nella sua collocazione nello scacchiere competitivo globale. Punti di criticità come la dimensione delle imprese, i rapporti di filiera, l'organizzazione e la posizione nei mercati, l'innovazione tecnologica, i nuovi stili alimentari, l'imprenditorialità, affiancati alle eccellenze nella qualità e nel valore del prodotto possono diventare, e in molti casi stanno diventando, i driver strategici dello sviluppo futuro del settore agricolo e dell'economia in generale.

Nei diversi capitoli del rapporto si è dato peso ai mutamenti in corso non solo nell'agricoltura italiana, ma nel complesso del sistema agroalimentare nazionale al quale il settore primario risulta fortemente interconnesso. Alla luce della più profonda crisi economia dal dopoguerra ad oggi, che ha riportato la ricchezza e i consumi pro capite ai livelli di fine anni novanta, il sistema agroindustriale ha dimostrato di reggere alle turbolenze economiche meglio di molti altri settori. Il peso del settore agricolo sul valore aggiunto e sull'occupazione si sta mantenendo sugli stessi livelli ormai da un quinquennio, la trasformazione alimentare, pur seguendo la tendenza generale dell'industria di riduzione del numero di imprese e addetti, ha mostrato una crescente rilevanza tra i settori manifatturieri e sta diventando sempre più uno dei pilastri delle esportazioni internazionali, attraverso le produzioni di qualità.

Il 6° censimento dell'agricoltura restituisce la fotografia di un settore in profonda riorganizzazione dove spiccano due chiare tendenze: la presenza di un numero significativamente minore di imprese di dimensione media maggiore e la crescente rilevanza delle attività diverse da quelle tradizionali di coltivazione e allevamento e statisticamente comprese nella categoria dei servizi connessi e delle attività secondarie. La strada intrapresa sembra quella giusta per risolvere alcune criticità che attanagliano il settore. L'estrema polverizzazione nella fase produttiva, caratterizzata da molte e piccole imprese, ha portato negli anni ad una graduale riduzione dei profitti dei produttori a monte, in seguito alla perdita di potere contrattuale a favore degli attori a valle della filiera, in particolare della grande distribuzione organizzata. La crescita dei prezzi delle materie prime e dei mezzi di produzione uniti ad una loro maggiore volatilità ha contribuito ad erodere le quote di mercato e la redditività degli agricoltori. Una maggiore dimensione aziendale e l'orientamento verso attività secondarie meno esposte alla fluttuazione dei prezzi possono contribuire a riequilibrare la distribuzione del valore aggiunto tra i diversi attori che operano lungo la catena alimentare.

Tuttavia il percorso appare ancora lungo e articolato. Il confronto con le principali economie europee evidenzia una filiera dove il peso delle imprese e degli addetti del settore primario è significativamente maggiore, con dimensioni aziendali al di sotto degli standard, soprattutto per quanto riguarda la fase di trasformazione. L'industria alimentare nazionale si caratterizza, inoltre, per un peso inferiore sulla manifattura rispetto ai partner europei. Il comparto agricolo presenta, infine, una manodopera a carattere prevalentemente familiare, maschile, con un'età media maggiore e un livello

di istruzione minore rispetto alla forza lavoro impiegata negli altri settori dell'economia nazionale. I dati censuari non evidenziano sostanziali modifiche rispetto a dieci anni fa, tranne un incremento nell'utilizzo di manodopera salariata straniera.

Negli ultimi decenni si è inoltre assistito all'evoluzione del sistema di distribuzione con un marcato aumento del potere contrattuale e dei margini di profitto, rappresentando ad oggi il maggior comparto per creazione di ricchezza lungo la filiera agroalimentare.

L'espansione della grande distribuzione organizzata ha comportato un consistente ridimensionamento del piccolo dettaglio alimentare, soprattutto nelle regioni settentrionali. Si sono osservati aumenti nei livelli di aggregazione tra gli operatori commerciali (unioni volontarie, gruppi di acquisto, reti commerciali) e si sono sviluppate le centrali d'acquisto con l'obiettivo di rafforzare la posizione contrattuale del settore al fine di ridurre i costi di approvvigionamento. Se questo da un lato ha consentito l'ammodernamento della catena distributiva, dall'altro ha fortemente indebolito il potere e i margini di profitto del settore agroindustriale. A questo si affianca l'accresciuta importanza economica, confermata anche negli ultimi anni, del settore Ho.Re.Ca (ristoranti, bar, mense e catering) per i prodotti agroalimentari, grazie alla progressiva espansione del consumo di pasti fuori casa. Infine è da sottolineare come negli ultimi anni, nonostante la caduta dei consumi, la Gdo abbia registrato un incremento degli esercizi commerciali e delle vendite nel settore alimentare.

Oggi la catena del valore presenta un forte squilibrio a favore degli attori a valle che rivestono una posizione dominante, grazie a forme organizzative più efficienti. Le fasi produttive appaiono l'anello debole della filiera, penalizzate dai troppi passaggi che coinvolgono un numero consistente di piccoli attori, disorganizzati e con scarso potere contrattuale.

Il processo di riorganizzazione della fase produttiva, sostenuto dalle politiche agricole comunitarie, mira a restituire al settore agricolo un ruolo centrale e strategico lungo la filiera agroalimentare attraverso il riequilibrio delle relazioni con gli altri attori della catena. L'obiettivo è quello di restituire una filiera competitiva, equilibrata e interconnessa. Le linee strategiche per lo sviluppo dell'agricoltura si possono riassumere in quattro parole chiave, integrazione, risorse umane, internazionalizzazione e diversificazione, legate tra loro da un denominatore comune chiamato innovazione. Innovazione intesa nel suo ampio spettro di significati: organizzativa, per integrare le diverse fasi della filiera; di prodotto e processo per essere più competitivi, di mercato per ampliare gli sbocchi produttivi.

L'integrazione dei diversi attori lungo la filiera agroalimentare è il punto cardine della nuova politica agricola comune: una filiera più competitiva ed equilibrata attraverso la riduzione della frammentazione del settore agricolo e il riconoscimento del valore aggiunto prodotto. Gli strumenti di integrazione mirano a favorire l'associazionismo produttivo in modo da restituire agli attori a monte della filiera maggior potere contrattuale nella formazione dei prezzi e nella distribuzione del valore. Molteplici sono gli strumenti proposti: le organizzazioni di produttori (OP) e quelle interprofessionali (OI), i contratti di filiera, la promozione della filiera corta puntando sul legame tra produttore e consumatore.

L'innovazione nel campo delle risorse umane è la seconda leva strategica dell'agricoltura. Un settore che punta alla qualità, alla tecnologia e la multifunzionalità dell'azienda agricola richiede una classe imprenditoriale giovane e istruita. La sfida futura è quella trovare degli strumenti che concretizzino quel ricambio generazionale suggerito da tempo e non ancora realizzatosi.

La crescita produttiva oggi passa inevitabilmente attraverso il mercato internazionale. Il rafforzamento della posizione competitiva e la conquista di nuovi sbocchi commerciali deve costituire un altro obiettivo fondamentale per lo sviluppo del settore agricolo e dell'intera filiera agroalimentare e le esportazioni diventano il mezzo per realizzarlo. Per fare questo occorre potenziare il legame tra produzione e trasformazione restituendo valore aggiunto all'agricoltura. Maggiori investimenti nelle produzioni agricole di qualità permetterebbero all'industria di offrire prodotti di nicchia meno soggetti all'agguerrita concorrenza internazionale, con il conseguente incremento delle esportazioni e dei profitti generati. Questo, unito a dimensioni aziendali maggiori, consente di acquistare una forte posizione sul mercato. L'innovazione in agricoltura produce quindi delle esternalità positive verso gli altri settori della filiera.

La diversificazione dell'attività è un altro strumento volto a combattere la concorrenza degli altri settori economici e a potenziare il reddito. Oltre a migliorare le performance economiche delle aziende agricole, gli effetti prodotti, come si è osservato, possono avere anche sfumature sociali ed ambientali di rilievo. È per questo motivo che viene data notevole importanza a questo strumento da parte della nuova politica comunitaria.

Quattro linee strategiche che racchiudono le sfide future dell'agricoltura, ma non solo, perché non investire nel settore agricolo significa indebolire l'intera filiera agroalimentare.

PARTE 2. L'approccio di filiera per alcune specializzazioni alimentari (WP3-WP4)

1. La filiera come spazio di relazioni: una premessa concettuale

L'obiettivo di questa sezione della ricerca è l'analisi delle caratteristiche e dei funzionamenti di alcune di esse (prodotti da forno, lattiero-caseario, lavorazioni ortofrutta, olio di oliva e olive, pasta, conserviero, vitivinicola, zootecnia e piscicoltura).

Tale obiettivo è stato perseguito attraverso interviste in profondità ad oltre 40 imprese manifatturiere operanti nei diversi settori della trasformazione alimentare e delle bevande, distribuite in tutto il territorio nazionale, significative per volumi d'affari (ma non necessariamente leader di mercato), modello di business, prodotti.

L'aver assunto, come punto di vista, uno snodo interno alla filiera, in molti casi cruciale rispetto ai suoi funzionamenti¹⁴, ha permesso al gruppo di ricerca di entrare in contatto con una notevole varietà di situazioni, non altrimenti identificabili attraverso evidenze statistiche. A ciascuna impresa, infatti, è stato chiesto di mappare quali fossero i propri rapporti di filiera (attività primarie o di prima lavorazione a monte, fornitori a supporto, clienti a valle): indagando inoltre come tali rapporti fossero strutturati, quali fossero i fattori differenzianti o di criticità, quali infine fossero le interazioni tra strategie competitive e rapporti di filiera.

Si è posto naturalmente il problema di come riordinare il materiale osservato, di come ricomporre tale varietà di situazioni (emblematiche ma pur sempre parziali rispetto all'universo di riferimento qual è il comparto agroalimentare italiano) dentro uno schema narrativo ed interpretativo adeguato; che potesse contemperare la ricchezza (ed eterogeneità) dell'aneddotica, con letture più di tipo trasversale e comparativo tra filiere.

Per questo tipo di operazione, il gruppo di ricerca ha cercato di identificare in letteratura quelle definizioni di filiera che meglio si prestassero ad essere adottate come griglia interpretativa dei diversi casi osservati. L'operazione non è stata facile, perché troppo spesso il termine filiera è usato impropriamente, come sinonimo di settore o di *supply chain*, oppure "affonda" in una polisemicità dai contorni molto confusi.

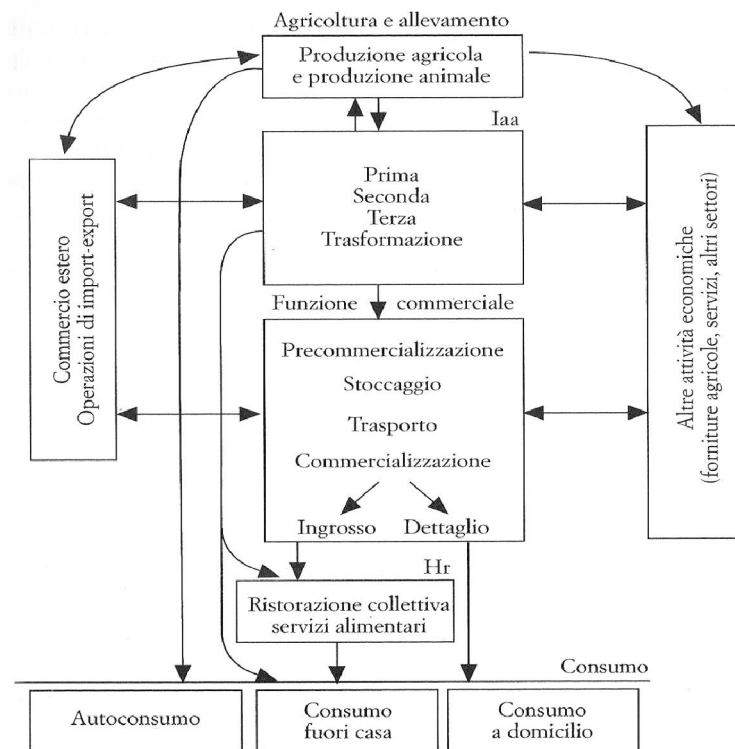
La prima definizione di filiera che è parsa utile richiamare è quella di Malassis (1973): la filiera è *"l'itinerario seguito da un prodotto all'interno di un sistema produttivo"*, inteso come *"insieme degli agenti e delle operazioni che concorrono alla formazione e al trasferimento di un prodotto fino alla sua utilizzazione finale"*.

È una definizione dalla quale prendono origine le classiche rappresentazioni di filiera per attività e flussi dei beni, secondo lo schema generale presentato nella figura 1: vanno ad identificare la successione di operazioni, da un *input* materiale iniziale ad un *output* di mercato, cogliendo così l'estensione complessiva di un certo processo di trasformazione di un bene (cosa non possibile attraverso l'analisi per settori, perché coglie di questo processo soltanto alcune porzioni: ad esempio, la produzione di pasta rispetto alle attività molitorie a monte).

¹⁴ Una successiva sezione di questa ricerca getta un ulteriore sguardo sulle filiere, assumendo il punto di vista delle aziende agricole, ovvero delle attività primarie a monte.

A partire da questa nozione di filiera, e da questo schema di rappresentazione, Ismea compie un pregevole lavoro di mappatura delle filiere agroalimentari italiane, che si è ritenuto importante richiamare in apertura di ciascun report di filiera.

Fig. 1. Lo schema di filiera agroalimentare secondo la definizione di Malassis



Fonte: Malassis e Ghersi, 1995.

Ma la varietà dei casi osservati e le molteplici informazioni da essi desunte impongono di prendere in considerazione anche altri aspetti, oltre ai flussi di filiera.

Viene a supporto Morvan (1985): il quale coglie in un passaggio di Malassis (*"l'insieme di operazioni e agenti"*) più ampie implicazioni semantiche. La prima componente, quella della successione e concatenazione delle operazioni, viene ridefinita come lo *"spazio delle tecniche"*, passibile di continue modifiche in funzione dello stato dell'arte delle tecnologie e delle forme di organizzazione del lavoro all'interno della filiera.

La seconda componente richiamata da Malassis, quella dell'insieme degli agenti che operano lungo la filiera, viene ripensata in Morvan come *"spazio delle relazioni"* e *"spazio delle strategie"*: riferendosi sia agli aspetti che condizionano gli scambi commerciali lungo la filiera, sia a possibili interazioni strategiche tra i soggetti della filiera funzionali a *"valorizzare i mezzi di produzione"* (oggi, in termini più moderni, si potrebbe parlare di *"valorizzazione dei fattori di competitività"* presenti all'interno della filiera).

Così descritta, la filiera non si limita ad essere soltanto una scomposizione in verticale di un sistema produttivo (l'analisi delle attività e della loro concatenazione a monte e a valle di un certo settore), ma diventa anche uno strumento per comprendere il comportamento degli agenti al suo interno.

Al gruppo di ricerca quest'accezione di filiera come “*spazio di relazioni agito*” è parso uno schema concettuale interessante da applicare criticamente ai casi osservati.

Muovendo da osservazioni riguardanti specifiche catene del valore aziendale (perché di questo in fondo si trattava), il concetto di filiera come “*spazio di relazioni agito*” è sembrato il più adatto per capire, in definitiva, come ciascuna impresa possa utilizzare porzioni più o meno estese del più vasto potenziale di relazioni offerto dalla filiera nel suo complesso (e con modalità d'interazione più o meno intense). Come l'estensione e l'intensità di questo spazio di relazioni possano dipendere da molteplici fattori: prodotti, tecnologie, posizionamenti di mercato, ruolo della distribuzione, diversa declinazione territoriale della filiera (corta¹⁵, integrata¹⁶, lunga¹⁷, espressione di una tipicità¹⁸). E come, peraltro, ciascuna azienda possa interpretare in modo differente il proprio ruolo di “*agente di filiera*”: cioè di promotore e organizzatore dello spazio di relazioni in funzione degli aspetti sopra richiamati. Talora in modo esclusivo ed esplicito, talora in modo implicito, qualche volta in modo controverso (come in certe situazioni colte all'interno della filiera zootecnica), talora infine condividendo tale ruolo con altri soggetti istituzionali (ad esempio: i Consorzi di Tutela).

Più in generale, la ricostruzione multidimensionale di questo spazio di relazioni, per attività, agenti e loro comportamenti è parso un buon modo per evidenziare i costituenti di fondo delle filiere oggetto d'analisi. Con implicazioni importanti, a nostro avviso, per il *policy maker*, se è vero che da questi costituenti le singole imprese traggono una parte della propria competitività sui mercati.

Dal punto di vista tecnico, gli assi portanti dell'analisi di filiera restano, come si vede, le attività e gli agenti, le due componenti di fondo evocate dalla definizione di Malassis. Ma per fare tesoro dei guadagni concettuali di Morvan, l'analisi delle attività, intesa come successione di *task* e flussi dei beni, è integrata da un'analisi a matrice che metta in relazione ogni *task* con i suoi *input* tecnologici e cognitivi (si pensi ad esempio alla meccanizzazione con riferimento al viticolo) così da dare conto, per quanto possibile, dell'estensione dello “*spazio delle tecniche*” dentro una specifica filiera (e della multidirezionalità dei flussi di conoscenza, rispetto ai flussi fisici delle operazioni).

Con riferimento agli agenti, l'enfasi – come ormai chiaro – è posta sulle forme e le determinanti della loro interazione all'interno della filiera e sui ruoli-guida: chi emerge

¹⁵ Vendita diretta in fattoria o presso il luogo di produzione, vendita via internet o in negozio di proprietà dei produttori, vendita al circuito di ristoranti locali, etc.

¹⁶ Combinazione, coordinata in termini economici e gerarchici, di processi tra di loro tecnologicamente distinti: può essere sia la piccola azienda olearia, che raggruppa in sé sia l'attività di raccolta olive che di produzione dell'olio, sia il grande gruppo zootecnico che possiede diversi allevamenti di proprietà (o in soccida), funzionali ai propri output sul mercato.

¹⁷ Vendita alla Gdo o ai grossisti che poi rivendono ai dettaglianti.

¹⁸ Ad esempio un vino, o un salume, che è espressione tutelata di un certo territorio d'origine.

come agente di filiera, come promotore esplicito o implicito degli spazi di relazione, se non anche di una *governance* di filiera, e come si adopera per farlo.

Fra le determinanti dell'interazione tra agenti un passaggio obbligatorio riguarda le condizioni di competitività, rispetto ai mercati di riferimento della filiera stessa (per semplificare: un conto è una filiera che produce "*specialities*", un conto è una filiera che produce "*commodities*")

Sarà inoltre presa in considerazione, intersecata a queste dimensioni di analisi, la componente territorio, il ruolo che esso gioca negli assetti di filiera, soprattutto per le attività primarie a monte: dalla situazione di irrilevanza, laddove gli approvvigionamenti agricoli siano frammentati e/o avvengano su scala globale, alla situazione in cui un territorio autocontenga buona parte dello "spazio di relazioni" di fornitura.

Ogni report di filiera è organizzato attorno al seguente schema d'indice, articolato in cinque sezioni, che non esclude naturalmente alcune varianti, ove ritenute opportune:

- nella prima sezione trova spazio l'analisi delle caratteristiche strutturali che vanno a comporre la filiera "spazio di relazioni": la matrice attività/input tecnologici, l'insieme degli agenti e i loro ruoli, le condizioni di competitività rispetto ai mercati di riferimento, l'eventuale valenza del territorio
- la seconda sezione approfondisce l'analisi delle relazioni di filiera, con specifico riferimento al rapporto tra i trasformatori e la base agricola "a monte"
- specularmente, la terza sezione approfondisce l'analisi delle relazioni di filiera, con riferimento al rapporto tra trasformatori e canali di vendita "a valle"
- in un'ultima sezione viene infine tracciato il quadro delle minacce/opportunità che interessano la specifica filiera, ed eventuali (embrionali) ipotesi di policies.

2. Le filiere viste dagli attori principali

2.1. La filiera zootecnica

Le caratteristiche strutturali della filiera zootecnica

Se si prendono a riferimento le diverse tipologie di allevamenti, viene naturale parlare di più filiere zootecniche. Ma basta spostare lo sguardo un po' più a valle della filiera per capire che fra le diverse attività zootecniche sta avvenendo un forte processo di integrazione: operato soprattutto dai macelli ad elevata capacità industriale (che pur rappresentando il 15% dei macelli in Italia trattano ormai il 60-70% della carne fresca macellata), dall'industria lattiero-casearia (per i bovini), dai produttori di derivati dell'uovo (per l'avicoltura). Il tutto sostenuto dalla stessa Grande Distribuzione Organizzata, interessata ad avere interlocutori che garantiscano "volumi", ampia gamma di prodotti, standard qualitativi costanti, e possano al tempo stesso essere partner nello sviluppo di nuovi prodotti (quarte lavorazioni: cibi preparati e precotti).

Analizzeremo in dettaglio questo processo d'integrazione nel paragrafo dedicato alle relazioni tra i diversi attori della filiera (in quella sede vedremo come neppure la filiera suinicola sia estranea ad esso, pur caratterizzata dalla presenza dei produttori delle Dop). Ma di questo processo occorre tenere conto da subito, anche ai fini della mappatura delle attività e dei flussi di filiera. Il reticolo delle task, infatti, accanto ad innegabili specificità, s'incardina sempre più in uno "spazio delle tecniche" trasversale rispetto ai settori zootecnici tradizionalmente intesi, governato dagli stessi soggetti integratori di filiera, che hanno interesse a trasferire conoscenza a monte, verso gli allevamenti, ad ottimizzare le loro tecnologie di trasformazione, come a recepire gli input che provengono dai mercati, attraverso le interazioni con la Gdo.

In questa prospettiva, una schematizzazione della filiera nelle sue quattro macro-fasi generali, dell'allevamento, della macellazione, della ulteriore trasformazione e della distribuzione, per quanto possa sembrare grossolana rispetto alle specifiche problematiche zootecniche, ci permette di cogliere con più immediatezza i seguenti aspetti:

- una buona parte degli allevamenti, in quanto integrata verticalmente con i grandi gruppi industriali di macellazione (nelle forme del controllo proprietario o del contratto di soccida), usufruisce delle tecnologie di selezione genetica, di riproduzione (fecondazione artificiale) e degli incubatoi di proprietà dei gruppi stessi
- analoga cosa accade per i mangimi di fonte cerealicola: i trasformatori che ormai hanno assunto la dimensione di grandi gruppi industriali hanno spesso divisioni dedicate alla nutrizione animale, con mangimifici dislocati sul territorio nazionale, in prossimità degli allevamenti da loro controllati e serviti
- non risultano invece integrati in filiera i prodotti a base di latte per lo svezzamento degli animali (vitelli e suinetti in primis) durante le prime settimane di vita: le linee prodotti provengono da *player* specializzati, italiani o esteri. Alcuni preparati sono

comunque messi a punto in funzione dell'output di filiera (prodotti per l'ingrasso del suino pesante destinato ai prosciutti, piuttosto che per la vacca che dovrà dare il latte per il parmigiano)

- gli stessi grandi macelli, se vogliono svolgere un ruolo di “dominus” della filiera, hanno tutto l'interesse, se non la necessità, ad investire in tecnologia. Gli impianti a capacità limitata non possono che limitare le loro fasi di trasformazione - post controllo veterinario - alla macellazione, al dissanguamento, allo scuoiamento e alla eviscerazione, portando sul mercato, come output, la carcassa con osso, e lasciando ai grossisti e alla Gdo le fasi di taglio per il consumo finale. Per contro, i macelli a grande capacità industriale, e con forti investimenti in automazione di processo, possono aggiungere le fasi di dissossamento (mezzene, quarti), le seconde e terze lavorazioni (carni porzionate ed elaborati crudi), e spingersi fino alle quarte e quinte lavorazioni (elaborati cotti a base di carne) che permettono di aggiungere servizio (e dunque valore) all'output di filiera, e di porsi così come interlocutori privilegiati dei canali distributivi per lo sviluppo di nuovi prodotti nell'ambito delle nuove tendenze di consumo relative ai cibi precotti (anche se su questo aspetto i margini di competitività sono molto stretti rispetto ai prodotti importati, a causa dei costi complessivi di filiera)
- le quarte lavorazioni, non essendo più un prodotto indifferenziato, spingono anche la Gdo a sviluppare marchi commerciali, che possono rivelarsi strumenti di visibilità e di vantaggio competitivo per l'intera filiera a valle; soprattutto se attraverso il marchio vengono comunicati tutti quegli aspetti di sicurezza alimentare (etichettature, sistemi di tracciabilità e rintracciabilità, qualità dei mangimi, benessere alimentare, impatto ambientale delle stalle sia dal punto di vista energetico che dei reflui zootecnici) che completano lo “spazio delle tecniche” della filiera, e verso i quali il consumatore dimostra crescente sensibilità, senza necessariamente essere disposto a comprare solo “biologico” o “Km zero”
- anche la presentazione del prodotto (*packaged food*) può essere inclusa nello “spazio delle tecniche”: convergono infatti attorno a questo aspetto tecniche di marketing per una segmentazione più spinta della gamma rispetto alle diverse esigenze dei consumatori (imballi monodosi per i single e i pensionati, e magari con materiali riciclabili, cibi precotti consumabili nell'imballo in ogni situazione); tecniche di processo funzionali al taglio e confezionamento dei salumi in vaschetta (e che al contempo, con il supporto della filiera dei preparati alimentari, avvicinano il prodotto, per fragranza e sapore, a quello preso al banco di salumeria), tecniche infine funzionali all'integrità e alla conservazione del prodotto.

Può forse apparire una mappatura eccessivamente stilizzata delle attività e delle tecnologie di filiera, rispetto ad analisi più approfondite presenti in letteratura. Questo sguardo di sintesi è tuttavia quello che è emerso dal confronto con le imprese di trasformazione. Uno sguardo che nasce dunque dal “centro della filiera”, all'interno delle forze che la stanno razionalizzando (in funzione dei sempre più pressanti scenari competitivi). E che può essere un buon punto di contatto anche con le più avanzate rappresentazioni di filiera elaborate dai soggetti agricoli, laddove si pone la necessità di sviluppare Organizzazioni di Produttori (OP) ed “Organismi Interprofessionali” come luogo “alto” di coordinamento, integrazione (e sviluppo di una visione – aggiungiamo noi) sulle diverse attività di filiera.

Ma a questo punto urge entrare più nel dettaglio delle relazioni di filiera, e delle criticità ancora aperte, così come raccolte nei diversi casi aziendali intervistati.

La filiera zootecnica come spazio di relazione

Produttori, organizzazione di impresa e spazio di relazioni

Il ruolo dei macelli come agente di filiera

L'integrazione di filiera, dunque, pare essere la prima leva di vantaggio competitivo per la zootecnia: include sia la dimensione dell'efficienza sui grandi volumi, sia la dimensione della qualità. Il processo, peraltro, non è omogeneo, rispetto alle differenti tipologie di allevamenti. Per certi settori, come l'avicoltura, l'integrazione si è spinta così in avanti che, di fatto, non esiste più un mercato libero di polli e conigli:

“Chi trasforma produce: se servono 100.000 polli in più da vendere, è il trasformatore che li deve produrre, perché difficilmente potrebbe trovarli sul mercato”.

Come dire che i volumi possono essere assicurati solo all'interno di una certa dimensione economica e organizzativa, e di “regole del gioco” fissate dai macelli, cui gli allevatori devono per forza sottostare, diventando veri e propri subfornitori. Bisogna capire se questo aspetto sia interpretabile unilateralmente come un male. Il rischio di mercato viene drasticamente ridotto (a vantaggio della programmazione industriale dei macelli, ma anche degli stessi allevatori): superando quella contrattualizzazione di breve che caratterizza in modo negativo molta gestione dell'offerta agricola italiana, come si è visto anche in altre filiere). Il macello si assicura quantità e qualità, a standard definiti. L'allevatore in soccida cede, indubbiamente, una parte della propria autonomia imprenditoriale (rischio d'impresa incluso), ma in cambio di un rapporto di servizio a reddito garantito (pur con margini più ridotti). E in questo schema non è escluso che l'esperienza tecnica dell'allevatore permetta delle interazioni bidirezionali con il soccidante tali da innalzare il livello del servizio oltre gli standard richiesti. Ciò accade ad esempio in tema di attrezzature per la stalla (ad esempio, ventilazioni, automatismi nell'alimentazione, gestione dei reflui: aspetto, quest'ultimo, che interessa anche al soccidante per ridurre l'impatto ambientale degli allevamenti).

Lo spazio di relazioni della filiera, per tornare al nostro concetto-guida, è di fatto (e in prevalenza) costruito e imposto dal macello. Si è di fronte a filiere che - a differenza di altri settori (e degli idealtipi di filiera rappresentati in letteratura) - si potrebbero definire “neo-fordiste”, gerarchicamente organizzate dai macelli, a confini pressoché rigidi, con pochi se non nulli margini di auto-organizzazione dei singoli protagonisti “che sperimentano di volta in volta soluzioni diverse per rispondere ai diversi cicli di produttivi” (Rullani, 2012).

Questo assetto potrebbe essere considerato rigido (come tipicamente lo è ogni espressione del paradigma fordista). Ed è probabilmente esposto a rischi di eccesso di capacità produttiva: per effetto di un non chiaro *trade-off* tra scala degli investimenti in automazione, ai fini dell'efficienza industriale, e volumi governabili dalla filiera senza compromettere qualità e marginalità (anche da poter riconoscere agli allevatori). Ma,

occorre al tempo stesso chiedersi se, a fronte della storica frammentazione dell'agricoltura italiana (tema trasversale a tutte le filiere analizzate), questo assetto, guidato da un'agente di filiera forte, non debba considerarsi inevitabile (se non addirittura auspicabile): se si crede che l'agricoltura possa organizzarsi a competere anche sui volumi, oltre che sulle nicchie, particolarmente in un settore così esposto alla competizione internazionale come quello zootecnico.

Semmai, per un migliore bilanciamento della filiera e dei diversi portatori d'interessi (e a fronte dell'indiscutibile potere contrattuale dei macelli e della Gdo) occorrerebbe completare questo assetto, attribuendo un ruolo più forte alle OP, ma soprattutto non esitando a costituire (come da più parti richiesto) degli Organismi Interprofessionali, luogo di possibile governance allargata della filiera, di effettivo coordinamento (sui prezzi, le quantità, gli standard qualitativi, le possibili innovazioni) tra allevatori, trasformatori e grande distribuzione organizzata.

Si tenga presente, come si accennava sopra, che sono proprio i macelli a grande capacità industriale gli unici soggetti in grado di aggiungere valore all'output di filiera (altrimenti parificabile ad una *commodity*) grazie all'apertura della loro gamma ai cibi precotti, oppure anche riuscendo a valorizzare tagli minori su particolari mercati esteri.

"Inizialmente l'attività era centrata sul mattatoio e su una prima lavorazione consistente nel taglio dei quarti di carne. Nel tempo le fasi di lavorazione sono aumentate: dapprima abbiamo esteso alla fase di "porzionamento" e confezionamento pronto per essere venduto sigillato in distribuzione; ora si lavora anche alla preparazione di prodotti pronti per la cottura (es. spiedini, arrosti, impanati, ecc.). In uno dei nostri stabilimenti è stata realizzata una struttura all'avanguardia per la lavorazione di prodotti (hamburger, spiedini ecc.)

Questo allungamento di lavorazione di gamma rende il processo più efficiente, più sicuro dal punto di vista della sicurezza alimentare e consente di trattenere un'ulteriore quota di margine di valore.

Si riesce così a sviluppare nuovi prodotti, che possiamo veicolare presso la Gdo con nostro marchio, servizi integrati alla Gdo sulla catena del freddo, come al tempo stesso a sfruttare meglio gli scarti e i residui meno nobili (su specifici mercati esteri), migliorando le rese per animale. Ciò a beneficio dei prezzi su tutta la gamma (che restano così abbastanza compatibili con i più bassi livelli di spesa delle famiglie)."

Interessanti anche, in questo secondo caso, queste differenziazioni in base alle tipologie di carne.

"Noi ormai sull'avicolo trattiamo prevalentemente prodotto confezionato, nei tagli classici e nella terza e quarta gamma (spiedini, hamburger, cotolette, wurstel di pollo).

Sul coniglio, pur in un mercato ancora molto tradizionale, abbiamo introdotto gli hamburger di coniglio, l'arrosto di coniglio e, inseguendo il trend crescente del "precotto", siamo stati i primi in Italia a lanciare il "panato" di coniglio. Anche perché siamo convinti che se non si fa così, entro breve sempre meno persone cucineranno il coniglio intero. Che farà la fine della faraona e di altri animali da cortile: diventerà prodotto-ricorrenza. Obbligando il cunicolo ad una drastica riduzione dei volumi. Inoltre prepariamo gli omogeneizzati per Plasmon a base di carne di coniglio: cosa che non sarebbe stata possibile sviluppare se non avessimo potuto accreditarci con il pieno controllo della filiera a monte.

Sul suino abbiamo presentato una linea con contenuti di grassi molto inferiori al prodotto tradizionale, per lo sviluppo della quale è stata sviluppata una collaborazione con l'Università di Bologna, Facoltà di Scienze Alimentari.

Le nuove tendenze di mercato ci stanno portando a sviluppare anche le “quinte lavorazioni”: piatti elaborati con verdure. Anche se forse per questo mercato l'Italia non pare ancora pronta: la donna vuole ancora metterci del proprio in cucina. Ma si arriverà prima o poi a questo. Lo sollecita la Gdo; lo propongono le aziende. Altre aziende stanno già spingendo molto sulle paste pronte, pur consapevoli di quanto sia forte la tradizione culinaria italiana.

Eppoi, per aumentare le rese per animale, stiamo presidiando nuovi segmenti di mercato attraverso i tagli meno nobili e gli scarti: lavoriamo molto ora con la Cina, per quanto riguarda le pelli di coniglio e le zampe di pollo (che loro le mangiano). Ed una volta entrati in Cina siamo riusciti a vendere, sulla parte alta del mercato cinese, la nostra linea di prosciutti di Parma. Un altro mercato per noi importante è quello dell'Est Europa: Russia e Paesi limitrofi, sempre per zampe di suino, teste di suino, alcune frattaglie di suino.”

Il ruolo di altri trasformatori: il caso degli ovoderivati

Una delle aziende intervistate, operante nella sottofiliera delle uova e degli ovoderivati, fornisce un'ulteriore esempio di come la presenza di un forte agente di filiera possa non solo coordinare in modo integrato un gran numero di allevamenti (i quali, se indipendenti, sarebbero in sofferenza sui prezzi e molto più esposti alle oscillazioni del mercato), ma anche ampliare i possibili utilizzi dell'input agricolo, grazie all'innovazione di prodotto.

“L'azienda controlla direttamente tutte le fasi di produzione: dallo svezzamento dei pulcini, all'allevamento di galline ovaiole per milioni di unità (in parte di proprietà, in parte in soccida), alla raccolta delle uova, alla preparazione di ovo prodotti mediante sgusciatura, pastorizzazione e confezionamento fino alla consegna al cliente finale. Si ha pure il controllo della preparazione dei mangimi, attraverso mangimifici di proprietà

È attiva da oltre 50 anni. La fase iniziale del suo sviluppo è coincisa con la progressiva espansione, in Italia, dell'industria della pasta (e la correlata domanda di uova sgusciate). Ma dall'inizio degli anni novanta è stata importante anche l'interazione con la Gdo: che ha portato l'azienda a proporre anche l'attività di calibratura e confezionamento delle uova in guscio per il consumo. La gamma è stata progressivamente estesa a tutta una serie di ovoderivati (freschi, congelati, in polvere), di elaborati per prodotti iperproteici e di enzimi – sviluppati in collaborazione con l'Università. Fra i clienti, si raggiungono anche le pasticcerie e i panifici artigiani tramite intermediari; inoltre, un 5% del fatturato è realizzato con l'industria farmaceutica. Di recente sono state lanciate alcune innovazioni di prodotto, in collaborazione con aziende esterne, che potrebbero essere assimilate alle IV lavorazioni per la carne: uova strapazzate in tetrapack, mousse all'uovo in bomboletta, uova sode “lunghe” per tramezzini.

Oggi l'azienda è una delle più grandi realtà europee nel settore, e vanta fra l'altro il più grande allevamento a terra del mondo con un'estensione di 25 ettari e 1.100.000 galline.”

Vantaggi e rischi delle filiere “neo-industriali” e possibili alternative

È comprensibile che soggetti di tale natura e forza contrattuale (macelli, piuttosto che produttori di ovoderivati) destino preoccupazione, tra le rappresentanze del mondo agricolo, sui possibili rischi di oligopolio del settore zootecnico. Peraltro, la corsa agli investimenti in automazione, per compensare con l'efficienza le minori marginalità, rischia di generare, fra i macelli stessi, una situazione di surplus di capacità produttiva,

con conseguente spiazzamento dei player intermedi meno competitivi, e ulteriore concentrazione in capo a pochi grandi soggetti.

Ma, se l'obiettivo è quello di essere competitivi sulle quantità (e al tempo stesso sulla qualità offerta dalla zootecnia italiana), non pare esserci un'alternativa a questa configurazione: se non, come si accennava, un processo analogo di concentrazione dell'offerta dal lato delle attività agricole, attraverso le OP e una *governance* della filiera allargata, pensata per una condivisione e corretta re-distribuzione del valore creato nelle diverse fasi, in funzione di ciò che il mercato riconosce.

In fondo, il terreno degli interessi condivisibili pare complanare allo "spazio della filiera", questa volta inteso come spazio di relazioni strategiche. Detto in altri termini, senza il traino dell'industria di trasformazione (con i processi di assorbimento e/o industrializzazione degli allevamenti, le sue tecnologie interne per l'efficienza, il lancio di prodotti "*non commodities*" e il suo potere di mercato verso la Gdo), le diverse attività zootecniche resterebbero senza uno "sbocco al mare": in balia dei mercati dell'intermediazione o alla ricerca di dei troppi limitati circuiti di nicchia. Ma al tempo stesso anche l'industria di trasformazione ha sempre più bisogno di avere alle spalle una filiera agricola integrata e presidiata in ogni segmento, con i numeri adeguati per il largo consumo, ma al tempo stesso in grado di soddisfare le crescenti esigenze del consumatore finale, in termini di qualità, salubrità, convenienza.

Si tratta di una visione eccessivamente neo-industrialista della zootecnia, che non ammette alternative? Si ha l'impressione di no: se si ha una concezione non residuale dell'agricoltura italiana. Anche se nulla esclude che, accanto a queste configurazioni di filiere, possano convivere, in modo complementare, altri modelli. Come si è avuto modo di constatare, stanno emergendo interessanti esempi di imprese commerciali (con qualche fase annessa di trasformazione), che fungono da "integratori/selezionatori" di specialità (talvolta anche con forti legami di prossimità con i territori nei quali tali integratori operano).

Quando ciò accade, le produzioni di nicchia possono acquistare una valenza tutt'altro che residuale rispetto alla filiera neo-industriale (o rispetto alla soluzione dei "km 0"). Questi "integratori/selezionatori" sono infatti abili nel veicolare le tipicità selezionate in circuiti di mercato pregiati (boutique alimentari, ristoranti di qualità anche all'estero in cerca del made in Italy più pregiato). Il risultato è un effetto-vetrina per l'agroalimentare italiano meno eclatante del "modello Eataly", ma più capillare, più ramificato nei diversi mercati esteri (mentre il "modello Eataly" funziona solo dove c'è la possibilità d'intercettare grandi flussi di persone).

I problemi semmai ci sono laddove queste scelte nette (tra quantità e qualità, da un lato; e tra integrazione industriale e logiche di nicchia) appaiono irrisolte, o compiute in modo contraddittorio. E sembrano gravare in particolare modo nella filiera del suino e del prosciutto Dop.

Quando i soggetti di una filiera si muovono in modo incoerente: il caso dei prosciutti Dop

Il prosciutto italiano Dop dovrebbe essere un prodotto di eccellenza, sostenuto da strategie coerenti. Così non pare sia. Il problema della quantità è oggi la prima minaccia interna alla filiera: ogni anno devono essere piazzati sul mercato 9 milioni di prosciutti di Parma e 2,6 milioni di prosciutti di San Daniele. Questo eccesso di apertura sulle quantità, non regolamentato a sufficienza dai Consorzi di Tutela (a detta di alcuni produttori), ha portato a continue deroghe sulla stagionatura, e a discutibili processi di nazionalizzazione di prosciutti esteri.

L'immissione di prosciutti esteri (che valgono 2-3 euro in meno al chilo, ma con costi di produzione molto più bassi, con tutte le conseguenze immaginabili, non solo per i trasformatori, ma per gli stessi allevatori), espone la filiera ad un concreto rischio di deprezzamento, considerato che la lavorazione italiana del prosciutto resta basata su una coscia "ultrapesante", da 165-170 chili, mentre all'estero si lavorano cosce da 135 chili. Peraltro, immettendo sul mercato prosciutti magri, a bassa stagionatura, si è progressivamente modificato il gusto del consumatore, esponendo la filiera ad un secondo rischio, ancor più cruciale: la sua identità. Pensando che per difenderla bastasse il marchio Dop, considerato però dai produttori un marchio troppo indifferenziato, solo evocativo di una provenienza, si è progressivamente stravolto il sapore che quel marchio avrebbe dovuto tutelare.

Si aggiunga che la Gdo, traendo vantaggio da questo surplus di offerta non governato, intensifica il proprio *parallel sourcing*, inducendo i produttori a competere sul prezzo, e non dando loro alcuna visibilità. L'unica eccezione è data per Ferrarini o Rovagnati, gli unici salumifici che riescono ad avere risorse da investire sul proprio marchio. Per il resto il prosciutto è sottoposto ad un processo che potremo definire di *commoditizzazione*, o quanto meno di non riconoscibilità del produttore e di ciò che sta dietro. In alcuni canali incominciano ad essere esposte le targhette con il nome del salumificio. Ma di fatto, al banco, il consumatore si avvicina a chiedere un "San Daniele" o un "Parma" senza avere in mente un marchio.

Paradossalmente, i prosciuttifici riescono ad avere più visibilità nei prodotti "a libero servizio": cioè tramite le vaschette con il prosciutto già tagliato e confezionato, che peraltro poco appaiono coerenti con l'immagine di eccellenza di cui sopra.

"È stata gestita male la fase di espansione del mercato – sostiene un macello che è al tempo stesso presente nei distretti delle Dop con dei prosciuttifici – si è lavorato soltanto sui costi fissi, ma ad un certo punto si sono fatte cose sbagliate, azioni non coerenti con la tutela di un'eccellenza. Che hanno esposto la filiera ad un rischio deprezzamento. Le cosce oggi non riescono più a remunerare il 50% dei costi dell'animale a causa di tutto ciò. Ed è ben difficile risalire la china. Si potrebbe anche plafonare le quantità: ma re-immettere oggi una coscia di "Parma" di 14 chili, con almeno 16 mesi di stagionatura e una certa quantità di grasso non è detto che sia accettato dal mercato, ormai abituato a suini più piccoli, allevati più velocemente, con carne più magra e scadente."

Una filiera dell'eccellenza agroalimentare italiana è dunque a rischio di deprezzamento, se non si tornano a governare i fattori chiave. Con conseguenze molto serie per gli allevamenti di suini, i quali peraltro – a differenza dell'avicunicolo e dei bovini – non sono completamente integrati ai trasformatori. Ciò in virtù di un'illusoria attesa di

maggiori redditi, anche da parte dell'operatore medio-piccolo, proprio connessa alla valorizzazione delle cosce per i prosciutti.

Il corto circuito della filiera è dunque notevole, e riguarda più aspetti: l'eccellenza dichiarata dalla Dop si scontra con una cattiva gestione delle quantità; i produttori, non governando le quantità, hanno fatto il gioco della Gdo, che tende così ad omologarli verso una competizione di prezzo e frapponendo distanza tra loro e il consumatore; questo processo sembra stia persino intaccando i "fondamentali" della tipicità (in termini di qualità e sapore riconosciuto al "Parma" e/o al "San Daniele") arrivando a modificare il gusto del consumatore (*"se abbiamo portato le mamme a chiedere che per i loro bambini sia tagliato il grasso dalla fettina di prosciutto, a nulla vale una filiera che lavora sul suino pesante e per cosce che, secondo disciplinare, dovrebbero avere il giusto mix di grasso e magro"* – ha detto un trasformatore). Inoltre si aggiunge anche questo aspetto della non completa integrazione in filiera degli allevatori di suini, nell'illusione di conseguire maggiore guadagno vendendo cosce per prosciutti, ma di fatto ora trovandosi in una filiera che, per tutte le cose fin qui dette, riconosce loro minore valore.

Non è peraltro facile risolvere tutte assieme queste contraddizioni e trovare dei punti d'intesa fra i diversi attori della filiera, perché allo stato delle cose lo "spazio di relazioni" è polarizzato da interessi contrapposti, che fanno muovere la filiera a velocità diverse.

I tanti allevamenti non ancora integrati verticalmente con i macelli o i trasformatori restano in posizione di debolezza. Lo squilibrio è strutturale quando ad interagire sul mercato sono allevamenti da 200-300 suini con macelli che ne devono produrre almeno 10.000 a settimana. Questo squilibrio non riguarda soltanto i rapporti dimensionali e di forza, ma si manifesta soprattutto nel disaccoppiamento dei cicli di produzione, non ricondotti all'interno di una gestione integrata: l'allevatore ha tempi lunghi, impiega 9 mesi circa per svezzare un suino, in un anno riesce a mettere a dimora circa due lotti di suini (facendo la somma tra ciclo chiuso e solo ingrasso). Mentre il macello deve piazzare sul mercato ogni settimana le sue quantità: puntando a vendere, per prime, le cosce, per ripagarsi subito il grosso del valore della carcassa, e perché i prosciuttifici devono salare.

Succede così che i macelli chiedano essenzialmente quantità: che siano premiati non tanto gli allevamenti di qualità, ma quelli che assicurano velocità, tempi di consegna funzionali a saturare la capacità produttiva dei macelli stessi. Si viene così ad innestare una competizione anomala tra singoli allevatori, che riguarda la forzatura dei ritmi di svezzamento, anche attraverso i mangimi. Con situazioni paradossali nelle quali la pessima gestione di un carico di suini, dal camion al macello, generando stress nelle bestie e accumulo di sostanze nocive nelle carni, compromette anche il buon allevamento.

C'è inoltre da segnalare un'ulteriore situazione conflittuale tra cosce per prosciutti e altri tagli del suino, che entrano nelle altre linee prodotte dai salumifici. Su questi tagli la competizione internazionale è fortissima. La Gdo preferisce approvvigionarsi sul mercato olandese, danese, tedesco: per una questione di prezzo (il suino italiano, come si diceva, pesa mediamente 40-50 chilogrammi in più rispetto al suino estero, che mangia sottoprodotti) e perché la carne estera è più ricca d'acqua (mentre quella

italiana è più frollata). Di fatto un lombo può costare soltanto... quanto il mercato vuole. Non ci sono margini di trattativa.

Ecco allora che la filiera cerca di affidare alle cosce per prosciutti il compito di compensare i minori guadagni sugli altri tagli. Ma se spinge troppo sulle quantità, pensando alla remunerazione, e le cosce iniziano a deprezzarsi, il cortocircuito è ulteriormente assicurato.

“Questo spiega perché – racconta un prosciuttificio – dagli anni novanta in poi, molti dei primi 10 macelli in Italia abbiano acquisito prosciuttifici sia a San Daniele che a Parma. Si sono garantiti il mercato e il conto economico. Ma in una situazione così tirata sulle quantità, basta un cenno di deprezzamento delle cosce perché gli equilibri saltino. A Parma succede anche che se il prezzo della coscia scende troppo, il macello ferma le vendite al prosciuttificio, e sala per conto suo. Alla fine dell'anno questa quota di prosciutti, lavorati direttamente dal macello, entra nel mercato e va in concorrenza con noi produttori. Innestando un'ulteriore spirale negativa sulle marginalità. Vi dovrete chiedere come mai i prezzi dei prosciutti al consumo sono piuttosto stabili negli ultimi 10 anni. Noi vendiamo un San Daniele disossato attorno ai 12€ al kilo alla distribuzione; la Gdo, si sa, lo vende a 25€. Mettiamo pure in conto lo scarto, l'IVA, il ricarico. Ma i 25€ al kilo sono pur sempre il doppio. Dietro il prezzo che faccio io ci sono almeno 16 mesi di stagionatura, il macello, l'allevatore e una competenza infinitamente più complessa. Dai 12 ai 25€ c'è solo movimentazione. Eppure su questa linea di prezzo siamo tutti tenuti compressi. Abbiamo un prodotto di qualità, ma non riusciamo a spuntare qualche centesimo in più.”

Ma in un'ulteriore intervista ad un macello che ha anche un prosciuttificio alla fine scopriamo una visione non così distante dal produttore puro:

“Tanto è vero questo rischio deprezzamento delle cosce, che tutti si sono buttati a cavalcare l'apprezzamento del “quinto quarto”: cioè di quelle parti che una volta erano “scarto da trasformare” (frattaglie, zampe, teste, cotenna) e che ora stanno acquistando molto valore aggiunto, in quanto materia da mangiare, in particolare nei mercati asiatici. Fatto di non poco conto se si considera che queste parti rappresentano il 30% del valore in peso.”

“Il punto è che i Consorzi di Tutela dovrebbero prima di tutto tutelare i numeri (e analogo discorso andrebbe fatto per il Parmigiano). Purtroppo ciò non sembra accadere: succede infatti che se il patrimonio zootecnico aumenta del 10% in un anno, si aumenti anche il numero dei prosciutti da commercializzare, anziché tenerli vincolati, con inevitabile deprezzamento di questo surplus di offerta. Si tratta proprio di assumere un orientamento strategico di fondo a tutela di un prodotto di eccellenza come il prosciutto. C'è bisogno soprattutto di ridefinire delle coerenze tra capitolati delle Dop, quantità chiuse, costi di produzione, domanda del mercato: se si vuole tutelare davvero la filiera italiana. Gli stessi macelli, per evitare che siano un punto della filiera che spinge sui volumi, dovrebbero essere guidati da dei numeri chiusi. Come Gruppo (e grazie al fatto che abbiamo comunque degli allevamenti di suini integrati in filiera, ma “solo” per il 60% del nostro fabbisogno) potremmo in qualsiasi momento fare il 20% in più di suini, se si decide di spingere la vendita del prosciutto di Parma del 20%. Ma, fatta questa scelta, la farebbero anche gli altri macelli, con inevitabile deprezzamento della filiera. Questi errori non si possono fare più. Piuttosto, è preferibile portarsi a casa 10 centesimi in più al chilo su un numero minore di cosce: bisogna ritornare ad avere una remunerazione sulla qualità, non sulla quantità, come c'era una volta. Minore produzione, di alta qualità. Altre vie significano soltanto esporre a minaccia sicura la filiera italiana del prosciutto. Ma perché ciò accada deve ancora compiersi una selezione tra i troppi allevamenti di suini ancora sul mercato libero (cosa che in parte sta già avvenendo) e una maggiore integrazione di filiera come accaduto per l'avicunicolo e i bovini.”

Lo sguardo “a monte” della filiera: il rapporto con gli allevatori

La qualificazione degli allevamenti all'interno delle filiere integrate

Quando la filiera è integrata ad opera di un soggetto-aggregatore forte, ogni suo segmento viene presidiato e valorizzato nei suoi aspetti più qualificanti. In questo modo la domanda di mercato, in tutte le sue componenti, viene articolata in capacità d'offerta, agendo non solo sull'output finale, ma lungo tutta la catena del valore.

Succede allora che nel segmento dell'allevamento si lavori sia sugli aspetti “industriali”, per sincronizzare i cicli di svezzamento nelle diverse stalle con le esigenze di produzione (senza la concorrenzialità/conflittualità del mercato libero), sia sugli aspetti di tracciabilità e salubrità (per rispondere alle esigenze dei consumatori), sia infine (almeno in alcuni casi intervistati) sugli aspetti di qualificazione territoriale delle razze locali e sulla loro specificità: ciò allo scopo di proporre la loro riconoscibilità di origine così da trarre maggiore valore economico di mercato.

Questa attenzione sugli allevamenti talvolta si estende anche ad aspetti specifici di produzione: uso di mangimi miscelati in proprio per rispettare determinate diete, condizioni di allevamento funzionali al benessere animale, stringenti disciplinari di allevamento concordati con i propri fornitori (e conseguenti controlli).

Il recupero della distintività delle produzioni sembra passare per questa ridefinizione delle prassi di allevamento. Sostiene un produttore di prosciutti Dop:

“Gli allevatori vanno guidati: loro procedono per una “tradizione” che non ha più memoria, in balia delle convenienze: bisogna invece che le prassi di allevamento siano seguite e ricodificate. Questo passaggio dall'empirismo alla ricodifica delle fasi di allevamento lo abbiamo fatto con alcuni nostri fornitori, lavorando sulla genetica, sull'alimentazione. Alla fine siamo riusciti ad ottenere delle differenze reali: una buona qualità intrinseca del prodotto finale. Peccato che tale differenza sia apprezzabile soltanto da una persona esperta. L'operazione, allora, puoi farla come R&S, per capire se puoi replicarla almeno su scala regionale per reinnestare sulla Dop pezzi di filiera autoctona. E tecnicamente abbiamo capito che si può fare. Ma ancora però non ci sono le condizioni di mercato. Nel senso che l'operazione è costosa, e non riesci ancora a valorizzarla, almeno per i prosciutti “a banco”. Qualche risultato però s'incomincia ad ottenere, paradossalmente, nel prodotto in vaschetta.”

Queste sperimentazioni, al di là del loro esito, fanno capire come l'evoluzione delle prassi di allevamento vadano di pari passo con la trasformazione della figura stessa dell'allevatore: da imprenditore puro, che si affaccia sul mercato come “cane sciolto”, a fornitore di un servizio integrato, regolamentato dal rapporto di soccida. Si è già detto delle critiche a questa trasformazione: che si focalizzano essenzialmente sulla perdita di autonomia imprenditoriale dell'allevatore. La critica, tuttavia, posta così, sembra leggere la trasformazione solo in chiave contrattualistica: non cogliendo invece la sua portata, sia rispetto ai funzionamenti della filiera, sia rispetto al rapporto filiera-mercati.

Formalmente, dal punto di vista del rischio d'impresa, è certo più “imprenditore” chi fa l'allevatore come una volta. Costui, solo quando chiude il suo ciclo, esposto quanto meno al rischio zootecnico e al rischio di mercato (prezzi che non coprono i costi di produzione) sa se ci ha guadagnato o perso. Ma, in primo luogo, è d'obbligo chiedersi se sia ancora opportuno e conveniente che le fasi “a monte” della filiera siano esposte a questi rischi, stante la loro debolezza strutturale sul piano competitivo. In secondo

luogo, perché dovrebbe essere considerato “meno imprenditore” chi decide di fare il soccidario? In questa scelta non solo c’è una valutazione forse più lungimirante tra remunerazione e aleatorietà (più bassa la prima perché più contenuti i rischi); c’è anche il vantaggio di accedere alle esternalità positive, proprie di una filiera integrata, alla ricerca genetica e alimentare dei grandi gruppi in rete con le Università, alle più evolute tecnologie di stalla. L’allevatore sarà, forse, meno imprenditore, e più gestore di un contenuto di servizio. Ma abbiamo visto che sono queste le condizioni affinché si possano ricodificare le prassi d’allevamento, e dunque innalzare la qualità intrinseca dei prodotti zootecnici.

“Sì, ad una prima lettura, si potrebbe dire che il soccidario sta all’allevatore come il dipendente sta al lavoratore autonomo – raccogliamo da un’intervista ad un trasformatore. Ma in realtà la soccida apre una prospettiva nuova, che sposta l’agricoltura da un logica speculativo-mercantile, ad una logica di partnership, in sintonia con l’industria, fondata sulla stabilità, sui volumi. Che poi sono le condizioni migliori per lavorare bene. Tanto è vero che talvolta la soccida è convertita nel contratto “prezzo per prezzo”: il macello vende suinetti e mangime all’allevatore (non c’è dunque neppure il costo del mangime per l’allevatore); dopo 9 mesi l’allevatore “rivende” maiali, ma ad un prezzo pattuito. Se in quel momento le quotazioni di mercato sono più alte del prezzo pattuito, certo il macello ci guadagna. Ma se le quotazioni di mercato sono più basse, è l’allevatore che si tutela, perché restano assicurati il suo reddito e la copertura dei costi di produzione. Peraltro, a nostro giudizio, fuori da questa prospettiva di stabilità, l’agricoltura è solo esposta a rischi di mercato e non è incentivata a fare investimenti. Con conseguenze sul fronte della produttività, che sono un danno non solo per il primario, ma per l’intera filiera.”

I “food hunter”

Fuori dal circuito dei grandi trasformatori industriali c’è poi da richiamare, come si accennava nel paragrafo precedente, alla relazione tra gli integratori/selezionatori di tipicità e le attività primarie a monte. Questi imprenditori si definiscono “*food hunter*”, cacciatori di buon cibo (carni, salumi, pesce) per chef, boutique alimentari, buyers della grande distribuzione: attività che praticano tra viaggi nei territori di produzione, fiere, curiosità intellettuale ed interpretazione dei gusti alimentari. Si paragonano talvolta ai *sommelier*: come il *sommelier* contribuisce alla diffusione della cultura del bere, così il “*food hunter*” dovrebbe contribuire alla cultura del buon cibo. Anche se gli operatori intervistati ammettono che, rispetto al vino, non ci sono competenze alquanto diffuse al riguardo.

Per quel che si è potuto capire, esistono almeno due-tre tipologie di “*food hunter*”: quello che potremo definire “di prossimità”, che seleziona ed integra in un’unica offerta le specialità di un certo territorio (provinciale o regionale); quello che si muove su scala nazionale e funge da *scouting* delle specialità alimentari per determinati canali di vendita (o determinati reparti della Gdo, con prodotti “*premium*”); oppure quello che si muove a livello internazionale, che cerca il prodotto più pregiato anche in funzione del territorio di provenienza, o in funzione dei gusti e delle mode alimentari del momento.

Lo *scouting* non si traduce automaticamente in offerta sul mercato dei prodotti ritenuti più interessanti: alcuni di questi “*food hunter*” hanno dei laboratori interni, per svolgere analisi sanitarie, organolettiche, persino estetiche (perché conta per loro anche il colore e l’aspetto del cibo nelle confezioni o una volta preparati nei piatti). Eppoi c’è il test

“gustativo”, “esperienziale”: svolto, in uno dei casi intervistati, dallo stesso management (titolare, direttore di produzione, responsabile marketing, responsabile qualità), in veste, potremo dire, di “comitato interno di assaggiatori”.

Se tutto va bene, s’incomincia a pensare ad una gamma di prodotto (e ad un’eventuale fase di trasformazione, se necessaria), si avviano i rapporti con l’allevatore/produttore per verificare soprattutto una costanza di fornitura, si affrontano i vari problemi organizzativi (licenze, certificazioni etc.), si contattano i ristoratori e gli chef, suggerendone i possibili utilizzi. Se il prodotto individuato non ha massa critica (nel senso che non assicura volumi tali da rendere conveniente svolgere al proprio interno una fase di trasformazione) viene chiesto ad altri trasformatori, o allo stesso allevatore, se c’è la disponibilità ad investire in questa attività. Il “*food hunter*”, in questo caso, garantendo lo sbocco sul mercato, stimola l’allevatore ad aggiungere servizio alle sue attività *core*.

Il modello parrebbe un ottimo veicolo delle specialità zootecniche più pregiate: una realtà friulana, in questo modo, ha rilanciato a livello internazionale il salame d’oca ed altre tipicità regionali. Ma permangono zone d’ombra: alcuni “*food hunter*” che operano su base strettamente regionale hanno un’interazione “povera” con i produttori, di natura quasi esclusivamente commerciale, senza trasferire loro feed-back dal mercato, che potrebbero consentire un’evoluzione dell’offerta. Quelli più evoluti, invece, si trovano spesso di fronte ad un bivio: crescendo il loro volume d’affari, gioco forza devono iniziare ad approvvigionarsi a livello internazionale, perché altrimenti vanno incontro a problemi di quantità. Gli allevamenti italiani di alcune razze dovrebbero essere potenziati, per garantire continuità di forniture: e ciò dovrebbe essere fatto non in logica intensiva, per restare ad una qualità della carne coerente con il posizionamento di mercato del “selezionatore”.

Dunque, il potenziale “effetto-vetrina” per il made in Italy, ramificato per i vari canali di vendita presidiati dal “*food hunter*”, trova un vincolo dal lato dell’offerta: troppo esigualmente di nicchia, oppure troppo polarizzata dalle filiere industriali (con i suoi diversi standard). Aspetto dunque che meriterebbe approfondimenti, e una ricerca di nuovi punti d’equilibrio, vista anche l’esigenza delle filiere industriali di frenare sulle quantità. Viene da chiedersi: la minore richiesta di capi per le filiere industriali (incluse le Dop) potrebbe essere dirottata in allevamenti di pregio a supporto dei soggetti “integratori di specialità”? Investendo contestualmente su forme più strutturate di accompagnamento all’estero di questi soggetti?

Lo sguardo a “valle” della filiera: il rapporto con la Gdo

Dal banco-frigo indifferenziato allo sviluppo di nuove linee prodotto

Finora, buona parte dei prodotti della filiera zootecnica finivano in quello spazio indifferenziato che è il banco frigo del supermercato. Da un pò di tempo a questa parte, però, la stessa Gdo sta cercando di ripristinare delle differenze, lanciando propri marchi e chiedendo poi ai macelli a monte di sostanziarne i contenuti.

A questo livello è la Gdo a definire, in base alle sue esigenze, le linee-prodotto e il loro posizionamento, veicolato tramite appositi *brand* (ad esempio: “La Corte” per Auchan; “Fattorie Natura” per Coop). Ai macelli viene poi affidato il compito di dare coerenza qualitativa a questi *brand*, sia per quel che concerne il raggruppamento di prodotti, sia con riferimento a tutta la filiera coinvolta a monte. Per il marchio Naturama, Esselunga chiede alla filiera che i mangimi utilizzati siano solo di origine vegetale e non OGM.

Queste logiche di assortimento della Gdo innestano poi tra gli stessi macelli delle strategie di differenziazione: il leader di un certo segmento zootecnico punterà ad entrare con il proprio marchio sui canali distributivi, mentre per i “*follower*” l’opzione più naturale sarà quella di lavorare per i marchi dell’insegna. Posto che accreditarsi per alcuni di questi marchi, con un certo posizionamento di mercato, è comunque per il trasformatore (e per la filiera che ci sta dietro) un risultato qualificante.

Su un piano più paritario si svolgono poi le interazioni tra Gdo e macelli a grande capacità industriale, funzionali allo sviluppo di nuovi prodotti. La Gdo ha il presidio delle tendenze di consumo; i macelli hanno le capacità tecniche (e l’interesse, come già si è detto, ad estendere la loro gamma di prodotti verso aree a maggiore valore aggiunto). Infine, un ulteriore punto di convergenza è dato dal fatto che nessuno oggi azzarda a fare innovazione da solo, a prendersi rischi in un mercato caratterizzato da basse marginalità e forte competizione internazionale.

Da queste premesse nascono le collaborazioni per lo sviluppo di cibi elaborati e precotti (le quarte e quinte lavorazioni): il “panato” di coniglio, piuttosto che l’arrosto preparato con le verdure, o addirittura linee di precotti consumabili direttamente nella confezione. Per la messa a punto di queste linee spesso si fa ricorso anche a collaborazioni con l’Università, in specie la Facoltà di Scienze Alimentari.

Non sempre il mercato è pronto a recepire l’innovazione:

“La donna italiana vuole ancora metterci del proprio in cucina” - ci dice un trasformatore - “ma prima o poi anche questa tendenza di consumo si consoliderà definitivamente. Proprio perché ancora esistono queste resistenze, ha senso sviluppare questi progetti in partnership con chi ha la sensibilità sul mercato. Sono proprio i progetti che nascono appoggiati da entrambe le parti quelli che poi riescono a conseguire i migliori risultati. La Gdo ci mette la sua reputazione verso il consumatore, noi il controllo sulla filiera. Il prodotti più innovativi riusciamo anche a spingerli con il nostro marchio: ma ciò non va ad alterare il quadro di piena collaborazione con la Gdo per questo tipo di progetti”.

Quanto peraltro sia importante che dietro il lancio di questi nuovi prodotti ci sia una credibilità di filiera, lo dimostra il recente scandalo sulla carne di cavallo. L’evento poi, quando accade, non guarda in faccia nessuno, e butta all’aria in pochi giorni investimenti per milioni di euro. Secondo prime stime Coldiretti, diffuse dai media in marzo, le “vendite in Italia di piatti pronti, surgelati e ragù sarebbero crollate del 30%”¹⁹.

¹⁹ Sole 24Ore, 8 marzo 2013, p. 37

Canali di vendita inadeguati per il “food hunter”: il rimpianto per le botteghe di specialità

Paradossalmente, sta differenziando di più la Gdo in termini di gamma prodotti e di legami con la filiera a monte di quanto stia facendo il *normal trade*, la rete tradizionale dei dettaglianti. Lo sanno bene i “*food hunter*”, che per le loro specialità che selezionano, per le filiere territoriali che provano ad integrare e lanciare sul mercato, vorrebbero poter disporre, accanto al canale *Ho.Re.Ca.*, di punti vendita adeguati: trovando invece tanta omologazione.

L'errore comune che commette il dettagliante - secondo un “*food hunter*” intervistato - è di posizionarsi per un servizio al consumatore “da tutti i giorni”: di fatto fornendo lo stesso prodotto del supermercato, ma a prezzi più alti. In realtà i piccoli negozi dovrebbe puntare ad attrarre il consumatore per l'occasione speciale, quando desidera poter contare su un prodotto di rilievo, su un consiglio di un esperto.

“La bottega delle specialità alimentari di qualità dovrebbe essere un luogo di degustazione, di scoperta dei sapori, basato su un rapporto di stima e confidenza con il consumatore, non di mera distribuzione. Il modello Eataly, o i reparti dedicati alle prelibatezze nella Gdo, stanno fornendo sicuramente esempi positivi. Ma sarebbe interessante recuperare la cultura delle piccole botteghe in modo più capillare, nei centri urbani, non solo come format interno alla Gdo”.

Con le gastronomie il rapporto è ancora più critico – ci viene detto: anche questo canale avrebbe potuto puntare alla differenziazione, attraverso cibi e ricette di pregio; invece, ha semplicemente scelto di rincorrere gli analoghi reparti presenti all'interno della Gdo, mancando così di costruire un rapporto privilegiato con il consumatore finale. Impossibile, dunque, in questo canale, alle condizioni attuali, tentare di convogliare i prodotti di una filiera territoriale, magari associati a ricettari regionali.

Per i selezionatori di specialità, allora, lo “sfogo” ideale resta il canale *Ho.Re.Ca.*: qui tutto funziona, perché basato su una costante interazione tra professionisti, autoalimentata peraltro da un effetto reputazionale, soprattutto quando il selezionatore interagisce con gli chef della ristorazione più quotata.

Restituire valore pieno ai marchi Dop

Completando con i trasformatori la rassegna delle questioni più rilevanti che insistono “a valle” della filiera, torna fuori con forza il dilemma delle Dop. Nessun trasformatore osa mettere in discussione l'importanza delle Dop: guai se non ci fossero. È che al tempo stesso confessano di essere ampiamente insoddisfatti da questa tutela: la ritengono anomala, indifferenziata, perché sostanzialmente il suo valore è in mano interamente alla Gdo, a chi ha l'accesso al mercato. Ritengono infatti che dalla sua funzione originaria, di tutela dell'insieme dei fattori territoriali che rendono un prodotto inimitabile, oggi la Dop sia “scivolata” a svolgere una mera funzione commerciale. Funge da interfaccia tra il consumatore e il venditore, quando viene chiesto un “Parma” o un “San Daniele”: ma a poco serve per tutelare la distintività e il valore delle fasi di lavorazione a monte, se accanto ai capitolati di produzione non si affianca anche - come si è già detto - un governo esplicito delle quantità.

In passato alcuni tentativi di autodisciplina delle produzioni furono bocciati dall'antitrust²⁰: su pressione della Gdo – ricordano i trasformatori intervistati – e per timori di ripercussioni sui prezzi. Più recenti studi internazionali (Mérel, 2011) mettono tuttavia in evidenza che, a determinate condizioni, il coordinamento delle produzioni agroindustriali di pregio - la possibilità di sottrarre l'offerta alle fluttuazioni della domanda - permetta una migliore ripartizione del valore aggiunto tra gli attori della filiera produttiva, senza comportare impatti negativi sui prezzi. A tutto favore, anzi, del mantenimento della qualità dei prodotti (il giusto “peso morto”, la giusta lavorazione, la genetica), e dunque del consumatore finale.

C'è in gioco, dunque, la possibilità di compiere un passaggio culturale piuttosto forte, rispetto ai timidi tentativi di “monitoraggio delle quantità prodotte”, come si legge in alcuni disciplinari delle Dop: considerare il governo delle produzioni non alla stregua di un accordo collusivo a danno della libera concorrenza, ma come elemento cardine del marchio di tutela, a vantaggio non solo dei trasformatori ma delle intere collettività agricole che sostanziano le filiere della tipicità (che in queste condizioni, non allettati dalle quantità, preservano “beni comuni” come la biodiversità animale, ambientale e microbiologica di un certo territorio).

Tale passaggio, peraltro, potrebbe ormai essere compreso anche dalla Gdo, e compiuto assieme ad essa (almeno con quella che ancora poggia su “buyers” competenti), vista la crescente attenzione alle istanze dei consumatori in tema di qualità e salubrità dei prodotti. In un “gioco” che alla fine potrebbe essere a somma positiva per tutti.

Gli allevamenti di acquacoltura: specificità e analogie rispetto alle altre componenti della filiera zootecnica

L'acquacoltura è a tutti gli effetti una porzione della filiera zootecnica, con i suoi allevamenti e le sue attività di trasformazione. La sua specificità induce a trattarla in questo paragrafo dedicato, ma non poche sono le analogie che intercorrono tra l'acquacoltura e le altre componenti della filiera:

- in primis, anche per l'acquacoltura ha giocato un ruolo fondamentale la Gdo, in termini di traino sui volumi e di evoluzione qualitativa del settore. L'introduzione dei reparti di pescheria nella Gdo ha progressivamente modificato le abitudini di consumo di pesce: nel giro di vent'anni l'acquacoltura è così passata da una produzione di 28.600 tonnellate del 1970, alle 150.000 tonnellate del 1990 (dato che poi si è stabilizzato negli anni a seguire, nonostante il picco di quasi 220.000 tonnellate nel 2001). Oggi il 50% della produzione italiana di pesce (e molluschi) proviene dall'acquacoltura (in linea con il dato europeo), con circa 740 imprese

²⁰ Nel luglio 1996 l'Authority, presieduta a quel tempo da Giuliano Amato, respinse programmi di autodisciplina dei Consorzi di tutela del Parma e del San Daniele per violazione delle regole della concorrenza. Stessa sorte toccò, pochi mesi dopo, al Grana Padano e al Parmigiano Reggiano. Stesso verdetto, più o meno identiche le motivazioni: quote aziendali e piani di contingentamento della produzione soffocano la libertà d'impresa e non sono quindi ammissibili. (Corriere della Sera, 17 novembre 1996, pag. 21).

attive, per oltre 1.000 impianti (MiPAFF, 2011). Ma la Gdo, oltre a sostenere i volumi, ha anche chiesto al settore più modernità, imponendo protocolli e modelli di controllo lungo tutta la filiera

- similmente al pollo e al coniglio, anche il prodotto da acquacoltura, per sottrarlo al rischio di “*commoditizzazione*”, è stato interessato da processi di ampliamento della gamma, con linee di preparati di pesce con un preciso posizionamento: prodotti per l’infanzia e l’adolescenza (hamburger di pesce e panati), prodotti per il catering sociale (scuole e terza età), alta gastronomia (carpaccio, affumicato, sushi, etc.)
- alcuni player di acquacoltura, inoltre, parimenti ad altre specialità zootecniche territoriali, hanno cercato la valorizzazione dei propri prodotti tramite il canale *Ho.Re.Ca.* collaborando con i “*food hunter*” per la selezione delle “*semine*” (cioè degli esemplari giovani da allevare provenienti dai centri di produzione, o raccolti in natura). In questa cornice si sono peraltro affermati allevamenti di pregio: fra tutti, lo storione, per il caviale, di cui l’Italia è, assieme alla Francia, principale produttore in Unione europea
- altrettanto delicato è per l’acquacoltura, come per altre forme di allevamento, il tema della riproduzione artificiale (le avannotterie sono l’equivalente degli incubatoi), il rapporto tra mangimi e salubrità animale (soprattutto per l’acquacoltura intensiva), ed in generale l’impatto con l’ambiente circostante (tanto per l’acquacoltura intensiva che per quella svolta tramite “gabbie a mare”). Il tutto supportato da un ampio fronte di tecnologie, che peraltro hanno dovuto essere messe a punto attorno agli anni ottanta, in concomitanza con il rapido sviluppo del settore, senza disporre di riferimenti empirici o scientifici consolidati (c’erano conoscenze più estese solo con riferimento alla trotticoltura). L’esigenza di tenere sotto controllo diversi parametri morfologici e microbiologici, all’interno di una rapida curva di apprendimento, ha peraltro portato all’utilizzo di potenti *data-set*, con ricorso alle tecniche di analisi multivariata e di intelligenza artificiale. Inoltre, a garanzia del consumatore, stanno estendendosi anche all’acquacoltura i sistemi di tracciabilità e rintracciabilità di filiera
- infine, la non risolta contrapposizione tra acquacoltura e pesca (la prima con volumi in crescita, la seconda in contrazione del 25% tra il 2006 e il 2011) ricorda infine l’analoga dialettica tra filiere zootecniche industriali e filiere corte o territoriali, tutta spesa a dimostrare quali siano la modalità a minore impatto ambientale e con prodotti maggiormente qualitativi. Posto che esistono alcune acquaculture interamente basate sull’uso di risorse naturali (ad esempio: la “*vallicoltura*” praticata nelle lagune costiere) che svolgono anche una funzione di conservazione degli ambienti acquatici in misura superiore a certa pesca “aggressiva” in mare aperto, non attenta ai tassi di ripopolamento delle specie marine. Vedremo poi che, fuori da ogni banale contrapposizione, governati gli ambiti di potenziale conflitto tecnico tra acquacoltura ed ecosistema marino, il percorso più auspicabile è proprio quello di una maggiore integrazione e pianificazione tra attività della pesca e dell’acquacoltura: sia in logica di sostenibilità ambientale che di valorizzazione economica di alcune produzioni (su tutte può valere d’esempio l’integrazione praticata tra pesca del tonno rosso e attività d’ingrasso).

Se questi sono (in uno sguardo di sintesi) i principali punti di analogia tra acquacoltura e le altre componenti della filiera zootecnica, è necessario ora accennare quanto meno alle diverse tipologie di acquacoltura esistenti, per evitare improprie generalizzazioni e per meglio contestualizzare le evidenze raccolte nel corso delle interviste.

Esistono infatti almeno tre modelli di acquacoltura: estensiva, intensiva, iper-intensiva. Con forme integrate dove moduli intensivi possono essere collegati a bacini estensivi. E con l'aggiunta degli allevamenti posizionati in mare aperto (*maricoltura*).

L'acquacoltura estensiva, è principalmente rappresentata dalla vallicoltura e la stagnicoltura (principalmente d'acqua dolce). L'intervento dell'allevatore è limitato alla preparazione dei bacini e al controllo delle acque, alla semina del novellame, al controllo sanitario e alla pesca, ma il pesce cresce senza somministrazione di alimenti dall'esterno.

I più importanti esempi di vallicoltura in Italia sono praticati nelle lagune costiere del nord Italia, in Friuli Venezia Giulia, Veneto ed Emilia Romagna, e contribuiscono non poco a garantirne l'equilibrio ecologico. Aspetto che è anche in funzione della redditività delle valli di pesca: ulteriormente migliorata, negli ultimi anni, sul piano gestionale e commerciale, grazie ad esperienze consortili che arrivano a mettere assieme anche centinaia di pescatori (alcune di queste esperienze, oltre al marchio collettivo e ai disciplinari di produzione, si spingono anche all'utilizzo delle tecnologie RFID per la tracciabilità dei lotti e delle zone di allevamento). La stagnicoltura è maggiormente praticata in Toscana, Lazio e Sardegna. Sono da segnalare, per entrambe le modalità, interessanti esperienze di integrazione con la pratica della caccia e il circuito degli agriturismi.

L'acquacoltura intensiva si realizza invece in terraferma, su bacini artificiali monoculturali (vasche di cemento), con l'alimentazione viene integrata artificialmente mediante la somministrazione di alimenti naturali (pesci o cereali) o mangimi formulati. Diventa iperintensiva quando l'acqua all'interno dei bacini, viene continuamente rinnovata con sistemi di ricircolo (con trattamenti di tipo meccanico, termico, di riequilibrio gassoso e di abbattimento batterico). Soluzione tecnica complessa che, tuttavia, riduce il fabbisogno idrico dell'allevamento e, soprattutto, impedisce l'immissione nell'ambiente di acqua carica di composti organici (vitamine, carboidrati, feci ed urea): il problema dei primi impianti non regolamentati. Negli ultimi anni si stanno diffondendo formule di acquacoltura intensiva praticate in mare aperto (*maricoltura*), utilizzando gabbie galleggianti o recinti. L'attenzione dell'allevatore, in questo caso, sta nel posizionare queste gabbie laddove le correnti marine contribuiscano a disperdere i rifiuti dell'allevamento; con l'accorgimento ulteriore di spostare le gabbie periodicamente così da permettere ai fondali di ripristinare il loro ecosistema. La *maricoltura*, in certi casi, può rappresentare un'occasione di riconversione della piccola pesca, sempre più afflitta dal caro carburante, come pare indicare l'esempio positivo della molluscoltura.

Rispetto a questa articolazione dell'acquacoltura, richiamata sinteticamente, i casi aziendali intercettati permettono di fornire delle interessanti esemplificazioni, anche sul fronte di come gli stessi allevatori/trasformatori si organizzino per accedere su particolari mercati (di fatto esaurendo pressoché in se stessi l'estensione della filiera). Il primo caso riguarda un'acquacoltura intensiva, ma di un prodotto pregiato come lo

storione (per carne e per caviale), che impone un'attività ad ampio spettro (tra tecniche di allevamento e gestione della clientela). Il secondo caso riguarda un'acquacoltura di trote che nasce quasi per hobby, in un laghetto di scavo, e che poi, pur crescendo in volumi, pur aprendosi anch'essa alla "quarta gamma", mantiene il proprio allevamento rispettoso del ciclo naturale, a garanzia della qualità delle carni e per non tradire il rapporto fiduciario instaurato con i propri clienti (fra cui molti ristoratori).

Leadership di nicchia attraverso l'allevamento di storioni

L'azienda nasce trent'anni fa in Lombardia, ad opera di una famiglia già storicamente impegnata anche in attività nelle grandi valli da pesca venete. Nei primi anni l'attenzione è per l'anguilla. Sfruttando l'acqua calda in uscita da un'acciaieria situata in prossimità, l'impianto di acquacoltura viene utilizzato per lo svezzamento delle anguille (specie termofila), al servizio della vallicoltura nel Polesine. Primo esempio in Italia, probabilmente, di modello ibrido di acquacoltura

Ad un certo punto, sulla fine degli anni settanta, i titolari intuiscono la crisi di mercato dell'anguilla, sempre più percepito dai consumatori come pesce grasso. Decidono allora di aprirsi ad altre specie ittiche, che potevano beneficiare della conformazione dell'impianto. Tra le varie specie, trovano interessante focalizzarsi sullo storione.

Un ulteriore svolta importante avviene nel 1998 quando si decide di consolidare la produzione di caviale, prima solo occasionale. Serve disaccoppiare l'allevamento per la macellazione (con cicli di 5-6 anni), rispetto a quello per l'ovatura (dove le femmine incominciano a maturare, per un prodotto di pregio, tra il decimo e il tredicesimo anno). Con queste scelte, ritenute il miglior compromesso possibile tra costi di produzione e qualità, decolla la produzione di caviale: che passa dalle 5 tonnellate iniziali a 15, con una punta di 23 tonnellate nel 2007 (anno in cui l'Italia risultò il maggior produttore al mondo di caviale con un'unica azienda, superando anche la produzione ufficiale dal Mar Caspio, che era stata di 17 tonnellate, escluso il bracconaggio).

Quanto alla carne di storione, essa viene quasi sempre venduta fresca o affumicata, in varie pezzature; solo in via sperimentale stanno aprendosi alla quarta gamma (hamburger e simili). Stanti le marginalità inferiori sulla carne, rispetto al caviale, l'impianto di trasformazione e di affumicatura viene utilizzato anche per altri prodotti, come trota, salmone, pesce spada, tonno, spesso con approvvigionamenti dall'estero. La loro offerta è integrata infine da altri prodotti, come gamberetti, surimi, bottarga di cefalo, che si limitano a commercializzare in logica di servizio per i loro clienti.

Mediamente, ogni anno viene esportato il 90% del caviale. Per la carne di storione accade l'opposto: circa il 90% va al mercato nazionale e meno del 10% va in Germania o in Svizzera.

I principali clienti esteri sono le compagnie aeree, tra cui la Singapore Airlines, la Thai, Lufthansa, Emirates. C'è anche un fatto tecnico che spiega la scelta di questi clienti: l'esportazione di storione e caviale è soggetta a stretta regolamentazione e certificazione. Fuori da questo canale legale si è esposti alla concorrenza del

bracconaggio. Ma con le compagnie aeree, obbligate a fare acquisti in modo regolare, non si è esposti a questo tipo di “pressione competitiva”.

Per le vendite in Italia uno dei canali sono le gastronomie e si sfrutta anche la vendita *on line*. Poco si è fatto invece con la Gdo, per paura di abbassare la percezione del livello qualitativo dei prodotti. La Gdo nel frattempo è cambiata, propone negli scaffali anche lo champagne: dunque l'azienda sta riconsiderando la possibilità di entrarci, anche per potenziare la visibilità del proprio marchio. Ci sono tuttavia alcuni nodi da affrontare: evitare di ampliare troppo la forbice dei prezzi tra i vari canali di vendita (in parte garantendo una certa differenziazione nelle linee). Risolvere alcuni problemi logistici, visto che i supermercati non hanno frigoriferi attrezzati e l'azienda è costretta a conferire dei prodotti con una *shelf life* diversa. Le catene distributive tedesche e francesi sono in tal senso più attrezzate.

L'azienda, come si vede, ha uno spettro di azione che va ben oltre l'acquacoltura: anche se essa è, indubbiamente, la base del suo successo. Stesso ampliamento di spettro sta interessando la R&S aziendale: dapprima focalizzata sulle problematiche tecniche dell'allevamento, ora si sta spostando su altri filoni, quali le preparazioni, le ricette, il packaging (così come successo ad altre produzioni zootecniche). Ciò anche in collaborazione con il mondo accademico.

Quando la trota coltura diventa una mini-filiera “artigianale” del territorio

L'azienda nasce anch'essa agli inizi degli anni settanta, per la passione del titolare per la pesca. Un piccolo laghetto di scavo viene utilizzato per allevare trote a scopo personale, per grigliate, feste, regali. Ben presto però le quantità eccedono il fabbisogno: si inizia allora a vendere qualcosa “a cassetta”, sul mercato locale del fresco, e cominciano ad arrivare i primi giudizi più che positivi di persone che trovano le trote di qualità migliore di quelle comunemente messo in commercio, con carne più soda per effetto di un allevamento “semintensivo”, che non forza il ciclo naturale di crescita.

C'era dunque il prodotto, ma non c'erano le condizioni per entrare con più volumi nel mercato del fresco e farsi un pagare un giusto prezzo, in assenza di un marchio. Si opta allora, in modo lungimirante per l'epoca (inizio agli ottanta) di dare valore aggiunto alle trote tramite le lavorazioni (filetti, affumicatura a freddo e a caldo): tutto in modo molto artigianale.

“L'azienda era fin troppo in anticipo sulle tendenze di mercato, e per un periodo la sua trota lavorata si trovò a competere con un prodotto, come il salmone, che all'epoca aveva ancora un posizionamento d'élite. Un confronto molto rischioso: ma le cose andarono per il meglio.

Oggi l'azienda si è ingrandita, ma non di molto, per evitare di snaturarsi. Il bacino di allevamento è alimentato da acqua di risorgiva, ideale per le trote, che restano la produzione principale (70-80% del fatturato). Si lavorano anche branzino e orata e, malvolentieri, un po' di salmone: perché i clienti lo chiedono. Producono anche un Po' di aringa che preparano secondo una loro ricetta: l'aringa ‘sciocca’ (dal termine sciocco utilizzato in Toscana per il pane senza sale) che si distingue per la sua delicatezza da quella che viene dal Nord Europa e che sa solo di sale e di fumo. Accanto agli affumicati è stata

introdotta anche la linea del “cotto a vapore”, allo scopo di offrire un prodotto ad alto contenuto di Omega3.”

Il loro approccio al mercato, per passaparola, ha portato l'azienda a contattare soprattutto le gastronomie (che però oggi vanno riducendosi di numero) e la ristorazione di livello medio-alto, senza disdegnare la Gdo, che oggi arriva a coprire il 30% delle vendite.

“Con la ristorazione c'è un vero e proprio rapporto fiduciario: alcuni prodotti sono nati in collaborazione con gli chef, che provano una ricetta e poi lavorano qualche giorno in azienda per contribuire a “industrializzarla”. Ma lo scambio è reciproco: altre volte infatti è l'azienda che propone ai suoi clienti serate in cui si tengono corsi di cucina o incontri informativi sui possibili abbinamenti con la trota.

È questo rapporto fiduciario il loro “sistema di tracciabilità”: tant'è che negli ultimi tempi stanno affinando le tecniche di macellazione per ridurre fattori nocivi alla qualità organolettica dei prodotti quali lo stress pre-morte, il modo in cui si uccidono i pesci. Un progetto che coinvolge anche l'Università, stanti le elevate competenze che esso richiede.”

L'azienda, come già quella che alleva storione, risolve quasi tutta in se stessa la filiera della trota, con alcune collaborazioni con altri allevatori regionali, avviate anche in funzione della diversificazione del rischio zootecnico, e regolate da disciplinari di produzione. Salmone e aringa sono approvvigionati nel Nord Europa, da piccoli allevatori con qualità coerente al loro posizionamento. Branzino e orata provengono da Paesi del Mediterraneo.

Alcuni ultimi punti di riflessione e di attenzione sulla filiera zootecnica

Richiamando in sintesi le principali evidenze:

- uno dei fattori di forza della filiera zootecnica, anche se può sembrare il contrario a prima impressione, è il processo d'integrazione in atto, ad opera dei macelli industriali o di altre industrie di trasformazione. Permette di superare la frammentazione delle attività a monte, di ricodificare le prassi di allevamento e di sottoporle a miglior controllo e tracciabilità. Inoltre i forti investimenti in automazione industriale permettono agli “integratori di filiera” di estendere le fasi di lavorazione alla quarta gamma, sottraendo quota parte dei prodotti al c.d. rischio di *commoditizzazione*
- una filiera così integrata riesce ad essere un interlocutore credibile per la Gdo anche per lanciare *brand* con particolari posizionamenti che vanno incontro alle istanze più evolute del consumatore; inoltre è *conditio sine qua non* per produzioni sottoposte a rigido controllo, come gli omogeneizzati
- questa integrazione, recuperando efficienza lungo tutta la filiera, riesce a convertire da vincolo ad opportunità (se si lavora bene sul marketing e sulla comunicazione al consumatore) i maggiori costi imposti dalle normative sul benessere animale, sull'igiene, sugli impatti ambientali in generale degli allevamenti
- è certo indiscutibile il rischio di asimmetrie tra componente industriale della filiera e parte agricola, sempre più chiamata a lavorare in logica di subfornitore (rapporto di

soccida). Ma la rinuncia alla pura imprenditorialità agricola, in uno scenario di forte pressione competitiva, può essere letta anche come “messa in sicurezza” di tanta attività primaria che altrimenti resterebbe esposta ad innumerevoli rischi: non ultimo la contrazione insostenibile dei redditi. E punti di ri-bilanciamento delle filiera potrebbero essere garantiti da O.P. degli allevatori (a gestione moderna) e dagli organismi interprofessionali (che tuttavia sembrano ancora caratterizzati da rapporti troppo conflittuali)

- resta peraltro un punto di debolezza della filiera, in particolare per il settore dei bovini, la forte dipendenza dall'estero per i ricambi
- la filiera del suino che ha per sbocco le eccellenze a marchio Dop è praticamente da reinventare, dopo l'apertura eccessiva alle quantità negli ultimi anni. E l'immissione di prodotti *unbranded* di provenienza estera, che hanno peraltro modificato il gusto del consumatore. In questo scenario, c'è un concreto rischio di deprezzamento delle cosce per prosciutto, secondo la lavorazione italiana più tradizionale del suino pesante. Occorre tornare a riqualificare l'offerta e anche a governare le quantità, per dare più sostanza alla tutela Dop. Opzione che non dovrebbe più far gridare all'accordo collusivo, ma che anzi dovrebbe essere considerata nell'interesse di tutti gli attori della filiera: dalle comunità agricole che, con il loro lavoro, replicano sul territorio i fattori dell'inimitabilità, ai trasformatori, alla stessa Gdo più sensibile sull'argomento
- tra le filiere neo-industriali e il ridisegno delle filiere Dop sembra sussistere una terza via per la zootecnia di qualità, che non sia la mera nicchia di sussistenza: accreditarsi nelle reti dei “*food hunter*”, dei “cacciatori di specialità”, per essere così accompagnata, in modo strutturato, nei canali della migliore ristorazione estera; o nelle rinascenti botteghe delle specialità alimentari (oggi incluse in alcuni format di supermercati, ma che sarebbe auspicabile tornassero a diffondersi per le città, anche in funzione di una rieducazione del consumatore ai sapori)
- anche l'acquacoltura, come si è visto, è un pezzo importante della filiera zootecnica, con ovvie specificità ed interessanti analogie con le altre componenti settoriali (come l'apertura alla quarta gamma o i rapporti fiduciari tra acquacoltura e circuiti della ristorazione). L'insistente contrapposizione tra pesca e acquacoltura non permette di cogliere, in realtà, i vantaggi che possono derivare da una prospettiva d'integrazione fra le due componenti; come di possibile riconversione verso l'acquacoltura delle attività di pesca meno redditizie. Certa acquacoltura estensiva è peraltro estremamente funzionale al mantenimento degli ecosistemi lagunari. Mentre è decisamente più da governare l'impatto ambientale generato dall'acquacoltura intensiva. Non mancano tuttavia consolidate tecnologie a supporto. Serve soprattutto che l'imprenditore che si accosta all'acquacoltura intensiva abbia una chiara visione strategica di quel che vuol fare, e un buon modello di business (visto che poi dovrà governare la micro-filiera che ruota attorno al suo allevamento, tra approvvigionamenti, trasformazioni e gestione dei canali di vendita). L'impressione è che solo con questi presupposti, senza improvvisazione, sia possibile perseguire risultati produttivi ed economici di rilievo (anche in termini di sostenibilità ambientale) come ben testimoniano i casi sopra illustrati.

2.2. La filiera lattiero casearia

Le caratteristiche strutturali della lattiero casearia

I tre livelli tipici della filiera sono gli allevamenti (a pratica intensiva nelle aree di pianura; a pratica estensiva nelle zone montane), la trasformazione industriale (trattamento latte crudo, caseifici e altri derivati del latte, cui si aggiunge la componente degli stagionatori), la logistica/distribuzione.

A questo reticolo delle task va aggiunta l'attività d'importazione del latte e di semilavorati: la produzione domestica è infatti insufficiente rispetto ai fabbisogni di utilizzo dell'industria casearia, a causa delle quote latte assegnate; ma anche il più alto costo di produzione nazionale del latte contribuisce al deficit di saldo commerciale, preferendo i trasformatori avere almeno una quota di approvvigionamento all'estero.

Ad un primo livello di analisi, e stante questo disallineamento strutturale tra offerta e domanda di latte, emerge che:

- mediamente sia la base agricola che quella produttiva sono soggette ad una forte pressione sui margini, a causa di un aumento dei costi di produzione che non riesce ad essere trasferito sui prezzi (del latte franco azienda come della vendita dei prodotti trasformati alla Gdo)
- questo fenomeno sembra interessare maggiormente i piccoli allevamenti intensivi di pianura e le piccole aziende di trasformazione con mercati regionali: i primi non hanno sufficiente massa critica per sostenere i più alti costi di produzione; i secondi non hanno una gestione strategica del proprio posizionamento di mercato e un'adeguata differenziazione di canale
- solo le produzioni tipiche e di eccellenza consentono vendite con prezzi più elevati, in grado di remunerare i maggiori costi sostenuti
- ma l'insufficiente offerta di latte a base locale incomincia a rappresentare un vincolo²¹ per la crescita delle produzioni Dop e Igp (o a determinare delle cesure nel "legame territoriale" fra gli attori della filiera, in particolare tra allevatori e produttori)
- e quando si allenta il "legame territoriale", quando viene a mancare uno spazio di relazioni di prossimità, la base agricola, pur producendo in ambito Dop, scivola nuovamente in posizioni di fungibilità e bassa remuneratività.

Il quadro d'insieme, da cui poi si diramano diverse configurazioni di filiere - dunque diverse specifiche risposte, come vedremo - non è dunque dei più favorevoli: si è in presenza, in generale, di una struttura dei costi relativamente elevata rispetto ai livelli di prezzi correnti di vendita; e questo, più che tradursi in un aumento dei prezzi al consumo, tende a generare una "lotta competitiva" aspra tra gli attori della filiera sulle

²¹ Da tenere presente allorquando, dal 1° aprile 2015 sarà abolito il sistema delle "quote latte", come stabilito in sede di revisione della PAC.

proprie marginalità, che penalizza in particolare gli operatori più lontani dai mercati finali e non integrati in “reti di valore” poggianti sulla distintività di un prodotto e/o di un territorio.

I motivi di questa situazione di “stress” tra costi di produzione e prezzi di mercato sono noti: discendono sia da fattori di carattere strutturale (organizzazione produttiva dispersa e polverizzata, scarsa innovazione, passaggio generazionale) che di sistema (fiscalità, costi energetici, inefficienza burocratica, ecc.).

Se nei segmenti delle tipicità e delle eccellenze (non necessariamente delle nicchie) le criticità risultano attenuate, e in qualche misura si riesce anche a ricompensare in modo più adeguato tutti gli operatori della filiera, a condizioni di sistema immutate, ciò dipende in buona parte dalle imprese di trasformazione: dal ruolo di agenti di filiera che assumono, da come si fanno carico di organizzare e gestire lo “spazio di relazioni” fra gli attori coinvolti. In taluni casi curando anche che tale spazio di relazioni sia autocontenuto in un “legame di territorio” (o, se si preferisce, di comunità) che conferisce valore identitario e di mercato alla filiera stessa.

Nel paragrafo seguente si muoverà dall’analisi dei comportamenti dei trasformatori, ricavati dalle osservazioni empiriche, per ricostruire i diversi modelli di filiera che ne discendono, coerenti con i diversi posizionamenti di mercato.

L’analisi della filiera lattiero casearia come spazio di relazione

La filiera lattiero casearia e lo spazio di relazione: una premessa necessaria

Quattro paiono essere gli atteggiamenti di fondo dei trasformatori:

- quelli che qui definiamo “ortodossi” sono coloro che arrivano a vincolare la propria capacità di produzione e commercializzazione sulle quantità di latte (con certe caratteristiche) che riescono a raccogliere nel loro territori
- altri fanno invece scelte più “funzionali”, puntando a segmentare più linee di produzione per origine del latte lavorato (creando linee di prodotto locale non necessariamente certificate Dop)
- altri ancora operano con logiche da “integratori”, che aggiungono al latte locale quello di altri territori per le stesse linee di produzione per garantirsi i livelli produttivi necessari
- completano il quadro i grandi player industriali: interessati fundamentalmente a forniture di latte con certe caratteristiche (standard, sicurezza alimentare, continuità delle forniture): ma con alcuni soggetti (medi) che, pur mirando all’efficienza e ai volumi, non rinunciano a costruire relazioni privilegiate con le stalle, per meglio consolidare il loro vantaggio competitivo (con lo scopo di essere alternativi ai grandi gruppi internazionali, per caratteristiche dell’offerta).

Questi atteggiamenti, come è facile intuire, sono guidati da diversi orientamenti strategici e posizionamenti competitivi. Ai *leader* di mercato nei prodotti di largo

consumo interessano soprattutto volumi, costi e rispetto degli standard. Ma già i *follower* hanno interesse a costruire delle differenze, anche come *private label*, per arrivare sullo scaffale del supermercato con più referenze (ampiezza di gamma), e con un mix qualità/prezzo percepibile dal consumatore finale come interessante in comparazione ai prodotti di marca.

Ai *player più piccoli*, infine, viene più facile optare per strategie di focalizzazione, su specifici prodotti (yogurt, mozzarelle) o segmenti di mercato (biologico), attorno a cui costruire una propria riconoscibilità, anche investendo sul marchio aziendale. Spesso, in queste scelte strategiche, l'area geografica di riferimento assume un suo peso di "co-marketing": sia in termini di notorietà del luogo di produzione, sia come garanzia di una superiore qualità organolettica del latte.

I nostri allevatori sono presentati all'interno della comunicazione aziendale e nei piani di marketing come una componente qualificante e di garanzia per rappresentare la qualità e l'origine dei nostri prodotti.

Diventano, questi, i classici punti di attacco per migliorare il "value for money" per il consumatore finale, nella consapevolezza che solo questa strada possa portare a remunerare una struttura dei costi più alta (incluso l'onere delle premialità ai conferitori), pur disponendo di una minore forza commerciale.

Non mancano certo coloro che ancora optano per la leva del prezzo: negli ultimi anni, con le politiche aggressive dei grandi player e l'affermarsi dei *private label*, questa scelta non paga più. Chi segue questa strada competitiva o rischia di saltare nei propri equilibri o deve necessariamente "scardinare" i fattori produttivi (approvvigionamenti all'estero o addirittura aggiunta di latte in polvere anche se vietato).

I produttori: organizzazione di impresa e spazio di relazione di filiera

Dagli atteggiamenti e strategie appena descritti si possono dedurre i seguenti modelli di filiera:

- filiere con spazio di relazione indipendente; animate per lo più da grandi gruppi industriali che acquistano il latte sul mercato senza alcuna relazione con gli allevatori, puntando essenzialmente ad economie di scala
- filiere con spazio di relazione a stretta vocazione territoriale; animate per lo più da piccole realtà locali che gestiscono contestualmente l'allevamento per la produzione del latte ed il caseificio. Alcune di queste prendono forma dagli stessi allevatori che (per tradizione o perché insoddisfatti per il prezzo del latte) nella trasformazione cercano di trovare nuovi margini di ricavo, puntando su prodotti di qualità e integrando i processi per contenere i costi. I mercati di riferimento sono di norma locali. Ma stanno emergendo dentro questo modello di filiera realtà di nicchia molto interessanti: in grado di ampliare i propri mercati di sbocco accreditandosi nei reparti "premium" della Gdo (o nelle catene "bio"); oppure inventandosi nuovi format di vendita/de gustazione, molto evoluti sul fronte del consumo esperienziale

- filiere con spazio di relazione coordinato e integrato; con due sottotipi:
 - possono essere l'evoluzione del modello precedente, basate su un innovativo mix tra forme associative storiche di tipo cooperativistico e vision imprenditoriale. Punto di forza di questo modello è la forte integrazione a monte con gli allevatori/soci, che partecipano alla coerenza di posizionamento dell'azienda cui conferiscono il latte (anche accettando severi controlli di qualità)
 - ma si può parlare di filiere integrate e coordinate anche con riferimento a realtà industriali più grandi, che pur puntando a sviluppare un rapporto privilegiato con la Gdo, costruiscono la loro distintività lavorando sia sull'efficienza di filiera (e di processo) sia sulla qualità del latte (selezionando e coordinando le stalle, contribuendo anche a farle crescere dal punto di vista imprenditoriale).

È soprattutto nel terzo modello di filiera (con le sue varianti) che assume particolare rilevanza il ruolo di agente di filiera, anche per peso economico dei soggetti coinvolti. Si proverà ora a dare conto più in dettaglio di come questo ruolo viene esercitato, a monte e a valle, avvalendosi dei casi aziendali intervistati.

La filiera-territorio come elemento essenziale del vantaggio competitivo di alcune aziende

Un primo caso riguarda un'azienda a base cooperativa fortemente legata al proprio territorio, ma soprattutto alla propria base agricola locale fatta da allevatori che sono anche soci.

Una precisa e lungimirante focalizzazione di prodotto (lo yogurt) e un sistema di regole rigide e trasparenti per i soci conferitori rappresentano i due asset della loro rete di valore.

Il prodotto è quasi interamente venduto con il marchio aziendale (che ha anche una forte valenza territoriale). Solo se necessario, aprono al “*private label*”, ma in misura residuale e solo in funzione di ottenere così un canale preferenziale per il prodotto a marchio, che poi è quello che ottiene più spazio negli scaffali. Se spingessero di più sui volumi sarebbero costretti ad acquistare latte fuori dal circuito dei soci. Ma come Latteria sociale non è nel loro interesse fare questo.

Con questa scelta, difendono la loro natura di cooperativa, il legame con i soci conferitori, e al tempo stesso la strategia di posizionamento sul mercato. Qui sotto un passaggio emblematico del direttore, raccolto durante l'intervista:

“del latte che prendo dai miei contadini cerco di fare un prodotto che mi copra anche il futuro: questo obiettivo lo realizzo se concentro le mie energie a sostenere e a vendere il più possibile il prodotto a marchio.”

Questa scelta si riverbera in modo positivo sulla filiera a monte, sia in termini delle quantità richieste (senza situazioni di stress sulla produttività delle stalle) che di una buona remuneratività del latte. In contropartita – ma a coerente sostegno del

posizionamento di mercato – l'azienda chiede che i conferimenti siano sottoposti a severi sistemi di controllo, affidati anche a soggetti terzi.

Curiamo la remunerazione dei soci. Ma questo non esclude, da parte nostra, l'adozione di logiche di premialità. I conferimenti sono sottoposti ad un doppio livello di analisi: un primo avviene nel laboratorio dell'azienda; il secondo – il più importante – avviene presso un ente indipendente attrezzato di tutti i macchinari necessari, accreditato a livello europeo, dotato di ottime professionalità.

Due volte alla settimana, in fase di conferimento, viene estratto un campione di latte direttamente nel mezzo di raccolta, all'insaputa del socio conferitore. Questo campione viene inviato al laboratorio indipendente, ed in base alla qualità accertata del latte viene definito il prezzo del singolo conferimento. Il prezzo standard oscillerà anche del 15-20% a seconda dei risultati delle analisi, che tengono conto dei seguenti parametri: grasso, proteine, germi, cellule.

Quando si accerta che un certo tipo di latte sta dentro determinate soglie per l'intero anno, quel conferimento viene catalogato in classe "super" e riceve come corrispettivo il prezzo più alto. Al contrario, un allevatore che supera per più periodi certe soglie, può ricevere lettera di disdetta del conferimento direttamente dal laboratorio indipendente. A quel punto il suo latte non può che essere buttato via: esce dalla filiera, e vi resta fuori fino a quanto i parametri non siano stati riportati nella norma.

Sono meccanismi che stimolano l'allevatore a perseguire la migliore qualità possibile. Oppure a non procrastinare situazioni problematiche e d'incuria in stalla. Anche chiedendo aiuto, chiedendo l'intervento dei consulenti di stalla per risolvere le criticità.

Va detto che questi meccanismi acquisiscono ulteriore forza grazie all'indipendenza e alla competenza dell'ente terzo cui affidiamo le analisi di secondo livello. È peraltro un sistema di controllo condiviso fra più latterie del territorio; che non si ferma neppure di fronte all'allevatore che dovesse essere Presidente di una Cooperativa. Il sospetto di "manipolabilità", o comunque di "non neutralità", farebbe cadere tutto il sistema. E con esso il valore di mercato incorporabile in tal senso nei nostri prodotti.

Un'ulteriore prova di quanto, per questa azienda, sia importante il legame con il territorio, pur dall'alto dei suoi 70 milioni di euro di fatturato, è la stretta relazione tra soci conferitori e organizzazione del lavoro. Il 50% dei dipendenti, infatti, è socio conferitore (o parente di un socio conferitore). Questo doppio ruolo viene visto con favore dall'azienda, nel pieno spirito della mutualità cooperativistica. L'organizzazione del lavoro su tre turni permette agevolmente di assegnare a queste persone il turno più compatibile con lo svolgimento delle attività in stalla, a supporto del resto della famiglia. Cosa che favorisce i piccoli allevamenti che altrimenti sarebbero costretti a chiudere (il reddito da dipendente integra il poco reddito generato dall'allevamento).

Il meccanismo funziona, ed è gradito dagli stessi dipendenti/soci – ci viene detto. Si è dipendenti e al tempo stesso soci: meglio fai l'attività di socio, per la tua quota parte, meglio ti garantisci il lavoro come dipendente. Se abbiamo un posto di lavoro da coprire, non facciamo annunci sul giornale, né ci rivolgiamo ad agenzie... Facciamo una circolare fra soci. Inoltre, il doppio ruolo e l'organizzazione del lavoro ci permette di preservare piccole realtà, evitando le conseguenze negative degli abbandoni, anche il logica di sviluppo rurale integrato.

Territorio, relazioni fra soci conferitori e specializzazione di prodotto sono gli elementi essenziali che sostanziano la strategia competitiva dell'azienda. Il ruolo di agente di filiera serve dunque ad essa per mantenere integrati al meglio questi elementi. Ma è interessante notare che questo obiettivo viene perseguito sia su un piano strettamente

imprenditoriale, sia interpretando al meglio le funzioni tipiche della cooperazione sociale.

La relazione territorio-filiera può essere giocata anche in chiave di marketing: è il caso di una seconda azienda, di proprietà di una multinazionale svizzera, che tuttavia lascia agli originari fondatori la continuità gestionale.

Anche questa azienda opta per una specializzazione produttiva incentrata principalmente su yogurt e pochi altri prodotti complementari. Per i 2/3 del suo fatturato realizza prodotti in *private label* per la Gdo; per il restante 1/3 vende a marchio proprio. Di recente, mossa dall'esigenza di rafforzare il proprio posizionamento competitivo, in termini di integrazione di gamma e di affidabilità, ha stipulato un accordo con una delle principali latterie del territorio, lanciando una linea prodotto interamente realizzata con latte locale.

L'accordo riguarda solo 10% degli approvvigionamenti di latte dell'azienda, e non si estende a forme d'interazione con gli allevatori. Ma l'operazione permette di fatto di portare sul mercato un prodotto sorretto da un "brand di sistema locale", e così di farsi conoscere come appartenente ad una filiera territoriale: con ricadute importanti, in termini reputazionali, sia per il consumatore finale che per i buyer della Gdo (che trattano anche le altre referenze dell'azienda).

Si può infine "tornare" al territorio, ri-scoprire la valenza di una filiera radicata nella tradizione casara del proprio territorio d'insediamento, e attorno a questa riscoperta rimodellare il proprio modello di business. Accade ad un'azienda del Sud che produce mozzarelle: nasce di recente, come scorporo di un'azienda storica che gli eredi non intendono più gestire assieme, per visioni strategiche discordanti.

La "nuova" azienda si pone subito l'obiettivo di seguire con più attenzione i cambiamenti di mercato e le esigenze della distribuzione. E comprende che per garantire affidabilità e un prodotto di buona qualità occorre ritornare e rivisitare il modello imprenditoriale storico familiare (l'azienda storica è stata tra le prime in Italia ad inizio degli anni '60 a vendere le mozzarelle ad una distribuzione nazionale ed a lavorare in *private label* per la Galbani).

Tornano dunque a produrre mozzarelle come si faceva all'origine, senza l'uso dell'acido citrico e sperimentano (con l'assistenza dell'Università) nuovi processi per allungare la shelf life, ai fini di potersi cimentare con l'esportazione. Ma in questo cammino tra tradizione e innovazione, si accorgono anche quanto possa essere importante ripristinare in pieno le relazioni con il sistema degli allevamenti locali: uno dei più rilevanti d'Italia, che peraltro sta vivendo momenti di forte difficoltà.

Questa rinnovata attenzione verso la base agricola muove da più considerazioni:

In primo luogo, l'offerta locale di latte stava diventando sempre più insufficiente rispetto ai nostri fabbisogni. Già oggi dobbiamo approvvigionarci da grandi stalle del Veneto, della Lombardia e dell'Emilia Romagna. Ci siamo allora chiesti se non potevamo fare qualcosa per invertire la tendenza, per tornare ad avere una base di approvvigionamento a livello locale. In secondo luogo, volevamo riprendere quelle azioni che i fondatori dell'azienda storica negli anni '60 avevano sviluppato a sostegno degli allevatori dell'epoca: finanziandoli per fare stalle, definendo dei prezzi del latte equi, sostenendo il coinvolgimento dei veterinari, ecc.). Queste azioni sono rimaste nella memoria collettiva locale. E noi crediamo sia utile riprenderle, per un sostegno agli allevatori locali che pone al tempo stesso le condizioni per la crescita del nostro caseificio.

La funzione della filiera coordinata e integrata per una grande realtà industriale che punta alla qualità e all'efficienza

Il caso aziendale qui di seguito proposto merita un'attenzione tutta particolare, perché permette di apprezzare quale funzione possa avere una filiera coordinata e integrata anche nell'ambito di logiche industriali stringenti, basata sui volumi, sull'ampiezza di gamma e sulla costruzione di un rapporto privilegiato con la Gdo.

L'azienda in questione è una delle più grandi realtà italiane in tema di produzione di formaggi molli e filati. Si annovera fra i primi 3-4 player in Italia, escluse le realtà acquisite dalle multinazionali (Lactalis, Kraft). Siamo dunque fuori dal perimetro delle "filiera-comunità", dei posizionamenti di nicchia, dei modelli cooperativistici. Eppure il governo della filiera è parte integrante del mix di soluzioni strategiche adottate, poggiante sui seguenti tre pilastri:

- massimizzazione del vantaggio di localizzazione in una regione del Nord Italia, con elevata capacità produttiva di latte di "alta qualità": aspetto che non poteva limitarsi a semplici transazioni commerciali, ma che ha comportato un processo di selezione e crescita degli allevatori
- forti investimenti in tecnologia di processo: per assicurarsi ampiezza di gamma (300 prodotti) e, al tempo stesso, massima reattività (programmazione giornaliera in linee che possono adattarsi a diverse tipologie di prodotto). Un differenziale competitivo importante, rispetto alle multinazionali che puntano sulle forti economie di scala delle monoproduzioni
- costante monitoraggio delle vendite, dai magazzini alle piattaforme della Gdo: che usano sia per la programmazione giornaliera, sia come servizio verso i *buyer* della Gdo, per fare capire loro come "girano" i prodotti.

Le due famiglie proprietarie (una autoctona e una di emigranti) affondano le loro radici nella migliore tradizione "casara" italiana. Ma dopo aver gestito per molti anni due piccoli caseifici indipendenti, con blande forme di partnership commerciali e collaborazioni produttive, decidono ad un certo punto di dare una svolta, in chiave industriale, alle loro realtà: nel 1997 parte un progetto di fusione per incorporazione, che viene subito abbinato ad un processo di concentrazione e ammodernamento degli impianti in un unico sito (quello attuale), che si completa nel 2006.

È in questa fase di ammodernamento che puntiamo alle migliori tecnologie d'automazione industriale, per essere competitivi e flessibili in un'ampia offerta di prodotti, e non nella monoproduzione, come fanno i nostri competitor, soprattutto quelli acquisiti dalle multinazionali – spiega l'AD intervistato. Abbiamo puntato ad organizzare la nostra capacità produttiva per 300 referenze, con la massima flessibilità e con costi compatibili per la Gdo (incluse le linee in private label che rappresentano il 22% delle nostre vendite).

La tecnologia è fondamentale in produzione per le rese, per la velocità di reazione verso i clienti, per la diversificazione, per gli aspetti di sanità alimentare. Ma il vantaggio competitivo non sarebbe completo se non ci fosse a monte la massima attenzione per la scelta della materia prima. E qui entra in gioco il governo della filiera.

L'azienda utilizza esclusivamente latte della regione nella quale è localizzato. Raccoglie circa 1.700/2.000 quintali di latte al giorno. Ma il rapporto è andato ben oltre

il semplice conferimento. L'azienda infatti si è spesa come “specialista del latte”, recuperando la tradizione familiare dei “casari”: e su questa competenza non solo sono stati organizzati i processi produttivi interni, ma sono state anche sviluppate le relazioni con le stalle (con i relativi capitolati di conferimento).

Per puntare ad alti contenuti di k-caseina (la proteina nobile del latte) e per ridurre la presenza di cellule somatiche nel latte, insegniamo agli allevatori di non stressare le bestie sulla quantità, di curare l'alimentazione. Inoltre il rapporto stretto con gli allevamenti serve a noi per saper selezionare il giusto tipo di latte in funzione dei vari prodotti. Devi sapere quali caratteristiche ha il latte, prima di destinarlo alle linee dei “molliti”, piuttosto che ai “filati”; lo stracchino, in particolare, esige stabilità delle forniture.

La cosa interessante è che questo processo di sviluppo della filiera è stato al tempo stesso un (faticoso) processo di selezione degli allevamenti. All'epoca della fusione (quindi oltre 15 anni fa) raccoglievano circa 600 quintali al giorno da 200 stalle conferenti, molto parcellizzate. Oggi i 1.700-2.000 q/giorno provengono “soltanto” da 41 stalle: che in media hanno non meno di 140-150 capi da latte, ma con alcune che arrivano anche oltre i 300 (che diventano mille nel complesso in stalla, considerati i vitelli).

Sono tutte stalle meccanizzate. Alcune anche con impianti a biomassa. Una in particolare – l'AD lo sottolinea con fierezza - produce acqua calda per un ospedale. Tutte stalle che credono nell'alta qualità del latte, portate da noi a questa cultura attraverso logiche premiali (e punitive): sul prezzo standard del conferimento erogiamo infatti dei bonus in base al contenuto di k-caseina al di sopra del parametro medio, e in base ai bassi indici di infiammazione mammaria. Questa logica premiale, applicata ai conferimenti, è stata un fattore cruciale nella costruzione della filiera. Negli anni bui delle quotazioni del latte, era la stessa Coldiretti ad indirizzare le stalle con il miglior latte verso di noi, sapendo che pagavamo bene.

L'azienda non ha esitato anche di creare del sano antagonismo tra le stalle: invitando quelle con problemi ad emulare quelle virtuose. Anche sul piano dei mangimi. Di emulazione in emulazione, oggi 12 delle 41 stalle conferitrici stanno portando avanti programmi nutrizionali “no OGM”.

È ricorrente, come si può notare, la logica della premialità/punizione a supporto di un buon funzionamento di filiera. Vale tanto per l'azienda industriale (per assicurarsi i suoi standard qualitativi), quanto per la cooperativa che ha a cuore, per davvero, tanto il suo prodotto quanto il destino dei suoi soci. L'agente di filiera non può sottrarsi a questo ruolo di “selezionatore” della base agricola. Ma troppi sembrano ancora i casi, intercettati anche indirettamente nel corso delle interviste, che invece tendono a preferire logiche di livellamento: soprattutto all'interno di modelli cooperativistici a debole gestione imprenditoriale, timorosi di introdurre differenza di trattamento fra i soci.

È chiaro che l'organizzazione della filiera è pensata nell'interesse del capofila, come anche nel caso appena illustrato. Ma si tratta di un “interesse” non egoistico, inclusivo anche delle possibilità di crescita del primario, che difficilmente potrebbe darsi per autoimpulso.

L'organizzazione commerciale e spazio di relazione con la filiera a valle

Sul tema, conviene riprendere il caso appena trattato. Perché permette di comprendere al meglio come il valore di un prodotto si costruisca lungo tutta la filiera, soprattutto quando non puoi disporre di una forte immagine commerciale.

Siamo ben consapevoli – è sempre l'AD di cui sopra a parlare – di quali siano i nostri gap sul piano pubblicitario e di immagine rispetto ai nostri competitor. Per questo agiamo sulla filiera. Crediamo che una filiera a monte ben governata possa essere il nostro migliore biglietto da visita per far capire al buyer della Gdo che offriamo un prodotto “di serie A”, ma a prezzi contenuti. Devo anche aggiungere, visti i frutti di queste nostre scelte, che i miei colleghi sbagliano quando sono contenti di pagare poco il latte. Io credo che se paghi poco, porti a casa niente.

Certo, ci aggiungiamo del nostro, in termini di efficienza di processo: l'ampia gamma di prodotti ci permette di definire, con ciascuna catena, un certo tipo di presenza merceologica, e di mix tra prodotto a marchio proprio e in private label. Così una linea compensa i bassi margini dell'altra, e comunque si persegue un'ottimizzazione logistica: perché la piattaforma di conferimento dei prodotti alla Gdo è la stessa).

Inoltre abbiamo puntato molto a dare delle “dritte” alla Gdo di quel che vuole il consumatore. Non facciamo chissà quali analisi di mercato. Ci limitiamo ad un monitoraggio molto fine dei flussi di vendita verso le piattaforme della Gdo, sfruttando il fatto che siamo noi, con 45 nostri automezzi, a fare le consegne. Riusciamo così a ricostruire giornalmente le aree prodotte che si muovono di più, o quelle più interessate da invenduto. In questo modo suggeriamo ai buyer i riassortimenti e le promozioni, e al tempo stesso ottimizziamo la programmazione industriale giornaliera.

Il caso è dunque particolarmente emblematico perché, pur in presenza di un oggettivo gap d'immagine rispetto ai principali competitor, mostra una rara forza di interlocuzione commerciale che poggia su un vantaggio competitivo costruito non solo “dentro” l'azienda (nei processi e nei prodotti) ma anche nei segmenti della filiera a monte e a valle più immediatamente governabili: le relazioni con gli allevamenti, e la gestione diretta delle consegne presso le piattaforme distributive (intuendo il servizio di “business intelligence” che poteva essere reso ai buyer, oltre che a se stessi, aggiungendo alle mere funzioni logistiche un'opportuna attività di monitoraggio dei flussi).

Trattasi peraltro di un'abilità competitiva in continua evoluzione e che non è priva di attenzione anche verso le innovazioni tecnologiche a supporto. I loro investimenti in automazione, all'epoca dell'intervista, erano finalizzati all'aumento della *shelf life* del prodotto, anche riducendo le manipolazioni umane e meccaniche. Obiettivi perseguiti: sanificare, velocizzare, ottimizzare i costi di confezionamento.

Inoltre, consapevoli di produrre un'ottima mozzarella²², che inizia ad essere richiesta anche nei circuiti della ristorazione estera, l'azienda si stava interessando ad un

²² Figlia ormai di un mix evoluto di conoscenze tacite e competenze tecniche, incorporato nella figura professionale del “casaro”: che oggi è un tecnico in camice bianco, laureato in biologia o in scienze alimentari.

macchinario per dei trattamenti criogeni²³, atti a conservare la mozzarella anche nei lunghi viaggi via nave per i mercati più distanti.

Certo, nel lattiero caseario, sono pochi i player (leader di mercato inclusi) che possono vantare un profilo strategico così ricco e completo, sotto il profilo della filiera, dei processi, dei prodotti, delle relazioni commerciali. Che, giustamente, controbilancia sia l'assenza di un marchio forte, sia l'assenza di una specializzazione. Vi insistiamo, perché in questa configurazione strategica si può cogliere in nuce quello che può essere il futuro dei tanti piccoli e medi player del lattiero caseario, per uscire dall'anonimato, da una cultura essenzialmente "*product oriented*", e per iniziare a porre le premesse di un loro miglioramento facendo leva sulle interrelazioni di filiera: non solo costruendo alleanze con la base agricola, ma anche con la distribuzione (in particolare con il normal trade, se non si possiede massa critica per interloquire con la Gdo).

Gli approcci commerciali, in generale come anche in alcuni dei casi intervistati, hanno ancora un'impostazione molto tradizionale, con un presidio dei mercati tramite agenti plurimandatari. Anche la comunicazione aziendale appare debole. Certi siti, per come sono costruiti, per la grafica e per la presentazione della loro gamma di prodotti, sembrano più un atto dovuto (come comparire su un moderno elenco telefonico) che uno strumento di comunicazione. Mancano tutti di un'attenzione ed una interlocuzione verso i consumatori finali. E questo non fa bene al marchio, quando c'è, che risulta così non gestito in modo adeguato.

Il private label diventa, in questa situazione, una strada obbligata. Ma, come si è visto, ci possono essere diversi modi di interpretarlo. Nei casi intervistati si va da un minimo del 20% fino ad arrivare al 90% del fatturato aziendale. E ad ogni modo occorre investire molto nelle relazioni con i buyer, sia nel caso in cui rappresenti un contributo essenziale al proprio fatturato, sia quando il private label crea le premesse per poter vendere prodotti a marchio proprio.

Alcuni ultimi punti di riflessione e di attenzione sulla filiera lattiero casearia

Seguendo una macro rappresentazione forse un po' semplificativa, il lattiero-caseario potrebbe essere distinto in due fronti: da un lato, le grandi imprese multinazionali che spingono verso un prodotto "industriale" competitivo nei costi e fortemente standardizzato nei sapori; dall'altro, una moltitudine di realtà (di piccola ma anche di media dimensione) che trovano in massima parte radice nelle tradizioni territoriali, che

²³ È una tecnica di surgelamento istantaneo a fine linea (metodo IQF, Individually Quick Frozen): che non va ad intaccare le proprietà organolettiche del prodotto, perché le molecole vengono cristallizzate mediante azoto liquido, e che permette il trasporto dei prodotti via nave senza farli viaggiare con il loro liquido di conservazione (cosa che non risulterebbe conveniente). È una soluzione già abbastanza praticata dagli olandesi e dai francesi, e da loro conosciuta tramite un importatore. Al riguardo lamentano: "Ma quanto meglio sarebbe potenziare i servizi di scouting tecnologico combinato alle normative d'ingresso nei vari mercati? Dove è il Sistema Paese?". Per fortuna, nel mercato statunitense e in quelli asiatici, a partire dall'alta ristorazione, il prodotto alimentare made in Italy mantiene un appeal intatto: stante dunque la domanda, ci sono tutte le convenienze ad attrezzarsi e recuperare il gap tecnologico.

operano tendenzialmente con strutture di costo industriale meno competitive, ma che cercano di sviluppare, anche per compensazione, alcuni fattori distintivi da spendere poi in termini di presidio di uno specifico segmento di mercato.

Se attorno al primo insieme di imprese i fornitori sono chiamati a soddisfare stringenti logiche industriali (tempi, costi, standard), è nel secondo insieme di imprese che si possono invece cogliere, in forme diverse, modelli relazionali di filiera più evoluti. Pare peraltro che le imprese capaci di collocarsi dentro questi “spazi di relazione” (e di “agirli” a vario titolo e in varia misura), riescono al tempo stesso a trovare migliori condizioni per sorreggere la loro competitività: non solo basata sui costi, ma alimentata e rafforzata da altri fattori distintivi (prodotto, unicità della tradizione, origine, ecc.).

Ciò si riscontra in particolare quando il mercato di riferimento è di nicchia; ma anche negli altri casi, il governo della filiera riesce comunque a razionalizzare e rendere più efficienti i processi produttivi, mantenendo attivi anche segmenti più deboli che altrimenti sparirebbero (disperdendo un portato culturale e valoriale che invece il mercato sta riscoprendo come un valore). Va inoltre sottolineato come queste filiere ad elevata densità relazionale riescano anche a rendere praticabile (e sostenibile nel tempo) una più equa redistribuzione del valore anche verso la base agricola. Le logiche di premialità applicate ai conferimenti sono uno dei migliori esempi in tal senso: funzionali tanto a sorreggere il posizionamento del prodotto, quanto a sospingere di continuo la base agricola ad un miglioramento, senza il quale verrebbe meno nel tempo la stessa distintività di prodotto.

L'indagine ha inoltre confermato come lo spazio di relazione inter-imprese assuma un ulteriore significato quando trovi associazione ad uno specifico ambito territoriale. Per molte imprese la relazione filiera-territorio diventa quindi uno degli elementi portanti del proprio posizionamento competitivo: uno specifico “atout” (soprattutto per quelle più piccole, specializzate su alcune produzioni tipiche) per proporsi al consumatore con una propria “narrazione”: evocativa di una tipicità, di un ambiente, di una storia, di una cultura.

Ma perché questo legame fra territorio e filiera sia effettivo, si deve lavorare innanzitutto sui sistemi di integrazione tra base agricola e caseifici. Solo infatti all'interno di dinamiche di sistema possono essere gestiti (e risolti) alcuni nodi strutturali che ora fanno sì che il latte italiano abbia un prezzo tra i più alti d'Europa, ed un coefficiente di remunerazione per gli allevatori tra i più bassi. Ci saranno poi da gestire gli scenari che si apriranno con il superamento del sistema delle quote latte (ancora non metabolizzati pienamente gli effetti di tale sistema). A cornice, inoltre, questa prospettiva d'integrazione dovrebbe estendersi a tutti gli attori che fanno parte del sistema locale di riferimento, per garantire ad esempio delle coerenze tra qualità del prodotto e qualità ambientale, oppure per incentivare una fruizione del prodotto nel territorio (come ad esempio nelle malghe dell'Alto Adige) che poi lascia una “impronta esperienziale” nel consumatore, anche quando si avvicina ad un prodotto più industriale ma proveniente dal quel territorio.

È stato ad ogni modo interessante constatare, durante gli incontri con le imprese, come già alcune filiere stiano lavorando su questi aspetti, sperimentando diverse soluzioni di integrazione tra base agricola e caseifici, anche con un certo grado di successo. È infatti apparsa significativa la capacità di molte di queste imprese di superare alcuni

riferimenti ortodossi basati su volumi e costi, per trovare invece un mix di soluzioni funzionali tanto ai contesti locali in cui operano, quanto alla loro specifica offerta di prodotto: arricchita così di significati distintivi, ma non a detrimento della competitività.

Queste esperienze indicano che, nonostante alcuni limiti strutturali, lavorare in modo articolato su più piani (sulla struttura dei costi, sulle premialità, sulla gestione efficiente delle stalle, sulle strategie di sviluppo prodotto, per articolati target di consumatori e nicchie di mercato, ecc.) può generare importanti risultati.

La pre-condizione affinché tali esperienze possano funzionare sembra essere una chiara consapevolezza di quali siano le peculiarità locali e le compatibilità tra modelli di sviluppo del territorio e tra modelli di business aziendali. Una pre-condizione che, in ottica di policy, va verificata contesto per contesto, senza ricette precostituite. A partire dalla quale rielaborare strategie di valorizzazione non di un “made in Italy” generico, ma di prodotti che per tipicità e origine, incorporano specifici significati e si rivolgono a specifici target.

Alcuni casi incontrati nell'ambito dell'indagine dimostrano di aver lavorato molto bene su questa pre-condizione: le peculiarità locali vengono caratterizzate e valorizzate da un buon modello di business, che si preoccupa di portarle sul mercato, ma senza stressarne gli elementi di equilibrio e sostenibilità. Il vantaggio competitivo, in questo modo, è al tempo stesso aziendale e della filiera-territorio: le due componenti si alimentano reciprocamente, e concorrono a determinare il più ampio modello di sviluppo del territorio, insieme alle altre componenti.

Come già si è detto, l'esercizio d'individuazione dei fattori peculiari, di sostenibilità, e di successo di un modello di filiera-territorio non può essere enunciato in modo generico e top-down, ma deve essere compiuto negli stessi contesti territoriali, possibilmente dagli stessi attori della filiera, con il supporto delle istituzioni di maggiore prossimità e delle associazioni di categoria. Qui possiamo soltanto limitarci a ricordare, per il caso specifico del lattiero caseario, i temi che dovrebbero essere affrontati, in modo irrinunciabile:

- l'organizzazione dei conferimenti, la programmazione delle quantità in vista dell'uscita dal sistema delle quote latte, le premialità (possibilmente associate ad enti terzi di controllo), i sistemi di tracciabilità (estesi anche ai foraggi, ai rischi di contaminazione), la gestione delle stalle
- lo sviluppo di competenze manageriali sia per gli allevatori che per i caseifici, per poter operare su mercati difficili e che strutturalmente hanno bassi margini nei ricavi: con attenzione alle condizioni di sostenibilità tra costi e ricavi, nonché all'equa redistribuzione del valore prodotto lungo la filiera
- il rafforzamento degli interventi di tutela integrale delle produzioni tipiche: sia con lo scopo di inibire le contraffazioni (monitoraggio e controllo), sia – soprattutto – con lo scopo di meglio promuovere, anche all'estero, la distintività dei prodotti, il loro valore intrinseco (alimentato anche dal legame con i vari territori d'origine): ciò lavorando sui posizionamenti competitivi, sui target dei consumatori, sulle nicchie di mercato, sulle diverse forme di consumo esperienziale (circuiti turistici e gastronomici).

2.3. La filiera della valorizzazione di gamma dei prodotti ortofrutticoli

Le caratteristiche strutturali della filiera della valorizzazione di gamma dei prodotti ortofrutticoli

La mappa delle principali linee di prodotti nella filiera

La filiera della valorizzazione dei prodotti ortofrutticoli centra l'attenzione sul passaggio delle ulteriori lavorazioni alle produzioni agricole prima di essere messe in vendita. Le ulteriori lavorazioni sono finalizzate a rendere più facile la fruizione di consumo di questi prodotti agricoli e/o allungarne la loro shelf life.

Queste lavorazioni ulteriori dopo la raccolta dal campo diventano la componente essenziale che rappresenta questa specifica filiera e che trova i riferimenti caratteristici nella preparazione per rendere di pronta fruibilità il consumo di questi prodotti.

Le principali attività di lavorazione in questa fase sono: la selezione, la pulizia, la preparazione (che può prevedere più e diversi tipi di azioni) ed il confezionamento che rende i prodotti ortofrutticoli pronti all'uso e facendone in questo modo aumentarne le possibilità di commercializzazione ed il margine di vendita.

Le finalità di questi processi di lavorazione che hanno rilievo specifico nell'ambito di questa filiera sono, dopo la raccolta sul campo, la lavorazione per la predisposizione per l'essiccazione, o la surgelazione o come fresco per il "pronto al consumo" (la cosiddetta quarta gamma).

Queste fasi di lavorazioni successive alla raccolta dei prodotti ortofrutticoli rappresentano la fase caratteristica che dà origine alla filiera. Gli attori principali di riferimento della filiera sono questi "preparatori di gamma" che si attivano per arrivare ad offrire questi prodotti pronti all'uso ed al consumo.

Gli attori della filiera

Nella filiera il rapporto tra base agricola ed i preparatori di gamma è frequentemente ricorrente (normalmente meno con i prodotti secchi dove è presente una certa intermediazione di trader internazionali) e tra loro si rileva un diffuso spazio relazionale derivante in particolare dall'esigenza di dover acquisire la materia prima agricola con specifiche caratteristiche qualitative e secondo una precisa tempistica e continuità di fornitura. Cosa che non avviene a valle neppure quando la distribuzione si fa confezionare questi prodotti in private label.

A monte c'è la base agricola formata sia dai singoli conduttori che da loro associazioni (principalmente cooperative, organizzazioni di produttori) che coltivano i prodotti ortofrutticoli da fornire ai soggetti preposti alla lavorazione di gamma.

In alcuni casi è la stessa base agricola che sviluppa il segmento di lavorazione di gamma per migliorare sia l'accessibilità ai canali di vendita e sia la propria redditività di

marginale, in modo più diffuso e ricorrente sono però altri operatori che intervengono. Nei fatti sono questi ultimi che danno maggiore riferimento e articolazione alla filiera. In particolare si possono riscontrare delle differenze di riferimento dei modelli organizzativi per i diversi prodotti ortofrutticoli destinati a divenire:

- nei prodotti secchi (in particolare legumi ed alcuni tipi di cereali), i soggetti più importanti ad operare sono i grossisti che comprano le varie derrate sui mercati (non sempre direttamente dagli agricoltori e spesso anche sui mercati internazionali) per rivenderle alla distribuzione ed al dettaglio sia sfuso che in confezioni; questi soggetti hanno quasi sempre iniziato ad operare come intermediari commerciali che acquistavano per rivendere dopo semplici fasi di lavorazione funzionali (consistenti per lo più per pulire e selezionare quanto acquistato e poi per confezionare) in modo da rendere possibile le vendite alla distribuzione o all'industria che richiede specifici standard nelle consegne
- nei prodotti surgelati, i soggetti più importanti ad operare sono le aziende di trasformazione dell'agroalimentare che nascono da rami di attività volti a sviluppare le linee del freddo; l'attività è incentrata a surgelare i prodotti alimentari freschi per consentire il loro consumo tutto l'anno; in questo ambito l'ortofrutta ha acquistato un'importanza rilevante a cui è seguita un'evoluzione che dal crudo surgelato pronto per essere cucinato si è allargata la gamma di offerta introducendo sia altri tipi di prodotto e sia ulteriori tipi di lavorazioni (dal precotto fino ai piatti pronti da riscaldare per essere consumati)
- nei prodotti di IV gamma, che rappresenta l'ultimo segmento che si è formato nella filiera, i soggetti più importanti ad operare sono principalmente sia nuovi attori di provenienza non agricola (sia nuovi operatori che facenti parte di rami di impresa esistenti che si occupavano di altre attività) e sia associazioni agricole (es. OP) che hanno individuato in questa nuova domanda di consumo una interessante opportunità di mercato da sfruttare; domanda che si è formata sull'esigenza delle persone di voler acquistare prodotti freschi già lavati e pronti per il consumo; tra questi prodotti, i primi ad arrivare sul mercato sono state le insalate pronte per essere condite e consumate a cui si sono aggiunti altri tipi prodotti fino ad offrire verdure lessate in vaschetta, frutta già tagliata, ecc.; questi prodotti definiti di "IV gamma" infine orientativamente vanno su due principali segmenti di mercato: quello definibile del consumo "outdoor" (consumo di monoporzioni fuori casa, es. in ufficio, al bar, in vacanza, ecc.) e quello del consumo "at home" per contenere fatica e tempi di preparazione dei pasti, nonché poter disporre di un assortimento di varietà e in quantità sempre fresca e contenuta alle esigenze familiari di consumo.

A valle della filiera si possono rilevare due grandi canali di sbocco:

- la distribuzione che si articola sui principali canali di vendita per il segmento consumer la Gdo e Do e per segmento comunità con la vendita diretta ad operatori come mense, ristorazioni, catering che utilizzano questi prodotti per preparare pasti da servire
- le aziende di produzione di prodotti alimentari pronti (es. pizze surgelate, piatti pronti, ecc.) fino ad incrociare quelle del conserviero (es. legumi secchi da cuocere, da fare sottolio, ecc.) che si devono approvvigionare per alimentare i loro processi

produttivi e spesso trovano più funzionale (sia organizzativamente che per i costi di produzione) rifornirsi direttamente da questi preparatori di gamma.

La distribuzione nel segmento Gdo ha iniziato ad interagire con i preparatori di gamma prima per soddisfare una domanda di consumo che si andava formando e poi intervenendo anche direttamente introducendo prodotti a marchio proprio (spesso anche con formati e con determinate specifiche nelle componenti delle materie prime da utilizzare e sia in relazione al packaging da usare) acquistate con contratti in private label dagli stessi preparatori di gamma.

La base agricola nella filiera

Sulla base agricola si sono rilevate più voci di critica da parte degli intervistati rispetto al fatto che i fornitori agricoli troppo spesso non riescono ad essere operativamente sempre funzionali alle loro esigenze. Molte delle critiche derivano dalle conseguenze delle condizioni strutturali dell'organizzazione agricola e da limiti di atteggiamento diffusi tra i conduttori agricoli (che peraltro vivono una condizione di difficoltà derivante dal fatto di riuscire spesso ad avere un'adeguata remunerazione per la loro attività).

Nell'indagine, i frequenti richiami degli intervistati su queste carenze e debolezze del mondo produttivo agricolo, evidenziano una necessità urgente di intervento sia per sostenere la base agricola nazionale che le loro stesse attività imprenditoriali. In questo senso un dato significativo ed allarmante viene da un'azienda intervistata che si è ritrovata prima a doversi approvvigionare da altre aree agricole distanti da dove è insediata e poi ad iniziare ad importare prodotti ortofrutticoli dalla Spagna (che sono forniti secondo le loro specifiche e continuità ed ad un costo inferiore nonostante l'incidenza degli oneri del trasporto). L'intervistato rappresenta la situazione nel seguente modo:

"... il sistema agricolo locale vive sia aspetti e condizioni strutturali diffuse in Italia quali la frammentazione dei poderi e la limitatezza delle proprietà agricole ed in modo forse ancora più forte una non adeguata cultura alla cooperazione e la presenza di un forte individualismo tra i conduttori ...

... per fare un esempio, le cooperative agricole esistenti nel nostro territorio in molti casi lo sono solo formalmente per accedere ai finanziamenti e poi sostanzialmente ognuno opera in modo indipendente ed anche con un certo livello di litigiosità ..."

Le aziende di lavorazione di gamma, nel soffrire di questa situazione, evidenziano una stringente necessità di programmazione operativa dell'intero ciclo e trovano ricorrente difficoltà a far accettare agli agricoltori questa impostazione. Un intervistato che opera nel segmento del surgelato dice a proposito:

"... i rapporti con gli agricoltori partono dalla fase di programmazione in cui gli agronomi dell'Azienda visitano le varie aziende agricole e danno le indicazioni necessarie tramite disciplinari ed incontri tecnici su cosa e come coltivare e seguire poi le analisi periodiche sul campo (come monitoraggio).

C'è la contrattualizzazione ad inizio campagna che regola tutti gli aspetti dalle sementi ai campi da coltivare, ecc.

Un impostazione programmata e pianificata che però non sempre trovano le cooperative agricole coinvolte, soprattutto quelle locali, all'altezza della situazione e capaci di gestire le attività concordate. Questo rappresenta un ricorrente problema tanto che per molte produzioni agricole gli approvvigionamenti li abbiamo dovuti trasferire in Puglia dove ci sono realtà agricole più grandi ed organizzate.

Ad esempio per i peperoni il sistema agricolo locale e regionale non riesce a garantire la continuità produttiva e di approvvigionamento, attualmente si ricorre a fornirsi in Puglia, [...] la scelta di rivolgersi alle aziende pugliesi si è rilevata un'azione necessaria per poter avere le materie prime da lavorare anche se questo ha portato ad un aggravio dei costi per i trasporti[...] le aziende pugliesi, oltre ad essere più grandi (almeno quelle coinvolte) hanno maggiori capacità organizzativa e di gestione e sono più in grado di seguire i disciplinari e collaborare con gli agronomi aziendali

[...] ma la Spagna, grande produttrice, è dietro l'angolo e potrebbe portare anche a far decidere di delocalizzare queste attività verso quel paese con conseguenze anche sull'operatività e per l'occupazione per il nostro stabilimento..."

Un'altra realtà intervistata che lavora nel segmento della IV gamma, invece ha seguito un percorso diverso promuovendosi in prima persona essa stessa proponendo la costituzione di una OP con i propri fornitori agricoli di riferimento. Con questi ha sviluppato una forte azione di integrazione globale che riguarda tutti gli aspetti: dalla scelta delle qualità e quantità dei prodotti agricoli da coltivare, alla programmazione agricola e chi produce cosa, all'assistenza agraria, alla coltivazione, raccolta e consegna per terminare alla condivisione dei criteri per la definizione dei prezzi delle materie prime che l'azienda acquista da loro (queste aziende agricole lavorano anche per i loro mercati).

Nel segmento dei prodotti secchi, le problematiche sono in parte differenti evidenziando:

"... la barriera per l'approvvigionamento in Italia, per le nostre esigenze, è data dal fatto che la coltivazione del legume avviene per piccole aree di produzione: le lenticchie di Castelluccio, piuttosto che quelle di Pantelleria, piuttosto ai fagioli di Lamon. Sono produzioni di nicchia, con mercati pressoché locali, del tutto incompatibili per le loro esigenze industriali quanto a volumi ed a costi (le lenticchie di Castelluccio costano 10 volte tanto quelle acquistate da altre parti del mondo..."

Pongono la questione degli approvvigionamenti di filiera ed a riguardo della situazione nazionale dicono:

"... ci domandiamo se abbia senso questa difesa della tipicità micro-territoriale del legume, quasi fosse un grande vino, a scapito di un suo sfruttamento su scala industriale. Con questi limiti, noi ci approvvigioniamo di legumi solo per il 2% in Italia (da Castelluccio, per l'appunto, per le lenticchie; e tra Vercelli e Cuneo per i fagioli). Mentre per il restante 98% da tutta la fascia di Paesi collocati alla giusta latitudine per la loro coltivazione: nel nostro emisfero sono Cina, India, sud del Canada, nord Stati Uniti; nell'emisfero sud Nord Australia, Madagascar, Mozambico, sud Brasile, nord Argentina. Più Etiopia, perché è un altipiano a 1.500 metri s.l.m.. Dove oggi approvvigionano circa 30.000 tonnellate di legumi, con l'intenzione di arrivare nel 2014 a 45.000 tonnellate[...] il punto è che anche l'Italia è nella fascia latitudinale ottimale per la coltivazione di legumi. Ma a fronte di un mercato mondiale di legumi da 60 milioni di tonnellate (di cui, certo, il 50% per consumo locale), in Italia si continuano a difendere le produzioni micro-territoriali[...] forte dell'esperienza condotta con i ceci, reintrodotti in sud Italia, tra Puglia e Sicilia (grazie a questa operazione ora le forniture italiane di ceci rappresentano il 50% del totale del nostro gruppo), riteniamo che si possano creare le condizioni per reintrodurre altre coltivazioni intensive, anche di

fagioli e lenticchie, nel Sud Italia e nella Pianura Padana, ma occorrerebbe realizzare una politica specifica..."

In parallelo a queste dinamiche ed in modo indipendente vanno registrate anche situazioni in cui gli stessi agricoltori direttamente e tramite forme associate hanno iniziato a lavorare in particolare proprio sui prodotti freschi per il segmento della IV gamma.

Gli stimoli principali derivano dal fatto che in questo modo cercano di arrivare direttamente alla Gdo ed offrire un prodotto che gli viene pagato meglio. Il primo passaggio che si è avuto è stato quello di iniziare a consegnare alla Gdo i prodotti freschi già confezionati nelle vaschette venendo incontro a due esigenze fondamentali: preservare meglio l'integrità dei prodotti e ridurre costi e tempi di confezionamento (in casi specifici vincolati anche dalla normativa per la sicurezza alimentare e la tracciabilità di origine dei prodotti).

Da una breve indagine si è potuto rilevare che molte organizzazioni di produttori (OP), soprattutto quelli che operano nell'ortofrutta, hanno e stanno sviluppando questa attività di lavorazione per il confezionamento dei prodotti conferiti dai loro soci. Questo aspetto può rappresentare un passaggio di evoluzione funzionale importante per il mondo agricolo per cercare di trovare soluzioni per presidiare il proprio ruolo di OP e difendere meglio i margini di vendita per gli associati.

I preparatori di gamma

I preparatori di gamma, come già richiamato, sono i soggetti leader della filiera, sono loro che l'hanno concepita, sviluppata e la continuano ad alimentare. Sono anche i soggetti che all'interno della filiera possono essere considerati i principali promotori per creare spazi di relazione attivi con i conduttori agricoli e loro associazioni. In questo ambito già svolgono un importantissimo lavoro per far evolvere e qualificare l'organizzazione produttiva agricola intervenendo con modalità differenziate ed incisive e mettendo purtroppo anche in luce molte condizioni di inadeguatezza strutturale e culturale in molti contesti agricoli italiani.

Rispetto ai tre segmenti l'indagine ha evidenziato queste situazioni.

Nel segmento dei prodotti secchi vengono lavorate una certa varietà merceologica che ricomprende sia legumi come fagioli, lenticchie, ceci, ecc., sia cereali come farro, orzo, ecc., e sia frutta e funghi secchi.

I preparatori di gamma che organizzano la filiera creano il loro valore aggiunto dalla loro capacità:

- di approvvigionarsi dai coltivatori ed altri intermediari i vari prodotti con specifiche diverse, da quelli "più industriali" nei mercati internazionali a quelli più di nicchia di produzioni caratteristiche (es. prodotti Dop, produzioni minori, ecc.)

- di preparare questa "materia prima" in modo da renderle disponibili per poter essere vendute alla Gdo e Do (con marchio proprio ed in private label) o ad altre aziende alimentari come materie prime.

In questo lavoro di selezione, pulizia e confezionamento ci sono state anche evoluzioni significative che hanno portato a proporre un aumento delle tipologie dei prodotti offerti per varietà e per ricombinazione tra più ingredienti per preparare ricette e piatti tipici (es. le varie tipologie di minestre contadine).

I preparatori di gamma si sono concentrati a sviluppare più linee di approvvigionamento per rispondere ad un mercato che negli anni è cresciuto ed ha apprezzato le nuove offerte. Il lavoro si è spinto nella ricerca sia di buoni standard qualitativi delle materie prime da confezionare e sia a valorizzare produzioni tipiche ed etniche hanno portato ad allargare il proprio campo di azione cercando in molti casi una maggiore interlocuzione diretta anche con la base agricola.

Questi operatori oggi sentono stretto il semplice ruolo di intermediari e si propongono come player in grado di gestire l'intera filiera soprattutto orientandosi verso nuovi modelli di approvvigionamento e disponibili ad investire anche nel campo agricolo senza vincoli di paesi ed ad internazionalizzarsi.

Nel segmento dei prodotti surgelati i soggetti che vi operano prevalentemente sono di tradizione industriale che hanno sviluppato la linea del freddo per allungare la shelf life dei prodotti e soprattutto per destagionalizzarne il consumo.

In questi operatori l'attenzione parte inizialmente nell'organizzazione del processo industriale della linea del freddo per poi concentrarsi sulle linee di approvvigionamento in grado di garantire standard qualitativi e continuità di fornitura.

Nei prodotti ortofrutticoli la programmazione è molto stringente ed è vincolata alla stagionalità dei periodi di raccolta. Alla base c'è la programmazione, pianificazione ed il controllo di tutte le componenti che devono portare ad ottenere materie prime sane, sicure e saporite. Il processo parte dalla selezione delle sementi, all'individuazione delle aziende agricole fornitrici ed alla scelta dei campi da utilizzare, per arrivare alla definizione dei disciplinari di coltivazione e di raccolta da seguire.

Un sistema molto strutturato organizzato per seguire tutte le fasi di attività e consentire una tracciabilità integrale dalle materie prime al confezionamento in lotti. Un presidio fatto di competenze professionali tecniche, laboratori e mezzi e richiedono un rapporto con i propri fornitori molto professionale in grado di garantire quantità, standard di qualità e continuità di fornitura.

Nel segmento dei prodotti freschi di IV gamma i soggetti che vi operano in buona parte provengono dal mondo agricolo e tutti i player con esso hanno sempre un rapporto necessariamente molto stretto (il tempo di raccolta, confezionamento e consegna è molto stretto e non dà spazio ad altri intermediari esterni).

I motivi ricorrenti rilevati in questo segmento che si possono addurre sono almeno due:

- il primo, lavorando prodotti freschi, l'approvvigionamento rappresenta un aspetto molto delicato e critico sia per ricercare fornitori affidabili con cui stabilire contratti di

periodo (non ci si approvvigiona mai dai mercati generali) per assicurarsi qualità e quantità nel tempo

- il secondo, soprattutto le organizzazioni di produttori (OP) si sono mosse e si stanno muovendo in quest'ambito per guadagnare marginalità sui prezzi di vendita pur se ad oggi alcuni principali leader non provengono dal mondo agricolo.

Nell'ambito dell'indagine su questo segmento sono state rilevate tre situazioni differenti e significative allo stesso tempo che possono essere richiamate per contribuire a descrivere il contesto in cui ci si muove:

- un primo caso, rappresentato da un imprenditore che cogliendo le opportunità di sviluppo di questo mercato organizza l'intera filiera a monte fino a promuovere un OP insieme con i suoi principali fornitori e sviluppare a valle diverse forme di distribuzione
- un secondo caso, rappresentato da una cooperativa agricola che parte da un'iniziativa di sostegno allo sviluppo locale di un'area rurale di montagna ed inizia a coltivare frutti di bosco e poi amplia l'offerta fornendo prodotti freschi di IV gamma
- un terzo caso, rappresentato da un gruppo di agricoltori che per reggere la concorrenza si costituiscono in un'OP per poter vendere direttamente i loro prodotti alla Gdo.

Tre casi significativi e diversi per sia storia che ambito geografico di riferimento (uno del sud, uno del nord ed uno del centro Italia).

La prima realtà è un'azienda che nasce ex novo per operare nel settore ortofrutticolo di IV gamma proponendo un vasto assortimento di insalate e verdure pronte sia a marchio proprio che in private label. Le linee che, attualmente, compongono la gamma sono: insalate miste e tenere, monoprodotti, verdure da cuocere ed odori misti a cui si va ad aggiungere una nuova di linea di frutta pronta che si intende lanciare prossimamente.

L'aspetto interessante di questo caso è che il fondatore è un giovane imprenditore estraneo al settore agricolo ed agroalimentare che ha visto in questo segmento della IV gamma un'opportunità a cui ha creduto ed investito. L'imprenditore parte con un finanziamento della legge 44 per l'imprenditorialità giovanile per poi crescere in modo sostenuto negli anni ampliando gamma di offerta, volumi e fatturato fino ad arrivare a promuovere la costituzione di un'OP con i suoi fornitori agricoli di riferimento. A qualificare il successo di questa storia imprenditoriale si possono richiamare almeno tre componenti importanti che questo giovane imprenditore ha saputo a mettere insieme:

- la costruzione del modello organizzativo aziendale parentale (ha coinvolto parenti ed amici nell'iniziativa) ed un'articolazione di società specializzate messa in campo a presidiare specifici aspetti (fondamentale per la gestione e lo sviluppo delle attività)
- la costruzione e gestione delle attività di impresa e della filiera a monte con i fornitori cooptandoli in modo funzionale (per specializzazione di coltura) all'interno dei processi di approvvigionamenti

- una chiara visione di mercato sia in termini di posizionamento che di strategie di sviluppo (rimodulazione della catena del valore con collaborazioni con partner produttivi, sviluppo di altri segmenti di mercato come la frutta già pronta, ecc.).

Partendo da una delle difficoltà ricorrenti dei suoi primi anni di attività, l'impegno dell'imprenditore è stato quello di puntare a garantirsi con continuità e con uno standard costante i vari prodotti agricoli necessari per la preparazione delle loro confezioni.

Con impegno e costanza dapprima si è mosso per fidelizzare tutta una serie di aziende agricole e cooperative per la fornitura dei vari prodotti cercando di selezionarli per "specializzazione" nel senso che ognuno di loro veniva destinato a divenire fornitore di uno o più specifici prodotti agricoli. Questi fornitori sono stati ricercati in tutta l'area del centro sud d'Italia in modo da poter scegliere quelli più funzionali alle loro esigenze ed all'impatto dei costi di trasporto da sostenere (oggi hanno fornitori in Abruzzo, Lazio, Campania, Puglia, Sicilia, oltre, naturalmente che in Calabria).

Un secondo passo fondamentale è stato quello di coinvolgere questi fornitori agricoli a costituire insieme circa 2 anni fa un'OP (organizzazione di produttori). Tutti questi operatori agricoli hanno formato una cooperativa insieme all'azienda e tramite questa hanno aderito all'OP con altre aziende agricole del territorio. I soci dell'OP ad oggi sono 11 che operano sia nel territorio di insediamento dell'azienda che nelle altre regioni del centro sud (dove queste sono tutte realtà di dimensioni medio-grandi).

Dal punto di vista organizzativo dell'OP, l'impianto contiene almeno due aspetti peculiari ed interessanti da richiamare:

- il primo, diversamente da quanto normalmente accade, i soci sono produttori agricoli che operano in diverse regioni del centro e sud Italia e su coltivazioni differenti
- il secondo che riunisce i produttori agricoli con un'industria agroalimentare (pur di semplice lavorazione) aspetto questo che potrebbe divenire un punto da mettere all'attenzione per ipotizzare di costruire dei dispositivi da attivare tra fornitori ed acquirenti.

Questo contesto organizzativo rappresenta un passaggio importantissimo in quanto integra e verticalizza la filiera tra produttori agricoli e azienda di lavorazione agroalimentare. La gestione condivisa, per quanto guidata operativamente dall'azienda, comunque inserisce un dispositivo negoziale attivo tra le parti più equo riunendo venditori ed acquirente a discutere di prezzi e rispettivi costi di produzione all'interno di un quadro di condivisione di interessi.

Nell'ambito dell'OP poi si riesce con maggiore facilità a stabilire continuità dei rapporti ed organizzare una programmazione delle coltivazioni (oggi si riuniscono in 2 periodi dell'anno per definire la programmazione agricola semestrale) ed a realizzare un più efficace e maggiore monitoraggio sui processi di coltivazione (si sostiene un'agricoltura con tecniche di lotta integrata e contrasto per la riduzione dell'uso di prodotti chimici). Inoltre tramite l'OP si sono avviate iniziative col sistema del credito per gestire le situazioni finanziarie (spesso critiche in relazione a questa fase storica) dei soci.

Questo rappresenta un ulteriore passaggio di rafforzamento e per creare vantaggi di scala mettendosi insieme.

Tutti gli attori, infine, fuori dai vincoli contrattuali sottoscritti, possono vendere ed acquistare liberamente sui mercati e questo rende anche ognuno indipendente nell'ambito della propria gestione aziendale.

Un modello che esce fuori dalle normali caratteristiche delle molte OP che operano in Italia dove l'elemento cooperativo diventa spesso un limite gestionale od un ulteriore passaggio di intermediazione tra produttori e mercati.

In questa rielaborazione di modello di associazione negoziale di interessi che spinge un po' tutti a dover essere più competitivi potrebbe fornire degli spunti per promuovere una reinterpretazione delle OP superando un certo approccio "cooperativistico" orientato prevalentemente a cogliere i vantaggi agevolativi e di finanziamento e meno quelli imprenditoriali di mercato.

La seconda realtà è un'azienda cooperativa intervistata è una cooperativa agricola costituitasi da un gruppo di giovani per creare occupazione e reddito in un'area di montagna con una serie di limiti per lo sfruttamento agricolo e pastorale derivanti dall'altitudine in cui si trova. L'iniziativa nasce in modo sperimentale nell'ambito di un progetto di sviluppo locale, il successo dell'iniziativa li ha portati ad operare prima in altre vallate limitrofe, oggi opera con circa 1.200 soci sparsi in più regioni sia al nord che al sud d'Italia con l'obiettivo di sfruttare gli scarti di stagionalità dei diversi territori ed allungare la stagionalità dei prodotti coltivati e venduti sul mercato. La frutta conferita all'anno è intorno ai 6 mila quintali su 500 ha di colture in Italia.

La cooperativa ha dovuto prima organizzare ed ora gestire un sistema logistico distribuito con punti di raccolta e di servizio articolato e che deve operare in modo molto efficiente data la deperibilità dei prodotti trattati. Loro dicono:

"... attualmente non riusciamo a garantire le 52 settimane di fornitura del prodotto e per questo ricorriamo a dicembre-gennaio alle importazioni dal sud America. Il prodotto importato viene comperato sui mercati e non viene coltivato all'estero. Questo periodo si sta comunque piano piano restringendo grazie alla nostra politica volta ad associare altre aziende in territori nuovi e ad utilizzare varietà diverse puntando al 100% prodotto in Italia su tutte le 52 settimane[...] il prodotto raccolto ha una vita media di 24-48 ore, non viene conservato; la catena è composta da: produzione, raccolta, consegna al magazzino, confezionamento per la vendita e consegna ai clienti[...]"

La selezione del prodotto avviene già in campagna: i nostri tecnici sono attualmente 10 che si muovono principalmente nel nord nel corso dell'anno per controllare le piante, la qualità della fioritura, la maturazione della frutta ecc. rispondendo immediatamente ad eventuali criticità [...]"

Durante il conferimento, dalle varie partite viene prelevato un campione di frutta, sottoposto a un controllo per stabilire in maniera precisa il peso e la qualità (prima scelta, seconda e scarto) della frutta conferita [...]"

La frutta viene raccolta a mano e collocata, secondo i criteri di qualità indicati dalla cooperativa (pezzatura, colore, forma, brillantezza, consistenza) direttamente nella confezione finale (il cestino che racchiuderà i frutti dal campo allo scaffale) prima del conferimento al centro di raccolta. Nelle vicinanze di concentrazioni significative di soci, la cooperativa ha organizzato dei centri refrigerati di raccolta del prodotto in modo che il socio, entro tre ore, riesca a portare il suo prodotto. Tutto viene poi portato nella sede centrale

dove si provvede al confezionamento, ossia a mettere i cestini nelle scatole e preparare gli imballi per le spedizioni..."

La specificità di questo caso è che la filiera è strettamente integrata portando dentro i coltivatori, gestendo il servizio logistico di raccolta, confezionamento e distribuzione ed a vendere solo con i loro marchi direttamente alla Gdo. L'intervistato ci dice:

"... il prodotto è talmente delicato che la grande distribuzione preferisce lasciare all'azienda la responsabilità di arrivare al consumatore con frutta integra o meno..."

Oltre alla Gdo servono i grossisti presenti nei mercati ortofrutticoli di ogni grande città italiana che poi riforniscono i piccoli negozi, le pasticcerie, le gelaterie, gli ambulanti ecc. .

La terza realtà intervistata è un'OP che rappresenta significativi ed interessanti aspetti che fanno parte dell'evoluzione all'interno della filiera. Un aspetto che come nel caso precedente si parte dalla coltivazione per andare a vendere un prodotto lavorato dopo la raccolta dal campo in modo che si presenti meglio e più pronto ad essere subito consumato.

Un aspetto interessante di questo caso è il modo ed il processo che ha portato un gruppo di agricoltori a costituirsi in OP per svolgere alcune attività insieme.

Uno degli aspetti che hanno tenuto a mettere in evidenza è stato quello di aver seguito un approccio molto concreto " dove gli amministratori sono tutti i produttori senza avere figure di amministratori politici o tecnici esterni (questo per dirla come loro: significa che quando parlano di pomodoro sanno e conoscono direttamente il problema) In queste parole forse c'è anche una parte di vis polemica sull'esperienza pregressa che alcuni di loro avevano fatto.

Prima della nascita di questa OP, i produttori erano aderenti ad un'altra OP dove c'erano delle figure amministrative decisionali che erano di tipo più politico e tecnico e non prettamente dei produttori, c'erano anche delle scelte economiche di gestione che erano ottimizzabili e quando queste modifiche non è stato possibile farle all'interno, i produttori hanno ritenuto opportuno sganciarsi e farsi una struttura autonoma secondo le proprie idee.

Per loro il punto di partenza è il discutere insieme quali sono le soluzioni migliori per le loro singole esigenze aziendali. Il concetto di filiera dell'OP - per loro - è quello di organizzare i produttori e gli impianti e quindi gli investimenti, conciliare le richieste industriali, cercare di fare un po' di selezione all'interno della clientela secondo l'andamento stagionale e del comportamento dei vari soggetti nel corso degli anni.

Come innovazione, l'ultima che stanno portando avanti è quella della IV gamma, con dei soci che fanno, in un laboratorio professionale, delle vaschette da 200 grammi con del melone porzionato per il consumo immediato, quindi tagliato a pezzi e pulito, con la forchettina per il consumo immediato. Sono state fatte anche delle prove di conservazione per capire la vita utile, ed è stata fatta anche una prova sul cocomero, però il miglior risultato è stato raggiunto con il melone. Lo scorso anno sono state fatte circa 40mila vaschette."

In queste poche righe riprese da una sintesi di un'intervista realizzata si possono cogliere alcune delle esigenze fondamentali a cui le componenti agricole più attente stanno cercando di dare risposta per poter stare sui mercati e difendere al meglio la redditività dei ricavi:

- associarsi per fare massa critica di produzione
- organizzare la post-raccolta per accedere meglio ai canali distributivi
- consegnare un prodotto a maggior valore aggiunto (es. confezionato, IV gamma).

Alcuni aspetti caratteristici sui processi produttivi

La specificità della filiera, come richiamato, non è tanto nella trasformazione dei prodotti agricoli quanto nella loro ulteriore lavorazione volta a mantenere e valorizzare le caratteristiche organolettiche ed estetiche intrinseche che devono avere, per renderli più pronti e meglio disponibili al consumo ed ad allungare il loro periodo di consumo (shelf life) o renderli disponibili per il consumo fuori stagione.

I processi di lavorazione, come già richiamato, non sono attività di trasformazione, sono operazioni di preparazione incentrate a selezionare, lavare, in alcuni casi a tagliare o procedere a semplici lavorazioni come la grigliatura i prodotti agricoli e confezionarli in modo che la loro shelf life sia più lunga, più facilmente e direttamente fruibile per i consumatori finali ed utilizzatori produttivi.

Uno degli aspetti di crescente rilevanza all'interno della filiera è che sia la distribuzione che le aziende di produzione richiedono sempre più la certificazione di qualità sia sulle materie prime utilizzate (es. molte sono restrittive sulle produzioni di origine OGM, che non ci siano residui chimici dei fertilizzanti, ecc.) che per i processi di lavorazione che devono essere attivati per garantirne l'integrità e la sicurezza alimentare.

Queste richieste hanno spinto ulteriormente i preparatori di gamma a dover conseguire le varie certificazioni presenti nell'industria alimentare (soprattutto quelle internazionali per poter esportare) ed a realizzare un'accurata organizzazione che diventa essa stessa la condizione per poter o meno operare sui mercati.

I processi di lavorazione si differenziano a seconda che i prodotti agricoli debbano essere essiccati, surgelati o venduti freschi in IV gamma. In ognuno di questi casi macchinari e tecnologie utilizzate e processi di lavorazione possono essere in parte differenziate in relazione alle esigenze specifiche e scopo finale da raggiungere.

In relazione agli impianti e macchinari in uso si può rilevare che tecnologicamente sono relativamente semplici e vengono supportati dagli stessi produttori di macchine ed impianti che forniscono servizi alle altre aziende dell'agroalimentare e si limitano ad adattarli secondo le esigenze specifiche che hanno le singole aziende.

Le principali attenzioni che vengono poste nell'organizzazione dei processi di lavorazione sono principalmente due. Quella di mantenere la qualità intrinseca dei

prodotti agricoli (freschezza, integrità, selezione, ecc.) ed il rispetto della normativa igienico-sanitaria e standard di certificazione. Un intervistato su questi aspetti dice:

"... gli investimenti fatti negli anni rientrano nell'acquisizione di impianti oramai tecnologicamente consolidati e diffusi tra gli operatori che trattano verdure fresche e fanno surgelazione [...]"

L'alta deperibilità dei prodotti lavorati richiedono una particolare attenzione sia per non rovinare la qualità intrinseca della materia prima che per rispettare tutta la normativa alimentare esistente. Negli anni abbiamo sviluppato un sistema attento a garantire igienicamente i nostri prodotti e mettere in campo un sistema di controllo continuo anche per il mantenimento rigoroso della catena del freddo e di acquisire le varie certificazioni [...]"

Arriviamo anche a sconsigliare ulteriori lavaggi delle nostre insalate per non far correre il rischio di possibili contaminazioni che si potrebbero avere con l'acqua utilizzata [...]"

Per garantire al consumatore un prodotto di qualità, sicuro, pulito e pronto all'uso, abbiamo adottato negli anni:

- un sistema di controllo sempre più stringente dei nostri fornitori (anche se sono soci dell'OP) attraverso verifiche in campo, visione dei quaderni di campagna e analisi multi residuale a campione sul prodotto ritirato onde accertarne eventuali tracce di principi attivi utilizzati per la difesa antiparassitaria;*
- un sistema di "rintracciabilità" che segue il prodotto dalla raccolta alla vendita;*
- un Sistema di Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001:2000 dei sistemi e procedure di lavoro rilasciata da Check Fruit nel 2002;*
- la Certificazione di Filiera Produttiva con disciplinari con la Certificazione di Prodotto UNI EN ISO 22005/08 rilasciato da CertiQuality nel 2008 che garantisce un contenuto di residui fitosanitari sui prodotti al di sotto dei limiti consentiti dalla legge (-70%)..."*

Un altro intervistato che opera nell'ambito della surgelazione si esprime in sintonia ed a conferma di quanto richiamato nel seguente modo:

"... la tecnologia in uso è quella oramai consolidata ed utilizzata nel settore per la lavorazione degli ortaggi e per la surgelazione con una serie di peculiarità ed attenzioni [...]"

Una nostra particolare attenzione è stata posta nel disegno dei lay out degli impianti in modo da renderli funzionali nei processi ed a ridurre rischi di contaminazione tra le diverse materie prime durante le fasi di lavorazione e nell'utilizzare processi e procedure in grado di gestire la tracciabilità dei prodotti dalle materie prime utilizzate (fornitore, lotto, ecc.) ed una supervisione tramite sistemi informativi evoluti (uso del sistema MES manufacturing execution system che integra tutti i dati di produzione e per la tracciabilità..."

Rispetto ai costi di produzione, alcuni intervistati hanno poi lamentato l'incidenza soprattutto di quelli energetici e di trasporto che penalizzano in modo "esterno" i risultati economici di impresa. In particolare l'attenzione è stata posta soprattutto da quegli operatori che necessitano di un certo consumo di energia per garantire ad esempio la linea del freddo che devono gestire. Un intervistato evidenzia la seguente situazione:

"... premesso che il nostro equilibrio economico, date le caratteristiche del settore che opera con bassi margini di revenue, viene raggiunta lavorando sulle economie di scala e sui volumi dei fatturati [...]"

La nostra struttura dei costi risente maggiormente di fattori esterni determinanti come l'alto costo dell'energia elettrica e gas che bisogna pagare che risulta essere nettamente superiori a quelli internazionali e questo ci mette in difficoltà nel raffronto di altre realtà del gruppo che lavorano negli altri Paesi [...]

L'incidenza sui costi di energia derivano anche dal fatto, che operando nella surgelazione, abbiamo dovuto stipulare un contratto di fornitura di fascia 1 (quella che non deve avere mai interruzioni di servizio anche in casi di fabbisogni straordinari del sistema) [...]

I punti di equilibrio sono ancora in una condizione sostenibile e sono essenziali per l'operatività dello stabilimento. Venendo meno qualche condizione o altri paesi riescono ad offrire maggiori vantaggi di sistema, come per ogni multinazionale potrebbe porsi in una prospettiva di delocalizzazione (senza sentire altri legami col territorio) e con un'organizzazione di trasferimento fattibile con pochi mesi ..."

Un altro operatore, sfruttando le agevolazioni sulle energie rinnovabili ha invece trovato una soluzione che lo ha portato ad investire su un impianto fotovoltaico posto sui tetti dello stabilimento che gli consente una certa autonomia nella produzione di energia e di vendere quella in eccesso all'Enel (da un'intervista su un giornale del presidente di questa azienda si può leggere: *"i nostri obiettivi sono quelli di ridurre la bolletta dell'energia elettrica; in secondo luogo, ammortizzare, nel tempo, l'impegno finanziario sottoscritto. Questo è stato possibile grazie agli incentivi statali; questo oltre a rappresentare un modo per risparmiare sui costi dell'energia elettrica ci da anche un'ottima opportunità di business integrativo, di crescita aziendale e di sviluppo economico per il nostro futuro"*).

Gli attori complementari a supporto della filiera

Le caratteristiche della filiera hanno l'esigenza fondamentale di disporre di una materia prima con specifiche caratteristiche qualitative e di avere continuità di fornitura (specificatamente critica soprattutto per il fresco di IV gamma).

La rilevanza degli attori complementari acquista una particolare importanza nell'ambito del processo di coltivazione per poter garantire la produzione di una materia prima da lavorare con specifiche caratteristiche tecniche e qualitative (es. bassi/nulli residui di sostanze chimiche, consistenze). Aspetto questo molto delicato e che presenta ricadute spesso problematiche all'interno dell'organizzazione della base agricola.

In questo ambito le figure di agronomi, l'utilizzo di laboratori e centri di ricerca per fornire l'assistenza per la ricerca sulle sementi, sulle tecniche di coltivazione, sulla lotta integrata, ecc. che rappresentano componenti fondamentali e vincolanti per poter produrre per i prodotti di gamma.

La produzione di prodotti di gamma necessita di un sistema di coltivazione che parte dalle caratteristiche dei campi che non devono avere residui chimici o inquinati, usare delle specifiche selezionate sementi ed adottare delle definite procedure di coltivazione per arrivare ad un prodotto che può essere accettato per la "lavorazione industriale". Un intervistato su questi aspetti si esprime in questo modo:

"Per la nostra azienda, questo rappresenta un punto cruciale che ci vede impegnati in prima linea ed in modo costante [...]"

I punti di riferimento sono nell'attenzione all'ambiente di coltivazione, alla selezione dei luoghi dove andare ad operare (ad esempio non operiamo nel sud est asiatico perché abbiamo riscontrato delle rilevanti e diffuse contaminazioni nei terreni) e poi impostiamo il nostro modello produttivo che prevede sia un continuo controllo sui prodotti coltivati da acquistare e sia poi tutto il processo di lavorazione e commercializzazione. Un modo di operare molto strutturato e definito..."

per spingersi a concepire la qualità delle materie prime che li portano ad:

"... accettare solo produzioni provenienti da campo pieno e non prodotto in serra in quanto le reputiamo più sane e naturali (secondo noi la gestione del microclima delle serre richiede sempre gestioni che spesso necessitano di trattamenti chimici, quali concimi, medicine per sostenere le piante, ecc.)..."

Il ruolo di agronomi e tecnici in grado di supportare ed indirizzare i conduttori agricoli introduce un aspetto fondamentale per far evolvere il mondo della coltivazione e della sua organizzazione in linea con le esigenze dei mercati di oggi che richiedono prodotti controllati e sicuri con specifiche caratteristiche tecniche e chimiche.

Un supporto spesso proposto dalle stesse aziende che devono poi lavorare i prodotti e che in alcuni casi trovano la paradossale contrarietà dei piccoli conduttori agricoli che dovrebbero cambiare completamente il loro modo di coltivare e lavorare. Un intervistato su questi aspetti dice:

... ci sono dei limiti culturali degli agricoltori locali abituati a voler operare in modo indipendente, a ragionare solo "per incentivo pubblico" e senza voler cogliere le esigenze dell'industria [...]

In termini generali, i protocolli predisposti dagli agronomi aziendali potrebbero essere di aiuto e da stimolo per riorganizzare in modo più moderno le aziende agricole e magari capire i vantaggi che potrebbe portare la cooperazione, ma questo sembra un limite invalicabile tanto che l'Azienda ha smesso di organizzare incontri con gli agricoltori per cercare di portarli ad operare secondo le loro esigenze..."

Tema questo che si riempie di molte implicazioni ed evidenzia sia dei rischi soprattutto nei contesti più deboli ed arretrati e sia la necessità di un'azione forte di intervento per rafforzare una certa cultura di filiera.

Alcuni richiami sulle strategie di posizionamento competitivo di riferimento nei diversi operatori della filiera

Appare chiaro che i player principali della filiera sono i preparatori di gamma, questi sono gli attori che si preoccupano sia di formare e guidare la filiera a monte dando specifiche molto strette alla base agricola e sia a valle proponendo nuovi modi di consumo dei prodotti ortofrutticoli ed interagendo con nuove proposte di prodotti e servizi sia la distribuzione che l'industria di trasformazione.

In una certa misura i preparatori di gamma possono essere considerati dei "facilitatori" per il consumo dei prodotti dell'ortofrutta che propongono delle modalità di fruibilità in linea con le esigenze di oggi come la possibilità di acquistare prodotti già puliti nelle varietà e quantità richieste dai consumatori.

Le ragioni di mercato di partenza sono quelle di offrire ai consumatori, qualità pronta nella varietà e quantità necessaria al proprio fabbisogno. In questo modo si dà risposta ad esigenze che singole persone o piccoli nuclei avrebbero maggiori costi per soddisfarle.

Il vantaggio competitivo dei prodotti di gamma sta sul differenziale di utilità (qualità, varietà e quantità) che riesce a dare al consumatore che è disposto a pagare un po' di più come prezzo per peso del prodotto ma anche risparmiare comprando solo le quantità che necessitano senza avere sprechi, fare la fatica e spendere tempo per la preparazione. Tutto questo portando ad avere un vantaggio che compensa i costi di acquisto, nel rapporto "value for money" si regge l'equilibrio di convenienza di acquisto per il consumatore.

La ricerca dei preparatori di gamma in questa logica, in prima battuta si pone nell'attenzione al rapporto prezzo/quantità/qualità poi subito dopo, per vincere la concorrenza con i competitor è quella di proporre sempre più offerte differenziate che mirano a soddisfare esigenze più varie da quelle di risolvere in modo gustoso un pasto a quelle di proporre gratificazioni suggerendo "piccoli sfizi quotidiani" (es. una confezione di frutti di bosco pronta da gustare, una primizia, un'insalata con qualche ingrediente in più, ecc.).

Lo sviluppo nei tre ambiti richiamati (secco, surgelato, fresco IV gamma) seguono, con modalità proprie, tutto sommato le stesse strategie di mercato volte a soddisfare le diverse esigenze dei consumatori che sono quelle di poter acquistare e consumare in modo semplice prodotti di qualità, di varietà e nelle quantità di cui hanno necessità. Solo per richiamare alcuni esempi esplicativi, nell'ambito dei prodotti secchi si possono riscontrare confezioni con legumi di uno specifico territorio e preparati con un mix particolare per fare minestre (es. farro, orzo, fagioli, ecc.); per i surgelati si arriva a proporre piatti pronti (es. i grigliati) da mettere al forno a microonde per essere riscaldati; per i prodotti di IV gamma offrendo insalate integrate anche con altri ingredienti come ad es. tonno ed uova, macedonie e frutta tagliata e decorata. Tutto a ricondurre alle esigenze di un consumatore che non vuole rinunciare alla qualità ed a variare la propria alimentazione, con prodotti pronti per essere consumati (od utilizzati per proprie elaborazioni culinarie eliminando la parte noiosa e faticosa del processo che è quella di pulire e selezionare gli ingredienti).

L'analisi della filiera della valorizzazione di gamma dei prodotti ortofrutticoli come spazio di relazione

I preparatori di gamma, organizzazione di impresa e spazio di relazione di filiera

I preparatori di gamma offrono all'interno dello sviluppo della filiera una possibilità diretta per la base agricola per qualificare la propria produzione e migliorare i propri margini economici. Lo spazio di relazione che si va e si può formare tra preparatori di gamma e base agricola rappresenta un passaggio per molti aspetti fondamentale e strutturale. Le difficoltà che ci possono essere ed evidenziate dalle dichiarazioni dei

preparatori di gamma rappresentano un aspetto di vulnerabilità e di debolezza e vede questi direttamente impegnati a porvi rimedio in modo funzionale senza preclusioni.

Tra gli intervistati ad esempio c'è chi operando nel segmento del secco ha spinto verso forti processi di internazionalizzazione per gli approvvigionamenti. L'azienda intervistata racconta il proprio sviluppo nel seguente modo:

"... nel 1999 era ancora azienda familiare di piccola dimensione (23 dipendenti; 6 milioni di fatturato); nel 2011 è divenuto un gruppo internazionale che ha realizzato 60 milioni di fatturato (60% in Italia, 40% all'estero) con 600 dipendenti, di cui "solo" 150 nella sede centrale in Italia, gli altri impiegati nelle diverse filiali all'estero (produttive e commerciali). Anche nei primi mesi 2012 stanno crescendo a 2 cifre (oltre il 20%). Movimentano 100.000 tonnellate di prodotto/anno..."

Nel segmento della surgelazione, come già richiamato, l'intervistato non esclude il rischio che la proprietà possa pensare di delocalizzare il processo di lavorazione vicino ai luoghi di coltivazione. Aspetto questo che evidenzia due aspetti: uno negativo, col rischio di perdere anche occupazione nella fase di lavorazione industriale; uno positivo, con una riqualificazione delle produzioni agricole ci potrebbe essere anche questo canale di vendita che potrebbe poi anche avere ricadute occupazionali di indotto nel sistema locale.

Anche l'intervistato nel segmento del secco si dice disponibile ad investire nella produzione agricola se si creano le condizioni adatte.

Nel segmento del fresco di IV gamma si evidenziano due aspetti importanti: il primo, che i preparatori di gamma investono molto nei rapporti e nella collaborazione con i propri fornitori agricoli e direttamente li spingono anche ad evolvere il loro modo di produrre e gestire l'azienda agricola; il secondo, che ci sono sempre più segni di conduttori agricoli associati che stanno entrando in questo segmento di mercato per cercare di recuperare marginalità economica, avere un rapporto diretto con la Gdo e non passare per i mercati generali che li vedono più deboli nei confronti degli intermediari commerciali.

Approvvigionamenti e spazio di relazione con la filiera a monte

Le difficoltà che ci sono con la base agricola sulle produzioni delle materie prime richiamate frequentemente da moltissimi trasformatori di tutte le filiere analizzate rappresenta un punto nodale attraverso il quale può passare l'integrazione funzionale tra i vari segmenti delle filiere agroalimentari italiane.

Nell'analisi di questa filiera si evidenzia un prevalente sforzo dei preparatori di gamma spingere sui conduttori agricoli per farli evolvere nella gestione della loro produzione agricola. Su questo punto ci sono sforzi e risultati molto differenziati che risentono di contesti strutturali generali come la frammentazione delle aziende agricole, l'età avanzata dei conduttori, gli investimenti elevati da realizzare in un contesto a bassa redditività e continuando ancora. Ci sono poi situazioni locali e culturali (anche per effetto di cattive abitudini prese dalle politiche di agevolazione che ci sono state negli

anni) impermeabili all'apertura verso questi nuovi contesti che ne frenano ulteriormente la possibilità di interazione.

Ci sono però casi, anche di successo (come la cooperativa intervistata che arriva a fatturare 45 milioni di euro e coinvolgere circa 1200 soci che significano altrettante aziende agricole) e di sfida (come l'OP intervistata) che dimostrano che ci sono spazi di lavoro e la possibilità che alcuni di questi possano risalire ed integrare la filiera divenendo sia produttori agricoli che integratori di gamma.

L'organizzazione di un sistema di approvvigionamento con la base agricola fortemente integrato con rapporti contrattuali molto stretti che riguardano l'intero ciclo di coltivazione e standard e termini di consegna molto vincolanti rappresentano delle condizioni imprescindibili che possono funzionare solo se si stabiliscono solidi sistemi relazionali di filiera.

L'organizzazione commerciale e spazio di relazione con la filiera a valle

Nella filiera di valorizzazione di gamma dei prodotti ortofrutticoli i rapporti tra preparatori di gamma e la distribuzione sono simili alle altre filiere, la relazione commerciale, le specifiche tecniche dei prodotti e l'affidabilità nelle consegne (lavorando naturalmente col fresco) sono i riferimenti guida.

Nel segmento dei prodotti del secco con i volumi e la mancanza di grandi marchi commerciali tende ad imporre la propria private label anche come "garanzia di qualità". Nel segmento dei prodotti surgelati usano la loro competenza per farsi produrre in private label dai preparatori di gamma le proprie linee senza particolari problemi avendo come interlocutori operatori industriali esperti ed abituati ad operare con questi contratti. Nel segmento dei prodotti di IV gamma la situazione è più articolata dove tra i preparatori di gamma ci sono dalle multinazionali a piccoli operatori locali e la varietà merceologica può incidere sull'organizzazione da adottare. Soprattutto quando i prodotti sono molto deperibili, delicati e con un costo relativamente alto la Gdo tende a non sviluppare proprie linee in private label e si limita alla semplice commercializzazione, negli altri casi, in relazione all'incidenza dei costi di trasporto e della logistica lo spesso operatore può adottare anche diverse soluzioni per area geografica.

Oltre che alle produzioni con propri marchi ed in private label si stanno abbastanza diffondendo anche operazioni di co-packing tra operatori. Questo aspetto appare importante oltre per gli aspetti di commercializzazione anche perché rafforza l'idea del "preparato" sempre più disponibile ad essere consumato senza particolari ulteriori operazioni necessarie prima di essere consumate (in questo caso interessanti sono per le insalate il tonno da aggiungere, per precotti, per i preparati alimentari dove basta aggiungere acqua o latte, mescolare e mettere in forno e si può avere un budino, una torta, ecc.)

I rapporti tra preparatori di gamma ed industrie alimentari che acquistano da questi le materie prime da lavorare i rapporti tendono invece a ricomporsi dentro logiche di spazi

relazionali di filiera. Normalmente i preparatori di gamma diventano "i garanti" degli standard e la tracciabilità degli alimenti approvvigionati.

Alcuni ultimi punti di riflessione e di attenzione sulla filiera della valorizzazione di gamma dei prodotti agricoli

Alcuni elementi emergenti

L'integrazione funzionale di filiera tra base agricola e preparatori di gamma rappresenta un aspetto ed un fattore critico di successo per la filiera stessa.

L'attenzione ed il sostegno ai conduttori agricoli affinché possano evolvere competenze e capacità gestionali delle loro produzioni è il vincolo per poter sostenere una filiera italiana dei prodotti ortofrutticoli di gamma.

Le difficoltà presenti sono quelle esistenti nel sistema agricolo nazionale enfatizzate dal fatto che il prodotto agricolo da consegnare deve avere specifiche caratteristiche qualitative intrinseche ed essere disponibile nei livelli di maturità richiesti con continuità e puntualità. Questo richiede un'ulteriore capacità organizzativa dei processi e di integrazione tra gli attori di filiera.

Una politica attiva di filiera

L'ampiezza delle tipologie di produzione anche dentro i tre segmenti esaminati e la numerosità degli operatori presenti richiede necessariamente azioni articolate e differenziate sui diversi aspetti e problematiche sia di sistema che declinate sugli specifici contesti.

Più di una politica di filiera sarebbe opportuno parlare ed affrontare i vari aspetti per segmenti produttivi e di mercato e per specificità di contesto.

Un tema centrale è come integrare politiche di filiera con le politiche di territorio. Un fattore importante in molti casi è la prossimità spaziale tra luoghi di coltivazione agricola con quelli di lavorazione successiva. Un fattore importante sia per rendere competitiva la filiera ma anche per sostenere lo sviluppo locale creando occupazione aggiuntiva derivante dall'indotto.

2.4. La filiera del conserviero

Le caratteristiche strutturali della filiera del conserviero

La mappa delle principali linee di prodotti nella filiera del conserviero

La filiera del conserviero raccoglie una pluralità di produzioni e prodotti che prendono origine da un'ampia varietà di materie prime agricole. L'indagine condotta ha focalizzato l'attenzione solo su alcune produzioni paradigmatiche prima tra tutte, per rilevanza e rappresentatività, quelle che formano le diverse lavorazioni del pomodoro e con alcune comparazioni su alcuni aspetti che riguardano le produzioni dei succhi di frutta e dei sottolio e sottaceti.

La filiera della lavorazione del pomodoro propone nella varietà dei prodotti alcuni aspetti e caratteristiche che portano ad articolare due linee di organizzazione di filiera con aspetti e riferimenti molto diversi tra loro. Una di queste due linee di filiera può essere ricondotta a quella delle produzioni dei pelati (in tutti i suoi formati compresi quelli "cubettati") e della passata di pomodoro, l'altra riconducibile a quella della produzione dei vari tipi di concentrato di pomodoro (dal semi-concentrato, al concentrato, al doppio concentrato ai prodotti derivati come ad es. il ketchup).

Le differenze che si possono facilmente evidenziare riguardano principalmente i processi di approvvigionamenti dove nel caso dei pelati e della passata la relazione dei trasformatori è sempre ed esclusivamente con la base agricola mentre per i concentrati c'è anche un secondo mercato tra i produttori stessi che si vendono tra loro il "semilavorato" (ovvero i diversi tipi di concentrato in confezioni ad uso industriale predisposto per lavorazioni successive per poter arrivare ad essere dei prodotti venduti sul mercato di consumo) per realizzare le ulteriori lavorazioni.

Il mercato del concentrato prende configurazioni particolari e proprie e che vede trattare volumi importanti che portano questo prodotto ad essere negoziato in tutte le principali borse merci internazionali come una derrata alimentare al pari ad esempio alle semole. Un mercato che diventa inoltre un riferimento anche per realizzare operazioni speculative di compra vendita sia per gli stessi operatori che per i trader internazionali.

Il concentrato presenta inoltre un grande vantaggio di prodotto sia per il magazzinaggio che per il trasporto. Ha soprattutto una grande possibilità di stoccaggio sottovuoto che consentono una conservazione poco costosa anche per anni, cosa che la materia prima e gli altri prodotti non hanno avendo una maggiore deperibilità. Nei formati predisposti ha contenuti volumi di ingombro specifico e di costo di trasporto (anche rispetto a pelati e passata) tenendo conto, per dare un riferimento, che trasportare un chilo di concentrato corrisponde ad un'equivalenza all'incirca di circa 6 chilogrammi di pomodoro fresco (con evidente riduzione di volume e peso da trasportare).

Rispetto ai processi produttivi per i pelati e la passata di pomodoro il ciclo si ricollega a caratteristiche che oltre a vedere, come già detto, i produttori fare sempre direttamente riferimento alla base agricola per l'acquisto della materia prima e concentrare la produzione solo su pochi mesi, nel segmento del concentrato le dinamiche su questi

aspetti cambiano in modo sostanziale soprattutto per il fatto che la lavorazione si divide in almeno 2 fasi: la prima strettamente di trasformazione dal pomodoro al concentrato (simile per la passata) come semilavorato ed una seconda successiva che avviene tutto l'anno sul prodotto stoccato quando ci sono esigenze produttive e di mercato.

Differenze si riscontrano anche sulle determinanti che contribuiscono a formare il prezzo delle materie prime. Nel caso dei pelati e passata si può rilevare un maggiore peso nella sua determinazione dei risultati del raccolto della stagione agricola che si ha (qualità e quantità), nell'altro, in quello del concentrato, il riferimento è su un prodotto che può rimanere stoccato in magazzino anche per anni e che viene venduto in relazione alle dinamiche della domanda e dell'offerta di mercato.

Differenze infine ci sono nei sistemi di relazione che si formano tra gli operatori in fase di approvvigionamento. Nei prodotti come pelati, passata, ecc. l'importanza di avere come base di riferimento la tracciabilità e l'origine della materia prima agricola rappresenta un elemento base di distinzione e qualificazione che portano a stabilire dei rapporti diretti con la base agricola. Nella linea del concentrato il riferimento finisce per ricadere principalmente sulle caratteristiche chimiche di classificazione senza dare rilievo ad alcuna distinzione ed attenzione all'origine di produzione della materia prima ed i rapporti si stabiliscono sui mercati. Come afferma un intervistato a sottolineare le differenze richiamate:

“... il concentrato di pomodoro porta alla formazione di un segmento di mercato autonomo e distinto rispetto al pelato ed alla passata e crea una specificità industriale (distribuzione del ciclo di confezionamento tutto l'anno, il prodotto è un prodotto industriale di largo consumo, i volumi delle partite sono grandi) ed apre importanti opportunità e riferimenti di mercato che ha connotazioni internazionali sia per gli approvvigionamenti che per la commercializzazione ed i competitor sono tutti internazionali ...”

Su queste differenze, a completare questo primo quadro d'insieme, si può evidenziare di come si possano poi ritrovare degli accostamenti di modello della filiera delle produzioni sottolio e sottoaceti con quelle presenti nelle caratteristiche dei pelati e passata di pomodoro, mentre, per quella dei succhi di frutta il richiamo può essere portato su quella del concentrato.

Queste prime differenze che potrebbero apparire come delle esemplificazioni un po' generali su realtà molto articolate e differenti mirano a richiamare all'attenzione alcuni aspetti che consentono di poter meglio analizzare il formarsi all'interno delle stesse filiere dei differenti “sistemi di relazione tra operatori”.

Le filiere riconducibili alla produzione di pelati e passate presentano caratteristiche di “tipo relazionale” più chiare e sempre dirette nelle interazioni tra operatori a monte della filiera, mentre le filiere riconducibili a quelle del concentrato (o meglio delle lavorazioni del concentrato), le caratteristiche dei rapporti tra operatori appaiono essere prevalentemente riconducibili solo a quelli di “tipo commerciale”.

Queste differenze spingono nel primo caso a porre una certa attenzione sui processi a monte (e questo avviene soprattutto quando il produttore industriale ha un approccio di posizionamento competitivo più evoluto che lo porta ad interagire maggiormente con gli operatori della base agricola sui temi della qualità e tracciabilità della materia prima), nel secondo, a non avere condivisione di obiettivi ma solo rapporti regolati da transazioni commerciali.

Gli attori della filiera

Le differenze richiamate all'interno della filiera evidenziano un contesto di attori e di ruoli più articolato rispetto a quello riconducibile ai tre macro raggruppamenti che definiscono la filiera stessa: base agricola, trasformatori e distribuzione.

La base agricola nazionale è formata da una pluralità di soggetti molto eterogenea che opera in condizioni e contesti molto differenti tra loro.

Nell'attenzione all'organizzazione delle filiere agroalimentari del made in Italy, il contesto italiano si può rappresentare nella varietà delle situazioni territoriali differenti che ci sono e dai differenti ruoli che le basi agricole locali riescono a svolgere con e tramite le proprie forme associative e nei rapporti con i trasformatori.

L'indagine, nei limiti di ampiezza e di approfondimento, nella lettura che danno le aziende di trasformazione intervistate riesce a fornire delle evidenze importanti che mettono in risalto due condizioni fondamentali: le difficoltà organizzative della base agricola a fornire una materia prima in linea con le esigenze dell'industria (standard qualitativi, costi, disponibilità nei tempi e nei modi richiesti) ed un diffuso (a volte anche storico) sforzo di interazione ed indicazioni stringenti che importanti trasformatori cercano di stabilire con gli operatori agricoli affinché questi producano in linea con le loro esigenze.

In una sintesi, gli intervistati tendono a mettere in evidenza che una certa differenza la fa la diversa capacità dei conduttori agricoli ad aggregarsi tra loro e dalle capacità delle loro associazioni ad interagire con i conservieri sia rispetto alle politiche di qualità del prodotto, alla programmazione delle quantità, che dei prezzi di vendita. In questa sintesi tutto appare ruotare nella ricerca di un equilibrio non semplice da trovare che deriva da un contesto di fondo con criticità strutturali che vede i conservieri acquistare il pomodoro a prezzi medi tra i più alti in Europa e dall'altro avere gli agricoltori per la loro struttura dei costi vendere a prezzi spesso non remunerativi per loro con evidenti impatti sulla competitività e sostenibilità economica per tutto il sistema.

Nella rappresentazione raccolta nel corso delle interviste ai trasformatori emerge un quadro d'insieme che vede tra questi qualche preoccupazione e qualche considerazione critica sulla situazione della base agricola avvertendo una serie di rischi che si corrono.

Alcuni di questi trasformatori hanno evidenziato il rischio che molti agricoltori che possano smettere di coltivare e creare problemi di approvvigionamento, altri hanno richiamato la necessità di un maggiore ruolo attivo che dovrebbero avere molte associazioni. In particolare un intervistato ha richiamato l'esigenza di una maggiore attenzione delle organizzazioni di produttori (le OP) ad adoperarsi per ricondurre la loro gestione su logiche maggiormente di impresa che interagisce con la competizione dei mercati e guidino su queste basi l'azione di programmazione e gestione delle attività agricole dei loro associati. A questo proposito in particolare, in modo netto e critico l'intervistato ha avuto modo di richiamare di come:

“... la permanenza di aiuti per 30 anni, in favore del settore del pomodoro, abbia determinato una serie di cose, tra queste: la nascita di OP, non solo con la funzione di aggregatori dell'offerta, ma soprattutto di erogatori dei contributi. Questo perché per

l'agricoltore era difficilissimo ottenere il contributo senza passare per l'OP. Ma questo ruolo dell'OP talvolta è prevalso su quello utile dell'aggregazione dell'offerta. E soprattutto, questo ruolo ha creato un solco inerziale nel comportamento delle OP, rendendo -quelle meno attente- del tutto incapaci di rispondere alle nuove esigenze delle realtà industriali (come delle stesse aziende agricole che vogliono stare dentro il cambiamento) [...]

Il punto è che nel mercato tutto è cambiato. Le esigenze dell'industria sono cambiate. Mentre le OP (alcune, non tutte) in virtù di questa inerzia, sembrano non accorgersene. Oppure forse sì, ma con tempi di reazione lentissimi, inadeguati, in virtù del fatto di aver vissuto quei famosi trent'anni in regime protetto. Hanno bassa percezione che da cliente obbligato (e distributore di aiuti) devono diventare fornitori di servizi [...] Molte OP invece, soprattutto al Nord, neppure si prefigurano un futuro (a 2-3 anni) in cui potrà cessare la gestione degli aiuti. Se hai visione di questo cambiamento, ti metti a lavorare per tempo per sostituire le tue attività con altre. Per garantirti una sopravvivenza sviluppando servizi. Invece, nonostante tutto, l'OP resta convinta di essere perno delle attività agricole, solo perché esistono, in un circuito di autoreferenzialità molto pericoloso [...]

Questa critica alle OP non mette in discussione la loro funzione base: restano un importante punto di coordinamento e condensazione della filiera. Ciò detto, devono completamente rivedere le loro funzioni, la loro modalità di gestione. Evolverle in forma pro-attiva. Perché altrimenti rischiano di passare da punto di coordinamento e aggregazione della filiera a collo di bottiglia della filiera [...]

Uno dei problemi seri delle OP è l'assenza di politiche commerciali. Tendono a vedere i trasformatori tutti uguali: non pensando che alcuni sono più aggressivi sui prezzi, altri puntano più alla qualità. Ma non capire questo è non capire che il nord Italia è il mercato del pomodoro, a livello mondiale, dove ci sono le maggiori sfaccettature: dal produttore industriale di concentrati, all'azienda di marca, passando per altri posizionamenti intermedi. Una varietà di posizionamenti che è sicuramente un'opportunità per l'agricoltura, ma che va gestita con approcci differenziati. Il nord Italia non è la California dove invece la trasformazione di pomodori va tutta in una direzione univoca ..."

I trasformatori rappresentano la componente portante della filiera e formano un insieme molto differenziato dove alcune variabili come la dimensione, la gamma e la tipologia di offerta dei prodotti, le strategie di posizionamento competitivo costituiscono in modo determinante il loro modo di operare.

Pur in presenza di prodotti che fanno parte di una consolidata tradizione, negli ultimi anni si registra una certa vivacità produttiva che ha visto arrivare sui mercati nuovi prodotti come sughi pronti e nuove lavorazioni di passate, salse e condimenti che hanno portato ad ampliare la gamma di offerta. Sembra che in queste strategie si possano cogliere almeno due obiettivi, quello di rinnovare le modalità di consumo di alcuni prodotti proponendo nuovi gusti e ricette pronte per rivitalizzare la domanda e guadagnare posizioni competitive e dall'altro cercare di recuperare valore aggiunto per migliorare la redditività su prodotti maturi e con bassi margini economici.

Le attività produttive vedono una forte concentrazione temporale stagionale per la lavorazione della materia prima agricola e poi, in relazione al tipo di prodotto si opera per pelati e passata contestualmente al confezionamento oppure si opera per lo stoccaggio per il concentrato per finalizzare in un secondo momento a seconda della domanda di mercato.

Rispetto all'incidenza dei costi di produzione nella trasformazione che inizialmente impegnava molta mano d'opera ha portato, negli ultimi trenta, quaranta anni, le imprese verso una robusta automazione anche se restano sempre alcune fasi

importanti che vengono ancora svolte in modo manuale (es. a collocazione dei pelati, dei sottoaceti e sottolio nei recipienti).

La distribuzione rappresenta la componente terminale della filiera che costituisce il canale di sbocco per far arrivare i prodotti ai consumatori. Rispetto ad altre filiere agroalimentari le vendite dirette dei produttori ai consumatori sono attività molto rare con qualche eccezione per alcuni prodotti di gamma “delicatessen” come sottoaceti e sottolio promossi soprattutto dalle realtà artigianali minori che in questo modo cercano canali alternativi alle difficoltà di arrivare sugli scaffali della Gdo.

Gli attori principali nella distribuzione sono soprattutto le reti della Gdo e della distribuzione organizzata tradizionale dei generi alimentari. I prodotti destinati al segmento ho.re.ca. sono invece normalmente diversi nelle caratteristiche per dimensioni dei formati rispetto a quelli che si possono trovare nella Gdo e Do e rappresentano un mercato distinto e separato.

Gli attori complementari a supporto della filiera

A supporto degli operatori della filiera conserviera ci sono due grandi famiglie di fornitori: la prima riconducibile ai produttori di impianti e macchinari e la seconda riconducibile ai produttori di contenitori e materiali di consumo.

Tra i produttori di impianti e macchinari si rilevano realtà con specifiche specializzazioni su alcuni tipi di lavorazioni ma in generale sono tendenzialmente fornitori che si rivolgono su più filiere produttive dove adattano i componenti alle esigenze specifiche dei clienti. L'esperienza prevalente di questi fornitori è sulle competenze di tipo meccaniche, elettroniche ed in alcuni casi mecatroniche.

Il ruolo dei produttori di impianti e macchinari resta fondamentale per il processo di meccanizzazione ed automazione per tutto il settore dei conservieri. Tramite loro sono riusciti a passare da una dimensione “artigianale” dove tutto veniva lavorato a mano ad una essenzialmente “industriale” dove alcune fasi diventano quasi completamente automatizzate (ad esempio per mettere i pelati nei contenitori c'è ancora un supporto manuale) con una rilevante riduzione di manodopera e di estrema sicurezza alimentare. Ci racconta un intervistato a proposito:

“... siamo stati tra i primi ad introdurre macchinari nuovi, nel 1963 l'acquisto di 3 Pelatrici termofisiche “Rossi & Catelli” della serie Vesuvio, estremamente innovative all'epoca, ci permisero di ridurre da una stagione all'altra la forza lavoro del 40% [...]”

“Con questi macchinari nella stagione di lavorazione che in quegli anni era di circa 1.000 persone ci permise, oltre ad aumentare la produzione, anche di operare con una significativa riduzione di manodopera stagionale...”

Un ruolo importante i produttori di impianti e macchinari l'hanno avuto poi sia a fornire un supporto nella progettazione e realizzazione dei lay out e sia per risolvere tutti i problemi per la produzione in condizione di rispetto degli standard sulla sicurezza alimentare (base per ogni certificazione per poter andare sui vari mercati soprattutto internazionali), efficienza per ridurre i consumi e tempi di lavorazione. Indubbiamente, in particolare per certe produzioni che lavorano sui volumi, senza una capace industria

meccanica ed elettronica in grado di farsi carico delle diverse problematiche che di volta in volta dovevano essere affrontate, non ci sarebbe stato quel necessario supporto per le imprese del conserviero e la possibilità di essere in condizione per poter ottenere quelle certificazioni necessarie per operare sui mercati internazionali.

Sui produttori di contenitori e materiali di consumo ci sono state negli anni diversi cambiamenti soprattutto per l'effetto dell'introduzione di nuovi materiali come il tetrapak.

Tradizionalmente i contenitori utilizzati nel conserviero sono stati vetro e barattoli di banda stagnata, poi l'utilizzo di materiali plastici soprattutto per le confezioni con tubetti. Per un lungo periodo (ed in alcune realtà minori ancora l'utilizzano per gestire dei picchi di attività) molte aziende del conserviero, soprattutto per i pelati di pomodori, hanno gestito anche dei piccoli impianti in grado di realizzare dai fogli di banda stagnata i barattoli da utilizzare per confezionare i loro prodotti. Questo era un modo, soprattutto per le piccole realtà di poter gestire con flessibilità le proprie esigenze produttive in relazione ai loro contenuti fabbisogni e tenendo conto che l'incidenza di acquisto di piccoli lotti di barattoli vuoti da acquistare non si discostavano di molto dai costi da sostenere per farseli in casa all'occorrenza. Attività comunque che è andata progressivamente sparendo con la dismissione di questi piccoli impianti.

L'uso del tetrapak ha in una certa misura rivoluzionato tutti i vecchi paradigmi affermandosi soprattutto nel segmento delle salse e preparati pronti. Nella testimonianza di un intervistato si può cogliere il significato di questo passaggio:

"... nel 1997 acquistiamo una delle prime macchine TETRA PAK in Italia per confezionamento in asettico di passata di pomodoro per briks da 500 grammi, divenendo a breve la prima azienda a livello mondiale che ha realizzato la migliore performance di utilizzo dei macchinari che con capacità annuale di 25 milioni di pacchetti e siamo arrivati a lavorarne 40 milioni (con riconoscimento ufficiale rilasciato dalla TETRA PAK)..."

Nell'ambito dei contenitori per confezionare i prodotti hanno poi acquistato una certa rilevanza anche tutto il ciclo di progettazione e stampaggio delle etichette. Le attività collegate al confezionamento hanno assunto uno specifico significativo impegno per le aziende trasformatrici sia per progettare le proprie etichette che per quelle dei propri clienti quando lavorano con contratti di private label. In questi ultimi casi, normalmente i contratti di vendita prevedono un prezzo finale tutto compreso e la pronta consegna alle indicate piattaforme logistiche.

La crescente attenzione alle confezioni, alla loro grafica in chiave marketing e funzionalità ha portato ad un significativo impegno nella gestione di queste attività ed a dover interagire a tutta una nuova tipologia di fornitori di servizi (dai grafici alle tipografie, ecc.) e dover avere spesso nelle aziende delle interfacce interne capaci di interagire e seguire tutte le problematiche connesse.

Alcuni richiami sulle strategie di posizionamento competitivo di riferimento nei diversi operatori della filiera

Tra gli operatori agricoli organizzati e che fanno riferimento ad associazioni e consorzi, la questione del posizionamento competitivo viene vissuta come il modo migliore per presidiare un mercato che porta bassi margini di ricavo e con il rischio di vendere sottocosto. Per questi operatori cercare di puntare su fattori qualitativi in senso ampio del prodotto, dalla tracciabilità dei processi produttivi, riduzione, eliminazione di sostanze chimiche potenzialmente dannose per la salute e stabilire delle relazioni di filiera con i trasformatori porta con sé due obiettivi: cercare di lavorare sui differenziali che possono dare delle marginalità aggiuntive sui prezzi di vendita e contenere le incertezze dei mercati stabilendo dei contratti quadro con i loro clienti.

Posizionamento questo che, per essere competitivo richiede spesso presentarsi in forma associata sia per avere una maggiore massa critica contrattuale di riferimento, sia per sostenere azioni di sistema come la programmazione delle coltivazioni, la contrattazione dei prezzi, la tracciabilità di filiera e l'attivazione di politiche di sicurezza alimentare e sia per contenere con fattori di scala i costi di produzione e di logistica.

Gli operatori agricoli indipendenti non associati, si muovono in modo più empatico. Alcuni tentano una relazione di fidelizzazione con i più importanti trasformatori, altri cercano solo di collocare al meglio il proprio prodotto sul mercato. L'aspetto più critico che appare, soprattutto per questi ultimi è quella che normalmente organizzano la propria produzione in modo indipendente senza relazionarsi alle esigenze della domanda dell'industria di trasformazione e finire di subire sempre poi gli impatti stagionali dalla produzione disponibile e della domanda che c'è.

Tra i trasformatori le strategie di posizionamento competitivo esiste una prima grande differenza di strategia tra quelli che operano nel segmento pelati e passata rispetto a quelli che operano sul concentrato.

Nell'ambito dei produttori di pelati e passata l'attività ruota intorno al ciclo di lavorazione ed alla stagione agricola nazionale con un'influenza importante sull'organizzazione produttiva e sulle strategie di mercato. Tra questi si tende poi a formare una "doppia polarizzazione" tra quelli titolari di brand conosciuti di mercato ed i produttori che operano in private label.

Tra i detentori dei brand di mercato a loro volta si possono trovare sia trasformatori che mettono sul mercato solo la produzione fatta nei loro stabilimenti, sia chi produce in proprio e fa produrre anche in private label da altri trasformatori e chi gestisce solo i propri marchi affidandosi a terzi con contratti in private label per la produzione.

Tra i conservieri con un proprio brand che hanno una maggiore attenzione e sensibilità alla filiera a monte come spazio di relazione ci sono quelli che producono esclusivamente nei propri stabilimenti e si posizionano nelle fasce di mercato più elevate e puntano a valorizzare la tracciabilità della filiera e la provenienza e qualità della materia prima lavorata come fattore distintivo.

I conservieri che lavorano per conto terzi con contratti in private label sono realtà che puntano prevalentemente tutto sui processi produttivi e normalmente con i propri

fornitori agricoli hanno rapporti relazionali spesso ricorrenti ma senza condividere quasi mai piani comuni di filiera. In questi casi pur portando attenzione al rapporto di conoscenza e fiducia, poi la differenza la fa il prezzo di vendita dei pomodori che viene negoziato sul mercato.

Gli operatori di concentrato col fatto che, oltre a produrla, possono comprare la materia prima lavorata sui mercati internazionali, modificano completamente i loro riferimenti di strategia e di posizionamento competitivo e con essa anche alcune competenze professionali (es. fare trading sui mercati internazionali del concentrato).

L'operare sui mercati internazionali porta gli operatori di concentrato a divenire spesso dei veri e propri trader che comprano e vendono senza apportare modifiche nella materia prima puntando a lucrare sui differenziali di prezzo. Attività questa che può essere molto più remunerativa di quella meramente produttiva e poter semplificare le loro organizzazioni produttive.

Situazione questa che ha visto in alcuni casi dei produttori di pelati e passata riposizionare il baricentro delle proprie attività dando rilevanza al segmento del concentrato. Un intervistato sintetizza in questo modo le ragioni di questo loro passaggio:

"... la decisione di puntare sul concentrato di pomodoro è stata una svolta fondamentale ed ha consentito di fare un salto significativo nello sviluppo e nella gestione complessiva del gruppo; Il concentrato di pomodoro rappresenta oggi l'80% del fatturato e della produzione.

L'intuizione di spostarsi sul concentrato prende forma a metà anni '80 sostenuta da più ragioni: la prima, di partenza è stata quella di potersi sottrarre agli impatti prodotti dalle oscillazioni produttive delle annate agricole (anni di surplus con magazzini pieni da svuotare e con prezzi in diminuzione, anni di carenza con costi alti di materia prima); chi produce pelati e conserve dipende dagli andamenti stagionali, chi lavora il concentrato di pomodoro no; la preparazione del concentrato consiste nel togliere l'acqua al pomodoro (ma non viene liofilizzato che è un'altra tecnica) e trasformarlo in una conserva, una "crema" che consente una conservazione del prodotto in condizioni asettiche per 2, 3 anni senza problemi (e non entro l'anno come è per pelati e passate); il secondo il vantaggio è che così stoccato può essere preso e messo in lavorazione quando c'è l'ordine di acquisto, questo per il confezionamento significa poter anche destagionalizzare una fase di lavorazione (cosa che ancora non può essere fatto con pelati e passate); il terzo, semplifica e rende più economico il trasporto (c'è da tener conto che 1 kg di concentrato è pari a circa 6 kg di pomodoro fresco, poi ci sono diversi standard di concentrato: fino al 12% il prodotto è classificato come passata, tra il 12% - 18% si ha il semi-concentrato; tra il 18% - 20% è classificato concentrato; tra il 28% - 30% è classificato come doppio concentrato; tra il 36% - 38% il triplo concentrato); in questo modo si riduce notevolmente l'incidenza sui costi di trasporto e sui volumi da trasportare (si elimina l'acqua) e poi c'è il vantaggio di una più facile conservazione che invece rappresenta un limite per il prodotto fresco; il quarto, poter affrancare il gruppo per una parte consistente dell'attenzione alla filiera: si compra concentrato da ogni parte del mondo (i nostri principali mercati di approvvigionamenti sono la California, Cina, Spagna, Francia, Grecia, Portogallo) si confeziona ed a volte si procede con "aggiustamenti" di sapore rispetto al Paese di destinazione (chi lo vuole più dolce, di consistenza diversa, ecc) e si rivende prevalentemente alla Gdo ..."

La distribuzione in particolare della Gdo ha oramai consolidato una strategia di posizionamento di gamma articolata per fasce di prezzo e di offerta che vede oltre ai prodotti di marca più noti, alcuni piccoli produttori e poi l'offerta col proprio marchio. Un posizionamento che si incrocia, come per gli altri prodotti alimentari di base (es. pasta,

olio, ecc.) con le politiche commerciali di richiamo (es. le offerte ed il sottocosto) per promuovere le vendite nel “carrello”.

Un’attenzione crescente viene data ai nuovi prodotti come i sughi pronti e preparati fatti con specifica materia prima agricola (es. i ciliegini per i preparati per i primi piatti, i condimenti vari come melanzane, carciofi, ecc.). Prodotti questi che sono offerti con i brand dei produttori, mentre il private label appare al momento presidiare essenzialmente i segmenti tradizionali come pelati e passata ma appare probabile che anche loro (magari sulle linee seguite per i prodotti della tradizione dei territori) si possano allargare anche su questi prodotti.

La distribuzione della Do fatta dai piccoli esercizi indipendenti posizionano la loro offerta cercando nei prodotti di gamma e di specialità la leva per poter distinguere la loro offerta ad un prezzo medio più alto da quelli proposti nella Gdo.

In questo ambito si forma una certa convergenza di interessi tra gli esercizi commerciali che puntano sui prodotti di nicchia e piccoli produttori artigianali per costruire insieme un nuovo segmento di mercato per articolare un’offerta diversa rispetto a quella della Gdo.

Su questa interazione molti esercizi commerciali hanno lavorato per un loro nuovo posizionamento competitivo e piccoli operatori (in particolare agricoli) hanno iniziato a produrre prodotti artigianali di qualità da vendere su questo canale.

L’analisi della filiera conserviera come spazio di relazione

La filiera conserviera e lo spazio di relazione: una premessa

Nell’illustrazione dell’articolazione della configurazione di due linee di filiera, lo spazio di relazione tra gli operatori, come richiamato, la si può ritrovare nei contesti (con diverse intensità) dove ci sono i rapporti diretti tra base agricola e trasformatori. Nelle altre situazioni prevalgono rapporti di tipo commerciali tra controparti.

L’attenzione allo spazio di relazione tra operatori di filiera viene prevalentemente portata avanti dai produttori come esigenza strumentale per:

- sostenere le scelte di posizionamento strategico che i produttori portano avanti
- superare le difficoltà di trovare sul mercato una materia prima con caratteristiche e costi compatibili con le proprie esigenze di produzione e di mercato.

Spesso queste due esigenze poi si fondono tra loro e danno forza ad iniziative importanti dove i produttori cercano una relazione con selezionati operatori agricoli i quali a loro volta hanno bisogno di questa interlocuzione per tutelare i propri interessi e trovare spazio sui mercati.

Tra gli intervistati si sono riscontrati casi in cui il trasformatore è riuscito anche ad “imporre” la coltivazione di una specifica varietà di prodotto ed in altri addirittura si sono

spinti persino a relazionarsi con aziende agricole nell'est Europa per garantirsi l'approvvigionamento di una materia prima con specifiche caratteristiche.

Gli aspetti nodali che i trasformatori pongono in queste relazioni sono prevalentemente due:

- avere dei prodotti con specifiche caratteristiche qualitative e quantitative
- stare dentro determinate fasce di prezzo della materia prima.

Attività questa spesso molto faticosa che vedono le parti a dover trovare degli equilibri all'interno di margini spesso stretti tra modi di coltivare e costi di produzione degli agricoltori e quelli necessari per poter lavorare la materia prima in modo economicamente sostenibile dai conservieri per poter stare ed essere competitivi sui loro mercati.

I produttori, organizzazione di impresa e spazio di relazione di filiera

I trasformatori riconducibili alla filiera conserviera rappresentano, come nelle altre filiere agroalimentari un insieme molto eterogeneo e differenziato dalla piccolissima realtà artigiana a conduzione familiare, alla media impresa indipendente a quella che fa parte di un gruppo multinazionale.

Ci sono sia operatori che gestiscono in proprio tutto il processo produttivo, sia chi esternalizza parti del processo (escludendo il pomodoro, per molte produzioni come ad esempio per i sottolio e sottaceti la prima lavorazione viene fatta in modo da eliminare gran parte degli scarti e di trasportare allo stabilimento solo la parte che poi verrà confezionata e poter ridurre i costi di produzione) e chi tutta o parte della produzione focalizzando l'attenzione a gestire prevalentemente il proprio brand.

Ponendo attenzione all'organizzazione del processo produttivo si possono comprendere in molti casi le caratteristiche del tipo di sistema di relazione che forma tra i trasformatori ed i loro fornitori agricoli.

I trasformatori che tendono ad avere una relazione più forte con i propri fornitori agricoli sono tendenzialmente anche quelli che normalmente presidiano direttamente ed interamente il processo produttivo e che sono impegnati a sostenere il loro brand sul mercato. Tra questi ci sono sia operatori che tendono a costruire dei rapporti prevalentemente di tipo fiduciario e sia chi va oltre impostando una politica di indirizzo e definisce regole di comportamento e relazionandosi strettamente con loro.

Nel primo ambito, il "conserviero" si orienta ad acquistare da aziende agricole di cui si fida che negli anni hanno consegnato sempre un buon prodotto e non ci sono problemi di consegna, dall'altra parte gli agricoltori sanno a chi vendono e sanno che avranno un prezzo non di tipo speculativo e l'acquirente è interessato che negli anni questi continuino a produrre. Un intervistato motiva questo atteggiamento di policy argomentandolo con queste parole:

In passato avevamo rapporti molto stretti tanto da imporre la coltivazione di una tipologia di pomodoro, oggi manteniamo relazioni commerciali con un'associazione di coltivatori con i quali nei contratti i prezzi sono quelli regolati dal mercato e dove i vantaggi reciproci sono nella vicinanza dei campi con lo stabilimento e poter risparmiare nei costi di trasporto e sulla fiducia reciproca per la qualità e la sicurezza dei pagamenti..."

Nel secondo ambito si lavora sull'integrazione e sui rapporti relazionali di filiera ed in questi casi gli agricoltori vengono selezionati e seguiti in tutte le fasi ed incentivati con premialità se garantiscono degli standard o vengono sostituiti se non rispettano standard minimi. L'organizzazione definisce delle precondizioni e delle regole di comportamento e di coltivazione e poi delle indicazioni di programmazione che danno indicazioni sui volumi da produrre. Un intervistato che opera con queste logiche dice:

"... per noi ci sono tre parametri che regolano il funzionamento della filiera a monte: qualità; programmazione quantità; logiche di premialità nei prezzi ai conferitori [...]"

Noi spendiamo parecchio in sovrapprezzi. Da un lato, tramite un concorso come iniziativa- vetrina per premiare quei conferitori che riescono a portare materia prima che va a collocarsi nel "range qualitativo" più alto; dall'altro, riconosciamo 1,5 euro in più alla tonnellata fisso, solo per il semplice fatto che vengono da noi. Più l'anticipo dei pagamenti. Portare il pomodoro da noi deve essere per l'agricoltore un'ambizione: non per chissà quali simpatie, ma perché ci guadagnano di più. La contropartita che chiediamo, naturalmente, è una qualità migliore della materia prima, complessivamente parlando..."

Il meccanismo funziona: perché – ci spiega – se diamo un premio per il solo fatto di venire da noi, garantite certe caratteristiche del pomodoro, sa anche che puoi essere escluso, e sostituito. Questo, in termini economici, non fa piacere. E genera allora le dovute attenzioni nell'agricoltore". Ne è prova l'indice di rotazione delle aziende agricole fornitrici, attorno al 2-3% annuo, davvero al di sotto del fisiologico..."

Un discorso diverso va fatto tra gli operatori che gestiscono direttamente il processo produttivo operando in private label. Qui gli atteggiamenti possono tendere maggiormente ad avere qualche rapporto fiduciario ma soprattutto a sentirsi liberi di andare sul mercato per acquistare alle migliori condizioni contrattuali spesso con atteggiamenti da "trader" per portare a casa i migliori risultati possibili in termini di costi di acquisto.

L'attenzione non è tanto nella relazione con i fornitori agricoli quanto trovare una materia prima che rispetti gli standard contrattuali definiti dai loro clienti (detentori di marchi senza produrre) e che devono rispettare le caratteristiche di posizionamento competitivo che questi hanno sul mercato. Tra i clienti detentori di marchi che si servono di questi produttori ci sono tutti gli operatori della Gdo che hanno proprie linee in private label, ma anche altri produttori industriali sia del settore che si sono specializzati sulla commercializzazione rinunciando a produrre direttamente o che devono far fronte ad esigenze specifiche (es. che devono approvvigionarsi per la vendita di lotti di prodotto che non dispongono in magazzino) e sia di altri settori alimentari (es. i pastai che fanno politiche di integrazione di gamma di offerta).

Questi pochi tratti evidenziano una varietà di comportamenti tra conservieri (anche tra loro) ed agricoltori che nelle realtà possono formare mix di situazioni e relazioni molto differenziate rispetto alle tipologie esemplificative richiamate.

Nei mix ci sono evidenti casi dove prevalgono atteggiamenti più di filiera come sistema di relazione e sia di tipo più speculativo improntati sui rapporti di forza tra gli operatori

in relazione agli andamenti di mercato. Questi ultimi approcci tendono ad operare su logiche di breve spesso anche in modo “aggressivo” da parte dei conservieri per tenere i prezzi di acquisto bassi della materia prima e poter stare dentro i propri costi di produzione rispetto ai prezzi di vendita, ma questi atteggiamenti contribuiscono a creare un’ulteriore instabilità nel mercato di approvvigionamento. In questi casi si formano deboli relazioni tra agricoltori e conservieri e tendono a rendere sempre più fragile la filiera che si forma. Situazioni che possono contribuire a portare gli stessi agricoltori ad interrompere le coltivazioni e tentare altre strade per creare delle alternative in grado di salvaguardare la sostenibilità economica della loro attività. I conservieri, dal loro canto, operando in questi casi prevalentemente come “raider” e si ritrovano a vivere sempre su linee crescenti di rischio e dover cercare continuamente delle soluzioni per poter restare sul mercato.

Approvvigionamenti e spazio di relazione con la filiera a monte

Il disallineamento tra offerta di materia prima agricola e domanda dei conservieri rappresenta un fattore critico di instabilità pernicioso per tutta la filiera che vede questi attori cercare soluzioni in grado di stabilizzare nell’interesse di tutti il mercato dell’approvvigionamento.

Nell’indagine, l’attenzione sulla necessità di rafforzare il legame relazionale tra agricoltori e conservieri è molto presente soprattutto quando il tema della tracciabilità e della sicurezza alimentare (ovvero che non ci siano produzioni ogm, che non ci siano contaminazioni e specifici residui chimici e tossici, ecc.) diventano aspetti fondamentali sia per accedere su determinati mercati (si pensi alle certificazioni di qualità che richiedono le aziende internazionali della Gdo prima di decidere di acquistare i prodotti alimentari) e per distinguere i prodotti rispetto alla concorrenza.

I conservieri che operano nei segmenti di gamma più alti sulla relazione tra loro ed i fornitori agricoli investono oramai da anni in modo sempre più attento ed organico.

Le esperienze più antiche in questo campo nei casi esaminati nell’indagine risalgono addirittura a metà anni’60 quando un’azienda intervistata selezionò una specifica varietà di pomodoro e la impose a tutti i suoi fornitori agricoli contribuendo a portare questa varietà a divenire una delle tipologie coltivate più diffuse. Per passare poi ai sistemi relazionali di tipo fidelizzato, dove la conoscenza e la fiducia reciproca costituisce un collante che da una certa stabilità nei rapporti e sui prezzi che ogni anno vengono stabiliti.

L’evoluzione sembra segnare un rapporto più formale e definito nei reciproci impegni all’interno di un “modello delle regole”.

Rafforzato da un modello organizzativo in grado di seguire, monitorare e verificare ogni singolo conferimento ed ogni singolo fornitore agricolo andando da lui a fare ispezioni, visite e fornendogli, se necessario, assistenza agronomica. Lo stesso intervistato dice a proposito:

“... l’esecuzione (ovvero il raccolto, e come lo ottieni) è oggetto di continue verifiche. In campagna, con i nostri tecnici, e carico per carico. Ogni carico riceve un punteggio (un loro

recente progetto aziendale di ricerca ha riguardato proprio la capacità di controllare e selezionare la materia prima in arrivo)[...]

Inoltre hanno costruito una “memoria” lunga sulla qualità dei conferimenti (leggi: statistiche sui conferimenti). Anche per compensare un luogo comune, drammaticamente vero, secondo cui l'agricoltura finisce per essere un settore dalla memoria corta [...]

Se l'agricoltore mi dice che quest'anno ha avuto molta sfortuna, si va a vedere l'anno scorso come era messo; succede in agricoltura avere un anno sfortunato, anche due. Si possono controllare le variabili in gioco attraverso i diari di campagna. Ma se si arriva a tre anni, purtroppo viene da dire: caro agricoltore, sei troppo sfortunato. Mi fai capire che sei tu che non sai governare la tua azienda.

Le assicuro che usata così, la memoria, aiuta molto a consolidare relazioni di fiducia. A farle evolvere, a sviluppare giochi cooperativi, escludendo invece chi ti ha voluto dichiarare delle cose solo per “fare il furbo” (e fa bene agli altri fare vedere che “il furbo” in lista fornitori non c'è più) [...]

Il punto di fondo è che l'agricoltore ci deve credere, e deve partire da alcune consapevolezza. La coltivazione del pomodoro può dare un ottimo reddito, pur con tutte le aleatorietà tipiche di un'attività agricola: ma è una coltivazione dura e faticosa. Non è il mais, che basta una semina, un trattamento, lo innaffi e poi vai alla raccolta. Il pomodoro, quando si lavora con la lotta integrata seria (che noi chiediamo su tutta la materia prima approvvigionata), va controllato ogni giorno. Devi entrare in campo, se non sei rapido nel percepire quello che sta succedendo nel tuo campo, ti parte il raccolto o devi procedere a trattamenti incompatibili con i nostri standard. Ci devi credere, ci devi investire, devi confrontarti continuamente con il miglioramento...”

Un altro intervistato che non opera nell'ambito del pomodoro ha evidenziato la loro fatica a “convincere” i propri agricoltori fornitori a seguire determinate regole ed attenzioni per poter promuovere e realizzare una filiera *integrata*

“abbiamo sviluppato un controllo di filiera, focalizzato soprattutto sulla certificazione del prodotto a “lotta integrata”²⁴, raggiungendo un abbattimento del 90% dei fitosanitari, pur ammessi per legge. Questo è avvenuto grazie a ricerche fatte anno per anno, con il supporto di agronomi. Ciò a scopo di differenziazione rispetto alla concorrenza (che hanno economie scala molto maggiori di noi: alcuni competitor tedeschi hanno volumi anche 5 volte superiori) [...]

Inizialmente abbiamo incontrato resistenza con gli agricoltori. Per l'agricoltore il suo obiettivo è la resa. Li abbiamo dovuti convocare in azienda, spiegargli loro le ragioni – e l'inevitabilità - delle scelte; e che questo era nel loro interesse seguire il progetto. È stato un passaggio importante, fatto di riunioni, talvolta anche solo di cene informali. Per evitare di mettere gli agricoltori davanti ai giochi già fatti. Abbiamo cercato di porre le premesse per una partnership di filiera, con questi agricoltori...”

Questo intervistato evidenzia inoltre che dove possono cercano di preferire l'approvvigionamento in Italia pur in presenza di prezzi un po' più alti compensati però

²⁴ “Non c'erano molte alternative. Il biologico non si poteva fare: quando si deve lasciare in quarantena i terreni per sette anni, per “depurazione” e poi si deve convertire tutta l'azienda agricola a biologico, diventa tutto più complicato. Si poteva prendere in considerazione di trasferire le coltivazioni all'estero, su campagne vergini. Ma il valore del cavolo cappuccio non permette di sostenere i costi della logistica. La strada percorribile, allora, era quella di trovare la tecnica produttiva che permettesse l'equilibrio tra salubrità del prodotto, redditività all'agricoltore e un'immagine di valore aggiunto per l'azienda. L'abbiamo identificata nella “lotta integrata”, che ci sta dando risultati. E' la tecnica, potremo dire, che sostiene il loro posizionamento competitivo: anche se va detto che ciò avviene più in termini di difesa che di soluzione pro-attiva rispetto ai clienti finali (Gdo)”.

da una maggiore sicurezza. Riscontra anche che per una certa tipologia di prodotti agricoli sono praticamente stati costretti a approvvigionarsi nei paesi dell'est Europa perché in Italia non c'è più produzione e dice:

“... sono spariti tutti i centri di raccolta degli anni '70-80. Che c'erano a Salerno, a Nocera, nel padovano, nel veronese. Il paradosso è che all'epoca si esportavano molti prodotti verso l'Europa. Ora non esiste più nulla. Per i costi, per la filosofia agricola italiana: “faccio tutto da me”. L'alternativa, per queste coltivazioni, sarebbe stata la cooperazione. Ma sull'ortofrutta (non pomodoro) c'è ancora molta frammentazione e non se ne esce...”

La base agricola rappresenta per la filiera certamente un punto critico per l'approvvigionamento. L'esigenza nel sistema agroalimentare nel suo complesso è quella di creare una migliore integrazione di filiera che possa portare condizioni di sostenibilità economica ed affidabilità dentro un quadro competitivo in cui gli attori stessi possano ritrovarsi.

Nel “quadro debole” che si è andato configurando appare interessante richiamare una realtà intercettata nel corso dell'indagine che mostra una certa capacità propria di sfruttare a proprio vantaggio le condizioni di sistema che si formano nel disallineamento tra domanda ed offerta delle materie prime agricole nel territorio in cui operano che indica come a volte si possano trovare soluzioni eterodosse ma sicuramente funzionali per gli operatori coinvolti.

L'operatore intervistato è riuscita a trovare un modo per portare a produzione le eccedenze agricole di pomodoro destinate non alla produzione industriale che non avrebbero trovato un prezzo di vendita conveniente sui mercati primari del fresco dell'ortofrutta. Questo caso rappresenta una realtà incontrata nell'ambito dell'indagine che, pur poco rilevante per volumi e dimensione rispetto ai grandi player che ci sono, appare indicativa di come si possa operare anche in contesti generali non favorevoli per le produzioni industriali. Si possano trovare degli spazi apparentemente inesistenti e trovare soluzioni o comunque interagire e migliorare delle condizioni date e sviluppare un'attività di impresa di successo completando un nuovo modello produttivo inventandosi nuovi prodotti e rielaborandone alcuni esistenti.

L'azione di questo operatore punta dunque ad andare ad acquisire una materia prima destinata al mercato del fresco dell'ortofrutta eccedente rispetto alla domanda che non è più conveniente portare a vendere sui mercati per la discesa dei prezzi che si realizza ed ad un prezzo compatibile l'acquista e l'utilizzarla per realizzare prodotti conservati di nicchia e fascia alta.

Un caso questo, che nella sua specificità appare molto interessante anche nella capacità di fare nuovi prodotti interessanti tanto da trovare altri operatori che li hanno imitati e/o ne hanno trovato ispirazione per ampliare le loro gamme di offerta.

I limiti che si possono cogliere nella relazione che si forma tra azienda conserviera ed agricoltori potrebbe apparire di natura tattica e non avere una sua evoluzione strategica.

Indubbiamente si sfruttano delle opportunità che ruotano intorno ad evidenti differenziali di prezzi e di margini che i prodotti agricoli hanno sul mercato del fresco rispetto a quello destinato alla produzione industriale, però la possibilità di sfruttare delle ulteriori marginalità potrebbe favorire nel tempo dei comportamenti negli

agricoltori che potrebbero incentivarli ad avere una certa convenienza a regolare una tendenziale marginale sovrapproduzione che potrebbe avere un suo mercato integrativo.

Il titolare intervistato ha mostrato di avere ben chiaro la dinamica ed una certa consapevolezza di questa situazione, ma da imprenditore coglie con altrettanta chiarezza le opportunità che si possono cogliere e ci dice:

“... uno dei punti più delicati sono le dinamiche di approvvigionamento delle materie prime. La produzione in serra è più costosa ed il prodotto fresco per consumo finale viene pagato ad un prezzo più alto rispetto a quello destinato per l'industria di trasformazione. Tutte le aziende agricole del territorio chiaramente hanno interesse più a vendere su questo segmento [...]”

Noi ci inseriamo negli acquisti al momento in cui i prezzi scendono e arrivano su livelli economicamente sostenibili per loro (allineamenti di fine stagione quando la domanda è inferiore all'offerta) [...]”

Questo per noi è possibile in particolare grazie al radicamento e conoscenza del contesto locale ed alla sua abilità di interazione e negoziazione con gli agricoltori [...]”

Per loro è un'opportunità per liberarsi di un prodotto che altrimenti potrebbe anche essere distrutto perché il costo di raccolta potrebbe essere superiore al prezzo di vendita di fine stagione...”

Interessante infine sottolineare un ultimo aspetto che riguarda il “vantaggio competitivo localizzativo” che si crea per questa azienda. Operare in questo specifico contesto è fondamentale, come l'imprenditore stesso riconosce, probabilmente in un altro territorio con caratteristiche diverso tutta la loro attività non sarebbe stata possibile né avviarla e né continuarla.

Un aspetto questo che richiama un tema importante: quali politiche possibili per favorire l'integrazione di prossimità tra produzione agricola ed industria agroalimentare.

A rafforzare la loro integrazione, nello specifico, la proprietà dell'azienda conserviera, ha anche un'azienda agricola dalla quale per compensazione può attingere parte della materia prima, se ha necessità produttive anche se, il titolare ha tenuto a precisare che si cerca di tenere il più possibile distinte e separate le gestioni tra le due entità economiche e nel caso nella decisione guida il valore aggiunto che si può ricavare (ovvero se il prezzo del fresco è alto l'azienda agricola vende sul mercato dell'ortofrutta).

L'organizzazione commerciale e spazio di relazione con la filiera a valle

La filiera del conserviero più consolidata che ruota intorno ai trasformatori industriali, a differenza di altre dove ci sono dei soggetti leader che presidiano anche più fasi di essa, presenta una ripartizione abbastanza netta e separata tra i diversi attori che la compongono. Nella filiera del conserviero che soprattutto fa riferimento alla produzione industriale, la base agricola coltiva e vende il prodotto fresco senza alcun tipo di lavorazione ulteriore; i trasformatori lavorano la materia prima agricola e la distribuzione commercializza il prodotto finale.

In riferimento all'articolazione relazionale tra trasformatori industriali e distribuzione questa è simile a quella delle altre filiere agroalimentari industriali (come ad esempio in quella della pasta).

I rapporti tra trasformatori industriali e distribuzione sono poi molto serrati a livello commerciale. Anche in questo ambito la Gdo riesce a far valere il proprio peso di posizione ed imporre un'asimmetria relazionale che i trasformatori "soffrono" sia quando vendono col proprio brand che con i contratti in private label.

Una condizione che per i trasformatori rappresenta un punto problematico sia per vincere la concorrenza tra competitor per essere scelti e sia per sostenere gli oneri per poter fare arrivare i propri prodotti sugli scaffali. Arrivare a vendere alle grandi catene internazionali richiede poi un ulteriore impegnativo iter di accreditamento per conseguire le certificazioni necessarie e dover ricevere delle ispezioni periodiche per verificare le condizioni di standard produttivi acquisiti.

Altro punto delicato per molte aziende che tradizionalmente hanno sempre prodotto con proprio marchio è la scelta di produrre anche in private label. Inizialmente per molte di esse è rappresentata un'opportunità per ottimizzare le produzioni rispetto ai costi di impianto, poter acquisire marginalità ulteriori.

Alcuni, per strategie aziendali pur cogliendo l'opportunità di vendere più prodotto, hanno cercato di resistere a queste offerte. Un intervistato ha sollevato questo tema evidenziando i rischi ulteriori che loro, come produttori, rischiano di correre nel perdere posizione e divenire dei sub-fornitori dei grandi player della Gdo marginalizzando il loro ruolo storico e vedere scomparire tutta la loro autonomia strategica di mercato. Finire per produrre quello che decide la Gdo. L'intervistato rappresenta i propri ragionamenti e timori in questo modo:

"... noi facciamo poco private label: avendo un marchio storico e credendo nel value brand non abbiamo agganciato subito la curva di espansione delle private label, ed ora (che il private label è inevitabilmente nei loro scenari, visto che sui sottaceti rappresenta il 50% del mercato nazionale) iniziamo a non trovare molto spazio per inserirci se non con molta fatica[...]. La realtà di oggi vede in Italia il private label raggiungere il 50%, in Europa si arriva al 70% e questi valori sono destinati a crescere [...]"

La nostra difesa è tutta centrata sul prodotto, sulla valorizzazione dell'origine territoriale. Però, occorre ammettere, anche le catene ormai presidiano con il private label questo tipo di segmento, con ricette particolari. E questo apre per noi un dilemma strategico, al momento irrisolto. Difendere il marchio, ma agganciare al tempo stesso il private label: trasformarlo da competitor in vettore di crescita. Ma con un mix strategico che dovrebbe essere ripensato [...]"

Tutto questo per cercare di evitare di finire sotto pressione sui costi, ed essere costretti così a compiere compromessi sulle scelte di processo (ciclo del fresco – per l'appunto -, lotta integrata) che finora hanno rappresentato la fonte del nostro vantaggio competitivo..."

Se per le realtà minori arrivare con i propri marchi sugli scaffali della Gdo rappresenta normalmente un passaggio chiave non facile e vede spesso una larga parte di queste dover optare a lavorare prevalentemente nella produzione in private label. In parallelo a queste dinamiche consolidate e prevalenti si registrano una serie di nuove situazioni che vedono un certo "protagonismo" di più micro realtà principalmente artigianali che riprendendo vecchie ricette di conservazione soprattutto nel sottolio e sottoaceto e

inventando nuove ricettazioni si propongono sui mercati puntando sia alla vendita diretta, sia cercando canali privilegiati nella distribuzione organizzata tradizionale (che cerca prodotti di qualità distintiva per essere competitiva) fino a cercare di trovare spazio nelle iniziative mirate organizzate dalla Gdo di fascia alta (es. sulle produzioni territoriali, tipiche, ecc.).

Piccole realtà artigianali che cercano nel canale della “filiera corta” una nuova modalità per cercare direttamente il consumatore finale e provare di creare e presidiare micro nicchie di un mercato in grado di dare reddito.

Accorciando la filiera di commercializzazione e ponendosi in relazione diretta con target specifici di consumatori questi operatori cercano di trovare un posizionamento competitivo di mercato in grado di stare sul mercato pur avendo delle strutture di costi unitari più alti dell'industria e poter operare con volumi contenuti che non sarebbero sufficienti per proporsi per il canale della Gdo.

La scelta di cercare canali di vendita alternativi e puntare sulla qualità e sulle specialità rappresenta per questi operatori anche una grande opportunità per trattenere più valore aggiunto ed integrare fasi lavorative che avrebbero difficoltà a operare da sole.

Un aspetto interessante è che molte di queste piccole realtà nascono da operatori che provengono dal mondo agricolo sollecitate nella ricerca di realizzare un prodotto che non sia la sola materia prima consapevoli del fatto che la loro vendita tal quale non è remunerativa. Lavorare la loro materia prima rappresenta un passaggio necessario per cercare di acquisire valore aggiunto in grado di portare quella remunerazione che darebbe anche senso alla loro componente di attività agricola.

Questo, pur ancora poco rilevante da un punto di vista dei volumi, appare un fenomeno molto interessante e dinamico che cerca di diffondersi e che in qualche misura sta cercando di contribuire a formare un nuovo segmento di mercato diretto ed a recuperare prodotti e produzioni della tradizione che andavano scomparendo.

Dal punto di vista dello “spazio di relazione di filiera” in questo ambito si manifestano aspetti importanti per la formazione di nuovi circuiti che arrivano a relazionarsi direttamente anche con i consumatori finali con i quali si costruiscono rapporti di riscoperta delle tradizioni e di conoscenza e consapevolezza che rendono più attenti i consumatori nelle scelte e comprendere cosa realmente comprano ed andranno a consumare.

Fenomeno questo che ha portato alcuni di queste realtà artigianali ad evolversi e trovare un loro posizionamento competitivo prima nella distribuzione organizzata di alta gamma con un'offerta accurata e con standard costanti, poi a seguito di iniziative specifiche della Gdo (es. settimane dedicate alla cucina regionale, o allo sviluppo di corner di prodotti tipici, ecc.) sono riusciti ad arrivare anche in modo selettivo su questi canali senza perdere la loro originalità.

Nell'insieme si tratta di una fenomenologia che ha più radici e più forme evolutive e con prospettive interessanti anche se molte di queste ancora da disegnare o definire meglio in chiave evolutiva.

Alcuni ultimi punti di riflessione e di attenzione sulla filiera conserviera

Alcuni elementi emergenti

Le imprese di trasformazione come per le altre filiere dell'agroalimentare sono l'anello fondamentale di raccordo ed il fattore strutturale che caratterizza la filiera conserviera.

Le loro azioni e politiche a monte con gli agricoltori e loro rappresentanze costruiscono i presupposti di produzione sia di varietà di gamma che di qualità di fascia.

Le caratteristiche presenti rappresentano un insieme di relazioni differenti ed articolate che cercano in ambiti specifici e tra singoli attori soluzioni funzionali alle loro esigenze di sostenibilità economica e di visione strategica per affrontare i mercati.

Nelle ampie eterogeneità di contesti, situazioni e caratteristiche dei singoli attori alcune macro tendenze sembrano emergere e su cui va posta l'attenzione dovuta.

Nel segmento della produzione del pomodoro, rispetto agli agricoltori emergono delle differenze sostanziali tra nord e sud, dove il nord rappresenta la maggiore concentrazione produttiva dei pomodori per l'industria e gli operatori e le forme associative mostrano una maggiore capacità organizzativa ed aggregativa che consente loro una migliore interazione con l'industria di trasformazione. Gli operatori del sud accusano ulteriori maggiori difficoltà (presenti nel comparto agricolo) dovute a fattori di frammentazione produttiva ed una diffusa difficoltà nell'interazione con i trasformatori.

Negli altri segmenti di produzione agricola destinata alla lavorazione sottolio e sottaceto, pur nella ricchezza della tradizione nazionale in queste lavorazioni e nella riscoperta e valorizzazioni di vecchie lavorazioni tradizionali ed a cui se ne aggiungono anche di nuove (evidenziando le capacità dell'industria di trasformazione i inventarsi nuovi prodotti) si riscontra una crescente difficoltà a reperire una sufficiente ed adeguata materia prima agricola per mancanza di coltivazione e vede costretti i trasformatori ad acquistare all'estero.

Le ragioni nell'insieme evidenziano il fatto che per la loro organizzazione produttiva gli agricoltori non trovano conveniente realizzare queste coltivazioni. L'esigenza sarebbe quella di cercare di ricostruire delle condizioni organizzative e di filiera che potrebbero ridare convenienza a tornare a riprendere certe coltivazioni. Questo tema è cruciale e rilevante per diversi aspetti e non ultimo poter sostenere nelle condizioni che lo consentono una filiera integrale del made in Italy che ne rafforzi la distintività sui mercati.

Le loro relazioni a valle con la distribuzione, ripresentano le problematiche tipiche riscontrate nelle altre filiere che vedono:

- con la Gdo dei rapporti problematici sia in ambito strategico di presidio dei mercati tra prodotti di marca e in private label che in ambito operativo stringenti nelle condizioni contrattuali
- con la Do la configurazione soprattutto per i piccoli operatori di nuove modalità di accesso e di proposta sui mercati finali e per molti esercizi commerciali di operare

un riposizionamento competitivo per quelli che sono riusciti a rimanere aperti offrendo prodotti diversi rispetto alla Gdo.

Per molti piccoli operatori poi la scoperta di mercati diversi di filiera corta ha rappresentato un'altra opportunità interessante che gli ha permesso di trovare propri spazi di proposta.

Per una politica attiva di filiera

L'ampiezza delle tipologie di produzione e numerosità di operatori presenti richiede necessariamente azioni articolate e differenziate su più aspetti e problematiche.

La questione principale comune a tutta la filiera del conserviero rimane, ancora una volta, quella di far evolvere le produzioni agricole verso le esigenze della trasformazione.

Gli aspetti strutturali dell'agricoltura nazionale sono noti e risaputi, così come le difficoltà di molti soggetti intermedi che dovrebbero aiutare le aziende agricole a migliorare la loro operatività non sono adeguati a svolgere il loro ruolo rispetto alle esigenze dei mercati ed essere degli attori attivi e propulsivi per migliorare aspetti gestionali e di mercato per i loro associati. Le critiche che ricevono evidenziano una necessità di superamento e dell'importanza del ruolo che dovrebbero/potrebbero svolgere per l'intero sistema delle filiere agroalimentari del made in Italy.

Altro aspetto di rilievo anche per riuscire a rafforzare la "distintività competitiva" delle produzioni agroalimentari del made in Italy deve essere quella di rafforzare in particolare il sistema delle piccole aziende artigianali e pmi di trasformazione che valorizzano produzioni tipiche di qualità. Il loro sostegno rappresenta un aspetto fondamentale per poter valorizzare la distintività produttiva dell'agroalimentare del made in Italy necessaria per andare e stare con successo sui mercati internazionali. In questo ambito le situazioni e le condizioni sono ampiamente eterogenee e differenziate e richiedono interventi molto puntuali e legati ai contesti territoriali dove queste realtà operano. Il legame col territorio richiama di per sé a politiche integrate di sviluppo locale dove agricoltura e trasformazione agroalimentare devono trovare forza per integrarsi e fare sinergia per poter stare sui mercati. L'integrazione spontaneista di molte aziende agricole che per necessità lavorano la propria produzione agricola (sempre più spesso non vendibile da sola in modo remunerativo) per trasformarlo in prodotto agroalimentare rappresenta un'indicazione importante da cogliere come opportunità ma che dovrebbe portare anche a sviluppare un'attenzione maggiore e concreta per farle crescere ed evolvere (da sole o in forma associate) in modo da farle operare con ed in ambito di organizzazioni adeguate per poter affrontare i vari mercati e soprattutto quelli internazionali.

2.5. La filiera dell'olio extravergine di oliva

Le caratteristiche strutturali della filiera dell'olio di oliva

La mappa delle principali linee di prodotti nella filiera dell'olio

Rispetto all'indagine di filiera condotta in questa sede, l'attenzione si focalizza solo sulla produzione dell'olio extravergine di oliva nelle sue quattro articolazioni principali: normale, Dop/Igp, biologico, aromatico. Gli altri prodotti derivati come l'olio di oliva, di sansa e lampante vengono presi in considerazione in quest'ambito solo per completare alcuni aspetti funzionali e generali utili a rappresentare il contesto di insieme in cui si muove il mercato dell'olio extravergine d'oliva.

La realtà del segmento di filiera dell'olio extravergine d'oliva pur riferendosi ad una sola linea di prodotto (per quanto primario) presenta in sé una realtà molto articolata che fa riferimento a contesti estremamente differenziali tra loro che vanno dal piccolo conduttore agricolo che gestisce l'intera filiera dalla coltivazione dell'oliveto alla vendita diretta ai consumatori, a migliaia di operatori diversamente organizzati fino alle grandi realtà industriali anche di livello internazionale che acquistano prevalentemente olio per l'imbottigliamento e la commercializzazione.

Gli attori della filiera

Estrapolando dallo schema di partenza riportato, le principali fasi di processo della filiera trova i suoi riferimenti:

- nei conduttori agricoli per la coltivazione degli oliveti e raccolta delle olive
- nei frantoi per la lavorazione delle olive per la produzione dell'olio
- negli imbottiglieri per il confezionamento dell'olio e vendita alla distribuzione
- nella distribuzione per la vendita al consumatore finale.

La filiera dell'olio di oliva, pur mantenendo definita in modo chiaro l'articolazione operativa delle fasi di processo, fa anche riferimento ad ampie differenze di contesto operativo (da quello finalizzato per l'autoconsumo, fino alle vendite sui mercati internazionali) ed ad un ampio numero di attori coinvolti.

Analizzando il numero di attori coinvolti all'interno delle singole fasi si può cogliere una situazione complessiva che vede una diminuzione progressiva del loro numero mano a mano che si arriva in fondo alla filiera. Questo porta ad avere un quadro strutturale che vede coinvolti nella filiera la presenza di:

- un alto numero di conduttori agricoli che operano nell'ambito di un'elevata frammentazione produttiva e, nella fase di raccolta delle olive, con un ulteriore aumento del numero di risorse stagionali impiegate per svolgere questa attività (per

dare un riferimento, l'uso di questa forza lavoro porta ad incidere mediamente oltre il 40% del costo complessivo di produzione dell'olio)

- un numero consistente di piccoli e medi frantoi che rappresentano in gran parte i principali punti di riferimento per gli operatori agricoli
- pochi grandi imbottiglieri e confezionatori che rappresentano “l'industria” che fornisce il prodotto olio di oliva in larga parte alla grande distribuzione (in Italia i primi 3 imbottiglieri gestiscono oltre il 35% del segmento dell'olio extravergine) ed una miriade di piccoli, piccolissimi imbottiglieri che molto spesso non sono altro che piccoli, medi conduttori agricoli (comprese le cooperative agricole) e proprietari di frantoi che integrano la propria attività principale commercializzando in proprio parte o tutto l'olio prodotto
- la grande distribuzione con relativi pochi grandi soggetti (i gruppi della Gdo) che commercializza al consumatore finale che presidia una quota consistente del canale di vendita dell'imbottigliato e negli altri canali di vendita l'azione di un'ampia pluralità di soggetti che vendono sui canali ho.re.ca, tradizionale e nella vendita diretta.

Nell'articolazione della filiera, normalmente i piccoli produttori sono spesso anche dei “full liner”: coltivano, raccolgono, portano le olive al frantoio (se non l'hanno di proprietà), si riprendono il loro olio e lo commercializzano direttamente sia sfuso che imbottigliato prevalentemente sui canali di prossimità e dei rivenditori/imbottiglieri con cui riescono a relazionarsi.

L'attenzione ad imbottigliare anche tra i piccoli produttori è molto cresciuta negli anni sostenuta dall'esigenza di cercare di vendere il proprio olio sui possibili canali in cui riescono ad arrivare (normalmente mai tramite la Gdo sia per un fatto di prezzo che di quantità vendibili) partendo dalle reti relazionali e cercando di allargare il proprio giro spedendo direttamente via corriere l'olio ai propri clienti.

La base agricola nel suo complesso rappresenta il vero fattore critico di successo per la produzione nazionale in quanto, oltre al fatto ovvio che in questo ambito si produce la materia prima, in questo segmento di filiera si concentrano i maggiori problemi organizzativi derivanti da un contesto formato da una miriade di piccoli conduttori agricoli che portano un'elevata frammentazione produttiva, dove ricadono i maggiori costi di produzione (solo la fase di raccolta delle olive, come già detto, incide più del 40% del costo per fare l'olio) ed ottenere i minori margini di ricavo.

Un altro momento critico è nella fase di conferimento delle olive dove occorre lavorare in tempi rapidi, valutare le condizioni delle diverse partite di olive, tenere separati i diversi stock di conferimento sia rispetto alla qualità che del soggetto conferitore per tenere sempre tracciabile il processo produttivo.

Il conferimento rappresenta uno dei momenti chiave per stabilire il prezzo delle olive rispetto alla qualità (questo naturalmente nel caso in cui il conferitore vende le olive e non quando le porta solo per farle lavorare) e riuscire ad avviare il processo produttivo entro le 24 dalla raccolta per non rischiare di far rovinare le olive.

L'organizzare per lotti della lavorazione rappresenta oramai uno standard di riferimento da quando si pone particolare attenzione alla qualità organolettica dell'olio; così come il riferimento delle 24 ore per l'avvio della lavorazione delle olive che portano a dover concentrare in tempi molto stretti tutte le attività (in questi periodi normalmente i frantoi lavorano 24 ore su 24). Una fase molto delicata e frenetica perché come diceva un intervistato:

“... nello stesso territorio le olive maturano tutte insieme e non si può rimandare né la raccolta perché le olive maturano troppo e né la lavorazione perché queste si rovinerebbero e poi l'olio non verrebbe bene come si vuole...”

Il frantoio rappresenta la componente “industriale” della filiera e da come si lavora in questo ambito dipende in buona parte la qualità dell'olio in termini di mantenimento delle “fragranze” (e dei possibili difetti che si possono avere) aspetto questo determinante per ottenere gli oli di alta qualità come risultato finale.

Questa attenzione ha portato in gran parte a sostituire i vecchi macchinari a pressione idraulica tradizionali a lavorazione discontinua e l'utilizzo dei “fiscoli”, alla lavorazione con centrifugazione in continuità nelle sue varianti (a tre e due tempi, a risparmio idrico), portando in alcuni casi anche a prevedere una fase di snocciolatura.

Grazie a questi nuovi metodi è stato possibile poter contribuire notevolmente a migliorare i processi di lavorazione e rendere possibile ripulire gli impianti ad ogni fine lotto in modo che non restino tracce delle partite lavorate in precedenza (col rischio di dare dei difetti organolettici alle lavorazioni successive) e di tracciare e tenere distinti in modo puntuale i diversi conferimenti di olive (provenienza, proprietà, tempo di raccolta e lavorazione).

I frantoi, vanno distinti a loro volta sia rispetto alla dimensione tra i molti di piccole dimensioni e pochi con grandi capacità produttive e sia tra quelli che operano in modo indipendente principalmente in conto terzi e quelli che lavorano le olive di proprietà all'interno di aziende che presidiano pezzi di filiera.

Tra i frantoi che lavorano olive di proprietà ci sono quelli che fanno riferimento sia ai produttori agricoli e che in questo modo integrano la filiera e sia quelli agli operatori che imbottigliano e che poi vanno a commercializzare sia l'olio prodotto che quello che comprano sul mercato.

I frantoi integrati ad una filiera di proprietà rappresentano ricorrentemente l'unità produttiva che si occupa poi di tutta la gestione dell'olio, dallo stoccaggio dello sfuso, all'imbottigliamento (quasi sempre oltre al frantoio c'è anche un impianto di imbottigliamento), fino alla commercializzazione. In questi casi il frantoio assorbe in sé tutte le fasi della filiera a valle sia in modo completo quando gestisce anche dei punti vendita al dettaglio (prendono consistenza anche le vendite per corrispondenza oltre che quelle allo spaccio) che diretto con la distribuzione (le grandi cooperative e consorzi riescono anche a fornire in private label sia alla Gdo che ad altri operatori agroalimentari).

Sui frantoi, negli ultimi decenni, a detta di alcuni intervistati, si sono avuti due importanti fenomeni formati e sostenuti dai vantaggi derivanti dalle risorse disponibili dei diversi fondi di finanziamento pubblici in agricoltura. Il primo effetto richiamato è stato quello

che ha consentito e favorito un certo rinnovamento degli impianti con nuove macchine in grado di lavorare meglio le olive e poter avere un olio organoletticamente di migliore qualità ed il secondo, come effetto collaterale, è stato quello di aver favorito un certo aumento del numero di nuovi impianti in attività. Mentre il primo fenomeno ha contribuito a migliorare le capacità di produzione, il secondo, ha portato ad avere più impianti di quelli necessari ai reali fabbisogni produttivi e portare a ridurre, dati i volumi abbastanza stabili di olive lavorabili nelle singole aree, la loro produttività potenziale ed avere un tendenziale maggiore costo di gestione degli impianti stessi (tenendo anche conto che questi impianti lavorano, pur se intensivamente, solo per un periodo limitato dell'anno) e conseguentemente sui costi di produzione dell'olio.

Gli imbottiglieri sono i grandi player della filiera, sono i soggetti che possono anche gestire o meno dei frantoi, il cui "core business" è però quello di acquistare e vendere olio senza cercare interazioni funzionali con la filiera produttiva. Comprano dove meglio conviene e sono i principali attori che contribuiscono a sostenere i processi internazionali dell'import e dell'export. Su questo punto significativa è la testimonianza riportata da un intervistato che preoccupato per un'annata con poca resa agricola degli oliveti, chiedeva ad un imbottigliatore se fosse preoccupato per l'approvvigionamento dell'olio e lui in modo diretto rispondeva:

"... sono tranquillo, perché per gli imbottiglieri non ci sono problemi, la produzione in Italia è relativamente ininfluente, oramai si compra l'olio senza problemi dalla Spagna, alla Grecia, al Medio Oriente e Nord Africa, [...] l'olio per imbottigliare non manca e non mancherà di certo se in Italia per un'annata ce ne sarà poco..."

Questo richiamo ripropone anche la critica raccolta da più intervistati (questi tutti produttori di olio) che indicano come fattore penalizzante per la loro attività l'influenza che hanno gli imbottiglieri sul mercato e sulle lobby che riescono a formare per condizionare anche la normativa (es. sull'etichettatura da riportare sulle confezioni).

Sempre l'intervistato, faceva notare che grazie alla normativa vigente ponendo attenzione al solo rispetto degli standard di legge si possono miscelare oli di diversa provenienza utilizzando descrizioni del tipo "olio italiano" per poter mettere insieme ad esempio l'olio toscano con quello pugliese ed aggiungendo la considerazione di un nostro intervistato sulle diffuse mistificazioni lessicali:

"... basta notare quanto "olio a marchio toscano" c'è in giro sui mercati e di come questo rappresenti una quantità di molto superiore a quella che si produce realmente in regione..."

Continuando poi vengono richiamate in modo critico le dizioni di "olio prodotto in Paesi Ue" e "olio prodotto in Paesi Extra Ue" dove si possono, per macro categoria di provenienza, miscelare i vari oli senza altri vincoli. Tutto questo senza tener conto dei rischi di contraffazioni che ci sono dove l'olio di una determinata provenienza possono "acquisirne" un'altra durante la fase di miscelazione ed imbottigliamento.

Secondo i produttori intervistati, gli imbottiglieri rappresentano il segmento forte in grado, con la propria azione, di influenzare l'intera filiera ed, in qualità di principali importatori ed esportatori di olio, anche la normativa ed i regolamenti vigenti. Secondo loro questo danneggia i piccoli produttori italiani e più in generale l'olio italiano.

Infine, la distribuzione, l'ultimo passaggio rivolto al consumatore finale. La vendita dell'olio extravergine di oliva ha una sua peculiarità caratterizzata dal fatto che, da

stime Ismea, circa 1/3 viene ancora venduto sfuso tramite canali informali e di relazione ed i restanti 2/3 imbottigliato su una pluralità di canali che vanno dal discount, alla Gdo, all'ho.re.ca, fino ai negozi di delicatessen più esclusivi ed alla vendita diretta. I prezzi, come la qualità, può avere un deciso ampio spettro di variazione.

La Gdo e la Do si riforniscono prevalentemente dai grandi imbottiglieri e da grandi realtà produttive come consorzi e cooperative.

La Gdo propone anche linee proprie utilizzando i contratti di private label e su questo punto si possono rilevare due approcci distinti. Il primo, si potrebbe dire, che si rifà su un modello più di tipo "industriale" incentrato a vendere un prodotto di base con un rapporto qualità/prezzo molto mirato dove il riferimento per l'approvvigionamento e con i contratti è con i grandi imbottiglieri (che confezionano apponendo l'etichetta del cliente); il secondo, mira a valorizzare "il made in Italy" e soprattutto a proporre un prodotto per un segmento di spesa più alto arrivando a proporre oli di maggiore qualità fino a quelli Dop ed Igp e gli interlocutori per gli approvvigionamenti sono di norma consorzi e grandi cooperative agricole.

Oltre alla Gdo, nel segmento private label ci sono anche altri soggetti industriali dell'alimentare come ad esempio i pastifici ed altri prodotti alimentari che in questo modo ampliano e diversificano la propria gamma di offerta. Questi operatori si rivolgono normalmente ai produttori di una certa dimensione in grado di garantire qualità e volumi ai fabbisogni e di curare direttamente tutta la fase di imbottigliamento con i propri marchi.

La distribuzione nel segmento ho.re.ca rappresenta una realtà molto frammentata con una molteplicità di attori che vedono anche tantissimi piccoli produttori provare a crearsi dei propri canali di vendita diretti cercando di vendere il proprio olio imbottigliandolo col proprio marchio per arrivare a puntare anche sulla vendita diretta al consumatore finale.

In ultimo punto da richiamare riguarda la concorrenza di mercato che c'è con gli altri Paesi come la Spagna, la Grecia, Medio Oriente e Nord Africa. Questi Paesi avendo una struttura di costo di produzione significativamente inferiore offrono sul mercato i loro oli a prezzi molto più bassi di quelli italiani. Questa situazione alimenta il noto fenomeno che vede l'Italia ad essere contemporaneamente sia il maggiore Paese importatore mondiale di olio sfuso che il secondo esportatore dopo la Spagna (tenendo conto che le esportazioni italiane è quasi esclusivamente di olio imbottigliato mentre per la Spagna è prevalentemente olio sfuso).

Alcuni richiami sulla catena del valore e sulle strategie di posizionamento competitivo di riferimento nei diversi operatori della filiera

Analizzando la distribuzione della catena del valore all'interno della filiera dell'olio di oliva extravergine i segmenti che appaiono presidiare meglio le quote di margine appaiono essere gli imbottiglieri anche grazie alle loro capacità di realizzare transazioni commerciali in import ed export e sottrarsi in parte ai vincoli della struttura dei costi della filiera nazionale ed i distributori sia grandi come quelli della Gdo che

possono contare sui volumi di acquisto e sia i piccoli che possono operare all'interno di un'offerta ampia e frammentata di piccoli operatori che devono vendere il loro olio prodotto.

Gli imbottiglieri puntano essenzialmente su un mercato di largo consumo e di volume, cercando all'interno di questo ambito delle sub-segmentazioni per rispondere meglio alle diverse esigenze nel rapporto qualità/prezzo.

Gli imbottiglieri, soprattutto i grandi, mostrano specifica capacità e rapidità di adattamento nelle dinamiche di mercato e, secondo i produttori, anche in grado di influenzare la normativa. Su questo ultimo aspetto ad esempio i produttori vorrebbero una normativa più stringente nella catalogazione delle caratteristiche dell'olio per la definizione di "extravergine", alcuni degli operatori intervistati propongono ad esempio o di associare l'extravergine solo alle Dop perché dicono che l'identificazione della Dop sui mercati internazionali così come è non viene particolarmente "riconosciuta" come un valore aggiunto distintivo e chi, come un altro intervistato, invece proporrebbe di dare questo riconoscimento solo agli oli monocultivar (legando tipo di olivo e territorio di coltivazione).

I produttori intervistati hanno sostenuto che la definizione "olio extravergine di oliva" sia troppo ampia (basta rientrare nei parametri di acidità), che occorrerebbe trovare una classificazione più definita e restrittiva in grado di esprimere meglio la differenza di qualità che c'è. Sintetizzando su questo aspetto, le proposte avanzate da questi intervistati possono essere ricondotte su due criteri: c'è chi suggerisce di puntare a dare la denominazione dell'extravergine solo all'olio di provenienza da determinati territori (ma non si è capito se spostare tutto in logica di riconoscimento della Dop) e chi dice che bisognerebbe puntare a dare la denominazione solo ai monocultivar.

La questione che c'è dietro a questi ragionamenti non è capziosa come potrebbe apparire in prima istanza, ma cela il tentativo di portare avanti degli interessi di vantaggio e salvaguardia (il riferimento al territorio o al monocultivar appare evidente) e di limitare gli imbottiglieri a fare con gli oli di diversa provenienza dei "blend" in grado di arrivare ai parametri chimici di acidità che prevede l'attuale normativa sugli oli extravergini.

In queste questioni c'è una sostanziale diversità di interessi in cui i produttori, tramite queste vie cercano di sostenere la riconoscibilità e distintività sui mercati dei loro prodotti della filiera italiana e puntare, sui mercati internazionali su una qualificazione forte, riconoscibile, selettiva ed accertata degli oli italiani venduti; dall'altro canto, gli imbottiglieri mirano a fornire un prodotto che rispetti i parametri di acidità previsti dalla normativa e "standardizzare" le produzioni, in questo modo possono valorizzare le competenze commerciali ed industriali ed offrire dei prodotti sui mercati rispetto ai vari segmenti di domanda che si formano.

La polemica tra produttori ed imbottiglieri che sembra emergere poi si sviluppa sul tema delle importazioni di olio sfuso, sulle miscele che le descrizioni delle etichette previste dalla normativa consentono e che non evidenziano in modo chiaro e dettagliato. Il tema si fa infine più complesso quando in molti casi gli stessi produttori operano come imbottiglieri e si comportano come questi ultimi miscelando o immettendo sul mercato olio importato.

Nell'ambito della filiera dell'olio incidono una pluralità di attori con caratteristiche ampiamente differenti. I punti più estremi di questa realtà variegata può essere esemplificata nelle posizioni e strategie di mercato:

I produttori agricoli si trovano in una posizione molto delicata tra l'abbandono delle coltivazioni e la ricerca di nuove azioni per poter recuperare margini. I produttori indipendenti cercano di divenire "full liner" preoccupandosi di vendere direttamente il proprio olio prodotto rivolgendosi anche al consumatore finale, oppure quelli associati cercano di avere supporto ed indicazioni dalle associazioni ad organizzazioni come consorzi e cooperative a cui fanno parte.

Tendenzialmente i produttori indipendenti si orientano sempre più puntando sulle vendite dirette dell'olio sfuso a persone intercettate che si fidano del conduttore agricolo per acquistare un buon olio genuino (nei consumatori c'è sempre una certa diffidenza che l'olio acquistato possa essere stato "manipolato" con miscele di altri oli meno pregiati) o a cercare di saltare l'intermediazione del distributore imbottigliando e cercando di vendere direttamente ai negozi di alimentari tradizionali e nel canale ho.re.ca.

Soprattutto i più attivi hanno iniziato ad imbottigliare per raggiungere una clientela più lontana, a chi ha puntato a posizionare l'eccellenza del proprio olio su canali di vendita specifici in grado di apprezzare la qualità ed in grado di pagare il prezzo più elevato;

I produttori che operano tramite forme associative come le cooperative agricole, si affidano a queste per recuperare redditività. Queste organizzazioni diventano i veri soggetti che definiscono strategie ed azioni e molto dipende dalle loro capacità manageriali e commerciali. Spesso queste organizzazioni vivono una condizione di essere troppo grandi per operare come i piccoli produttori e troppo piccole per competere con i grandi imbottiglieri vivendo in una condizione di continua ricerca ottimale per vendere al meglio i volumi di olio prodotto.

Infine a completare il quadro c'è anche da richiamare l'azione dei frantoi indipendenti che operano sfruttando principalmente i loro sistemi di relazione con i conduttori agricoli con i quali interagiscono sia fornendo servizi in conto lavorazione che acquistando le olive per poi produrre per conto proprio olio e venderlo sia sfuso che imbottigliato. La strategia prevalente che si può riscontrare è quella di sfruttare il proprio ruolo cercando di guadagnare marginalità di valore vendendo direttamente l'olio per lo più sui mercati di prossimità (dove si è conosciuti) e verso la distribuzione organizzata, i piccoli esercizi e nella vendita diretta. Si potrebbe dire che per vincoli di volumi e dimensioni tendono ad interagire in modo prevalentemente tattico per sfruttare i possibili spazi di distribuzione che riescono ad intercettare ed in alcuni casi più strategico quando cercano di promuovere e rafforzare il proprio marchio ed a puntare su nicchie di mercato che gli consentano una certa continuità di vendita.

Gli attori complementari a supporto della filiera

Tra i principali attori complementari alla filiera in questa sede vanno richiamati senza dubbio i centri di ricerca ed i produttori di macchine sia per la raccolta automatizzata delle olive e sia per la lavorazione delle olive per la produzione dell'olio.

Le attività di ricerca, oltre alla cura del benessere delle piante e sulle diverse forme di lotta integrata contro parassiti ed insetti nocivi, da anni sono coinvolte, sia a creare nuove ibridazioni in grado di migliorare i cicli di coltivazione, la resistenza alle condizioni ambientali e la resa produttiva delle piante e sia a recuperare e rivalorizzare "cultivar storici".

I produttori di macchine intervengono invece su due ambiti principali: il primo per fornire ausili meccanici in grado di ridurre la quantità di manodopera necessaria nella fase di raccolta delle olive ed il secondo per migliorare la lavorazione delle olive per ottenere l'olio.

Nel primo ambito le problematiche da affrontare sono molto variegate e le soluzioni proposte pongono sempre dei vincoli da affrontare non sempre superabili derivanti dalle condizioni specifiche degli oliveti (es. caratteristiche della conformazione dei terreni su cui sono impiantati gli oliveti, alla configurazione della distribuzione delle piante, ecc.) ed alle conseguenze correlate nei vari metodi di raccolta che possono creare problemi alle piante e/o all'integrità delle olive.

Le nuove tecniche, con i migliori approcci di meccanizzazione, richiederebbero in molti casi delle riprogettazioni complessive degli oliveti (es. distanza da rispettare tra le piante per far passare le macchine, nuovi sistemi di potatura per consentire una raccolta con le macchine delle olive, ecc.), cosa che spesso non è praticamente possibile sia per i costi e sia per i tempi necessari per riportare a produzione le nuove piante. Infine, tutto questo senza tener conto degli aspetti di investimento economico da sostenere ed i possibili ricavi futuri che si possono avere da questi investimenti.

Nel secondo ambito sulla lavorazione delle olive per produrre l'olio, i progressi avuti sono stati più evidenti e consistenti. I focus di attenzione più importati hanno visto negli anni miglioramenti sostanziali nelle metodiche sull'intero processo di lavorazione delle olive (macchine e software in grado di tracciare in modo certo le fasi di lavorazione, tenere distinte la selezione delle partite in modo omogeneo, ecc.), nell'attenzione alla riduzione dei costi di lavorazione (es. contenere l'uso dell'acqua nei lavaggi e del fabbisogno dell'energia), nelle rese di lavorazione ed infine, e soprattutto, a migliorare le fasi di lavorazione per salvaguardare la qualità organolettica dell'olio. Questo ultimo punto è diventato un aspetto sempre più importante (in modo simile è quello che è avvenuto prima per la lavorazione delle uve per la vinificazione).

Come in tutto il segmento delle macchine di lavorazione, anche qui, l'integrazione tra meccanica, elettronica e supporti software rappresentano la base fondamentale di ricerca e di elaborazione su cui si basano le soluzioni proposte e con la loro introduzione hanno portato significativi cambiamenti negli impianti e nelle modalità di lavorazione nei frantoi.

Le imprese italiane di produzione delle macchine sono anche quelle leader per competenze e capacità di innovazione di questo segmento produttivo.

L'analisi della filiera dell'olio di oliva come spazio di relazione

La filiera dell'olio di oliva e lo spazio di relazione: una premessa necessaria

La filiera dell'olio extravergine di oliva, pur descrivibile in modo chiaro nelle sue fasi di processo operativo, come più volte richiamato, vede la presenza di operatori sia che gestiscono direttamente l'intera filiera e sia specializzati su singole fasi e segmenti, ma soprattutto va evidenziata una condizione che rileva la presenza contemporanea di attori che si rifanno a modelli organizzativi che hanno natura ed impostazione di azione completamente diversa nelle interazioni di filiera.

In una schematizzazione funzionale, utile a dare una buona rappresentazione generale del contesto in cui ci si muove è quella di prendere a riferimento i seguenti due macro modelli organizzativi di filiera:

- Il primo, definibile di tipo “relazionale” dove i vari attori costruiscono in modo più o meno forte dei “sistemi di relazioni” tra loro e dove c'è un attore che funge da “integratore” ed il territorio in cui questi operano diventa quasi sempre anche un fattore di riferimento identitario
- Il secondo definibile di tipo “funzionale” dove tutto ruota intorno ad un soggetto che fa da “collettore” che, senza promuovere “sistemi di relazione” con gli altri attori della filiera, imposta i rapporti solo in chiave commerciale acquistando e vendendo sui diversi mercati senza legarsi a nessun territorio e rapporti di collaborazione con i fornitori in modo definitivo.

Nella filiera “relazionale”, la base agricola rappresenta un riferimento vitale per avviare e definire la filiera stessa, in quella “funzionale” normalmente il “collettore” che è quasi sempre un imbottigliatore molto spesso non ha proprio rapporti con la base agricola.

L' “integratore” rappresenta una figura completamente diversa dal “collettore”, esso assume il ruolo di organizzare il sistema di relazioni tra i soggetti coinvolti, di imporre linee di comportamento per i vari attori e definire le regole di riferimento contrattuali ed economiche a cui attenersi. In questo caso si può parlare di filiera come sistema di relazione. Questo soggetto può essere assimilabile alla figura dell'agente di filiera che si richiama in letteratura.

Dove non si creano filiere relazionale o dove l'integratore non riesce ad avere forza sul suo mercato, i piccoli operatori agricoli tendenzialmente rischiano progressivamente la marginalizzazione nei mercati ed ad uscirne. I casi di abbandono completo o parziale nella coltivazione degli olivi da parte dei piccoli conduttori agricoli dipende spesso da queste conseguenze che si evidenziano spesso nella vendita delle loro olive con bassissimi margini ed in molti casi in condizioni di sottocosto rispetto ai costi di coltivazione e raccolta (per queste condizioni sono ricorrenti i casi in cui il conduttore rinuncia anche a raccogliere le olive).

La filiera relazionale può avere al suo interno declinazioni diverse che vanno da un estremo che vede un solo operatore farsi direttamente carico di svolgere tutte le fasi di lavorazione e proporsi sui mercati sia tramite dei distributori che con la vendita diretta; all'altro estremo dove la pluralità degli attori che partecipano sono molti ed ognuno presidia il proprio segmento di competenza. In quest'ultimo caso si fa normalmente riferimento ad organizzazioni di consorzi e/o cooperative agricole quali soggetti forti di integrazione (agenti di filiera).

Nella filiera "funzionale", l'attenzione al ciclo produttivo agricolo perde la centralità di base, il soggetto forte è configurabile in quello di un "trader" che normalmente acquista olio sfuso e lo vende confezionato. L'attenzione ruota intorno alle capacità e competenze commerciali e sull'impianto di stoccaggio ed imbottigliamento che quasi sempre gestisce in proprio per tenere bassi i costi industriali.

La centralità di ruolo in questo ambito è nell'imbottigliatore che mette insieme i vari "fattori" per avere un prodotto con definiti standard "industriali". Nelle sue strategie commerciali è più interessato a proporre od acquisire marchi per fare meglio leva commerciale sui mercati per segmenti di spesa dei consumatori. La dimensione industriale dei volumi è un fattore determinante per poter stare meglio sul mercato e guadagnare anche dai fattori di economia di scala e soprattutto sui volumi.

Nella filiera funzionale la base agricola perde relazioni dirette e diventa un fornitore di materia prima insieme con i frantoi; gli imbottigliatori hanno interesse a comprare direttamente l'olio sul mercato e poi a raffinarselo in casa per riportarlo dentro gli standard propri per poi essere imbottigliato e venduto.

A caratterizzare il segmento di questi imbottigliatori infine ci sono almeno due aspetti peculiari riscontrabili: il primo, la presenza di pochi grandi operatori che detengono quote importanti del nostro mercato nazionale ed il secondo, una certa attenzione di operatori internazionali (soprattutto spagnoli) ad acquisire i marchi storici nazionali più noti.

Rispetto al primo aspetto, c'è chiaramente una problematica di segmentazione del mercato tra una componente prevalente nella componente di più di largo consumo che trova riferimento col canale Gdo e dove i grandi imbottigliatori sono leader indiscussi per fatturati ed un insieme di segmenti minori dispersi su più canali di piccole e micro dimensioni dove produttori e frantoi promuovono e vendono i propri oli confezionati (nei formati dalle lattine fino alle bottiglie di diversa dimensione).

Rispetto al secondo aspetto si inserisce una problematica più complessa e strategica di presidio dei mercati. La perdita di controllo nazionale su alcuni grandi marchi storici evidenzia oltre ai limiti dell'imprenditoria nazionale a presidiare un valore di mercato costruito negli anni e che rappresentano delle importanti chiavi di accesso sui mercati, dei rischi reali anche per la filiera produttiva a monte di perdere degli interlocutori ed essere sostituiti dai produttori di altri Paesi.

Per le produzioni agricole nazionali, con un costo di produzione strutturale più elevato questo rappresenta un reale rischio in quanto questi marchi possono divenire degli efficaci veicoli di penetrazione commerciale (anche per l'Italia) di oli di oliva importati e conquistare quote di mercato a discapito dell'olio nazionale. Il fatto che alcuni di questi

marchi storici siano stati acquisiti da importanti gruppi industriali spagnoli pone poi degli ulteriori indizi da analizzare in modo attento sul fatto che dietro queste azioni ci siano strategie di sviluppo più ampie ed articolate e che il settore produttivo italiano rischia di perdere la competizione ed una leadership in questo mercato a favore della Spagna, primo produttore mondiale di olio di oliva.

I produttori di olio: organizzazione di impresa e spazio di relazione di filiera

Gli attori della filiera relazionale: i produttori

Sulla base della macro distinzione tra filiera “relazionale” e “funzionale”, nell’ambito dell’indagine condotta si è arrivati a porre l’attenzione solo sulle articolazioni che compongono e definiscono quella di primo tipo.

Le indicazioni di mandato di indagine incentrate a porre attenzione sui sistemi di relazione che si formano all’interno e tra le tre macro fasi di filiera: base agricola, produzione/trasformazione e commercializzazione, portano inevitabilmente a focalizzare l’attenzione su quella di tipo relazionale.

Ricordando che ci sono sia operatori focalizzati solo su alcune fasi ed altri che operano con approcci full liner nella filiera, questo porta a porre l’attenzione sui contesti in cui si muovono i diversi profili ed azioni che svolgono i principali operatori. In una logica, quasi da “glossario minimo” si richiamano di seguito i diversi attori:

- i piccoli conduttori agricoli indipendenti come premessa introduttiva delle dinamiche di base che alimentano poi la fase di produzione dell’olio
- le azioni delle cooperative agricole come soggetti aggregativi che presidiano la produzione e commercializzazione dell’olio dei soci
- le imprese agricole che presidiano in modo indipendente ed in autonomia l’intera filiera produttiva
- i frantoi indipendenti che acquistano olive e vendono olio di oliva.

Contesti che consentono di dare rappresentazione diretta sia alle opinioni degli intervistati che alla cornice entro la quale i vari operatori si muovono.

La base agricola evidenzia una serie di aspetti strutturali noti ed ampiamente studiati che portano a rappresentare un contesto molto variegato, con una miriade di piccole aziende agricole con produzioni frammentarie e nel caso della coltivazione degli olivi presentano un forte fabbisogno di manodopera per la raccolta delle olive che porta a dover sostenere dei costi che spesso non si compensano neppure con i ricavi della vendita del raccolto.

In questa situazione, certamente i più esposti sono i piccoli conduttori indipendenti che si trovano di fronte al dilemma di vendere le olive non guadagnandoci o portarle al frantoio per farsi fare l’olio per poi venderlo sfuso per conto proprio o semplicemente per l’autoconsumo.

I piccoli e medi conduttori agricoli collegati/associati alle cooperative invece vivono una situazione che dipende dalle capacità di queste organizzazioni di saper organizzare i processi, regole e soprattutto riuscire a vendere bene l'olio sui mercati.

In riferimento alle cooperative agricole, riscontrato direttamente nelle interviste, va richiamata come una situazione che vede molte di loro vivere una condizione di difficoltà soprattutto per quelle che non si sono sapute adeguare ai nuovi contesti ed evoluzione dei mercati e far comprendere ai loro soci che occorre interagire in modo diverso e nuovo per poter continuare ad operare sui mercati.

Le cooperative agricole storicamente hanno rappresentato un passaggio fondamentale di associazionismo che ha aiutato molto i piccoli conduttori agricoli ad avere dei riferimenti e supporto per svolgere la loro attività agricola e trovargli un "mercato" sicuro dove poter, tramite il conferimento, vendere il proprio olio. Una funzione storica fondamentale di emancipazione e sviluppo per molte realtà rurali.

L'indagine condotta ha riproposto in modo evidente una delle grandi questioni che le cooperative agricole si ritrovano oggi ad affrontare. Chiaramente, in questa sede, ci si limita a richiamare i "segnali della realtà" raccolti nel corso delle interviste fatte e non pretende di proporre la trattazione di un argomento molto più complesso che deve essere affrontato in modo appropriato e dedicato.

La cultura originaria associativa della cooperativa è stata notoriamente impostata sul conferimento delle olive da parte dei soci ed a detrarre dai ricavi dell'olio venduto i costi di gestione della cooperativa (principalmente: lavorazione frantoio, stoccaggio olio, commercializzazione, organizzazione associativa) e distribuire infine pro-quota rispetto alle quantità di olive conferite i margini di ricavo.

Un approccio questo messo fortemente in crisi da un mercato che richiede una sempre maggiore abilità di marketing, competenze commerciali dinamiche ed attive ed un'assunzione diretta di rischio di impresa sempre più marcata. Tutto questo mentre, normalmente si opera per conto dei soci (come "mediatori tecnici") dove prevale la logica di vendere il prima possibile l'olio prodotto per remunerare i soci che attendono di incassare per rientrare finanziariamente delle loro esposizioni. La cooperativa in questi casi non è un imprenditore agricolo che si assume il rischio di impresa nel senso che acquista le olive dai soci come fossero fornitori, produce e vende l'olio e poi remunera i soci-fornitori pro-quota a quanto conferito.

Una condizione che deriva, oltre per carenze tecniche e manageriali oggettive molto diffuse tra i vari "amministratori" (normalmente scelti tra i soci con l'aggiunta di qualche dipendente amministrativo), dalla "cultura" prevalente esistente tra molti di questi soci ed in molte cooperative. Su questo aspetto possono essere utili riportare le affermazioni di un intervistato che ribadiva la loro condizione della propria cooperativa agricola:

"Gli associati delegano i processi di lavorazione e vendita e sono disposti poi ad aspettare gli incassi per essere pagati senza però voler riconoscere alla cooperativa un ruolo autonomo che gli acquista le olive e poi produce e vende l'olio per ripartire alla fine gli utili che ci saranno..."

Parlando specificatamente della propria cooperativa ha iniziato nel ricordare come e perché essa era nata dicendo:

“La cooperativa era stata costituita negli anni ‘60 per venire incontro ai propri soci, tutti piccoli coltivatori diretti per poter ridurre i costi del frantoio e vendere insieme ad un prezzo migliore l’olio prodotto [...]”

Un modello che ha avuto sempre profonde radici contadine più attente a guardare ed a tenere sotto controllo i costi che pensare di dare uno sviluppo di impresa commerciale...”

Continuando:

“La nostra logica di fondo la si potrebbe definire di gestione quasi di “amministrazione condominiale” incentrata a fornire dei servizi di base quale quella di lavorare le olive conferite dai soci e vendere l’olio per pagare i costi di gestione e distribuire il rimanente degli incassi tra i soci stessi.

Una modalità, prudente ed accorta nella gestione dei costi, che però poi finisce per penalizzare fortemente:

- *sia i soci conferitori che devono aspettare tra acconti vari dilazionati nel tempo le vendite di olio per poter incassare molti mesi dopo che hanno dovuto sostenere i loro costi*
- *sia lo sviluppo di attività commerciali in grado di far aumentare i ricavi dall’olio venduto e portare maggiore ritorno economico ai soci conferitori. ...”*

Commentando questa situazione si può dire che si è di fronte ad un modello cooperativistico che inizialmente serviva a non far subire le condizioni di maggiori costi dei vari frantoi privati, contenere i costi vivi e vendere meglio l’olio per dare ricavi ai soci e che oggi, invece, vede involvere il proprio ruolo e funzioni per una serie di cause tra cambiamenti di mercato e culturali.

La volontà dei soci a non cambiare nonostante le difficoltà gestionali ed “imprenditoriali” della cooperativa stessa fanno, per paradosso, ritornare la situazione attuale dei soci, per certi aspetti, a quella di prima che fosse costituita la cooperativa. L’intervistato evidenzia come:

“... nei fatti si sono indeboliti i rapporti tra associati e cooperativa e vedere molti soci nel tempo ad uscire dall’organizzazione ed andare a vendere o direttamente per proprio conto le olive o tornare a fare e vendere l’olio “in proprio”.

A rappresentare sinteticamente l’articolazione delle diverse realtà delle cooperative agricole si richiama un altro caso analizzato, molto differente da quello appena descritto.

Si richiama al caso di una cooperativa molto più grande come dimensioni e che opera con un numero ben più elevato di soci conferitori e per volumi di olio prodotto.

Una cooperativa che invece è riuscita a ribaltare il “paradigma” originario di trasformatore e venditore per conto terzi ed avvicinarsi più sui modelli cooperativistici che sono presenti ad esempio nelle filiere vitivinicole dove la “gestione” del prodotto segue le dinamiche dei mercati ed i soci conferitori sono sia fornitori (retribuzione per la “materia prima” fornita) che soci di conferimento (non di quota di proprietà). Con questa impostazione si legano in questo modo i ricavi dei soci sia sulla qualità e quantità di

olive che portano in cooperativa e sia ai risultati di mercato che la cooperativa raggiunge.

Questa realtà ha dato forza e centralità autonoma al nucleo della cooperativa che gestisce direttamente ed autonomamente il frantoio come polo produttivo, organizzativo e gestionale e tutte le attività commerciali e di sviluppo di impresa. Con la gestione di impresa autonoma è riuscita ad investire in termini di impianti e di processi ed a gestire le singole partite di conferimento dei soci, classificare in fase di conferimento stesso lo standard delle olive, lavorarle entro le 24 ore mantenendone la tracciabilità completa delle singole partite d'olio (gli agricoltori, pagando la lavorazione, possono anche ritirare l'olio derivante dalle proprie olive conferite) tanto che riescono a mettere su ogni bottiglia un codice che interrogando il loro sito è in grado di raccontare la "storia dell'olio che è in quella specifica bottiglia". Sul versante del conferimento hanno integrato e reso competitivo e differenziato il prezzo delle olive consegnate rispetto a degli standard qualitativi e poi spinto sulla commercializzazione dei loro prodotti puntando sui mercati internazionali.

Due realtà che partono dalla stessa radice cooperativa e che si evolvono e si costruiscono prospettive di sviluppo completamente differenti dove il "senso di fare impresa" rappresenta certamente una discriminante fondamentale per presidiare la propria catena del valore e per proiettarsi sui mercati, ma pone anche il tema della dimensione e dei volumi come condizione per poter gestire le attività anche in modo economicamente sostenibile sull'incidenza dei costi aziendali e di produzione.

Le imprese agricole che possiedono oliveti, in alcuni casi acquistano anche le olive da agricoltori fidelizzati, hanno spesso un proprio frantoio, ma seguono e controllano sempre la lavorazione delle proprie olive e poi gestiscono la vendita del proprio olio sia sfuso che imbottigliato, sia normale che Dop/Igp e biologico. Aziende full liner che integrano al proprio interno l'intera filiera.

Strategicamente, queste imprese agricole danno sempre più attenzione al segmento imbottigliato creando un proprio marchio aziendale ed in certi casi si impegnano ad allargare la gamma di offerta producendo ad esempio anche oli aromatici.

L'indagine condotta, come richiamato in più parte nel testo, ha rilevato un'attenzione crescente verso l'olio extravergine proveniente da olive monovarietalì di cultivar storiche presenti a livello locale in Italia. L'attenzione crescente al monocultivar può essere letta in diverso modo. Tra queste se ne richiamano due particolarmente interessanti:

- la prima, di carattere generale come un percorso per promuovere e valorizzare la distinzione dei sapori e la conoscenza delle differenti tipologie di olio nei consumatori per renderli più consapevoli negli acquisti
- la seconda, volta alla distintività competitiva, che sta diventando una strada, sempre più intrapresa dai piccoli produttori per trovare spazi diversi sui mercati rispetto a quelli presidiati dai grandi imbottiglieri (che restano dominatori sul canale Gdo e meno sul segmento di fascia alta negli altri canali).

L'attenzione alla valorizzazione dei diversi sapori, porta come obiettivo quello di portare i consumatori a gustarne e riconoscerne le differenze tra i diversi oli. In questo, come

conseguenza, sicuramente aiutare a far riconoscere le differenze qualitative e di prezzo che ci possono essere dietro una bottiglia di olio.

Nella ricerca e valorizzazione dei “cultivar” si pone una sempre maggiore attenzione sia per favorire la distintività dei diversi oli sul mercato e sia per far cogliere fragranze e sapori particolari. Un’attenzione questa riscontrabile da un lato sul mercato dall’aumento di offerta di oli monocultivar e dall’altra come ricorrente strategia di marketing di molti piccoli produttori per proporsi e farsi conoscere in modo distintivo.

Due degli operatori intervistati possono rappresentare bene questa attenzione. Pur con strategie ed approcci di partenza diversi, hanno puntato sull’olio monovarietale riuscendo a proporsi all’attenzione dei mercati (tutti e due hanno ottenuto riconoscimenti prestigiosi e, pur essendo due operatori molto piccoli sono riusciti a trovare dei canali per esportare anche in paesi extracomunitari come gli USA ed il Giappone).

L’olio monocultivar si posiziona naturalmente nel segmento di fascia alta (a volte con un prezzo non troppo più alto di un olio di alta qualità) e che contribuisce però a segmentare in modo più chiaro il mercato ed in alcuni casi anche suscitando più interesse di una Dop (le differenze di sapore specifico diventa un fattore di riconoscibilità maggiore per il consumatore).

Infine a completare il quadro di insieme i frantoi indipendenti, che come i piccoli molini, rappresentano i riferimenti storici nelle aree rurali che poi, con il cambiare dei contesti locali hanno avuto evoluzioni differenziate. Alcuni di questi si sono trasformati anche in piccoli imbottigliatori o punti di raccordo e di mediazione per la compravendita di olio di oliva.

I piccoli frantoi locali indipendenti rimangono dei punti fondamentali di riferimento soprattutto per i piccoli conduttori agricoli, a fianco a questi sono cresciuti di numero quelli che fanno riferimento a consorzi e soprattutto alle cooperative agricole.

Come soggetto indipendente imprenditoriale amplia le sue funzioni “core” di lavorazione delle olive per fare l’olio anche tra funzioni di servizio per lavorazioni conto terzi ed entra all’interno della filiera per assumere a volte anche il ruolo di sensale, di imbottigliatore e fare distribuzione e vendita diretta.

La valorizzazione dell’olio extravergine di oliva: l’attenzione alle monocultivar

Un fenomeno importante che si va affermando (confermato nell’indagine) su cui appare interessante soffermarsi è quello che si va ponendo una sempre maggiore attenzione all’offerta di oli monocultivar come strategia per potersi differenziare e distinguere meglio sui mercati e proporre prodotti con aromi e sapori più riconoscibili.

La diffusione di questa attenzione agli oli monocultivar appare un aspetto importante perché tramite questa azione, soprattutto i piccoli operatori, cercano di sostenere e sviluppare una maggiore attenzione sulle diversità degli oli e sulle valorizzazioni dei loro utilizzi contribuendo in questo modo a formarsi sia di nuove nicchie di mercato che a far crescere una maggiore cultura sull’olio di qualità.

Un punto di attenzione che andrebbe studiato in modo più approfondito e sostenuto anche come strategia per far conoscere e valorizzare le diversità di prodotto che ci sono e che caratterizzano anche i vari territori.

Oggi, sul mercato l'olio resta ancora in buona parte solo, seppur importantissimo, un condimento da cucina ed è spesso la marca che rappresenta la sua "certificazione di qualità" (con lo sfuso il contadino che vende) e tutto al più il luogo di provenienza (in questo caso questo aspetto diventa specificatamente rilevante solo per la Toscana col suo brand forte che riesce a dare forza anche a questo prodotto soprattutto all'estero e poi in parte l'Umbria e la Liguria ed infine l'olio pugliese che sta guadagnando una sua reputazione di immagine nel rapporto qualità/prezzo).

L'attenzione al monocultivar per molti piccoli operatori è una delle strade intraprese necessaria per poter affermare la qualità del proprio prodotto, proporre qualcosa che va oltre al semplice condimento per cucinare e puntare a presentarlo come qualcosa da gustare crudo per poterne apprezzare le proprie specificità organolettiche, un valore da considerare.

Una proposta che trova complemento nell'attenzione nello stesso confezionamento che vede un sempre più diffuso ricorso all'uso di confezioni più piccole e curate con lo scopo di "nobilitarne" nella forma la percezione per il consumatore. Aspetto questo interessante anche da un punto di vista di marketing e commerciale dove la "piccola bottiglia" d'olio viene dissociata al suo prezzo per litro (tipico dell'olio per cucinare) ed acquista una "preziosità" e valore proprio (ad esempio che si avvicina nella percezione di acquisto agli aceti di qualità come quelli balsamici) che consente di vendere ad un prezzo più alto e remunerativo il prodotto.

Si apre in questo ambito un'opportunità per una segmentazione di offerta per l'alta gamma (purtroppo a volte anche confusa con altri prodotti standard confezionati nelle piccole bottiglie) che potrebbe proporre un uso degli e tra gli oli ancora ulteriormente differenziato nei consumatori (es. dalla distinzione dell'uso dell'olio di semi per friggere con l'olio di oliva per cucinare, andare oltre usando un olio di alta qualità extravergine solo per i condimenti a crudo)²⁵.

L'attenzione alle monocultivar può infine divenire una strategia per promuovere e sostenere meglio "l'olio extravergine di oliva del made in Italy dei territori". Quest'attenzione potrebbe divenire una linea strategica di sviluppo molto interessante, cosa che sembra affiorare più volte nei ragionamenti degli intervistati che puntano su questo prodotto.

In collegamento a questa scelta strategica ci sono già molte piccole realtà che tramite questo tipo di prodotto sono riuscite anche a ribaltare i paradigmi di mercato ed ad

²⁵ Nell'ambito di questa segmentazione di gamma e di formato prendono "sponda" anche **gli "oli aromatici"**. Su questi oli sicuramente andrebbero fatti degli approfondimenti di analisi in un contesto che vede da un lato delle "opacità" (spesso si usano oli di minore qualità che vengono "confusi" con gli aromi che coprono) e dall'altro, una certa potenzialità della domanda, soprattutto internazionale, di richiesta andando incontro ai loro gusti spesso più "marcati" (es. il piccante dell'olio al peperoncino, l'aroma dell'aglio o del basilico).

andare all'estero puntando ad intercettare delle micro nicchie di consumatori funzionali alle loro esigenze quali: offrire un prodotto di altissima qualità con caratteristiche peculiari di riconoscibilità di sapore ed odore, poter evadere richieste anche di modesti volumi ed incrociare consumatori selezionati disponibili a pagare un prezzo anche elevato.

La valorizzazione dell'olio extravergine di oliva: le Dop, Igp e biologico

Nell'ambito dell'indagine condotta, con gli intervistati, sono stati affrontati i temi relativi agli oli Dop, Igp e biologici come ambiti per qualificare l'offerta di mercato.

Lo scopo è stato quello di raccogliere i punti di vista degli operatori intervistati su questi oli. Premesso che tra questi operatori tutti esportano e che solo uno produce anche un olio Dop ed un altro, pur avendo i requisiti di base per operare sia con la Dop che per il biologico, ha deciso di non procedere all'avvio delle richieste del loro riconoscimento per l'onerosità dei costi amministrativi ed il carico burocratico che dovrebbe affrontare.

Quest'ultimo operatore intervistato afferma che soprattutto per i piccoli imprenditori il riconoscimento e la gestione di una Dop è molto onerosa sia finanziariamente che amministrativamente e che bisognerebbe almeno per questi trovare forme di supporto per chi vorrebbe conseguire questo riconoscimento. Questo imprenditore intervistato, senza esitazione, ha detto:

"... mi ero informato sia per la Dop che per il biologico, quando ho visto tutte le carte, i costi per essere assistito nelle pratiche e per tenere le procedure ho rinunciato, ho deciso di continuare a produrre sia in ambito territoriale della Dop, sia a gestire uno dei poderi in modo biologico e poi puntare tutto sul monocultivar per promuoverlo..."

Sui costi eccessivi da dover sostenere infine non vengono risparmiate le critiche alle forme organizzative di natura consortile che ci sono per i costi di gestione che spesso hanno e su questo aspetto sono stati manifestati più rimproveri. Altro punto di rimprovero è che queste organizzazioni non aiutino abbastanza a sostenere le imprese nelle promozioni commerciali.

Qui si potrebbe cogliere una certa confusione di percezione sul ruolo e le funzioni che dovrebbero avere questi Consorzi Dop (tra soggetto di controllo e garanzia e di assistenza tecnica, a quello di veicolo promozionale fino ad arrivare ad aiutare a far vendere i prodotti).

Tra gli altri aspetti richiamati secondo un altro intervistato è che, soprattutto all'estero ed in particolare nei mercati extracomunitari le qualificazioni Dop ed Igp non sono molto conosciute ed alla fine averle non portano particolare riscontro di vantaggio commerciale. L'intervistato ha nello specifico affermato:

"... negli USA, il termine Dop non sanno neppure cosa significa, vale molto di più leggere la provenienza dall'Italia (anche quando questo non è neppure vero) [...]"

Sarebbe molto più importante per noi produttori riuscire a far tutelare meglio la certezza della provenienza italiana contro ogni falsificazione illegale [...] O far vietare di poter miscelare i nostri oli con quelli degli altri Paesi come la Spagna [...] a questo proposito, la

Spagna ha iniziato anche a proporre apertamente il proprio olio in bottiglia e rischia di prenderci anche parte del nostro mercato tradizionale [...]

Per noi tutelare e difendere il nostro autentico made in Italy con l'intervento dello Stato resta l'azione fondamentale e prioritaria che deve essere portata avanti..."

Altra critica avanzata sulle Dop è che, secondo ancora ad un altro intervistato, è che secondo lui, quelle in circolazione oggi forse sono troppe e che spesso rappresentano territori troppo piccoli, luoghi che in molti casi non sono neppure molto conosciuti in Italia (in questo senso, l'operazione fatta in Umbria di creare una sola Dop regionale potrebbe rappresentare una possibile soluzione da prendere in considerazione).

I processi produttivi, gli impianti di produzione e competitività di offerta

Nei produttori più intraprendenti si può rilevare un certo sforzo a rielaborare i paradigmi competitivi dove, non potendo diminuire più di tanto sui costi di produzione (che vedono già pochi margini per i coltivatori), devono puntare necessariamente sulla qualità intesa in termini di valorizzazione organolettica dei sapori che si possono cogliere (qui in particolare si inserisce, come richiamato la strategia sullo sviluppo dell'olio monocoltivar) e sulla sicurezza e genuinità del prodotto.

Una corretta strategia di posizionamento competitivo ed una efficace capacità di portarla avanti rappresenta per questi piccoli produttori il loro vero banco di prova per aver successo o rischiare di uscire dal mercato.

Oltre alla schiera degli operatori più intraprendenti e capaci di affrontare le sfide che pongono i mercati, ne esiste anche un ampio numero che soffre di queste dinamiche e pur riuscendo a lavorare per migliorare l'olio che producono avvertono significative difficoltà ad affrontare ed ad interagire nei mercati. Bisognerebbe anche per questi trovare strategie ed azioni di supporto.

Rispetto all'indagine condotta si richiamano gli aspetti caratteristici rilevati nei diversi contesti in alcune delle interviste fatte.

Tra gli intervistati c'è stato quello di un importante operatore con un'azienda che opera a livello internazionale che rappresenta una situazione ampiamente fuori scala rispetto a tutte le altre situazioni incrociate nell'indagine.

Tanto per dare dei riferimenti contestuali, questa è una realtà attiva principalmente nell'ambito della filiera del vino, che opera nel solco di una tradizione pluricentenaria della propria famiglia. Una realtà di azienda agricola che accanto all'attività primaria nell'ambito della filiera del vino ha anche sempre tenuto oliveti e prodotto l'olio come una componente anche di auto completamento della loro attività primaria.

Nella loro tradizione, l'attenzione alla qualità ed ad integrare al proprio interno coltivazione, produzione e commercializzazione ne fanno un player unico nel suo genere.

Pur rappresentando la produzione e commercializzazione dell'olio una componente molto contenuta rispetto ai fatturati aziendali, appare significativa nelle peculiarità che

esprime per aver saputo anticipare una serie di punti nodali come l'attenzione alla qualità, al saper ben veicolare e comunicare il valore della qualità del proprio olio in termini di comunicazione e marketing ed aver promosso ed organizzato oltre trent'anni fa un'associazione tra produttori indipendenti sulla base di una visione comune su come produrre e commercializzare il proprio olio di alta qualità.

Appare interessante richiamare come il genitore dell'intervistato, oltre trent'anni fa, abbia promosso, realizzato e condotto un'iniziativa incentrata a costituire un'organizzazione tra produttori di oli che pur garantendo l'indipendenza operativa e gestionale delle singole aziende agricole associate, in modo molto stringente e rigoroso, puntava a vincolarle con un codice di comportamenti la qualità dell'olio prodotto. Solo l'olio con le specifiche caratteristiche definite riceve il marchio comune.

Questo olio poi viene ancora oggi commercializzato con questo marchio ombrello comune a garanzia della qualità accanto a quello dell'azienda agricola ad indicare il produttore.

Il modello organizzativo e produttivo nasceva e viene ancora oggi impostato puntando solo sulla qualità integrale (e non ad esempio sul miglioramento delle rese agricole per ampliare i volumi) ovvero partendo dai sistemi di coltivazione ed impianto degli oliveti fino a tutte le fasi per produrre e vendere l'olio.

A rappresentare meglio la "filosofia" di fondo di questa iniziativa, fin dall'inizio sono state promosse e realizzate ricerche e sperimentazioni in campo agronomico fatte insieme con università e centri di ricerca per migliorare le tecniche nella coltivazione degli olivi e la qualità delle olive come parte integrante del processo per migliorare la qualità dell'olio di oliva da produrre.

Questa associazione è un'esperienza che continua tutt'oggi e che consente, in particolare a questa azienda intervistata, di contribuire a posizionare il proprio olio (anche grazie al fatto di essere associato ad un marchio prestigioso del mondo del vino) su un segmento di mercato molto esclusivo.

Alla domanda precisa se fossero interessati ad impegnarsi a fare da capo fila in modo più allargato ed andare a coordinare anche altri piccoli conduttori agricoli del territorio per gestire la filiera locale dell'olio è stato risposto che:

"... l'interesse ci potrebbe anche essere ma che vedono delle difficoltà legate alla disponibilità di questi piccoli conduttori agricoli a collaborare e mettersi insieme sotto un unico marchio e che la cultura predominante è quella di voler fare ognuno da soli (e cita come esempio il grande numero di etichette nel settore del vino del territorio dove molte delle quali fanno produzioni molto contenute in termini di numero di bottiglie che riescono a produrre e mettere sul mercato)..."

Secondo l'intervistato:

"... la storia e l'impostazione data dal padre era riuscita perché rappresentava un disegno comune tra pari che condividevano la stessa idea di fare un prodotto di eccellenza senza mettere insieme altro che le regole comuni da seguire ..."

Un'altra esperienza è quella di un altro intervistato, un giovane imprenditore agricolo che parte riorganizzando le attività agricole di famiglia per puntare in società con le due sorelle tutto sulla produzione e commercializzazione di olio extravergine d'oliva (prima

di questa decisione la componente di coltivazione delle olive era minimale tra le coltivazioni dell'azienda di famiglia).

L'iniziativa parte da un'idea ben precisa: puntare su produzioni di alta qualità e nella fattispecie producendo un olio da olive monocoltivar autoctono del territorio.

Questo caso è interessante per una serie di aspetti propri che riguardano sia il modello organizzativo e produttivo che è stato realizzato e sia per l'effetto sistema che in parte è riuscito ad ingenerare a livello locale riportando una certa attenzione a coltivare gli olivi di questo specifico cultivar.

L'impianto organizzativo realizzato parte nel dare centralità da un lato al frantoio (realizzato ex novo all'interno di una nuova struttura) come strumento base per produrre tecnicamente un buon olio e sulla selezione a monte delle olive da lavorare.

Sapendo che le quantità di olive conferite dai propri oliveti non sarebbero state sufficienti per garantire una produzione minima sufficiente per portare avanti l'attività di impresa è stato fatto tutto un lavoro per coinvolgere e convincere dei conduttori agricoli locali a riprendere a coltivare e vendergli le loro olive e poi a cercare di integrare ancora andando a ricercare in alcune aree vocate altri conduttori agricoli che potevano vendergli altre olive.

Il dispositivo tecnico ed economico impostato è stato quello di andare direttamente dal conduttore, valutare in loco le olive raccolte, stabilire il prezzo, pesarle, caricarle sui propri camion e pagare in contanti (dando in questo modo un vantaggio commerciale ai contadini abituati a fare prima i conferimenti ed essere pagati solo dopo sulla base delle rese d'olio ed in alcuni casi dopo la vendita dell'olio). Tutto questo processo avviene e si conclude entro le 24 ore dalla raccolta in modo da poter avviare subito il processo produttivo previa una seconda selezione delle olive per lotti qualitativi fatta presso il frantoio prima di iniziare il ciclo di lavorazione.

L'azienda in questo modo, tramite processi selettivi a monte sulla qualità ed utilizzo di altre diverse tipologie di olive è in grado di produrre attualmente 5 tipi di olio (di cui uno Dop) da immettere nel mercato. Cinque tipologie di olio hanno caratteristiche e prezzi differenti che nell'insieme consentono di arrivare a volumi produttivi in grado di sostenere i costi aziendali di cui la produzione monocoltivar rappresenta chiaramente la linea più importante. Durante l'anno, in relazione delle esigenze commerciali poi provvedono ad imbottigliare in proprio i diversi tipi di olio in modo da poter gestire e salvaguardare meglio le caratteristiche organolettiche di ogni olio.

Il successo di questa azienda può essere ricondotto in almeno due risultati significativi: l'essere riuscita in breve tempo sia a conquistare riconoscimenti ufficiali tramite la vittoria di premi importanti e sia nell'aver avviato un crescente trend nelle esportazioni in nicchie di fascia alta di mercato.

L'effetto domino che ha in qualche misura prodotto nella propria zona verso una nuova attenzione nella coltivazione di monovarietali autoctoni in parte viene però frenata da condizioni oggettive presenti nel territorio. L'imprenditore lamenta su questo aspetto una situazione generale che vede purtroppo troppi problemi da affrontare citando tra questi:

- la presenza di molti conduttori agricoli anziani nella zona (così come nel resto d'Italia) che non hanno figli ed altri famigliari intenzionati a continuare l'attività agricola
- una grande frammentazione delle proprietà terriere dovuta anche agli effetti di divisioni ereditarie che non aiutano a realizzare la loro riunificazioni in proprietà più grandi ed economicamente gestibili per dare redditi adeguati
- le difficoltà per i giovani che vogliono avviare un'attività agricola di trovare risorse e condizioni sufficienti per farlo.

L'imprenditore vede in questo ambito la necessità di un intervento pubblico che dia stimoli mirati e forti soprattutto per i giovani e su questo dice che:

“... pur nella manifestazione d'interesse che parlando sembrerebbe esserci in giro, mancano figure o ruoli di soggetti che facciano da integrazione, figure in grado di incentivare, aggregare, coordinare le produzioni da portare avanti [...]”

Occorrerebbe inoltre trovare dei meccanismi anche di tipo contrattuale tra le parti ed avere forme di sostegno per dare convenienza al piccolo proprietario di coltivare e conferire con guadagno le proprie olive [...] [aggiungendo] in questi accordi [nel suo specifico] ci dovrebbero anche essere dei vincoli a seguire delle modalità di coltivazione e raccolta delle olive ...”

A rappresentare meglio il proprio pensiero aggiunge poi mostrandosi anche molto critico sulla struttura dei finanziamenti che ci sono in agricoltura negli anni per l'acquisto di beni strumentali e dice:

“... per beneficiare dei finanziamenti siamo andati dietro a dove c'erano i fondi e non a cercare di soddisfare le esigenze che avevamo [...]”

Ci siamo riempiti di trattori e motozappe per utilizzarle pochi giorni all'anno e poi caricarci dei costi della loro gestione quando magari facendo ruotare questi mezzi tra i vari conduttori si sarebbero utilizzati meglio, di più e con meno costi per tutti. [...]”

Quello che serve è più assistenza, [citando un tecnico chimico di un laboratorio regionale diceva] ha fatto più il dr. Xx facendo le analisi sul nostro olio e dandoci i consigli per migliorare la qualità delle nostre produzioni spiegandoci cosa dovevamo fare che tutto il resto [...] Oggi forse anche grazie a lui tutti i contadini di questa zona pongono più attenzione a come coltivare gli olivi, a come raccogliere le olive in modo corretto sugli alberi e non come si faceva una volta a terra...”

Un altro caso da richiamare riguarda quello un altro giovane conduttore che “contestando” l'approccio del padre che intendeva continuare a produrre l'olio per venderlo sfuso agli imbottiglieri, ha deciso di cambiare strada e puntare a creare un proprio marchio ed iniziare ad imbottigliare il proprio olio, per venderlo direttamente.

Nella relazione con il padre, lui contestava il fatto che il valore del loro olio lo guadagnavano altri, mentre il genitore, continuava a motivare la sua posizione come l'unico modo per vendere subito tutto l'olio prodotto e realizzare, contando sul fatto che c'erano degli imbottiglieri che conoscendo la qualità dell'olio prodotto erano sempre pronti all'acquisto.

In contrasto col padre questo giovane imprenditore agricolo ha avviato la sua idea ed ha anche già raccolto dei primi importanti risultati. Anche lui, come l'altro intervistato,

ha avuto dei prestigiosi riconoscimenti ed ha iniziato anche ad esportare ponendo le premesse per poter dar forza alla sua idea di imbottigliare e vendere.

Un aspetto interessante da richiamare per dare attenzione anche su alcuni atteggiamenti culturali presenti riguardano la fase di lavorazione delle olive.

L'azienda non ha un proprio frantoio e si serve di uno operativo della zona che lavora con un nuovo impianto moderno. Inoltre, dati i rapporti con questo imprenditore, il proprietario del frantoio gli consente di potersi gestire direttamente tutto il processo di lavorazione in modo autonomo. Una condizione particolare di vantaggio che paradossalmente, nei discorsi fatti dall'imprenditore sembra non venire colta appieno fino in fondo. L'intervistato ha espresso infatti l'intenzione di voler realizzare quanto prima un proprio frantoio.

Alla domanda sul perché di questa intenzione evidenziando il vantaggio che già disponeva con l'uso di un frantoio moderno ed in più, senza dover fare investimenti, riuscendo a pagare solo il suo utilizzo e soddisfare contemporaneamente tutte le esigenze operative, nella conversazione, l'imprenditore ha cercato di dare diverse motivazioni alla fine riconducibili al fatto che per lui avere tutti i mezzi di produzione di proprietà era meglio. In queste motivazioni appaiono emergere più aspetti culturali che reali esigenze operative di impresa a cui far fronte.

È stato evidenziato il fatto che in questo modo si sarebbe dovuto impegnare finanziariamente per fare l'investimento quando forse era prioritario investire sulle attività di promozione commerciale e senza dimenticare che i costi di produzione sarebbero aumentati senza dare maggiore valore. L'imprenditore cogliendo i termini della questione dei costi e dei rischi che c'erano e che andavano considerati si è reso conto che l'idea del frantoio andava rivista e ripensata.

Approvvigionamenti e spazio di relazione con la filiera a monte

Nell'organizzazione della filiera "full liner", ovvero quando è lo stesso soggetto che coltiva, raccoglie, lavora e vende (sfuso o imbottigliato) si può naturalmente parlare di autoapprovvigionamento. Negli altri casi si possono individuare due macro modalità di relazione all'interno dei processi:

- il primo, dove i conduttori agricoli si limitano a vendere le olive raccolte in una transazione commerciale con i produttori
- il secondo, dove i conduttori agricoli, o come singoli od in forma associata conferiscono le proprie olive e venire retribuiti sulla base del ricavato della vendita dell'olio meno i costi sostenuti.

Lo "spazio di relazioni" tra le parti si forma naturalmente quando tra queste si costruiscono rapporti in continuità e con condivisione di finalità. Lo spazio di relazione si può formare nell'ambito di situazioni minimali dove le interazioni sono circoscritte a poche fasi ed ambiti (es. conferimento e vendita dell'olio) o svilupparsi in situazioni più

articolate ed intense che si estendono anche nella condivisioni di politiche di sviluppo agricolo comune, di partecipazione attiva in tutte le fasi decisionali della filiera.

I casi visti nell'ambito dell'indagine, pur nella loro limitata numerosità, danno alcuni spunti interessanti che vedono, con modalità ed attenzioni diverse, tutti gli intervistati promuovere (o tentare) di interagire all'interno di uno spazio di relazione con altri attori della filiera.

Nel caso dell'imprenditore che ha avviato l'attività con le sorelle, nella necessità di dover arrivare ad una maggiore massa critica di produzione lo ha spinto nello specifico a creare delle reti relazionali a diverso livello: in ambito territoriale con dei conduttori locali ed in ambito "allargato" ricercando dei fornitori da fidelizzare in modo da poter contare su volumi e standard qualitativi.

I limiti che lo stesso imprenditore avverte in modo chiaro in queste azioni è quello che, soprattutto a livello locale, si dovrebbero realizzare azioni più di sistema promosse da soggetti istituzionali in grado di migliorare le condizioni per favorire i conduttori agricoli nelle loro attività agricole. In altri termini come diceva testualmente:

"... occorre iniziare a fare una politica di territorio a livello di agricoltura locale altrimenti non se ne esce..."

Nella dizione "politica di territorio" sembrava voler intendere con una certa enfasi una maggiore attenzione alle peculiarità locali per affrontare in modo concreto i problemi specifici che ci sono in ogni zona che hanno i conduttori agricoli per portare avanti le loro attività.

Nel caso della cooperativa agricola più grande, la base culturale associativa esistente e l'aver superato alcuni limiti gestionali optando per rafforzare la componente di sviluppo di impresa e la scelta di voler interagire attivamente con le dinamiche di mercato hanno contribuito a formare un mix che cerca di compensare le esigenze diverse dei soci (es. dare la possibilità al singolo socio di anche di potersi riprendere parte dell'olio proveniente dalle proprie olive) con quelle di gestione aziendale.

L'attenzione ad esempio di porre regole chiare di comportamento per i soci, fare investimenti e puntare sullo sviluppo dei mercati con particolare attenzione all'internazionalizzazione diventano delle basi solide di riferimento su cui operare e poter lavorare per un futuro di sviluppo per la cooperativa agricola stessa. In questo mix, la componente relazionale si rafforza con i soci conferitori che diventa più stretta ed interattiva in termini di coinvolgimento e responsabilità tra le parti (dovendo approvare i piani di sviluppo e di gestione della cooperativa).

Nell'altro caso dell'azienda agricola che ha promosso il marchio collettivo lo spazio di relazione prende forma in modo forte sia nella forma col disciplinare che si sono dati che nella sostanza con l'interazione intensa e continua tra gli associati.

Mentre nel caso del giovane imprenditore che ha deciso di investire sul proprio marchio e su un olio monocoltivar appare significativo richiamare il fatto che pur nella sua strategia di full liner, vanta una sua esperienza di socio promotore e fondatore di un consorzio di promozione per la valorizzazione dell'oliva monocoltivar che coltiva, questo

a testimoniare che anche per lui c'è un'esigenza di fare rete relazionale con gli altri operatori del territorio.

Questa esperienza, per l'imprenditore, purtroppo non è stata positiva ed ora, dopo aver contribuito a fondarlo, sta uscendo dal consorzio. A sua detta, le motivazioni di questa decisione vanno ricercate nel fatto che sono venute meno le ragioni iniziali di creare quel soggetto che doveva sostenere le imprese agricole a proporre il loro olio sui mercati. Secondo lui, il consorzio si è trasformato rapidamente:

“... in una sorta di “proloco” con eventi finiti a loro stessi che si fanno nel territorio come “vetrina” senza porre una strategia di utilità per le imprese agricole [...]”

Senza competenze tecniche per erogare servizi di vantaggio per gli associati o di sviluppo di policy o fare lobby per la tutela degli associati e dei prodotti [...]

Senza un progetto ed un piano di sviluppo per poter andare sui mercati a promuovere il nostro olio [...]

Inoltre sentendosi autorizzati a poter entrare nel merito nelle scelte delle nostre singole aziende e poi a voler scaricare su di loro costi ed oneri [...]

Ma la cosa più preoccupante è che su tutto questo non c'è la consapevolezza di cosa si sta e non si sta facendo...”

Uno spaccato, che nelle parole di questo imprenditore fanno emergere problemi ricorrenti e purtroppo spesso diffusi a livello territoriale nella promozione e sostegno di forme associative allo sviluppo locale. Appare evidente che le forme associative a livello locale possono rappresentare un punto importante per lo sviluppo così come è evidente l'esigenza di trovare nuove e più efficaci forme di assistenza e supporto per queste realtà imprenditoriali che ogni giorno devono confrontarsi sui mercati.

L'organizzazione commerciale e spazio di relazione con la filiera a valle

L'organizzazione dell'area commerciale

In un contesto così variegato con tantissime micro aziende agricole e grandi aziende che fanno parte anche di gruppi internazionali l'organizzazione delle attività commerciali assume ovviamente connotazioni estremamente eterogenee tra loro da contesto a contesto.

Le tante piccole realtà normalmente non hanno strutture commerciali e tutte le attività fanno riferimento all'imprenditore (alcune imprese incontrate in questa indagine sono tra queste) che cerca i più svariati canali e relazioni per proporsi e vendere. Azioni che a volte nascono da incontri occasionali, da conoscenze dirette ed indirette o con la partecipazione a fiere nazionali ed internazionali. In alcuni casi si avvale di agenti plurimandatari e procacciatori (soprattutto per l'estero) per poter riuscire a vendere.

Nelle cooperative più tradizionali l'area commerciale è spesso gestita dal presidente, da consiglieri ed è quasi sempre l'amministrazione a tenere i contatti con i clienti. Tra cooperative più grandi e quelle che si sono più adeguate alle esigenze di mercato si può rilevare che quasi sempre la presenza di un'organizzazione con un responsabile

commerciale ed a volte con un ufficio che opera quasi sempre con il supporto di una rete di agenti plurimandatari.

Un discorso a parte poi riguarda le aziende di maggiori dimensioni come gli imbottiglieri che operano come le grandi aziende commerciali con capi area ed una struttura interna preposta. Anche in questi casi il ricorso ad agenti plurimandatari rappresenta la norma.

I rapporti con la distribuzione

Il mercato finale è dominato in termini di volumi e fatturati dai grandi distributori che si relazionano prevalentemente con la Gdo.

La Gdo, per l'imbottigliato, rappresenta il canale primario di vendita e nel quale si possono rilevare alcuni cambiamenti che vedono a fianco dei grandi marchi degli imbottiglieri la comparsa sugli scaffali sia di confezioni a marchio private label, sia di piccoli produttori che spesso fanno parte di consorzi e sia di aziende agroalimentari che hanno il core business in altri settori (es. la pasta) e che con l'olio seguono strategie di diversificazione cercando di sfruttare il loro marchio per vendere. Queste aziende normalmente comprano e fanno imbottigliare l'olio con il loro nome senza altri interventi se non quello di selezionare i fornitori.

Come per altre filiere, anche in questo ambito lo spazio di relazione a valle della filiera con la distribuzione è sempre abbastanza molto contenuta. Normalmente la distribuzione sceglie i prodotti secondo diversi sistemi di segmentazione che puntano a centrare la relazione prezzo/qualità ed a stipulare i relativi contratti di acquisto.

Ad accentuare le caratteristiche di relazioni commerciali che la distribuzione e soprattutto la Gdo si possono cogliere una serie di azioni che portano ad avere una scelta abbastanza ampia di offerta di tipi di olio sia rispetto alle marche (dove quelle minori subiscono una maggiore rotazione per sostituzione) che ai prezzi (con differenze tra quello più economico e quello più costoso anche molto ampio). Tutto sembrerebbe seguire il formarsi di una domanda di consumo molto più segmentata e variegata che dice che l'olio acquista maggiore attenzione rispetto al passato (non solo di costo, ma anche sul tipo, provenienza, produttore, ecc.).

Un aspetto rilevante in questa filiera riguarda i comportamenti dei piccoli produttori verso i mercati finali. Rispetto a contesti dimensionali simili di altre filiere, i piccoli operatori dell'olio extravergine di oliva tentano maggiormente e continuamente o di arrivare a vendere direttamente al consumatore finale o all'ultimo anello della distribuzione che sono gli esercizi che poi vendono ai consumatori finali (distribuzione tradizionale, ho.re.ca., ecc.).

La ricerca nella relazione commerciale diretta con i consumatori e sull'ultimo anello della distribuzione rappresenta per i piccoli produttori una condizione abbastanza diffusa tale da divenire prevalente (spesso anche l'unica per poter continuare ad operare).

Questo dato può essere qualificato quantitativamente nel fatto che secondo le stime Ismea circa 1/3 della produzione dell'olio nazionale viene venduto sfuso direttamente dai produttori ai consumatori finali (a cui va ad aggiungersi anche l'imbottigliato che i piccoli operatori sono impegnati sempre più a vendere sui mercati).

Questo aspetto porta a ritenere che a differenza di altri settori dove i volumi di vendita diventano spesso una barriera all'ingresso (come ad esempio per il vino per accedere sui canali di vendita internazionali²⁶) per il mercato dell'olio extravergine di oliva appare esserlo in misura molto minore. In un certo senso a confermare questo si può dire che una prova può essere l'elevata numerosità di tanti piccoli e piccolissimi operatori che riescono ad arrivare a vendere all'estero anche modeste quantità di prodotto e nella distribuzione. Quello che appare premiare di più sembra essere la capacità di relazione ed il rapporto qualità/prezzo che si riesce a comunicare ed offrire.

Alcuni ultimi punti di riflessione e di attenzione sulla filiera dell'olio

Alcuni elementi emergenti

La tutela dell'olio extravergine di oliva made in Italy è stato avvertito come un tema centrale per i produttori su cui le Istituzioni devono muoversi perché altrimenti le filiere agroalimentari nazionali possono essere particolarmente penalizzate.

Rispetto al mercato l'indagine ha fornito una serie di spunti interessanti che indicano un mercato per molti aspetti in cambiamento. Si possono dedurre il formarsi di nuovi segmenti della domanda di consumo (es. c'è un venduto sempre più per confezioni regalo, c'è lo sviluppo del segmento dei piccoli contenitori ad impreziosirne il contenuto, c'è lo sviluppo degli oli aromatici, ecc.) che possono creare nuove opportunità che vanno studiate e sfruttate. Del resto già molti piccoli produttori si stanno cimentando e puntando su questi nuovi segmenti ed in molti casi con risultati anche sorprendenti (un piccolo produttore italiano che da solo riesce a vendere in micro nicchie il proprio olio in Giappone superando tutta una serie di ostacoli, fuori dai sistemi distributivi internazionali organizzati, può rappresentare un piccolo esempio significativo).

Rispetto alla filiera, l'integrazione tra le fasi produttive rappresenta un altro punto fondamentale di attenzione sia per qualificare l'offerta e sia per poter difendersi sui mercati con una migliore massa critica.

L'eccessiva frammentazione produttiva rappresenta certamente un forte limite per gli operatori per essere competitivi sui mercati, cercare nuovi strumenti che possono aiutare ad aggregare sarebbe fondamentale. L'indagine ha portato ad incrociare una serie di situazioni che nelle loro diversità possono dare degli spunti di analisi ed approfondimento su diversi punti, ma soprattutto appare importante porre attenzione a

²⁶ Molto probabilmente la vendita dei vini risente delle normative dei vari Paesi importatori ed a doversi relazionare con organizzazioni particolari preposte a gestire la vendita degli alcolici.

favorire il rafforzamento di sistemi di relazione tra produttori li può aiutare sia a crescere che andare sui mercati.

Molti piccoli operatori possono superare alcuni ostacoli se riescono a posizionarsi su produzioni di altissima qualità ed operare su mercati di nicchia contenuti dove il fattore prezzo non è una determinante forte come per il segmento del largo consumo dove ci sono i volumi del settore ed i grandi player a presidiarli. Questa è una strada che sembra su cui stiano perseguendo in modo sparso e con approcci empirici vari molti piccoli produttori.

Su questo punto resta anche da considerare che non tutti i piccoli produttori hanno o avranno le capacità per entrare in queste micro nicchie di mercato dove per un prodotto di altissima qualità sono anche disposti a pagare un prezzo giusto correlato. Per questi piccoli operatori che non riescono a collocare il loro olio in queste nicchie di mercato andrebbero pensate e proposte strategie aggregative in grado di consentire loro di raggiungere masse critiche sufficienti per poter stare su altri mercati in modo competitivo.

In generale, poi, un altro dato di fondo che appare riguardare molti operatori (anche in quelli più intraprendenti) è la presenza di un'ampia e diffusa carenza di competenze nella gestione manageriale di azienda. Lo "sforzo empirico" che anche alcuni degli stessi intervistati hanno dichiarato di essere costretti a fare pur senza le basi tecniche necessarie andrebbe affrontata tenendo conto anche che molti di loro non si possono permettere i necessari supporti professionali manageriali per mancanza di risorse e che i vari enti come ad esempio le Camere di Commercio in questo ambito specifico dovrebbero fare di più rispetto alle pur apprezzate attività che svolgono. In particolare vengono richieste forme di supporto con formazione ed affiancamento per poter migliorare le proprie capacità di gestione delle aziende agricole ed in particolare negli ambiti delle funzioni di marketing, comunicazione, commercializzazione ed internazionalizzazione.

Per una politica attiva di filiera

Lavorare all'integrazione produttiva tra produttori può rispondere a diverse esigenze, da quella di riuscire a fare massa critica sui volumi, a quella di migliorare i processi; da quelli di coltivazione a quelli di lavorazione ed ottenere prodotti di standard qualitativi più elevati.

L'attenzione ai monocultivar potrebbe divenire una strategia di filiera che parta dalla loro coltivazione alla produzione di olio e magari provare a costruire e proporre dei "territori" come avviene normalmente nelle filiere del vino.

Lavorare sui fattori organolettici per dare distintività di sapore ai diversi oli potrebbe rappresentare un ampio spazio su cui lavorare a 360 gradi sia sul lato dell'offerta che della domanda di mercato.

La distintività di sapore degli oli ne può anche differenziare ed ampliare i contesti d'uso e creare nuove segmentazioni di domanda. Nella distintività dei sapori ci potrebbe

essere una leva competitiva forse più congeniale alle produzioni nazionali (visto che sul lato dei costi altri Paesi hanno maggiori vantaggi competitivi) per riproporre con forza il made in Italy con ulteriori connotazioni.

Lavorare sull'offerta significa qualificare sempre di più le differenze e le caratteristiche che devono spingere a migliorare sia i processi di produzione che di comunicazione delle specificità per arrivare quasi a chiedere l'olio per cultivar (in proporzione quello che avviene per il vino).

Lavorare sulla domanda significa portare i consumatori a conoscere e saper distinguere sempre meglio le diverse qualità di olio e renderli consapevoli quando acquistano su cosa stanno acquistando. Come diceva un intervistato:

“... come facciamo a far capire ad un consumatore la differenza di prezzo e di qualità che c'è tra due oli extravergine d'oliva che si presentano in due bottiglie diverse e che hanno le stesse descrizioni?...”

2.6. La filiera della pasta

Le caratteristiche strutturali della filiera della pasta

La mappa delle principali linee di prodotti nella filiera della pasta

Lo schema generale di filiera fornisce una rappresentazione generalizzata che parte dalla coltivazione di cereali, molitura per ottenere le semole e poi le loro principali differenti lavorazioni per ottenere un'ampia tipologia di famiglie di prodotti (di cui la pasta è una di queste) per terminare con l'ultimo segmento relativo alla commercializzazione dei prodotti.

L'indagine di filiera condotta estrapola tutta la linea relativa alla pasta alimentare ed in particolare alle tre macro linee produttive:

- la pasta secca
- la pasta all'uovo
- la pasta fresca e ripiena.

Il segmento della pasta secca è, come evidente, quello principale e di riferimento per l'industria dei pastifici per fatturati, produzione e numero di addetti.

Il segmento della pasta all'uovo rappresenta una sua storica specificità produttiva che prende origine da una solida tradizione culinaria italiana che prevede l'aggiunta di uova agli ingredienti base nell'impasto. In questo segmento operano per lo più le aziende più grandi che offrono sia pasta secca normale che all'uovo ed aziende specializzate solo sulla pasta all'uovo. Queste ultime sono rappresentate sia da laboratori industriali che artigianali con vendita diretta (questi vendono nella quasi totalità solo pasta fresca).

Le aziende più grandi che producono pasta secca offrono quella all'uovo in massima parte come integrazione di gamma, mentre quelle minori normalmente producono solo pasta secca normale e non operano su questo segmento. Un possibile motivo di questa situazione, con molta probabilità, è da ricercarsi nel fatto che per lavorare la pasta all'uovo ci vogliono impianti dedicati e degli essiccatoi specifici ed un maggiore ricorso manuale per gestire il confezionamento dei "nidi di pasta". In termini organizzativi, di investimenti ed uso di manodopera per le realtà più piccole si pone di fronte evidentemente dover fare la scelta della specializzazione produttiva (o dover ricorrere alle lavorazioni in private label).

L'ultimo segmento di riferimento richiamato ad illustrare le principali tipologie di prodotto della filiera della pasta c'è quello della pasta fresca e ripiena. Questo segmento inizialmente veniva rappresentata principalmente da laboratori artigiani (molti dei quali sono quelli che producono e vendono pasta all'uovo) che lavorano essenzialmente in ambito territoriale e poi alcuni grandi player (alcuni di questi divenuti tali con la crescita dimensionale dei loro laboratori) che con i processi sottovuoto e di surgelazione hanno contribuito a far evolvere e sviluppare questo segmento di mercato sia per volumi che per gamma di offerta e canali di distribuzione.

L'evoluzione della pasta fresca e ripiena ha avuto una sua dinamica specifica che accompagna l'evoluzione dei consumi da oltre 20 anni (prima la distinzione tra piccoli laboratori di città e la grande industria, che produceva quasi esclusivamente tortellini era molto più netta, ovvero tra prodotto artigianale fresco e prodotto industriale confezionato). In questi anni il segmento è divenuto molto più articolato con più soggetti e con un significativo ampliamento di gamma e fatturato che ha poi aperto la strada anche ai piatti precotti, pronti sottovuoto e surgelati.

A completare il quadro, per consistenza e trend di sviluppo si è formato un ulteriore segmento di offerta che riguarda i piatti pronti sottovuoto e surgelati. Questo potrebbe anche essere inteso in linea generale all'interno della gamma della filiera della pasta in quanto è una linea che realizzano soprattutto molti laboratori artigianali di pasta fresca, ma si deve parlare anche di "ibridazione" di filiera per la presenza di molti soggetti esterni al mondo dei pastai come le aziende della surgelazione e dei precotti a proporre "primi piatti" da riscaldare e mangiare.

Lo sviluppo di questo segmento, prende forma dall'esigenza di avere piatti pronti sia per mancanza di tempo per cucinare e sia per complessità di preparazione²⁷, e prende forza per effetto combinato di queste due origini: la prima, dove tipicamente il laboratorio artigianale si sostituisce al "fatto in casa" (simile per le paste fresche da cuocere ed allargato ai piatti preparati come cannelloni e lasagne) ed aggiunge la bravura nella preparazione (ne abilita e ne "sdogana" il ricorso anche per occasioni importanti come i pranzi delle festività o con ospiti); la seconda, l'azione di imprese industriali in larghissima parte della surgelazione e del catering che ne facilitano l'accessibilità con la vendita nei supermercati, con i formati monoporzione, ampia varietà di scelta, con un marchio che ne dà assicurazione di qualità.

²⁷ *In un certo modo si ripercorre e si imita la tradizione francese dei gourmet che fanno piatti tipici (a volte molto elaborati e che richiedono la lavorazione di ingredienti tali da dover cucinare un volume di cibo oltre le esigenze di consumo anche di una famiglia di oggi) della tradizione da acquistare le porzioni che servono e portare a casa per essere consumati,*

Nel caso degli artigiani pastai (associando anche i grandi marchi industriali del settore presenti nel segmento), la pasta che utilizzano normalmente è quella che producono loro (la filosofia è far aumentare valore e margini al proprio venduto), gli altri normalmente acquistano i formati di pasta, con le stesse modalità per gli altri condimenti ed ingredienti necessari per preparare i piatti pronti, a volte a richiamano nelle confezioni anche i nomi dei marchi delle principali “materie prime” utilizzate in chiave di marketing (e co-marketing) per rafforzare la loro qualità ed indurre ad acquistare con più fiducia²⁸.

Questi tre segmenti di mercato hanno prezzi di vendita e relativi margini crescenti rispetto all'ordine con cui sono stati richiamati. Il prezzo più basso e la relativa contribuzione di margine minore è nella pasta secca che porta le aziende produttrici a spingerle a lavorare principalmente sui volumi, un prezzo chilogrammo medio superiore c'è con la pasta all'uovo (quella secca) con una leggera migliore contribuzione derivante anche da un mercato più ridotto e dove però i costi “industriali” sono superiori a quelli per la pasta secca.

In ultimo ci sono le paste fresche e ripiene che hanno un prezzo di vendita decisamente superiori a quelli delle paste secche (normali ed all'uovo) che dipendono in parte per i costi di produzione più elevati (molti sono piccoli laboratori artigiani) ed in parte per il valore che il mercato riconosce (per quelle ripiene viene tenuto conto sia degli altri ingredienti utilizzati e sia della lavorazione in più richiesta).

Le paste surgelate e pronte, cercano di sfruttare i riferimenti di mercato (e di valore) che hanno le paste fresche introducendo fattori industriali di scala, una shelf life più lunga ed una maggiore utilizzabilità per il consumo (apro il freezer, prendo la confezione, la riscaldo ed ho il pasto pronto di un piatto cucinato).

Chiaramente e di conseguenza, queste asimmetrie di mercati, costi produttivi ed organizzativi, differenze di margini per unità prodotta vanno ad incidere nelle strategie aziendali e nelle scelte di posizionamento competitivo sui mercati con conseguenze sull'articolazione e formazione della filiera della pasta nelle sue linee di prodotto. In questa sede di indagine l'attenzione viene posta specificatamente sulle paste secche normali ed all'uovo.

Gli attori della filiera

Lo schema di partenza di rappresentazione della filiera trova i suoi riferimenti di processo nei seguenti principali macro segmenti che la formano:

- la base agricola
- intermediazione commerciale del grano

²⁸ Nello sviluppo di questo segmento già si sono formate delle chiare sottosegmentazioni di gamma di qualità che vanno dall'offerta di prodotti di livello gourmet (con ingredienti di alta qualità e attenzione alla ricetta) a quelli da discount (con materie prime di minore qualità o sostitutive e con ricette industriali standard) in modo da poter incrociare le diverse disponibilità di spesa, ma anche di esigenza di fruizione.

- molini ed intermediazione commerciale delle semole
- i pastai
- la distribuzione.

Rispetto ad altre filiere, l'articolazione ed i sistemi di relazioni tra i ruoli degli attori coinvolti presentano alcune peculiarità di fondo che vanno ad incidere sull'organizzazione stessa della filiera che vedono, soprattutto a monte, più passaggi di transazione che hanno degli impatti diretti di costo sulla materia prima principale.

Innanzitutto quando si parla in questo ambito di base agricola non ci si riferisce solo agli agricoltori nazionali. Anzi, all'interno della filiere, la loro contribuzione di grano rappresenta una quota relativamente marginale, i grandi fornitori sono i produttori internazionali come Canada, Australia, Ucraina, ecc., anche se il grano duro a livello mondiale è coltivato per il 75% nell'area mediterranea.

Gli intermediari per il commercio del grano e delle semole (trader), sono quegli attori che operano all'interno dei mercati internazionali di derrate alimentari ed in particolare per quello cerealicolo acquistando e vendendo.

La figura del trader viene richiamata in questa sede, benché non svolgano alcun passaggio di fase di filiera, perché hanno assunto un'importanza crescente nella determinazione ed oscillazione dei prezzi delle materie prime e per la relativa azione speculativa che è in grado di determinare a carico sia degli agricoltori che dei produttori di pasta ed infine per i consumatori.

All'origine la figura del trader (in Italia era storicamente il sensale) era funzionale per gli agricoltori e per i molini per fluidificare le transazioni commerciali e per gli Stati, tramite le borse merci la possibilità di mettere in condizioni regolate di favorire e far finalizzare gli scambi. Con i processi di liberalizzazione del secondo dopoguerra in poi la "componente speculativa" nelle transazioni ha assunto sempre più peso ed andare ad influenzare l'azione degli operatori dell'intera filiera produttiva.

Il trader/sensale si pone, essenzialmente a monte della filiera, tra agricoltori che devono vendere grano, molini che devono acquistare grano, lavorarlo e poi vendere semole ai produttori per fare pasta ed ai mangifici gli scarti di lavorazione derivati come la crusca (altro mercato importante nel segmento dei mangimi per animali). L'azione dei trader porta i mercati ad essere altamente fluttuanti con impatti notevoli (e pesanti) sulla filiera produttiva.

La figura del trader in un mercato sempre più globalizzato ed interattivo in uno scenario che prevede una domanda di acquisto di cereali anche per una richiesta crescente di Paesi come Cina ed India, con un'offerta non in grado di adeguarsi in modo flessibile e tempestivo, sta diventando un "dominus" in grado di sconvolgere ed alterare i rapporti tra le componenti produttive della filiera.

L'aumento della componente speculativa sta inoltre portando effetti di cambiamento anche sui comportamenti su alcuni altri attori della filiera. Tra questi vanno sicuramente richiamati i molini (da sempre con un ruolo chiave) che operano sempre più di frequente anche come trader giocando sulle scorte di magazzino ed in qualche misura

iniziano a perdere i rapporti diretti con la base agricola acquistando e vendendo anche tramite altri trader internazionali.

In parallelo a questa dinamica pare, a detta di un imprenditore intervistato, si stanno organizzando dei gruppi di agricoltori per operare come trader per il loro grano (quasi come un'azione di autotutela):

“si stanno formando anche delle associazioni di agricoltori con l'obiettivo di gestire i loro magazzini comuni e seguire e speculare sulle dinamiche dei mercati”

Il tema dell'intermediazione commerciale in questo modo diventa un aspetto cruciale soprattutto in un contesto di filiera che fa fatica a remunerare gli operatori produttivi della filiera.

Questo mutamento ha inciso molto ed ha avuto un impatto anche sull'organizzazione industriale dei molini. Sono scomparsi molti piccoli molini (ed i vecchi mugnai) che insieme ai frantoi tradizionali erano il riferimento territoriale delle aree rurali, dove il contadino vendeva il proprio grano e tutti nella zona andavano lì a comprare la semola. I molini attivi oggi sono meno numerosi ma molto più grandi di dimensione e sono spesso di proprietà di grandi aziende e gruppi che gestiscono anche più molini (andando in giro nei pastifici i nomi ricorrenti sono sempre gli stessi).

La dimensione per i molini diventa un fatto competitivo rispetto all'incidenza dei costi industriali di lavorazione (si lavora con grandi impianti capital intensive) e la gestione di più impianti da parte di un'unica sola azienda ne fa aumentare ulteriormente l'efficienza complessiva.

In questo scenario poi ci sono i produttori, ovvero i pastifici che appaiono essere i soggetti (oltre agli agricoltori non organizzati) quelli che subiscono di più le condizioni di mercato.

I pastifici negli anni hanno perso sempre più peso e forza di interazione nella filiera (sono oramai lontani i tempi in cui erano i dominus della filiera) ed oggi risentono maggiormente degli impatti dei mercati a monte ed a valle.

Nella testimonianza di un imprenditore intervistato, ricordava la storia ultracentenaria dell'azienda di famiglia, dove lo stabilimento era al centro di tutto, al suo interno aveva anche un molino, loro acquistavano direttamente il grano per fare la semola, realizzavano l'intero processo ed erano gli acquirenti sia essi privati che commercianti che andavano da loro per acquistare la pasta. Oggi, questo imprenditore costata che:

“la segmentazione per specializzazione produttiva e di funzione è una situazione irreversibile e che ha portato i pastifici su una posizione debole all'interno della filiera benché siano loro a “fabbricare” il prodotto”

A chiudere, la distribuzione tutta impegnata a contenere i prezzi per non deprimere ulteriormente il calo della domanda dei consumi cerca a sua volta di fare pressione sui produttori ed allargando la quota dei prodotti a loro marchio. Rispetto a questa strategia di private label che la Gdo porta avanti in modo sempre più esteso, per la pasta, c'è una condizione ulteriore di criticità derivante dal fatto che per quasi tutti questi soggetti esso rappresenta il prodotto “entry level” principale per attirare i consumatori nei propri esercizi e questa strategia significa andare a vendere ai prezzi

più bassi possibili (anche sottocosto) cosa che poi porta inevitabilmente a svolgere un'ulteriore negoziazione restrittiva nei confronti dei pastai.

Gli attori complementari a supporto della filiera

In interazione ed a supporto ai processi della filiera vanno richiamati poi altre 2 componenti importanti per il ruolo che svolgono:

- i centri di ricerca per la selezione delle sementi
- i produttori di macchine per la lavorazione della pasta.

I centri di ricerca per la selezione delle sementi, portano un contributo fondamentale a monte della filiera. L'attività di ricerca e selezione dei genomi delle varie tipologie di sementi rappresenta il riferimento più rilevante sia guardando al passato ed ancor di più lo sarà per il futuro.

La sfida ancor'oggi più che mai attiva è la ricerca sulle sementi e sulle loro caratteristiche. La ricerca dei genomi per studiare e migliorare le caratteristiche e le modalità di sviluppo per la coltivazione delle varie tipologie di grano ha una crescente attualità. Da esso dipenderà lo sviluppo sia agricolo che di uso dei cereali nei vari ambiti dall'alimentazione umana, a quella per gli allevamenti e sicuramente anche per l'utilizzo per altri scopi non alimentari (es. usi per produzione energetica, realizzazione di fibre biodegradabili, ecc.).

La ricerca sarà sempre più una componente cruciale di vasta portata impegnata ad aiutare ad affrontare fenomeni ed impatti globali dove i cambiamenti climatici con l'innalzamento delle temperature vanno modificando sia i riferimenti geografici per le aree coltivabili (spostamento sulle aree più estreme a nord ed a sud del globo) e sia le disponibilità d'uso delle risorse idriche in agricoltura per arrivare ad andare a gestire le modifiche della configurazione ed incremento della domanda di consumo dei cereali in una condizione di disallineamento rispetto ad un'offerta (che non riesce ad adeguarsi con la stessa velocità).

In questo ambito, selezionare e migliorare le caratteristiche delle sementi significa poter aumentare rese ed abbassare i costi di coltivazione (dall'uso idrico, alla lotta ai parassiti). Inoltre portare al miglioramento qualitativo tra le varie tipologie di grano per l'uso alimentare che diventa un fattore competitivo critico per consentire il conseguimento di margini adeguati lungo le filiere che hanno alla base il grano.

Queste indicazioni, assumono un particolare ed importante significato se si considera che, come viene comunemente riferito tra i vari addetti ed esperti del settore, l'attenzione nei prossimi anni sarà sempre di più principalmente orientata:

- allo sviluppo della "genetica" delle sementi per migliorare qualità e rese produttive, nelle coltivazioni avere minor fabbisogno di acqua, migliore resistenza agli stress climatici e lotta antiparassitaria e malattie

- al miglioramento dei processi organizzativi dei sistemi di coltivazione sia in relazione alle tecniche e modalità di coltivazione agricola che favoriscano l'automazione e sia a lavorare ad una migliore integrazione della base agricola per volumi (produzioni omogenee per volumi più consistenti, interazioni associate nella vendita dei prodotti, ecc.).

Due aspetti questi che riportati alla situazione italiana, vedono il Sistema Paese vivere con una certa difficoltà ed in ritardo pur non mancando competenze tecniche e scientifiche di eccellenza sia in Centri di Ricerca (per tutti si cita il Centro di Ricerca Genomica, Fiorenzuola d'Adda in provincia di Cremona) che in Università di Agraria. Le lamentele ricorrenti su questi punti sono nella mancanza di una politica di sviluppo adeguata sia nazionale che comunitaria.

Un intervistato su questo aspetto richiamava gli importanti investimenti di ricerca e sperimentazione sulle sementi cerealicole che si fanno nel mondo e non in Italia, esprimendosi così:

“Tra i paesi leader nella coltivazione del grano (compreso quello duro) ci sono Canada ed Australia dove si continua a fare ricerca e gli agricoltori locali possono contare su sementi selezionate, di alta qualità e di migliore resa. Noi siamo costretti a miscelare il grano di provenienza nazionale con quelli stranieri per garantire le caratteristiche qualitative della nostra pasta”.

Lo stesso interlocutore aggiungeva inoltre che il confronto sulla ricerca in questo ambito con paesi come Canada, Australia rispetto l'Italia può essere rappresentativa dell'attuale divario che c'è. L'interlocutore diceva:

“Oggi, per diverse ragioni la coltivazione dei cereali in Italia è divenuta molto problematica con una forte riduzione delle superfici coltivate e pochi investimenti per migliorarne sementi e tecniche di coltivazione. In Italia ci sono problemi lungo tutta le filiere di coltivazioni cerealicole, che hanno portato ad avere qualità inferiori rispetto a quelle provenienti da altri paesi ed avere costi di produzione superiori. Tutto questo a sottolineare l'attuale gap che si è formato pur in presenza di aree storicamente altamente vocate”.

In una rapida indagine di riscontro emerge una condizione più articolata e sfaccettata dove, pur con risorse molto limitate una certa ricerca anche di qualità in Italia non manca. In Italia da diversi anni si contano diverse iniziative e progetti di ricerca e sperimentazione per migliorare, recuperare e qualificare tipologie di grani autoctoni per costruire filiere integrate di territorio.

Un aspetto interessante che emerge è che tra i promotori ci sono diversi produttori di pasta che si sono fatti parte attiva per realizzare progetti di filiera e stabilire relazioni sia con Università e Centri di ricerca e sia con gli agricoltori. L'obiettivo ricorrente che si può riscontrare è quello che con una certa costanza, si cerca di ridare forza e ragione alle filiere territoriali di coltivazione e lavorazione di grani autoctoni (per i pastifici questo significa tentare la carta alla distintività di mercato, poter fare campagne di marketing e di comunicazione e vendere meglio il loro marchio e soprattutto i loro prodotti).

L'altro aspetto interessante che emerge da queste iniziative, in modo proprio ed indipendente, è che queste iniziative sono abbastanza distribuite in molte parti d'Italia, dalla Sicilia, alla Campania, alla Toscana, al Molise, all'Emilia Romagna e solo per richiamarne alcune.

Da quanto emerge, pur nella necessità di maggiori investimenti in ricerca, uno dei fattori più critici appare essere quello di avere un diffuso legame debole tra ricercatori ed agricoltori in termini di assistenza attiva e continuativa. Gli agricoltori, per come riferiscono i pastai intervistati, avvertono un senso di abbandono ed in larga parte ignorano la possibilità di avere supporti tecnici ed adeguate interazione con questi esperti.

Un senso di abbandono ancora più forte gli agricoltori (soprattutto i piccoli conduttori) è quando devono vendere il loro grano e si trovano in una chiara posizione di debolezza negoziale. Un intervistato richiama anche la prassi del conto deposito nei silos dei molini del grano che viene negoziato e contrattualizzato l'acquisto quando il molino lo deve macinare (come se lo acquistasse in "just in time" quando lo deve vendere e sfruttare la posizione dominante di avere il grano è presso di loro e la vendita ad altri sconterebbe anche altri costi di trasporto).

A complemento ed a complicare la situazione c'è anche la frammentarietà produttiva ed organizzativa dei conduttori agricoli che rappresenta un altro punto di forte debolezza competitiva e di sviluppo del segmento produttivo. Aspetto questo non certo nuovo e richiamato in tutte le analisi sull'argomento e, non a caso, rappresenta il primo punto di attenzione in tutte le iniziative di qualificazione delle filiere territoriali richiamate.

Nei vari "contratti di filiera" visti, queste iniziative vengono quasi sempre portati avanti dai produttori di pasta che fungono in buona sostanza da veri agenti di filiera che coordinano e guidano sia l'impostazione che le azioni delle parti coinvolte.

L'impianto di contratto di filiera appare uno strumento utile che mira di norma a prevedere dei dispositivi di aggregazione dei conduttori agricoli per favorirne forme associative, la predisposizione di protocolli di lavorazione, indicare dei quantitativi minimi definiti di consegna, l'impegno dei pastai ad acquistare il grano (il più delle volte che verrà lavorato da un molino locale coinvolto nell'iniziativa per fare le semole) e dare anche delle premialità di prezzo al raggiungimento di obiettivi qualitativi. Il contratto di filiera poi si completa normalmente coinvolgendo centri di ricerca, o Università, o professionisti qualificati per fornire un'assistenza tecnico-scientifica agli agricoltori.

Quello che emerge da queste esperienze è che l'organizzazione di filiera viene intesa come l'unico modo possibile per tentare di recuperare convenienza nella coltivazione e costruire una catena competitiva di produzione (e tra l'altro in grado di eliminare le perturbazioni speculative dei trader) e di offerta di mercato.

In questa considerazione, c'è una prima anticipazione dei risultati dell'indagine che rileva nell'organizzazione di filiera il modo di ricondurre la sostenibilità economica di una coltivazione autoctona che potrebbe diventare la condizione per realizzare una filiera integrata territoriale su cui legare delle distintività da rappresentare sui mercati per costruire un posizionamento competitivo per gli operatori dell'intera filiera.

I produttori di macchine per la lavorazione della pasta rappresentano l'altra componente essenziale di sostegno allo sviluppo del prodotto pasta sui mercati. Questi hanno rappresentato una componente fondamentale che in passato ha consentito di

realizzare delle piccole “rivoluzioni” nei processi produttivi ed hanno permesso di ridurre di molto sia i costi industriali, consentire degli elevati standard qualitativi di lavorazione e più in generale hanno accompagnato l’industrializzazione del settore.

I produttori di macchine per la lavorazione della pasta hanno grandemente contribuito allo sviluppo delle tecnologie elaborate e verificate costantemente grazie ad una stretta collaborazione con i pastai ed alla loro capacità in grado di affrontare e risolvere tutte le particolari esigenze che si verificavano.

Oggi questi produttori sviluppano e propongono in modo avanzato ed indipendente (non più basato solo su processi di innovazione deduttiva ed implementativa) le loro soluzioni ed hanno acquisito un’autorevolezza e riconoscimento tanto da essere chiamati come esperti in grado di affrontare alla pari tutti i problemi negli stabilimenti, dal supporto per il disegno dei lay out degli impianti, per suggerire soluzioni a fronte di problemi di processo (vedendo e conoscendo tutti gli stabilimenti hanno acquisito la conoscenza di una casistica unica ed ampia), fino a fornire un’assistenza consulenziale di co-progettazione e di start-up produttivo per i nuovi impianti.

Volendo fare un paragone, per associazione, il riferimento può andare come riferimento sui produttori di macchine per la lavorazione del legno, dove anche questi produttori hanno potuto sfruttare le competenze uniche dei loro clienti mobiliari e divenire leader mondiali in un segmento di mercato di nicchia molto evoluto.

Oggi, da un punto di vista dei contenuti tecnologici gli investimenti maggiori appaiono orientati principalmente sull’efficientazione degli impianti per la riduzione dei costi energetici (basti pensare all’attuale incidenza di costo di energia che hanno gli essiccatoi), all’introduzione di un’elettronica sempre più evoluta (si iniziano a proporre servizi di manutenzione a distanza tramite diagnostici di macchina) e la flessibilità degli impianti per far fronte ad una domanda instabile.

Lavorando su prodotti a basso valore aggiunto come la pasta, gli impianti rappresentano un fattore discriminante sui costi di gestione aziendale. A determinare le differenze c’è la loro dimensione esprimibile in capacità produttiva per unità di tempo ed i costi di gestione (energetici) e di manutenzione. Molti stabilimenti vivono la difficoltà di avere impianti obsoleti rispetto alle capacità e costi da sostenere e nella difficoltà di procedere a nuovi investimenti per l’incidenza dei tempi reali del loro rientro economico e finanziario.

Un tema di rilievo e di attenzione riguarda il ruolo che questi produttori di impianti possono determinare in termini competitivi vendendo le loro competenze e macchine ad operatori stranieri che intendono entrare sul mercato della produzione della pasta.

L’evoluzione e riconosciuta leadership di competenza e di mercato dei produttori di macchine ed impianti sta facendo sorgere una reale minaccia per i pastai italiani collegata al fatto che questi operatori hanno iniziato ad esportare le loro macchine e soprattutto servizi nei paesi dove sta crescendo il consumo di pasta ed una nuova imprenditoria in questo settore.

Un po’ come è successo per i produttori di macchine per la lavorazione del legno e mobiliari si è di fronte ad un dispositivo delicato da gestire per capirne gli impatti che vede tutti i rischi del trasferimento di know how acquisito con i clienti storici ai loro

concorrenti. Per i pastai questo aspetto assume un ulteriore significato legato ad un fatto vero da sempre che riguarda l'incidenza dei costi di trasporto sul prezzo di vendita del singolo pacco di pasta.

Rispetto allo scenario futuro, c'è una certa consapevolezza che gran parte della produzione si farà sempre di più in prossimità dei mercati di consumo²⁹. Processo questo che potrebbe essere accelerato sia con una riduzione dei prezzi di vendita della pasta nei Paesi esteri e sia con l'esportazione dei macchinari per costruire impianti in loco, ponendo in questo modo prospettive e rischi per il contenimento o addirittura la riduzione delle quote di export della pasta.

Il richiamo alla catena del valore della filiera

L'organizzazione della filiera richiamata porta ad avere una catena del valore che ha due caratteristiche di riferimento: si produce un prodotto a bassa marginalità e si subiscono, da alcuni attori che si interpongono, gli impatti delle azioni speculative nelle transazioni di acquisto del grano e delle semole.

L'articolazione e distribuzione della catena del valore lungo la filiera è molto critica e trova in particolare gli attori più deboli negli agricoltori nazionali e nei produttori di pasta.

Gli agricoltori nazionali sono in difficoltà ed in molti casi non recuperano neppure i costi vivi e conseguentemente stanno riducendo progressivamente l'interesse per la produzione agricola.

Il sistema di approvvigionamento avviene in larga parte tramite processi di importazione ed intermediazione di trader (in Italia inglobano e sono rappresentate in modo significativo dalle grandi imprese di molitura che acquistano grano e vendono semole).

I produttori di pasta, che con il processo di specializzazione e separazione tra le componenti di filiera si sono ritrovati a perdere progressivamente forza contrattuale e subire le condizioni di prezzo delle semole a monte poste da molini e trader ed a valle quelli di vendita dalla distribuzione.

I prezzi del grano e di conseguenza delle semole sono diventati i fattori primari che incidono nella struttura e nelle variazioni dei costi di produzione e la distribuzione tende a contenere l'aumento dei prezzi della pasta all'interno delle proprie strategie commerciali di paniere (come richiamato la pasta diventa spesso un supporto alla vendita per altri prodotti).

²⁹ Questa situazione rischia di diventare ancora più critica se si considera il fatto che a differenza dell'Italia (pur con il consumo di pasta pro-capite più elevato al mondo con 26 kg a persona) ha una domanda oramai stabile (dopo anche un periodo di riduzione) e che l'espansione di consumo, anche elevata, di mercato si avrà nei prossimi anni negli altri Paesi del resto del mondo.

I pastifici nel contesto di filiera non riescono ad incidere molto se non cercando di stipulare contratti che puntano a compensare gli effetti delle fluttuazioni dei prezzi delle semole a monte nelle forniture ed a valle con la distribuzione introducendo clausole di salvaguardia (aumento dei prezzi contrattati a fronte di aumenti significativi del prezzo delle semole).

Un nuovo ruolo appaiono prenderlo nel momento che cercano di ricostruire i rapporti con la filiera a monte e nella convergenza di interessi con gli agricoltori. In questo senso si potrebbe quasi dire che i due attori più deboli, nel mettersi insieme ed utilizzando il modello di filiera territoriale possono avere maggiori opportunità per stare sui mercati e difendere i propri ruoli.

L'impatto del prezzo del grano e della semola sui costi di produzione ed i rischi connessi

Negli incontri avuti, tutti gli interlocutori sulla semola avvertono due minacce: le fluttuazioni di prezzo e la disponibilità per poter continuare in modo normale a produrre pasta. Sono due minacce che sanno che vengono dall'esterno e sulle quali i pastifici mostrano tutta la loro impotenza per poter incidere in modo diretto per contenerne gli effetti,

Appare utile riportare, tramite le loro parole, il sentiment di due atteggiamenti raccolti su questi aspetti e soprattutto in relazione alle differenti attese che si potrebbero avere nel prossimo futuro.

Un interlocutore arriva a dire che secondo lui:

“Nel prossimo futuro il mercato cerealicolo (insieme ad altri mercati delle altre derrate alimentari) potrebbe subire molto in tensione tra aumenti di domanda e carenze di offerta e movimenti speculativi (il 2007 potrebbe essere stato un semplice anticipo di cosa potrebbe divenire su scala ancora maggiore). [...]

Questo potrebbe portare un impatto negativo diretto per i pastifici sia per l'aumento dei prezzi per l'acquisto della semola e sia perché si potrebbe arrivare a non trovare materia prima a sufficienza. [...]

Nelle produzioni di grano duro ci potrebbero essere ulteriori maggiori problemi in quanto rappresenta un segmento di coltivazione molto contenuto rispetto a quelle di grano tenero. Questo aspetto potrebbe portare a ricadute dirette anche sulla produzione dei pastifici italiani e sarebbe auspicabile promuovere nuove politiche per incentivare la coltivazione in Italia dei grani duri (negli anni si è avuta una continua diminuzione di aree coltivate legate ai costi di produzione ed al basso prezzo di vendita). [...] Forse qualche riflessione per sviluppare politiche che possano favorire in modo selettivo le coltivazioni di grano duro ed autoctono in chiave di valorizzazione dei territori e di filiera integrata con specifico rigore dell'origine delle materie prime potrebbe diventare un modo per iniziare a fare qualcosa”.

Un altro, forse in modo un po' rassegnato all'evidenza della situazione, invece dice:

“di voler essere ottimista nel contare sul fatto che alla fine i vari Stati ed organismi internazionali possano arrivare a dare una regolamentazione del mercato con un adeguamento progressivo dell'offerta alla domanda ed avere una maggiore capacità e volontà a vigilare sui fenomeni speculativi”.

Due “visioni” che mostrano comunque preoccupazioni di fondo per una situazione che resta incerta e su cui probabilmente si dovrà fare qualcosa almeno per contenerla.

Aspetti questi che creano una certa apprensione soprattutto perché tutto appare in balia degli eventi ed i pastifici, pur cercando soluzioni tampone (es. stipulare forme contrattuali di fornitura di medio periodo, salvaguardarsi con più fornitori, ecc.), sanno che queste non sono sufficienti e che occorrerebbe un'azione di sistema più generale (quasi ponendo il tema sulle politiche degli approvvigionamenti delle derrate alimentari per il sistema Paese).

L'analisi della filiera della pasta come spazio di relazione

I produttori di pasta: organizzazione di impresa e spazio di relazione di filiera

Le strategie di posizionamento competitivo sui mercati di riferimento

Nell'introdurre alcuni riferimenti ricorrenti sulle attuali strategie di posizionamento competitivo dei pastifici sui loro mercati di riferimento può essere utile richiamare alcuni fatti accaduti dagli anni '60 in poi che hanno modificato sensibilmente il settore produttivo.

Un primo aspetto da richiamare è quello che dalla metà degli anni '70 in Italia i pastifici progressivamente sono diminuiti di numero in modo evidente. Dai circa 700 attivi di metà anni '70 si è arrivati ad un numero sotto i 100. Un processo che ha visto numerose chiusure anche di stabilimenti storici. Le cause sono derivate da più fattori sia di mercato ed organizzazione della distribuzione che organizzativi e gestionali aziendali (bassi margini e dover operare con strutture produttive rigide e costose).

In quegli anni molti marchi storici in crisi o chiudevano o venivano rilevati da aziende più grandi che inseguivano due obiettivi: uno di natura commerciale (sfruttare il valore di questi marchi) ed uno organizzativo logistico per produrre la pasta il più vicino possibile ai bacini di mercato per abbattere i costi di trasporto (inoltre erano gli anni in cui non c'erano o non erano ancora diffuse le piattaforme logistiche e la distribuzione passava in buona quota tramite i grossisti o la distribuzione puntuale dei piccoli esercizi alimentari).

Gli anni seguenti hanno portato una certa accelerazione che ha visto quasi tutti i pastifici dover rivedere e riesaminare le proprie strategie di mercato per continuare ad esistere o potersi sviluppare, chi non lo ha fatto ha acuito la propria crisi e probabilmente sarà destinato ad uscire dal mercato se non modifica il modo di operare.

Un tratto comune che si può riscontrare in modo diffuso è che in larga parte degli operatori, nell'affrontare i mercati, hanno ripreso a puntare sull'allargamento e qualificazione della gamma di offerta dei prodotti e tentare la strada delle esportazioni.

Oggi le principali strategie di posizionamento competitivo focalizzate sull'allargamento della gamma di offerta riguardano almeno una, o più di queste azioni:

- aumento del numero dei formati ed introduzione di linee “premium” di lavorazione che vanno dalla proposta di formati speciali a quelli della tradizione locale
- creazione di linee che richiamano una maggiore distintività come la valorizzazione delle filiere territoriali, l'uso di altre materie prime come riso ed orzo
- sviluppo di nuovi segmenti come quelli salutistici per diete, per chi soffre forme di intolleranza alimentare (es. senza glutine per chi soffre di celiachia), di coadiuvanti alimentari (es. per l'abbassamento colesterolo nel sangue), ecc.
- riprendendo e qualificando meglio una certa diffusa abitudine che risale agli anni '60 che è quella di proporre una gamma aggiuntiva di prodotti alimentari come pelati, sughi pronti, olio, riso, ecc., normalmente utilizzabili e riconducibili per preparare i primi piatti.

Rispetto invece all'attenzione alle esportazioni, questa ha puntato a superare il tradizionale mercato di rifornimento rivolto ai nostri emigrati in giro per il mondo per posizionarsi sempre più come riferimento forte dell'alimentazione mediterranea e del “made in Italy” e la possibilità, nonostante l'incidenza dei costi di trasporto, vendere con una migliore marginalità.

Solo per richiamarsi ai casi studiati, in media, in poco più di 10 anni, queste aziende sono passate da una quota di esportazione intorno al 15% ad una di oltre il 60% della loro produzione.

In riferimento ai rischi di concorrenza di produttori stranieri, già uno degli intervistati ha avuto modo di lamentarsi della concorrenza di aziende turche in Europa che riescono a vendere ancora un prodotto di bassa qualità, ma a prezzi molto bassi ed impossibili per loro da contrastare e che questa situazione gli sta iniziando a far perdere delle quote di mercato.

I limiti di oggi vengono dal fatto che quasi tutti i pastifici hanno tentato queste strade tanto che esse appaiono in buona misura sempre meno distintive. Cosa questa che viene riscontrata in modo abbastanza consapevole anche dalle parole degli interlocutori intervistati.

Tutti si rendono conto che questi passaggi erano necessari e che oggi però rischiano di non essere più sufficienti se non si trovano nuove ulteriori strade di valorizzazione e qualificazione di questi asset.

Su questo punto, appare interessante richiamare un caso esaminato. Un caso, forse tra i più evoluti tra quelli esaminati ma che può essere paradigmatico per comprendere la necessaria ampiezza ed articolazione che dovrebbero prendere le strategie aziendali da mettere in campo.

Nel caso richiamato, è utile partire dal suo posizionamento storico di mercato, che come diceva il nostro interlocutore:

“la filosofia del nostro fondatore ancora seguita è quella di fare una buona pasta ad un buon prezzo per il consumo giornaliero delle famiglie”

Attenzione questa che è stata sempre l'elemento di riconoscimento, di "affezione", di affermazione e di fiducia di cui ancora oggi l'azienda gode. Da questo presupposto, è partita l'azione che ha puntato a mantenere questo "imprinting" originario (una forma quasi antesignana della responsabilità sociale di impresa) e si è iniziato a sviluppare più azioni di "nobilitazione" di gamma introducendo più linee di prodotto che guardano a target diversi.

Si sono articolate più linee che più di prodotto sono di mercato. Linee che mirano a costruire nei formati delle "contestualizzazioni" distinte e specifiche di offerta (dunque non l'aumento dei formati tout court di gamma commerciale).

Le linee, oltre a quelle storiche di base (la pasta per le famiglie), ha proposto più articolazioni di offerta di pasta della "tradizione", della "festa" e delle occasioni e si è posta l'obiettivo di valorizzare il grano coltivato nella propria regione facendosi promotrice di un contratto di filiera con un'associazione di agricoltori. Un progetto ambizioso ed articolato portato avanti in modo indipendente e con proprie risorse e con un'idea chiara del mercato a cui puntare e proporsi.

A completamento di questa strategia di segmentazione dei mercati e dei loro target ha puntato anche su uno completamente nuovo: quello salutistico proponendo paste con farine d'orzo per favorire la riduzione di colesterolo nel sangue e base per la dieta per le persone con patologie cardiache.

In questa iniziativa si è fatta promotrice anche di un cambiamento culturale dei riferimenti tradizionali di mercato pensando a nuovi canali di vendita come quello delle farmacie e soprattutto delle parafarmacie. Su questa nuova linea ha inoltre investito in modo mirato facendo una cosa abbastanza inusuale per le aziende del settore, ovvero rivolgersi ad un Centro di Ricerca di una prestigiosa Università Italiana per finanziare ricerca e test sul betaglucano (è una fibra solubile che aiuta a mantenere normali i livelli di colesterolo nel sangue) per dare riscontro scientifico all'apporto salutistico della loro pasta di fronte a specifiche patologie.

La riarticolazione delle linee ha portato alla necessità di rivedere sia le strategie di marketing, commerciali e di comunicazione e su questo ultimo aspetto si sta impegnando a sviluppare sia una comunicazione di brand che di linea di prodotti/mercati. Interessante in questo ambito lo sviluppo dell'azione pubblicitaria avviata su più canali e nel realizzare oltre che degli spot pubblicitari anche la predisposizione di educational sulla cucina e sulla pasta inseriti sia in trasmissioni televisive ed accessibili anche dalla rete.

Questo senz'altro rappresenta un caso aziendale di particolare spessore e sottolinea l'attenzione vitale che molti pastifici pongono su questi aspetti per poter continuare a stare sui mercati e sostenere il proprio sviluppo di impresa.

La capacità di interpretare bene ed in modo originale una o più di queste azioni richiamate, diventa sempre più una determinante fondamentale per poter stare sui mercati e potersi dare una prospettiva per il futuro (tenendo conto che quasi tutte sono aziende familiari di più generazioni).

C'è però da dire che il quadro di insieme che esce fuori anche dalle altre interviste poi porta a riscontrare una situazione molto differenziata sia per visione che per capacità di interazione col contesto attuale.

Riportando l'attenzione sulla filiera della pasta come spazio di relazione, tutte queste differenze ed articolazioni vengono fuori in modo molto chiaro, tanto che, proponendo una semplificazione descrittiva si possono cogliere tra gli operatori questi due estremi:

- per alcuni la “filiera territoriale”, nelle dinamiche di mercato attuali rappresenta un'importante opportunità per proporre qualcosa di distintivo e mitigare in parte le dinamiche speculative
- per altri, la specializzazione e l'indipendenza degli attori tra loro ha modificato in modo irreversibile il senso stesso di filiera come integrazione tra processi e tutto si riduce a relazioni commerciali tra parti.

In questi due estremi ci sono poi i comportamenti e le strategie delle aziende che vedono nel primo caso la ricerca di un legame col territorio e con agricoltori ed organizzazioni agricole locali e nel secondo caso (il gran numero) l'attenzione a relazionarsi a monte è con i molini per la fornitura delle semole e nelle transazioni cercano di puntare tutto nelle interazioni commerciali di sfruttare.

In questo secondo caso il modello di impresa si configura sulle opportunità che ci sono (pagare se possibile meno le semole e vendere meglio sui prodotti), sugli investimenti sugli impianti per avere riduzioni di costo per unità prodotta; per questi, più che ad una filiera produttiva (che non riconoscono nel senso del sistema di relazioni) punta sull'italianità dei prodotti, sulla tradizione e sul saper fare e rappresentare l'eccellenza di competenza scegliendo più una linea di marketing e di comunicazione per andare a proporsi sui mercati.

Il tema della filiera produttiva che si pone ed attraversa queste due visioni “estreme” (in senso di differenza) rappresentano sia situazioni reali da affrontare (es. sulla qualità e disponibilità del grano italiano ad un prezzo competitivo per i pastifici) e sia su quale idea di prospettiva strategica dare per poter difendere il prodotto simbolo alimentare più conosciuto del made in Italy.

I processi produttivi e gli impianti di produzione

Le tecnologie e la configurazione degli impianti, come già richiamato, rappresentano un dato di riferimento consolidato in termini di importanza che ha accompagnato ed accompagnerà la vita dei pastifici.

Il modello produttivo che vede una configurazione con bassi margini di revenue per unità prodotta e nei volumi la via per creare margini ed economie di scala. La configurazione degli impianti in termini di capacità produttiva, economicità di consumo e dei costi di gestione e manutenzione diventano fattori fondamentali.

Commettere degli errori di configurazione (es. eccessivo sovra o sotto dimensionamento produttivo) e di difficoltà di modularità e tempi lunghi di allestimento

(cambiare per produrre formati diversi, impasti diversi, ecc.) può determinare dei forti handicap sulla struttura dei costi.

Nei casi indagati si sono raccolte storie aziendali che hanno visto sempre il coinvolgimento attivo della proprietà sia per disegnare nuove configurazioni di impianto che l'attenzione a ridurre l'impiego di manodopera e sul risparmio energetico.

Il tema dei consumi energetici (vista la bolletta onerosa che si paga in Italia) in particolare rappresenta una ricorrente preoccupazione ed il pensiero è nella ricerca di trovare soluzioni sia per trovare fonti alternative (es. installare pannelli solari), riutilizzo di scarti termici (es. recupero delle "temperature" da utilizzare nell'essiccazione controllata della pasta) e sia impianti con minore fabbisogno di consumo energetico.

Approvvigionamenti e spazio di relazione con la filiera a monte

L'organizzazione dell'approvvigionamento delle semole

In relazione agli atteggiamenti differenziati dei pastifici rispetto al tema della filiera ci si sofferma naturalmente su quelli che stanno investendo su questo ambito cercando di ricostruire una filiera integrata con rapporti diretti con gli agricoltori produttori di grano.

Date le caratteristiche di una base agricola internazionale produttrice di grano e la presenza sia di intermediari e poi dei molini, come già richiamato, normalmente i pastifici non hanno più rapporti con gli agricoltori. I pastifici acquistano direttamente la semola rispetto a caratteristiche merceologiche di riferimento internazionale dai molini e poi la portano all'interno del ciclo produttivo per lavorarla.

La filiera a monte ha questa caratteristica generale in cui nei rapporti tra agricoltori e pastifici si frappongono altri soggetti indipendenti come gli intermediari ed i molini.

Il molino acquista grano, lo macina e vende i vari derivati tra cui la semola. Fino agli anni '60 c'erano diversi pastifici che avevano annesso allo stabilimento il molino che lo utilizzavano come una fase del processo produttivo integrato. Dopo questi anni il processo si è definitivamente separato e viene quasi sempre gestito da soggetti diversi e probabilmente oggi sono rimasti pochissimi casi che tengono il ciclo produttivo integrato (es. tra queste si richiama l'azienda Baronina, in provincia di Avellino, una tra le poche realtà che hanno il molino integrato nello stabilimento di lavorazione della pasta).

In questa condizione di totale dipendenza, alcuni pastifici hanno iniziato a cercare delle alternative facendosi promotori per la ricostruzione di filiere integrate del territorio puntando a coinvolgere gli agricoltori a coltivare grano ed a venderglielo.

In questi processi si è cercato di mettere in attivo un "sistema locale" fatto da più attori, oltre agli agricoltori, si è cercato di coinvolgere un molino del territorio che in modo dedicato fosse disponibile a lavorare il grano prodotto e si sono coinvolti centri di ricerca, università, professionisti agrari in grado di studiare e selezionare le varietà di grano migliori da coltivare, definire dei disciplinari di coltivazione ed assistere gli

agricoltori coinvolti per tutto il processo di coltivazione, raccolta e consegna. In alcuni casi sono state coinvolte anche strutture della Regione ed Assessorati per sostenere l'iniziativa.

Nell'accordo di filiera, il pastificio concorda prezzi e premialità, tempi di consegna ed accordi con il molino per il servizio reso. In parallelo il pastificio studia ed elabora la realizzazione della nuova linea di prodotti ed il suo lancio sul mercato.

Tra queste iniziative si richiama un caso molto interessante che è quello promosso dalla Granoro di Corato in Puglia che ha creato una linea dal nome evocativo: *"Dedicato alla nostra terra"* che ha visto il coinvolgimento di un'associazione di agricoltori del foggiano (l'area è la Capitanata luogo da sempre famoso per la coltivazione del grano duro fin dai tempi degli antichi romani) riuniti in questa occasione su questa iniziativa e con il coinvolgimento attivo di agronomi qualificati.

La fase di progettazione fino allo start up con la presentazione della linea e quindi la lavorazione del primo grano portato in produzione è durato oltre 2 anni, con la fase di prova delle rese l'anno di raccolta precedente.

La linea di questo prodotto ha avuto in seguito anche il riconoscimento da parte della Regione Puglia come pasta prodotta completamente nel territorio pugliese. Il prezzo alla vendita dovrebbe essere di circa il 30% superiore a quello medio di mercato in modo da poter coprire almeno i maggiori costi di produzione che si vanno a sostenere. Il target di riferimento è quello di gamma alta di mercato.

L'ultimo aspetto importante da richiamare per questa esperienza è che è stata avviata in modo indipendente dall'Azienda senza alcun contributo pubblico e sforzandosi da subito di rendere economicamente sostenibile l'iniziativa rispetto al possibile prezzo di vendita della pasta.

Tra le intenzioni richiamate dagli interlocutori intervistati c'è stata questa particolarmente evocativa:

"Questa iniziativa ci consente di rafforzare il nostro legame con il nostro territorio e provare a non far perdere una nostra grande tradizione nella coltivazione del grano in Puglia [...]."

"È stata un'esperienza molto impegnativa che abbiamo portato avanti da soli con le nostre risorse e siamo contenti di aver avuto la soddisfazione di essere riusciti a raggiungere il non facile risultato che era quello di mettere d'accordo più agricoltori a lavorare insieme [...] a dimostrare che si può fare, che la coltivazione del grano pugliese può continuare ad avere un futuro"

La relazione con gli attori della filiera a monte

Nell'articolazione della filiera la relazione tra gli attori si configura, come più volte richiamato, principalmente come rapporti commerciali tra parti nelle tradizionali logiche tra acquirenti e venditori. Lo spazio di relazione di filiera non prende forma e guidano i rapporti di forza commerciale prevalenti tra le parti coinvolte.

I rapporti tra agricoltori e pastai sono ordinariamente mediati da altri interlocutori che comprano il grano sui mercati internazionali, li lavorano per fare le semole e poi le vendono ai pastifici.

In questa parte di filiera, oltre a perdere le relazioni dirette tra operatori e rischia a volte di non conoscere l'esatta provenienza del grano. Questa situazione può portare, oltre che a subire gli impatti speculativi sui prezzi, anche quella di avere una certa opacità nelle transazioni di fornitura (e con la recente eliminazione dell'obbligo del "seme del grano certificato") non aiuta certo nella tracciabilità e conseguentemente a non avere il controllo completo sul grano e dopo sulle semole che si acquistano.

Questo può essere o divenire una situazione di rischio soprattutto per quei contesti più marginali che puntano su prodotti estremamente commerciali che per poter stare dentro i costi in un mercato molto teso acquistano grano e semole non certificate.

Ci sono sempre più pastifici che pongono un'ulteriore specifica attenzione sull'approvvigionamento delle semole sia nella scelta dei "blend" con cui faranno la pasta (ci possono essere differenze significative di qualità) e sia nel controllo in fase di carico nei silos e prima di andare in produzione.

L'attenzione a ricostruire una filiera integrata potrebbe essere anche una via per valorizzare la tracciabilità dei processi ed un elemento di affidabilità e qualità (risultato questo che per avere riscontro richiederà anche investimenti mirati per migliorare la qualità delle sementi).

Tra logiche di forniture commerciali e quelle di filiera integrata le differenze di impostazione ed azione prendono strade completamente differenti.

Chiaramente le prime sono largamente maggioritarie per numerosità e rilevanze mentre le seconde rappresentano ad oggi un primo passo in più di una sperimentazione che potrebbe portare avanti interessanti opportunità anche se ragionevolmente si può pensare allo sviluppo di sole nicchie di mercato per determinati target.

Soffermandosi sul caso delle iniziative di ricostruzione delle filiere produttive locali questa rappresenta l'unica situazione che modifica radicalmente lo spazio di relazione tra gli attori coinvolti. Nei casi esaminati, lo spazio di relazione tra gli attori prende forma e consistenza e subito acquista una sua specifica configurazione di ruolo il soggetto promotore che diventa anche l'agente di filiera che guida e coordina tutte le attività.

Queste iniziative, pur chiaramente marginali per rilevanza di consistenza (volumi, fatturati, numero di attori, ecc.), come già affermato, rappresenta però un'importante fattore di novità soprattutto se si sviluppa un'attenzione di politica agricola finalizzata ai mercati dell'agroalimentare delle coltivazioni di grano in Italia e di un'opportunità per i pastai per proporre distintività propria sui mercati.

Le indicazioni di finalizzazione di mercato e di specificità produttiva potrebbe divenire un dispositivo utile per poter cercare di rileggere e riuscire a trovare delle condizioni per poter sostenere queste coltivazioni agricole all'interno di progetti economici di impresa e di produzione per il mercato.

Analizzando il ruolo di questi “agenti” promotori di filiera, uno degli aspetti più interessanti è senz’altro nell’attenzione posta a coinvolgere agricoltori, a spingerli per farli collaborare tra loro e su un progetto comune.

Aspetto questo che potrebbe essere letto anche come la conferma di un fabbisogno evidente degli agricoltori ad essere supportati su più piani e soprattutto, per certi tipi di produzioni di volume (come il cerealicolo), trovare dei dispositivi che li possano seguire per tutto il processo di coltivazione (nella scelta delle sementi, nelle metodiche di coltivazione, ecc.) fino alla vendita del loro prodotto.

Gli elementi che emergono in modo evidente sono su più piani e riguardano:

- sia aspetti di politica agricola nazionale focalizzata sulle filiere agroalimentari come processo di integrazione per dare competitività ai prodotti made in Italy in termini di valorizzazione di tutte le componenti che contribuiscono alla qualità e bontà del prodotto finale e migliorare in termini di margini ed equità la distribuzione della catena del valore tra gli attori “produttivi” della filiera
- sia aspetti di azione locale, dove i vari attori siano incentivati e supportati a stipulare e portare avanti i “contratti di filiera” anche in una logica di difesa e sviluppo competitivo dell’economia territoriale; la filiera integrata territoriale pare essere una delle possibili vie di uscita per poter affrontare i mercati e sostenere l’economia locale.

L’organizzazione commerciale e spazio di relazione con la filiera a valle

L’organizzazione dell’area commerciale

Indubbiamente, come per tutte le imprese produttive, l’attenzione al mercato si arricchisce di continui contenuti culturali ed organizzativi. I pastifici stanno affrontando questa metamorfosi non senza problemi. I molti pastifici che hanno chiuso dagli anni ’70 in poi ne sono un’ampia dimostrazione, così come le continue azioni alla ricerca ed intercettazione di mercati che questi pastifici (come altre aziende del resto) continuano a portare avanti (a volte in modo disperante vendendo pure a sottocosto pur di continuare a presidiare delle posizioni).

Dall’indagine realizzata, questo “stress” lo si può vedere molto di più nelle strategie richiamate nel documento che in una vera riorganizzazione della funzione commerciale.

Nei casi di indagine, l’organizzazione commerciale ha sempre le stesse connotazioni, con un responsabile commerciale (sovente uno dei titolari, o della famiglia della proprietà), magari col supporto di qualche assistente (che fa anche alcune funzioni di analisi di marketing), un ufficio che intrattiene amministrativamente i rapporti con i clienti, poi sul territorio dei capi area e degli agenti di vendita plurimandatari. Sull’estero hanno poi in genere dei referenti locali che li aiutano nelle relazioni commerciali.

Oltre alla vendita della pasta, nei casi di indagine, vendono anche tutta una serie di prodotti alimentari come pelati, olio, riso, sughi pronti, ecc. che rientrano tra gli ingredienti che vengono utilizzati per preparare i primi piatti (trasmettendo l'idea di complementarietà).

Naturalmente, tutti questi prodotti vengono acquistati da produttori fidati che lavorano per loro con contratti di private label. Di norma i rapporti con questi fornitori sono consolidati e fiduciari in quanto sanno bene che apponendo il loro logo devono garantire determinati standard di qualità. Un interlocutore su questo aspetto ha affermato:

“devono essere persone di fiducia perché non possiamo rischiare il nostro nome, [...] ai nostri fornitori chiediamo di non lavorare in private label per altri, lo devono fare in esclusiva, solo per noi e poi possono produrre solo con il marchio loro [...] chiediamo questo affinché siano chiari i rapporti”

Dal punto di vista delle strategie commerciali, l'integrazione di gamma era inizialmente un modo per presidiare meglio il proprio cliente e rinforzare il proprio marchio, oggi per alcune aziende inizia ad assumere un maggiore significato (anche se la loro quota di fatturato risulta ancora marginale, non supera mai il 10%) perché riscontrano che, senza “fatica” organizzativa diretta di produzione, la marginalità che ne ricavano è maggiore di quella della pasta che producono.

La gestione del marchio e l'allargamento della gamma di offerta potrebbe divenire una strada che molti pastifici potrebbero iniziare a percorrere con maggiore convinzione. Il punto critico può essere quello di dover riformulare la propria cultura aziendale produttiva in una decisamente più marketing oriented.

Rispetto ai mercati presidiati, il riferimento principale rimane come impronta nel presidio il proprio territorio di origine (normalmente è un bacino interregionale) e più su alcuni bacini specifici selezionati con un'alta densità abitativa come sono le grandi città ed il loro hinterland (soprattutto del centro nord). A modificare e far evolvere questa matrice di origine hanno contribuito in particolare lo sviluppo commerciale con la Gdo e la necessaria relativa riorganizzazione logistica per consegnare i loro prodotti alle piattaforme indicate dalla distribuzione, nonché cercare ulteriori mercati per poter sostenere il proprio giro d'affari.

Si rileva inoltre, soprattutto per i produttori di più alta gamma, l'attenzione a ripercorrere in modo nuovo il canale della distribuzione tradizionale ed i negozi di specialità gastronomica e poi in parallelo quasi tutti hanno tentato la strada dell'esportazione.

Rispetto alla distribuzione commerciale sia Gdo che Do e retail, secondo un imprenditore intervistato, la crisi sta modificando anche il loro impianto organizzativo, secondo lui l'epoca dei mega, iper mercati sta finendo e si sta tornando al supermercato di dimensione media che sostituirà completamente i vecchi tradizionali generi alimentari proponendo un servizio più tarato ai clienti di prossimità che troveranno alla fine la stessa gamma di scelta più dei prodotti che l'esercente riesce ad acquistare alla fonte. Interpretando l'interlocutore si riconfigura ulteriormente il canale con un'offerta che mette insieme alcune caratteristiche relazionali e di servizio dei vecchi generi alimentari in una struttura più grande ed in grado di essere più efficiente e competitiva (es. eliminazione di una serie di costi generali e di sfridi per merci

scadute che i grandi centri hanno). A fianco ci saranno poi le “boutique” del gusto con l’offerta di specialità che andranno a coprire una specifica nicchia di mercato.

Le esportazioni poi rappresentano una dimensione a sé che hanno visto due fattori andare in convergenza. Un forte incremento di consumi di pasta in moltissimi Paesi nel mondo e con un prezzo medio di vendita che consentiva una migliore marginalità economica (si vende più il prodotto made in Italy che la commodity alimentare) a fronte di un mercato interno pressoché stazionario dopo alcuni anni di diminuzione dei consumi procapite di pasta in Italia e con margini molto contenuti.

Sulle azioni di esportazione portate avanti dalle aziende del settore c’è una critica precisa di un nostro intervistato che sembra utile riportare perché fornisce una “fotografia” della situazione che è stata e che si prospetta. L’imprenditore ci dice:

“negli anni buoni, quando si riusciva a vendere bene la pasta all’estero, capitava di frequente che arrivavano poco dopo altre aziende che dimezzavano i prezzi pur di entrare ed in pochi anni ci siamo “mangiati” tutti tanti guadagni [...] è mancata una politica di prezzo tra di noi con delle regole che potevano farci guadagnare di più a tutti [...] oggi invece abbiamo a che fare con i turchi che portano in giro una pessima pasta a prezzi stracciati [...] forse iniziamo a rischiare, bisognerebbe fare qualcosa anche a livello politico per fare promozione per far capire la differenza della qualità della pasta italiana...”

In queste parole si può cogliere tutto il rammarico per non aver sfruttato bene l’occasione e la necessità di fare qualcosa per tutelare la qualità del prodotto (anche se ammette che non c’è cultura della pasta all’estero e che gli stranieri guardano principalmente al prezzo) e indirettamente suggerisce che bisognerebbe investire di più nella promozione e tutela del made in Italy alimentare, soprattutto insegnare e spiegare e far capire la differente qualità dei prodotti.

I rapporti con la distribuzione

Il canale più importante è quello della Gdo e riuscire a qualificarsi e vendere a loro significa sicuramente poter tenere volumi di fatturato anche se con margini molto bassi per i produttori.

I rapporti con la Gdo per un produttore di pasta (se non si è il leader) non sono facili e richiede a volte sforzi che dal punto di vista sia finanziario che economico possono arrivare su livelli critici.

I punti richiamati dai produttori in modo ricorrente sono sui prezzi di vendita, i costi dello “scaffale” (praticamente gli oneri che i supermercati richiedono per l’esposizione e l’uso degli spazi di vendita) e quelli di consegna.

Rispetto ai prezzi di vendita bassi si incrociano più aspetti. Uno è certamente sui contratti di acquisto in private label che contiene ancora di più i margini rispetto alle vendite con marchio proprio.

Spesso la Gdo utilizza la pasta nelle proprie strategie di vendita entry level con operazioni sottocosto o di offerta (dove vengono coinvolti a partecipare alle campagne promozionali di vendita i produttori di pasta). Fenomeno questo dove non sono immuni

neppure i grandi marchi e quelli di alta gamma. La pasta per la Gdo viene così spesso utilizzata come un “prodotto civetta” per attrarre consumatori che poi fanno la spesa e comunque i guadagni si fanno sui volumi.

A complemento e completamento del quadro di insieme c'è infine anche il fatto che è comune che i produttori di pasta debbano farsi carico anche della logistica di distribuzione ed attrezzarsi per consegnare nelle modalità, nei tempi e nei volumi i propri prodotti nelle piattaforme delle aziende della Gdo e fino ad arrivare, in alcuni casi, con le piccole strutture arrivare alla situazione, che non avendo piattaforme logistiche di servizio, ad essere costretti a fare le consegne presso i singoli punti vendita con ulteriori aggravii di costo.

Alcuni ultimi punti di riflessione e di attenzione sulla filiera della pasta

Alcuni elementi emergenti

Gli aspetti più rilevanti emersi e confermati anche da diversi punti di vista è che la filiera della pasta ha delle peculiarità che spostano l'accento più sul “saper fare” il prodotto (la competenza di processo e la tradizione) che non sull'origine della materia prima prodotta.

L'articolazione della filiera senza un forte sistema di relazione tra gli attori coinvolti ne indebolisce il ruolo della base agricola nazionale e dei produttori e la loro capacità di interazione sui relativi mercati.

Questo potrebbe divenire un punto di debolezza una volta che produttori stranieri possono con relativa facilità (anche con l'aiuto dei produttori di macchine per la lavorazione della pasta) aprire pastifici e imparare a fare la pasta.

La filiera della pasta si trova particolarmente esposta alla concorrenza internazionale, cosa che arriva, come accade normalmente, dal suo successo di mercato del prodotto, ma anche con le basse barriere all'ingresso determinate da relativi bassi investimenti iniziali, alta automazione che riduce l'esigenza di disporre di competenze distintive e poi il vantaggio della distanza determinati dai costi di trasporto che ci sono.

La possibile difesa passa dalla capacità di dare nuovi elementi di qualificazione che in una inevitabile segmentazione per fascia qualità/prezzo che si avrà anche sui mercati internazionali dove la pasta italiana dovrà necessariamente posizionarsi sulla gamma top per poter essere competitiva (l'unica che con un prezzo superiore alla media può garantire i margini necessari per continuare ad operare).

Per una politica attiva di filiera

La centralità della qualità del grano e delle semole può acquistare un possibile ulteriore significato per portare distintività (anche comunicazionale) se è anche una materia prima che fa parte della filiera integrale territoriale.

Questo significa però che non basta solo coltivare il grano in Italia, occorre disporre anche con specifiche caratteristiche qualitative che possano esaltare il gusto della pasta. E data la situazione che si riscontra occorre porre specifica attenzione ad investire nel miglioramento della sua qualità (magari valorizzando le caratteristiche migliori che le varie tipologie di grano da usare devono avere). Questo a sua volta significa impegnarsi a sostenere la ricerca sulle sementi e sul loro genoma.

A supporto ci potrebbe essere un aspetto positivo da sfruttare. Nel mondo, gran parte della ricerca è sui grani teneri che sono anche quelli più coltivati mentre i grani duri sono coltivati in parte molto contenuta e per il 75% sono coltivati nel bacino mediterraneo. Questo potrebbe consentire il vantaggio di poter orientare una ricerca molto mirata e selettiva solo sui grani duri e quindi più fattibile in termini di costi per la ricerca.

Probabilmente sarebbe necessaria, visti gli elementi rilevati, una maggiore integrazione e collaborazione tra i vari centri di ricerca ed Università per integrare e distribuirsi ambiti di iniziativa, risorse scientifiche e finanziarie.

Altro aspetto che emerge dall'indagine, un necessario maggior raccordo e supporto fattivo verso la base agricola nazionale con l'impegno di cercare anche migliori e maggiori convenienze economiche per gli agricoltori coinvolti.

Queste linee di azioni mirano a costruire una strategia di filiera per mercati di nicchia che è disposto a pagare un po' di più una migliore qualità del prodotto. Non va dimenticato che a fronte di un'evidenza di qualità riconoscibile c'è un mercato disponibile all'acquisto (il costo di una pasta di qualità pur con un costo di molto superiore a quello medio di vendita resta comunque "economica" rispetto ad altri generi alimentari).

Una strategia di filiera per la pasta appare essere una delle condizioni che possono consentire una serie di vantaggi sia rispetto ad una più equa distribuzione della catena del valore per base agricola e pastifici e sia difendere meglio il prodotto pasta all'estero proponendo che la qualità della pasta dipende dagli ingredienti nazionali e dal saper fare.

Tutto questo senza dimenticare un aspetto di sistema che è quello che il grano duro nazionale non potrà mai essere autosufficiente per la filiera della pasta e che per il suo costo superiore potrà essere utilizzato solo per certi segmenti di mercato.

L'interazione sui mercati internazionali continuerà ad essere necessaria e su questo sarebbe necessario predisporre dei dispositivi tecnici in grado di contenere gli effetti della speculazione.

Dare poi sempre maggiore distintività alla pasta italiana diventa necessariamente un'azione di sistema che non si può lasciare solo sulle spalle dei pastifici.

Questo pone un aspetto importante sulla necessità di sostenere il branding della pasta italiana sui mercati internazionali.

Fare cultura e valorizzare le peculiarità qualitative e di gusto della pasta italiana appare un passaggio imprescindibile e questo richiederebbe sviluppare un'articolata azione di

sistema tra imprese e rappresentanze sia del mondo agricolo che industriale. Un investimento per la riconoscibilità dei marchi italiani in grado di garantire standard e capacità di stare su tutti i segmenti di mercato.

2.7. La filiera dei prodotti da forno

Le caratteristiche strutturali della filiera dei prodotti da forno

La mappa delle principali linee di prodotti nella filiera dei prodotti da forno

La filiera dei prodotti da forno presenta una varietà di linee di prodotti distinguibili in diverse macrofamiglie che ne danno delle forti caratteristiche specifiche e distintive sia rispetto ai mercati a cui si rivolgono e sia nei contenuti dei processi produttivi a cui si ricollegano.

Allo scopo di dare un'essenziale rappresentazione di insieme si richiamano alcune principali sotto-filiera caratteristiche sulle quali poter richiamare degli aspetti di peculiarità proprie e fattori comuni trasversali.

La prima e generale distinzione nei prodotti da forno è quella che li classifica tra quelli “dolci” e quelli “salati” (indicativamente pasticceria e panetteria), all'interno di queste un'ulteriore classificazione importante è quella tra prodotti (secchi, lieviti di pasta, con ripieni) tra freschi e conservati sia essi già pronti da consumare che da preparare. Tra quelli conservati infine si possono avere le articolazioni che vanno dal confezionato semplice (tradizionale e sottovuoto) a quelle del surgelato.

La surgelazione rappresenta un'ulteriore sviluppo di gamma di nuovi prodotti che hanno formato segmenti di mercato propri e per dimensione dei volumi anche di rilievo sia per target di consumatori finali a cui si rivolge e sia verso i rivenditori che li acquistano per lavorarli (cottura, preparazione con le farciture, ecc.) per rivenderli. Rappresentativi dello sviluppo di questo segmento a titolo indicativo si possono richiamare per il segmento dei consumatori finali la pizza surgelata e per quello dei rivenditori il pane pre-impastato, precotto e surgelato da ricuocere prima della vendita.

Le pizze surgelate (per fare un esempio rispetto ad una tradizionale fruizione di prodotto di rapido consumo appena sfornato) hanno guadagnato negli ultimi anni consistenti quote di mercato³⁰ ed il loro consumo oggi in termini quantitativi è

³⁰“ Nel 2011 Il trend di crescita del segmento pizze, unitamente a quello del variegato comparto degli snack, ha fatto registrare i migliori risultati tra le principali categorie del settore surgelati (volume +3,4% - valore +9%); il peso del comparto sul totale surgelati raggiunge ormai quasi il 13% e fa registrare una quota di penetrazione assoluta vicina al 60%. Se si considera che oggi gli acquisti domestici di pizza vedono il surgelato quale principale protagonista (in seconda battuta segue l'ultrafresco della gastronomia, mentre la pizza fresca totalizza volumi minori) ci si rende perfettamente conto di come la difficile congiuntura economica abbia inciso anche sugli acquisti di un prodotto così radicato nella tradizione nazionale e nell'immaginario gastronomico degli italiani.” (Fonte Istituto Italiano Alimenti Surgelati –da sito web).

comparabile con quello prodotto dalle migliaia di pizzerie che vendono per asporto e le servono appena sfornate nei propri locali.

Lo sviluppo della produzione del pane pre-impastato, precotto e surgelato rappresenta invece uno dei fenomeni più evidenti (e per certi aspetti discusso) di questi ultimi anni³¹. e trova il suo riferimento principale nel canale di vendita della Gdo e soprattutto degli hard discount. La messa in commercio di questi prodotti rappresenta per questa distribuzione la possibilità di poter contenere in modo sensibile il costo di approvvigionamento per il pane rispetto a quello che deve essere pagato per l'acquisto di quello fresco dalle panetterie artigianali e venderlo a prezzi economici, nonché gestire meglio la vendita con minore invenduto.

Rispetto alle relazioni degli attori della filiere si evidenzia poi immediatamente un debole rapporto diretto dei produttori con i fornitori che producono direttamente la materia prima agricola.

La relazione tra queste due parti viene quasi sempre mediata da soggetti terzi intermediari che acquistano per proprio conto le materie prime (dove in molti casi aggiungono anche loro qualche fase di lavorazione come ad es. pulitura e selezione, pre-lavorazione, o come per il cacao che viene lavorato per fornire direttamente cioccolato liquido) per poi venderle ai produttori dei prodotti da forno e dolciumi.

Gli attori delle filiere

La filiera dei prodotti da forno trova un'articolazione che vede nella fase di lavorazione la componente centrale (sia essa industriale che artigianale) su cui si regge ed identifica la filiera stessa.

La relazione a monte che hanno i produttori è con una molteplicità di fornitori relativamente eterogenea tra loro (prima distinzione tra chi fornisce materie prime e chi supporto e servizi) e con i quali si ha una relazione prevalente di fornitura di tipo commerciale

La relazione a valle è con la distribuzione dove si collezionano rapporti differenziati con una pluralità anche qui molto eterogenea di interlocutori. Si va da consistenti contratti di fornitura con le aziende della Gdo, ad una distribuzione tradizionale polverizzata, fino alla vendita diretta al minuto effettuata dai laboratori artigianali.

Le macro-categorie di attori, pur nelle specificità di competenze che hanno, possono essere ricondotte su 4 famiglie di riferimento:

³¹ Su questo segmento recentemente ci sono state delle attenzioni da parte dei media che hanno rilevato che quasi un quarto del pane confezionato venduto nei supermercati italiani proviene dai Paesi dell'est ed in particolare dalla Romania. I preimpastati e surgelati, dei panini rumeni costano meno della metà di quelli italiani e durano di più, anche fino a due anni. È sufficiente una rapida cottura e il pane precotto è pronto per essere mangiato. A far luce sul fenomeno dello sfilatino made in Romania è stata un'inchiesta realizzata da La Repubblica che rivela che il pane (soprattutto baguette) prodotto in Romania e altri paesi dell'Est (Bulgaria, Ungheria, Moldavia) non supera i due euro al chilo: meno della metà di quello in vendita nei nostri panifici (4-5 euro).

- i produttori (industriali ed artigianali)
- i fornitori di semilavorati e materie prime lavorate
- i produttori/fornitori di integratori e nella R&S
- i fornitori di impianti e macchinari
- i distributori.

La gamma di offerta di prodotti della filiera dei prodotti da forno è molto ampia e diversificata e mette in relazione costante sia la tradizione che parte dalla pasticceria che quella che parte dalla panificazione. Due macro filoni che si integrano e si intrecciano e che vedono operatori che partendo da una competenza si allargano sull'altra su specifici segmenti.

Questo porta a formare un'ampia diversificazione dei profili tra i produttori più ampia tra quelli presenti sia a monte che a valle della filiera.

Tra i produttori una prima grande distinzione da porre è quella tra produttori industriali e quelli che operano all'interno delle lavorazioni artigianali.

Le strategie di posizionamento competitivo che si possono rilevare tra gli operatori sono molto differenziate, ci sono sia attori iperspecializzati su una o poche tipologie di prodotti e sia casi in cui si fa riferimento ad ampie gamme di prodotti fino ad arrivare a produrre anche altri tipi di preparazioni alimentari (es. primi pronti, prodotti di cioccolata, gelati, ecc.). Ci sono degli operatori che puntano tutto su una specializzazione spinta (un'azienda intervistata ad esempio porta al limite questo approccio puntando prevalentemente sulla produzione di un solo tipo di biscotto) a quelli che invece portano avanti strategie di gamma ampie ed articolate. Ci sono poi operatori che cercano il loro punto di posizionamento sui prodotti di ricorrenza, altri sulla tipicità della tradizione, altri sui prodotti classici di mercato tutto l'anno. In questa ricerca di posizionamento si arriva fino a costruire e proporre offerte integrate dal gadget regalo (artistico, artigianale, commerciale) all'offrire prodotti di accompagnamento (es. nel segmento "ricorrenze" proponendo oltre ai lieviti del panettone e pandoro anche i torroni ed i cioccolatini prodotti da altri ed offerti col proprio marchio, o per la "tipicità" si mettono insieme in una sola confezione più prodotti ad es. cantucci col vin santo a richiamare la tradizione toscana, ecc.).

Tra i produttori oltre ad una continua attenzione al posizionamento competitivo distintivo (sia per chi punta alla qualità di gamma che all'economia di costo) da proporre al mercato con i propri prodotti c'è sempre una continua attenzione al contenimento della struttura dei costi sia per le materie prime e poi sui processi produttivi collegata ad una vivace concorrenza tra operatori.

La distintività sui prodotti punta su diversi mix di fattori che vanno dalle caratteristiche merceologiche (la scelta del tipo di prodotto), sia sulla specificità del gusto (la qualità di sapore è facilmente percepibile e rappresenta un forte fattore di scelta selettiva per il consumatore) e sia dal prezzo di vendita dei concorrenti e sia rispetto ai prodotti sostitutivi (comprare cioccolatini o pasticcini, un tipo di torta o uno spumante, ecc.).

Una certa attenzione, soprattutto nelle realtà industriali, viene posta sull'innovazione di prodotto sia in chiave rielaborativa (es. i biscotti che vengono prodotti nelle forme di personaggi dei cartoni animati, ecc.), che innovativa (es. il lancio di un nuovo tipo di biscotto, merendina, ecc.), che imitativa (riproporre o lavorare su un prodotto della concorrenza che ha successo).

Per le realtà più industriali la struttura dei costi di produzione rappresenta una leva primaria di attenzione per competere che si tiene ad "aggiustare" sia da una politica di marca (il branding diventa un aspetto poi particolarmente importante anche per i regali) e sia sul riscontro di gusto che i consumatori esprimono per poter mixare dentro certi range i prezzi di vendita (appare interessante la competizione tra il prodotto di marca con il consimile offerto in private label dove, quanto più quest'ultimo è simile nel sapore all'originale e tanto è più forte la sua leva competitiva di vendita).

Un intervistato sintetizza la loro attenzione sul posizionamento competitivo con le seguenti parole:

"... Fondamentale attenzione viene data sia ai processi produttivi che alla qualità dei prodotti. Sugli impianti sono stati fatti investimenti importanti su alcune fasi di processo e con la brevettazione per alcune lavorazioni che rendono il prodotto distinguibile nel sapore e nella presentazione (es. alcuni ritocchi finali mettendo a mano degli ingredienti come le verdure nelle farciture).

L'attenzione alle economie di scala (crescita dei volumi e piano di sviluppo impianti) e l'ottimizzazione dell'uso di energia ed uso di energie rinnovabili sono altri aspetti tenuti sotto controllo.

La distinguibilità del gusto (gradimento dei clienti finali) è un altro aspetto importante che curano per "costringere" il distributore a non cambiare fornitore per non incorrere nel rischio di insoddisfazione e disaffezione nel mercato..."

Per le realtà più piccole a lavorazione artigianale, una delle leve più importanti su cui si punta è nella qualità/gusto dei propri prodotti e nella loro freschezza. L'incidenza di differenza di prezzo sul mercato viene assorbita dalla capacità del produttore di veicolare la qualità ed il riscontro presso i propri clienti (il cliente dice: "costa un po' di più, ma è molto più buono"). In certa misura spesso la chiusura di molti piccoli esercizi si potrebbe dire che deriva più dal non avere prodotti che trovano riscontro nel gusto dei consumatori che per il prezzo in sé (sembrerebbe che o il rapporto prezzo/qualità non funzioni, oppure pur offrendo prodotti a prezzi anche più bassi questi possono non essere sufficientemente attrattivi per il consumatore finale se non c'è un riscontro qualificato di apprezzamento di gusto). Queste sembrerebbe spostare il differenziale competitivo più sul fattore rapporto gusto/qualità (ingredienti e soprattutto lavorazione) che non sul semplice prezzo più basso. La relazione del "value for money", ovvero nel rapporto qualità e prezzo appare essere il fattore competitivo rilevante all'interno di una segmentazione attenta di mercato (il prezzo più alto deve essere compensato dalla qualità percepita che è nel gusto come elemento tangibile). La relazione che sembrerebbe funzionare sarebbe quella che definito un livello qualitativo (confrontabile all'interno della gamma) vince il prezzo più basso (su questo assunto si può dire che i prodotti in private label si giocano la propria competitività).

L'attenzione alla qualità della produzione trova i punti di riferimento ricorrenti più sui fattori come il ricorso a famiglie di materie prime con standard definiti in modo da poter

garantire costantemente le caratteristiche dei propri prodotti, il processo di lavorazione in grado di esaltare i sapori e l'attenzione sui processi industriali sia in termini di sicurezza alimentare che sulla produttività degli impianti come contribuzione a contenere al massimo i costi.

I fornitori di materie prime sono per lo più quasi sempre dei soggetti intermedi che acquistano le materie da operatori agricoli ed altri intermediari, frequentemente operano anche su mercati internazionali (soprattutto per certi ingredienti) e sono spesso i soggetti forti sui mercati in grado di influenzare sia i prezzi di acquisto che di vendita.

La base agricola si rappresenta nel tipo di coltivazione e di prodotto coltivato ma questi fornitori raramente hanno un'interlocuzione e relazione diretta di filiera con i produttori. I fornitori agricoli entrano direttamente in relazione con la filiera solo in modo marginale ed in questi casi operano solo con rapporti commerciali. Nei casi in cui pur volendo entrare in relazione diretta con i produttori della filiera, i fornitori agricoli hanno frequentemente delle difficoltà legate al fatto di non essere in grado di garantire certi quantitativi e standard qualitativi richiesti (caratteristiche, pulizia da residui, ecc.).

Nella filiera gli approvvigionamenti di derrate agricole di base avvengono prevalentemente tramite l'azione di fornitori intermedi.

I fornitori intermedi normalmente acquistano i vari lotti delle derrate agricole dei singoli agricoltori e poi le lavorano in modo da selezionarle e portarle sugli standard caratteristici che richiede la produzione industriale per poter far lavorare gli impianti (questo porta chiaramente anche un ulteriore trasferimento di valore aggiunto dagli agricoltori agli intermediari).

Nella quasi totalità dei casi nella filiera si hanno come fornitori delle derrate agricole questi intermediari indipendenti e nei casi che occorre acquistare delle materie prime semilavorate ci si rivolge a dei produttori di altre filiere che vendono i propri prodotti. Un intervistato sintetizza con queste parole come si opera nella propria realtà aziendale:

"... L'approvvigionamento delle materie prime riguarda prodotti che hanno tutte già una loro lavorazione e trasformazione. Dai prodotti con lavorazione primaria come semole e verdure lavorate e surgelate, a quelli completi come formaggi, salumi e condimenti.

Ai fornitori si richiedono le certificazioni di qualità necessarie sia come imprese che per i prodotti che vendono in modo da poter sostenere i requisiti che vengono richiesti dai propri clienti e per avere le abilitazioni nei vari mercati internazionali.

Le materie prime arrivano sia dall'estero che dall'Italia. In particolare per i formaggi da Germania, Francia ed Irlanda e gli asparagi e broccoli dal Sud America. In Italia si forniscono: per le passate di pomodoro dal nord Italia, per le semole da fornitori locali che acquistano nei vari paesi ma che devono fornire dei mix con caratteristiche definite e specifiche, per le verdure surgelate dal Sud Italia. I salumi dall'Austria, Germania e Nord Italia ..."

Le imprese industriali si rivolgono prevalentemente a questi fornitori più organizzati in grado di garantire standard qualitativi e continuità di fornitura (sempre più anche in grado di certificare la tracciabilità dei propri prodotti). Oltre alle materie prime con caratteristiche standard ci sono anche quelle particolari che servono per la produzione di prodotti caratteristici e tipici e di specifica provenienza d'origine (es. i pistacchi di

Bronte, le nocciole piemontesi, la vaniglia del Madagascar, ecc.), in questo caso cercano degli interlocutori locali per potersi approvvigionare (in alcuni casi la presenza di consorzi può diventare un facilitatore importante).

I grandi fornitori, nei confronti dei loro clienti (i produttori), hanno spesso una relativa forza contrattuale che comunque tende prevalentemente a stabilire un rapporto di fidelizzazione tra le parti puntando a logiche di medio periodo nella conservazione dei rapporti commerciali.

Su alcune materie prime ci sono più fornitori (es. per le semole) in altri sono molto pochi ed operano su mercati globali in condizioni spesso oligopolistiche (es. cacao). In particolare, ad esempio nel mercato cacao (uno dei grandi ingredienti usati) ci sono solo pochi grandi player internazionali che offrono prodotti altamente standardizzati per poter essere impiegati senza problemi nei cicli produttivi ed in molti casi arrivano a lavorare e vendere direttamente dei semilavorati come la lavorazione del cacao in cioccolato liquido pronto per l'utilizzo industriale (di fatto dietro c'è anche un vantaggio per i produttori in termini di minori costi industriali in quanto consentono a questi di non dover predisporre la fase di lavorazione del cacao che richiede anche molta attenzione tecnica per non rovinare gli aromi del prodotto, per i fornitori rappresenta sia la vendita di un servizio in più che un fattore di fidelizzazione). Dice un intervistato:

"... normalmente questi fornitori sono quasi sempre grandi operatori di intermediazione (nessuno o quasi è un produttore di materie prime) riconosciuti ed affermati in grado di garantire la costanza degli standard delle materie prime e dei volumi (ad es. la nostra azienda lavora in media 50/60 quintali di mandorle al giorno e richiede costanti approvvigionamenti). [...]"

Tutte le imprese leader si comportano più o meno allo stesso modo ed operano con gli stessi operatori, le differenze riscontrabili è che questi operatori, su richiesta specifica possono predisporre dei "blend" personalizzati tra ingredienti per dare poi un sapore particolare ai prodotti. Quasi tutte le imprese ad esempio non comprano più cacao ma direttamente cioccolato liquido da un grande operatore belga che predispone mix su richiesta (disporre già di cioccolato liquido da utilizzare migliora i processi produttivi sia perché elimina dei passaggi di lavorazione anche critici e sia per una più facile utilizzabilità di questo lavorato nei processi produttivi)..."

I piccoli produttori artigianali invece tendenzialmente si riforniscono da fornitori che acquistano sul mercato e che sono organizzati per vendere lotti con quantitativi ridotti. Questi fornitori hanno come riferimento di mercato sia i produttori artigianali che la ristorazione e catering e spesso comprano dai grandi per poi rivendere. Questi fornitori minori contribuiscono a garantire una distribuzione capillare ma rappresentando anche un ulteriore passaggio di intermediazione per quanto questo sia necessario per far rifornire i tantissimi piccoli produttori.

Un ruolo fondamentale nella produzione alimentare più in generale ce l'hanno i fornitori di aromi ed additivi che fanno ricerca e sviluppo per le imprese che vengono anche coinvolti per fornire servizi per risolvere aspetti specifici che vanno dalla valorizzazione degli odori, sapori e colori nei prodotti, alla ricerca di tecniche di lavorazione e per la stabilizzazione per l'integrità organolettica dei prodotti.

Queste imprese forniscono un apporto importantissimo (e molto discreto) per l'industria alimentare portando competenze scientifiche e di ricerca nell'ambito della chimica

alimentare (es. per fare addensanti, conservanti, additivi, studiare e progettare processi di lavorazione particolari, ecc.) fondamentali per i produttori.

Gli ingredienti che vendono ai produttori vengono realizzati nelle loro strutture produttive e l'aspetto rilevante è che quasi sempre per le materie prime fresche acquistano direttamente loro dalla base agricola e da produttori primari.

Molte di questi fornitori poi partecipano spesso anche sin dall'inizio nella creazione di nuovi prodotti partendo normalmente da un incarico tramite un "commitment" con delle specifiche generali date dal proprio cliente e su queste loro poi si impegnano per arrivare a proporre dei prodotti o soluzioni di lavorazione con le caratteristiche richieste.

L'altra grande famiglia di fornitori sono i produttori di macchine ed impianti industriali, anche qui, come in altre filiere, le competenze metalmeccaniche delle aziende italiane rappresentano un plus molto importante. Capacità tecniche e versatilità che consentono di trovare soluzioni personalizzate alle esigenze dei produttori e di modularne le caratteristiche degli impianti.

La componente dei macchinari ed impianti per la filiera è importante per due aspetti fondamentali, la prima, che vale per tutti, è per il contributo tecnico che queste consentono per poter far lavorare in condizioni di sicurezza alimentare elevata; la seconda, soprattutto per poter disporre di impianti industriali per migliorare la produttività di processo e per ottenere un risparmio energetico.

Sul risparmio energetico si rileva una particolare e crescente attenzione per almeno due motivi: il primo, per cercare di ridurre l'incidenza dei costi (l'Italia è tra i paesi industrializzati dove gas, petrolio ed energia elettrica hanno maggiori costi) ed il secondo, rappresenta un veicolo di marketing per comunicare e dimostrare di lavorare con contenuti impatti ambientali sia degli impianti e sia nell'uso dell'energia necessaria per produrre i propri prodotti (con relativo contenimento di produzione ed immissione di anidride carbonica in atmosfera).

Un'ulteriore importanza poi viene data dai produttori industriali quando devono mettere in produzione nuovi prodotti che presentano peculiarità di lavorazione e di processo e dove devono essere trovate spesso soluzioni ad hoc (spesso poi queste vengono coperte da brevettazioni e tenute segrete).

Per i produttori industriali della filiera questo supporto rappresenta un aspetto fondamentale e un chiaro fattore critico di successo sia per produrre che per essere certificati e poter esportare i propri prodotti.

Per i piccoli produttori artigianali un aspetto da richiamare riguarda l'importante supporto delle imprese dell'inox per l'industrial equipment che hanno fornito dal secondo dopoguerra un fondamentale contributo tecnico per allestire i loro laboratori. Le imprese dell'inox sono state capaci di fornire soluzioni personalizzate ed evolute dalla progettazione dei lay out, alla fornitura di macchinari calibrati sulle esigenze specifiche (dimensioni e caratteristiche tecniche) per i singoli operatori.

A completare il quadro di insieme degli attori della filiera c'è infine la distribuzione. La loro configurazione è quella tipica presente nei mercati dell'alimentare. Si va dai canali

di vendita della Gdo alla distribuzione di dettaglio molto ampia e diffusa dei forni e pasticcerie che continua ad avere una loro specifica vitalità di mercato.

Forni e pasticcerie sono state capaci di trovare un proprio posizionamento competitivo specifico riconoscibile ed apprezzato, proponendo una gamma di offerta sempre più ampia ed articolata che in alcuni casi si è allargata a fornire sia servizi (es. catering) e sia vendendo altri prodotti (es. alimentari per le panetterie).

Appare facile in questo contesto richiamare a comparazione tra i forni artigianali con i tradizionali piccoli negozi di genere alimentari. Questi ultimi per molti anni hanno rappresentato il canale di vendita primario e più diffuso per i prodotti dei forni artigianali, oggi la relazione appare in evidente mutazione strutturale. Sempre più di frequente i forni artigianali hanno sviluppato la loro vendita diretta verso i consumatori finali per arrivare a riaggregare in una sorta di polo integrato di vendita più ambiti di offerta da quelle dei tradizionali generi alimentari ridisegnati nell'offerta (più selettiva e qualitativa) per arrivare ad offrire cibo cotto da asporto (spesso partendo da ricette con cottura al forno) fino a fornire servizi di catering.

In un certo senso si può dire che intorno all'attività artigianale si sia riaggregata una funzione commerciale che i tradizionali generi alimentari invece hanno in molti casi perso e/o fanno fatica a tenere.

Puntando su target specifici ed un'offerta articolata e calibrata, molti forni sono riusciti a rielaborare una nuova condizione di equilibrio in grado di integrare più attività per posizionarsi a rispondere su precisi segmenti di mercato ed occasioni di acquisto. Lavorando su un'esigenza specifica di gustare un prodotto artigianale, buono e fresco riescono ad intercettare quello stesso cliente che magari la spesa settimanale/mensile continua a farla in Gdo, ma per le occasioni e per acquistare delle cose specifiche come il pane fresco magari va dal fornaio³².

Rispetto al segmento prodotti da forno surgelati vanno poi aggiunte alcune dinamiche in corso importanti. Nella Gdo, la produzione dei surgelati, crudi e dei precotti sta trovando un suo specifico spazio nel reparto della panetteria dove è sempre più frequente trovare sia allo scaffale pane precotto confezionato e sia al banco dei forni elettrici che durante tutta la giornata sfornano baquette e pizze calde per i propri clienti.

Nel primo caso si cerca con il pane precotto e surgelato già confezionato e pronto per essere consumato offrire un prodotto economicamente competitivo; nel secondo caso proporre un nuovo "servizio" offerto ai clienti (dare l'idea e la percezione di vendere un pane appena sfornato).

Oggi nel segmento panetteria della Gdo si rileva una ridefinizione completa della mappa di offerta che si muove sia ad ampliare la gamma dei tipi di pane che a cercare un contenimento dei costi. Oggi nel reparto panetteria si possono trovare sempre più varietà e formati di pani diversi anche se non sempre appare chiara e dichiarata la distinzione tra quello precotto-surgelato e quello realmente fresco.

³² Spesso si sottovaluta la valenza di trascinamento dell'acquisto del pane determinato dal fatto che spesso uno va a comprarlo dove c'è quello di suo gusto e poi li acquista anche altri generi alimentari.

Sul pane precotto surgelato e rinfornato, come già richiamato, ci sono poi attualmente alcuni ulteriori aspetti di poca chiarezza emersi sulla tracciabilità della loro filiera produttiva (es. si riporta il luogo dove viene rinfornato e confezionato e non dove è stato impastato e precotto) e sul fatto che questo viene quasi tutto importato dall'estero senza adeguate garanzie sui processi di verifica ed ispezione igienico-sanitaria adeguati.

Tra gli elementi di rilievo in questo ambito da richiamare c'è infine il rischio connesso da un lato nella diminuzione della produzione nazionale nel segmento della panificazione ed un ulteriore problema della filiera che, dopo aver perso i collegamenti diretti con i produttori di materie prime come con i produttori di semole, rischia di far perdere un pezzo del processo produttivo centrale della lavorazione dei forni che viene fatta direttamente dalla Gdo o da imprese che lavorano solo il segmento di ricottura (senza sviluppare altre competenze di panificazione).

Sul canale ho.re.ca. si registra un certo incremento di acquisti di prodotti surgelati, crudi e precotti (in particolare prodotti di pasticceria e croissanteria). Lo sviluppo è dato dallo sviluppo di tecniche di lavorazione e conservazione che consentono di garantire un buon prodotto medio con un rapporto competitivo di costo molto favorevole.

Il ricorso al prodotto surgelato rappresenta per gli operatori dell'ho.re.ca. anche un vantaggio organizzativo per gestire gli approvvigionamenti e per avere una riduzione dello spreco da invenduto. Un intervistato produttore di prodotti da forno surgelati dice sul riscontro di mercato:

“... In certi canali diventa importante anche la leva del prezzo, nell'hotellerie soprattutto dove il prodotto è ceduto a pacchetto con tutta una serie di altre cose (con il pernottamento). Lì il prezzo deve essere il più contenuto possibile...”

Un'altra attenzione su cui in questo ambito ci si sta muovendo è verso il target delle famiglie che col supporto di un fornello offre la possibilità in casa di disporre di un “prodotto caldo appena sfornato”.

Alcuni aspetti caratteristici dei processi produttivi

Sui processi ed impianti produttivi c'è una differenza sostanziale tra quelli in uso nelle realtà industriali con quelle che realizzano lavorazioni artigianali.

Nelle realtà industriali si lavora essenzialmente sui volumi e sui fattori di scala e dove il riferimento produttivo è sui cicli integrati e completamente automatizzati.

Normalmente le realtà industriali investono molto in tecnologia per recuperare efficienza ed efficacia di risultato tramite l'automazione dei processi. Lavorano spesso per brevettare parte dei loro processi produttivi e sono impegnati a conseguire tutte le certificazioni di qualità nazionali ed internazionali (condizione necessaria per poter esportare nei vari Paesi). Un intervistato dice:

“La sicurezza del prodotto a tutela della salute del consumatore finale rappresentano punti imprescindibili per poter accedere nei vari mercati internazionali. La normativa italiana normalmente più restrittiva aiuta a lavorare sulle competenze finalizzate:

- *a lavorare per tenere alta la soddisfazione dei clienti mantenendo un costante standard qualitativo*
- *impegnarsi al miglioramento continuo dell'efficacia e dell'efficienza di tutti i processi aziendali*
- *a fornire garanzie di sicurezza del prodotto alimentare a tutela della salute del consumatore finale.*

L'Azienda a salvaguardia della sicurezza e salubrità del prodotto realizzato adotta un sistema di gestione aziendale seguendo le regole internazionali del GSFS e dell'IFS come strumento base per conseguire i propri risultati. L'azienda è certificata BRC e IFS e BIO e NOP per la produzione di pizze biologiche in Europa e nel resto del Mondo..."

Nelle realtà della lavorazione artigianale i supporti fondamentali nelle attività di laboratorio normalmente sono le competenze professionali del fornaio e del pasticciere quali soggetti qualificanti per organizzare e gestire la produzione ed ottenere i risultati finali ed un ambiente produttivo (il laboratorio) con più macchinari collocati all'interno degli spazi disponibili ed integrati dalle azioni degli addetti per procedere nelle diverse fasi di lavorazione.

Le realtà a lavorazione artigianale operano per lo più ponendo attenzione alle caratteristiche delle singole macchine ed all'integrazione tra esse per renderle funzionali alle loro esigenze specifiche produttive e di rispetto della normativa in materia di igiene e sicurezza alimentare.

Alcuni aspetti caratteristici sull'innovazione di prodotto e di processo

L'innovazione di prodotto e di processo, soprattutto per le realtà maggiori (industriali ed anche artigianali) rappresenta una leva di sviluppo importante e relativamente diffusa tra gli operatori (più di quello che apparentemente si potrebbe percepire pensando ad un settore tradizionale come quello dei prodotti da forno).

L'innovazione per le realtà produttive più organizzate rappresenta un traino che riguarda mediamente tutti gli aspetti di impresa, dalla realizzazione di un nuovo prodotto ed uso di nuove materie prime, alla progettazione di nuovi impianti, all'introduzione di nuovi metodi di lavorazione e processi produttivi, alla ricerca di packaging prestazionali e comunicazionali, fino all'analisi dei mercati nella ricerca di nuove segmentazioni di consumatori potenziali.

Sul versante dei materiali, si tende in particolare a porre l'attenzione sulla ricerca e selezione di materie prime e ingredienti che esaltino le qualità aggiuntive del prodotto. Mentre sui processi di trasformazione, gli sviluppi previsti riguardano sostanzialmente l'evoluzione della ricerca biotecnologica, sulle fasi di impasto, sulla creazione di condizioni micro-climatiche che esaltino la qualità e conservino le caratteristiche del prodotto, sulle fasi di lievitazione e di cottura.

Per quanto riguarda gli impianti, si rileva un'attenzione spinta verso l'automazione di processo e delle fasi di confezionamento (in particolare nel comparto dei prodotti da forno la tendenza è a consentire la massima flessibilità e la personalizzazione di

alcune fasi del processo) ed una crescente attenzione al miglioramento delle condizioni di sicurezza alimentare ai fini dell'ottenimento delle varie certificazioni richieste per poter essere presenti sui mercati.

Innovazioni che tendono a mettere insieme più forme e contenuti di saperi specialistici che devono poi trovare sintesi di risultato in soluzioni che devono portare vantaggio competitivo e margini economici.

Operativamente le attività di innovazione all'interno delle imprese possono prendere diverse forme di azione, nella casistica disponibile si possono rilevare contesti in cui si viene supportati in modo formalizzato da laboratori e società di servizi esterni, a volte si realizzano iniziative in joint con altri produttori per lo più complementari (es. con fornitori o con operatori di mercati diversi che possono utilizzare la stessa soluzione), fino ad arrivare alla diffusissima sperimentazione interna fatta in modo empirico dalle stesse aziende.

Quasi tutte le imprese maggiori hanno al proprio interno un laboratorio che oltre al lavoro ordinario di fare analisi e monitoraggio sulla produzione diventano in alcuni casi anche luoghi per lo sviluppo di nuove soluzioni o i punti di interfaccia delegati per portare avanti progetti di ricerca e sviluppo che le aziende affidano all'esterno. Un intervistato nel raccontare la situazione della propria azienda si è espresso in questo modo:

"I laboratori aziendali sviluppano analisi e monitoraggi sulle materie prime e vengono coinvolti per risolvere aspetti particolari collegati alle loro lavorazioni. Fabbisogni questi che hanno portato a costruire poi anche relazioni di ricerca e sviluppo con dei produttori. Ad esempio per i salumi da congelare con XXX per risolvere delle problematiche per ridurre l'ossidazione, o per lo speck con un'azienda dell'Alto Adige, oppure per la ricetta della passata di pomodori con specifiche caratteristiche..."

Le imprese più grandi inoltre quando si avvalgono di consulenze esterne tendono a cercarsi più fornitori di riferimento per non correre il rischio di dover dipendere esclusivamente da uno solo ed in parallelo cercano di creare una competenza interna in grado di interagire con questi fornitori e far accumulare know how in azienda. Come conferma in questo senso un fornitore di ricerca e sviluppo:

"È da tenere presente che questo ruolo di sviluppatore non lo facciamo quasi mai in esclusiva: i clienti lavorano sempre in parallel sourcing. Sarebbe troppo rischioso per loro procedere con un solo fornitore..."

Rispetto al ruolo ed al supporto dei fornitori di ricerca e sviluppo per la formulazione di soluzioni innovative un aspetto che appare emergere in modo abbastanza ricorrente è che le imprese tendono a non darne troppo evidenza ed a mantenere riservati i rapporti che hanno con questi fornitori.

I motivi che si possono addurre possono essere diversi anche se almeno due di queste appaiono essere le più ricorrenti: la prima, si ricollega ad un certo timore nel ingenerare preoccupazioni verso i consumatori che spesso percepiscono erroneamente questo lavoro come azioni di "manipolazione" rispetto alla genuinità (ignorando invece l'apporto fondamentale sulla sicurezza alimentare ed il contributo alla qualità di prodotto che queste attività portano); il secondo, per tenere nascosto il più possibile

alla concorrenza le proprie strategie ed azioni di sviluppo su cui stanno lavorando e non dare riferimenti su dove si interviene.

Questo secondo punto poi si aggancia ad un altro aspetto importante che è quello che porta a mettere in evidenza il rapporto stretto che c'è tra innovazione e ricerche di mercato. Alcuni intervistati hanno richiamato questo legame come uno dei punti di avvio più ricorrenti per orientare l'attività di ricerca e sviluppo per creare nuovi prodotti o per migliorarne caratteristiche richieste dai consumatori.

La ricerca di mercato in questo ambito viene intesa come la ricerca di prodotti e soluzioni che possono creare o formare delle specifiche domande di mercato (sia rispetto al mercato consumer che per quello delle imprese di produzione). Questo aspetto mette in evidenza un aspetto importante che vede sia i produttori che i fornitori di ricerca e sviluppo porre attenzione a alle ricerche di mercato. I primi per cercare nuovi prodotti e/o risolvere aspetti di produzione, i secondi per proporre ai primi soluzioni che li potrebbero interessare perché possono risolvere, integrare, rielaborare le attività e le produzioni che stanno sviluppando.

In queste dinamiche appare poi richiamare all'attenzione un ulteriore aspetto importante che è quello che vede i fornitori di ricerca e sviluppo indirizzare la loro attenzione oltre che sullo sviluppo delle proprie competenze tecnico-scientifiche, sia sull'analisi delle tendenze di mercato (i bisogni latenti dei consumatori) e sia sulle strategie di sviluppo di mercato che hanno i propri clienti e gli altri player di mercato. Un fornitore in modo significativo ed efficace afferma parlando del loro modo di operare:

“L'altra faccia del marketing e forse il nostro vero core tecnologico... ci si muove tra ricerche di marketing del cliente e proprie ricerche di mercato [...]”

La scoperta dell'utilizzo di una nuova combinazione di molecole su certi alimenti rappresenta ad esempio un modo efficace per proporsi a determinati clienti offrendo soluzioni che possono migliorare i loro prodotti (cita come esempio una linea di ricerca sugli aromi connessa al packaging per “dare il profumo di prosciutto tagliato fresco” nelle confezioni a vaschette e proposta ad un loro cliente)...”

ed aggiunge poco dopo parlando dei loro clienti:

“Il rapporto con i clienti è bivalente: talvolta si può lavorare sugli input del cliente (del loro marketing o della loro R&S); talvolta siamo noi a spingere, a proporre qualcosa che non c'è sul mercato, a valle di processi interni di R&S. [...] Per i loro clienti: non ci sono solo gli ovvi parametri qualitativi, ma noi abbiamo la capacità di sviluppare partnership con il cliente, di proporci sviluppatori di idee. Di essere “dentro” la stessa visione di mercato del cliente: condizione senza la quale è difficile elaborare tecnicamente una proposta (es. proporre una particolare molecola)...”

Queste relazioni pur non potendole ricondurle ad un “modello del sistema di relazione di filiera” rappresentano comunque un modello di relazione in alcuni casi quasi simbiotico che porta vantaggi evidenti tra i due attori e ne alimenta le reciproche linee di sviluppo di impresa.

Alcuni richiami sulle strategie di posizionamento competitivo di riferimento nei diversi operatori della filiera

Analizzando la distribuzione della rete del valore all'interno della filiera si ha una situazione che vede:

- i fornitori diretti operare come attori intermedi forti in grado di negoziare sia con i produttori che con i loro fornitori primari rappresentati in larga parte da operatori agricoli; normalmente questi “intermediari” hanno anche la caratteristica di non essere quasi mai legati ad una sola filiera ma riforniscono più clienti che operano su più filiere alimentari diverse
- i produttori, che configurano la filiera nella loro ampia pluralità di soggetti che ne fanno parte, con un’offerta composta da una vasta gamma di prodotti e con mercati molto differenziati tra loro sia per riferimenti spaziali (dal locale all’internazionale) che per forza contrattuale di vendita in grado di esprimere
- la distribuzione che si configura in uno sbocco di vendita molto articolato e differenziato dove i prodotti arrivano sia con il marchio del produttore che in private label; dove il rapporto qualità/prezzo è molto stringente e determinante nelle strategie di vendita; conseguentemente le marginalità e la distribuzione del valore aggiunto tra produttori e distributori diventa molto serrata.

Complessivamente si può dire che i fornitori diretti ed indiretti restano abbastanza fuori dalle dinamiche negoziali di filiera ed i loro riferimenti contrattuali sono i mercati internazionali delle derrate alimentari e quelli dei servizi della ricerca scientifica e tecnologica.

Tra produttori e distribuzione invece le relazioni sono molto serrate. I casi esaminati, pur nella loro limitatezza, riportano uno spaccato indicativo che trova conferma da una ricerca desk più ampia realizzata.

Il quadro che si delinea è che tra crisi economica e cambiamenti significativi nelle dinamiche della domanda di consumo vede tutti gli attori coinvolti sia essi produttori che distributori costantemente impegnati a dover rielaborare ed adeguarsi ai mercati che si modificano continuamente e con esso le strategie per cercare di salvaguardare i loro revenue.

I produttori, soprattutto quelli industriali cercano di articolare le proprie politiche commerciali per gamma di prodotto e per canali di vendita. I rapporti con la Gdo sono quelli più delicati in quanto tramite loro si possono raggiungere quote importanti di vendita ma anche dover sottostare alle loro condizioni contrattuali. Sugli altri canali tradizionali, i produttori riescono invece a portare avanti con più forza le loro politiche commerciali fidelizzando i propri clienti (selezionandoli spesso per area geografica e per punti vendita) e cercando normalmente di valorizzare il proprio marchio sui mercati.

Nell’ampia differenziazione delle situazione che ci sono tra i produttori (da quelli industriali a quelli artigianali, a quelle con marchi noti con prodotti riconoscibili a quelli che lavorano solo in sub-fornitura) l’accesso ai canali di vendita resta sempre un aspetto cruciale per ogni attore.

Le strategie messe a punto dai produttori rappresentano ampie “variazioni sul tema” che dipendono dai loro rapporti di forza, dalle loro competenze, dai target di mercato che prendono a loro riferimento e dai canali di vendita su cui riescono ad inserirsi (prodotti di marca e private label).

Riuscire a trovare un corretto posizionamento competitivo diventa spesso anche un fattore determinante per poter continuare a stare sul mercato e resistere ad una concorrenza crescente. Quello che appare emergere nell'indagine è che le realtà incontrate riescono a stare e svilupparsi sui mercati, pur nelle difficoltà di operare in contesti competitivi e variabili, grazie alle loro capacità di ricercare, perseguire e trovare strategie mirate e coerenti lavorando su più differenziali.

Da qui esce fuori uno spaccato molto articolato e differenziato dove i produttori utilizzano più leve per operare come quelle ci cercare di dare la massima distintività ai propri prodotti, a quella di proporre offerte estremamente competitive nei rapporti qualità/prezzo dei prodotti, fino a ricercare forme per rafforzare la fidelizzazione al consumo sui propri prodotti (nei confronti di quelli alternativi a quelli simili cercando di dare valore alla fedeltà di marca).

Una testimonianza raccolta che può dare questa rappresentazione sono le parole di un intervistato che parlando della propria azienda dice:

“Lavorando prevalentemente e storicamente nel segmento del private label, l'Azienda ha posto una particolare attenzione sui fattori che meglio possono fidelizzare i propri clienti puntando ad integrare sul mix di più driver. tra questi: il rapporto qualità prezzo offerto, l'attenzione agli standard certificati e costanti nel tempo (prodotti ed affidabilità di servizio), alla ricerca e sviluppo sui prodotti (dare distintività e riconoscibilità al prodotto per il consumatore), alla qualificazione di servizi di supporto di base ed integrativi (quasi a puntare a farsi percepire come un'unità organizzativa esternalizzata del proprio cliente)...”

Un altro intervistato pone invece l'accento sulla necessità di lavorare con attenzione e contestualmente sia per i prodotti a marchio proprio che con quelli in private label (realizzata anche per conto di altri marchi industriali su segmenti specifici es. quello kid e salutistico) come una strategia integrata che gli consente di stare meglio sul mercato e contenere i costi di produzione e soprattutto costruire relazioni di partnership. L'interlocutore sintetizza in questo modo:

“Si spinge sul marchio, per la riconoscibilità. Il posizionamento dell'azienda incorpora nel nome stesso sia la produzione con marchio proprio che quella di “service produttivo” di riferimento per molti altri marchi che puntano molto sulla qualità [...]”

La segmentazione per aree business ci premia e ci dà riconoscibilità sia verso i consumatori finali che verso le altre aziende per cui produciamo e su queste in particolare abbia visto col private label non solo un canale di traino per mantenere alti i volumi produttivi, ma anche l'opportunità di sviluppare importanti partnership...”

La Gdo sui prodotti da forno confezionati ha invece articolato da anni proprie strategie che vede, come per altri prodotti, la coesistenza tra quelli di marca con i propri in private label. In quest'ultimo ambito appare chiaro che più che cercare prodotti nuovi e distintivi, lavora molto “per imitazione” cercando di fare prodotti che ricordano quelli originali più famosi e venduti dai grandi produttori. L'attenzione primaria in questo ambito è quella di avvicinarsi il più possibile al sapore dei prodotti di marca cercando di vendere i propri con un prezzo del 20%-30% in meno.

Oltre ai prodotti di marca l'altro segmento su cui ci si rivolge col private label è sui prodotti tipici. In quest'ambito si fanno produrre su specifica i prodotti della tradizione e poi li vendono dando la possibilità ai consumatori di trovarli anche in luoghi non d'origine, l'idea è quella di qualificare l'offerta cercando di allargare la gamma richiamando prodotti della ricca tradizione italiana.

Altra componente importante nella distribuzione è la vendita diretta fatta dai tantissimi forni artigiani nei loro negozi. Il forno artigianale, come già richiamato è riuscito a ricostruire sulla specificità dei prodotti da forno un proprio definito posizionamento competitivo.

Un posizionamento legato al fatto che integrano la filiera producendo e vendendo direttamente, ponendo a riferimento la qualità gustativa, la freschezza, maggiore genuinità percepita e notorietà locale come leve per proporsi sul mercato e coprendo la differenza di prezzo a compensazione di una qualità superiore ed ampiezza di offerta. Il presidio della produzione e della vendita diretta rappresenta un aspetto importante che connota la capacità di dare un valore distintivo.

L'analisi della filiera dei prodotti da forno come spazio di relazione

La filiera dei prodotti da forno e lo spazio di relazione

La filiera trova le sue componenti di peculiarità in massima parte solo all'interno del segmento di trasformazione produttiva. Lo spazio di relazione tra gli attori in generale è molto debole in quanto prevalgono i rapporti commerciali indipendenti tra le parti.

A monte i rapporti con i fornitori nei casi prevalenti la fidelizzazione tra le parti si sostanzia per i produttori nell'avere dei riferimenti affidabili nei prodotti secondo le specifiche definite. Specifiche di tipo vincolative nelle caratteristiche anche per garantire la continuità di lavorazione nei processi produttivi. Il rischio di avere materie prime difformi potrebbe sia alterare i risultati finali che bloccare il funzionamento degli impianti e conseguentemente rallentare i cicli di produzione. La cosiddetta "ricetta" rappresenta una distinta base molto rigorosa con vincoli di tolleranza molto stretti nel lavorare materie prime, solo limitate difformità da quelle previste (es. una macinatura più grezza o troppo fina) comprometterebbe i risultati finali attesi.

A spiegare questa debolezza di intensità dello spazio di relazione c'è poi un altro aspetto intrinseco che si lega alle caratteristiche dei prodotti dove i fattori sono principalmente due a determinarne il valore:

- uno standard costante di qualità delle materie prime (che vengono viste in logica di standard "industriale" con determinate caratteristiche "chimiche") dove l'attenzione è nell'approvvigionamento contrattuale
- la rilevanza della lavorazione che è il vero fattore che crea il valore aggiunto primario distintivo del prodotto stesso (es. produrre una buona pasta frolla, o un pandispagna con specifiche caratteristiche per essere lavorato).

La centralità dei produttori è che essi da soli rappresentano in modo autodeterminato anche la funzione degli agenti di filiera anche se poi non escono fuori dal loro perimetro di riferimento delle attività che presidiano.

I prodotti da forno per le caratteristiche di qualità, ampiezza di gamma di prodotti rappresentano indubbiamente un tratto importante e distintivo che qualifica la qualità e la notorietà alimentare del made in Italy, ma la configurazione di filiera nel senso di spazio relazionale visto nelle altre filiere indagate in larga parte non si riproduce se non marginalmente per alcuni pochi prodotti tipici dove si utilizzano materie prime autoctone particolari.

Il legame tra produzione agricola e processo di produzione mantiene largamente una sua separazione di contesti di riferimento e le interazioni sono quasi esclusivamente di tipo commerciali di compravendita. Il produttore agricolo è concentrato a coltivare la migliore materia prima (rapporto costi e prezzi di vendita) ed i produttori dei prodotti da forno a selezionare ed acquistare le migliori materie prime possibili (caratteristiche e prezzi).

La ricerca e sviluppo in relazione allo spazio di relazione

L'indagine condotta pur evidenziando l'esistenza di relazioni spesso continue nel tempo ed anche intense tanto da prefigurare in alcuni casi la formazione di joint su ambiti specifici (es. brevettazioni e sviluppo in esclusiva di soluzioni) ma in generale non paiono poter essere ricondotte a configurazioni di un sistema di relazione di filiera.

I rapporti e le relazioni pur intense sono su aspetti specifici che riguardano ambiti di ricerca e soluzione e non vedono mai il fornitore ad avere un interesse specifico per la filiera.

Il fornitore di servizi di ricerca e sviluppo è interessato ad allargare i possibili mercati su cui opera o potrebbe operare il proprio cliente per focalizzarsi a trovare delle soluzioni tecniche.

Il fornitore è primariamente interessato ad acquisire competenze tecniche e scientifiche specifiche, ma normalmente è anche orientato a poterle utilizzare in altri ambiti e settori di mercato evidenziando più un portato culturale di sistema "matriciale" che di identificazione in filiere produttive. Il fatto di lavorare su una filiera non è mai un fatto di esclusività voluta e lo si riscontra nel fatto che nell'ambito dell'alimentare sono orientati a servire più filiere dal beverage, al lattiero-caseario, all'alimentare in conserva, ecc. e dove la filiera dei prodotti da forno rappresenta solo un segmento del loro mercato.

Approvvigionamenti e spazio di relazione con la filiera a monte

Lo spazio relazionale appare debole anche tra i fornitori intermedi con quelli primari. I fornitori intermedi pur essendo molto rigorosi sulle specifiche tendenzialmente non si spendono molto a far crescere quelli primari. Normalmente si limitano a dare le

specifiche, se queste vengono disattese cambiano fornitore. Un intervistato dice a proposito:

“... per il fresco si lavora direttamente con aziende agricole del Nord Italia: Lombardia, Emilia, Piemonte, Veneto. Non intermediata da Consorzi Agrari. Una relazione contrattuale ma basata sullo storico. Dove per storico si intende un buon accredito del fornitore in termini di servizio: servizio logistico (“avere merce buona quando ci serve”) e in termini di rispetto dei parametri chimici, fisici, del livello dei pesticidi [...]”

Se arrivano 40 tonnellate di cipolle: devono arrivare quando serve al processo produttivo e con la qualità richiesta. Altrimenti sono blocchi fabbrica molto costosi. E inaccettabili in una logica B2B, dove il lead time ci è imposto dal nostro cliente [...]”

I principali disallineamenti delle aziende agricole rispetto agli standard imposti da noi (cioè le cause di uscita dalla core list) sono: bassi standard qualitativi o bassi standard di servizi [...]”

Non si riscontra un livello d'interazione con le aziende agricole tale per cui noi accompagniamo/educiamo le aziende agricole ad adottare gli standard. Gli standard sono comunicati: stop. Poi si va ai campioni. Dunque gli “storici” sono quelle aziende agricole che hanno saputo adattarsi alle nostre richieste...”

Atteggiamenti diversi si può riscontrare quando la materia prima ha caratteristiche di Dop o di particolare pregio. Ma anche in questo caso la fidelizzazione è funzionale solo a garantirsi un certo approvvigionamento senza entrare nel merito delle modalità di coltivazione.

I rapporti tra fornitori intermedi e produttori tendono a stabilire una relazione di fidelizzazione reciproca dove nella continuità dei rapporti ci siano delle garanzie intrinseche legate sulla qualità e standard delle materie prime (ad esempio che non ci sia OGM o tracce di esso), che sia consegnata con determinati standard qualitativi (es. purezza, macinatura, umidità, ecc.) e seguendo i fabbisogni di approvvigionamento che necessita l'azienda.

I buyer dei produttori sono impegnati poi ad avere sempre qualche alternativa ed a mantenere la relazione attiva affinché nessuno magari se ne approfitti. Poi un discorso in parte più articolato ci può essere per l'approvvigionamento di materie prime particolari come quelle dei lavorati (es. formaggi, salumi, ecc.) dove il rapporto è diretto con altre imprese di produzione di altre filiere. In questi casi si possono configurare anche forme di joint di comunicazione e commerciali e co-marketing (es. pizze con salumi di una specifica marca, un liquore usato per un dolce, ecc.). Anche in questo caso lo “spazio di relazione” è normalmente molto limitato, alcune situazioni si potrebbero avere quando per esigenze di ricetta un ingrediente deve avere caratteristiche specifiche e diverse (es. non contenere sale, avere una minore stagionatura, una diversa consistenza, ecc.).

L'organizzazione commerciale e spazio di relazione con la filiera a valle

La macro distinzione che guida nell'organizzazione tra i produttori resta sempre ancorata tra le aziende industriali e quelle artigianali che producono direttamente per i consumatori finali.

Nelle aziende industriali, l'organizzazione e l'approccio commerciale è uguale alle aziende di produzione di beni di largo consumo. Esiste un'organizzazione interna con un responsabile commerciale, se opera su più mercati normalmente ci sono dei capi area e quasi sempre è presente una rete di agenti plurimandatari. Le aziende poi di norma tendono ad avere un rapporto diretto con i grandi clienti e con quelli che reputano che ci possano essere interessi specifici (es. dimensioni di fatturato, negozi storici, ecc.).

Nelle aziende artigianali, in quelle piccole ed a conduzione familiare è normalmente il titolare o uno della famiglia che gestisce le attività commerciali e di vendita. Normalmente sono i punti vendita diretti a rappresentare il rapporto diretto con i propri clienti consumatori. Mentre i rapporti con gli altri clienti che acquistano per loro scopi d'impresa (es. negozi, ristoranti, catering, ecc.) lo sviluppo del segmento ed i rapporti commerciali vengono tenuti direttamente dai titolari.

Un discorso a parte merita il canale della Gdo. In questo segmento i rapporti di forza prevalenti sono a favore della Gdo che riesce a guidare le condizioni commerciali. Chiaramente c'è una certa differenza nei rapporti con i grandi e noti marchi e con gli altri che spesso sono anche i loro fornitori per il private label. Con i primi c'è un aspetto collegato all'articolazione di gamma da mantenere mentre con gli altri si riesce a fare una politica sui margini tra prezzo di acquisto e di vendita per la Gdo di maggior vantaggio per questa.

Quasi sempre i margini sono molto stretti ed il rischio di scendere ad un livello qualitativo più basso (e percepito dal consumatore) per chiudere la fornitura può portare a degli impatti di contrazione delle vendite. Nel "gioco" delle condizioni commerciali spesso i produttori che hanno un prodotto di migliore qualità (e di costo superiore) non riescono a tenere la concorrenza ed uscire, salvo essere in alcuni casi richiamati dopo che la Gdo rileva che il prodotto del fornitore che ha offerto un prezzo più basso ha ridotto le vendite perché non trova riscontro nei consumatori.

"Non si sa mai - ci dice il nostro interlocutore - la Gdo potrebbe sempre decidere di lasciarci a casa. La nostra Azienda peraltro, non intende assecondare troppo le logiche al ribasso sui prezzi, praticate dalla Gdo. Hanno delle soglie limite: oltre le quali non portano avanti il contratto. Perché superare quelle soglie significherebbe per loro iniziare a fare compromessi sulla qualità del prodotto.

Qualità nel prodotto, anche per il "semplice biscotto", significa soprattutto:

- qualità delle materie prime
- libertà nella scelta delle ricette
- gusto "eccellente"
- biscotto che non si sbriciola (spazzolano i biscotti, in prova, per vedere se si rompe)
- confezionamento.

Su questi parametri non intendono scendere a compromessi. Se talvolta la Gdo ha spinto troppo al ribasso i prezzi, noi abbiamo detto di no. Saltato un giro, spesso è successo che la Gdo è tornata a richiederci i nostri prodotti..."

Altro aspetto molto sentito dai produttori riguarda la relazione con la Gdo sui prodotti in private label. I produttori hanno una ricorrente paura di divenire dei semplici sub-fornitori e perdere ogni capacità di mercato legata al proprio marchio.

Molti operatori, a volte con grandi sforzi, fanno del tutto a mantenere sempre una quota di produzione col proprio marchio, soprattutto per quelli “storici” e che nella qualità dei propri prodotti che trasmettono una propria identità. Spesso è il riconoscimento di questa qualità anche il canale per produrre per altri marchi di prodotti che si posizionano su target specifici (es. bambini, salutistici, di alta gamma qualitativa, ecc.) rappresenta un modo per tenere per l’azienda le proprie posizioni commerciali. In altri casi si cercano strade di interazione propositiva presentando nuovi prodotti che potrebbero intercettare il gusto dei consumatori ed in qualche modo tentare di creare un rapporto più forte che vada oltre quello del semplice fornitore. In quest’atteggiamento si può cogliere la varietà di approccio che un produttore senza un proprio mercato finale cerchi di “agganciarsi” con realtà più note e forti sui mercati finali. Un intervistato su questi aspetti rappresenta come si muove la propria azienda:

“noi cerchiamo di reinterpretare il nostro ruolo di “subfornitore” cercando di seguire i mercati e le tendenze di gusto nelle sue evoluzioni in modo da poter anche proporre ai nostri clienti nuovi tipi di pizza con nuovi ingredienti. In alcuni casi sperimentiamo, elaboriamo e predisponiamo nuovi prodotti su richiesta del cliente (es. un concorrente ha tirato fuori un nuovo prodotto ed occorre trovarne uno che possa diventare un’alternativa convincente e cercano anche tramite noi una soluzione)...”

In altri casi quando il cliente è un’azienda della Gdo puntano a costruire una relazione forte con questa proponendo nuovi prodotti mettendo come il risultato di analisi di mercato per comprendere gusti e preferenze e capacità di dargli sostanza con la sua produzione.

Questo aspetto per noi è molto importante ed interessante perché ci consente di presidiare quella competenza che normalmente tendono ad avere i distributori e proprietari dei marchi con le analisi di mercato ed ad essere più interattivi e propositivi [...]

In questo modo spinge il distributore ad essere più “canale” di vendita e noi ad essere i detentori di un fare specifico di know how non facilmente sostituibile per il nostro cliente della Gdo...”

Alcuni ultimi punti di riflessione e di attenzione sulla filiera dei prodotti da forno

Alcuni elementi emergenti

Appare in modo chiaro che la filiera dei prodotti da forno mostra un’evidente indipendenza di relazione con il mondo agricolo. I fornitori intermedi svolgono un’azione di interfaccia con i “due mondi” essenziale e funzionale per garantire gli approvvigionamenti ai produttori nei tempi e nelle modalità da questi richiesti. Una posizione di “dominanza” conquistata negli anni che fa di questi attori molto spesso dei player globali in grado di determinare sia i prezzi con gli agricoltori (soprattutto nei paesi del terzo mondo) che con i produttori (spesso operando ed influenzando le borse merci internazionali).

In relazione alla fornitura dei vari tipi di semole (grano duro e soprattutto tenero), i fornitori intermedi sono prevalentemente i molini italiani che acquistano i vari tipi di grano soprattutto all'estero ed in Italia e poi lo lavorano e soprattutto lo miscelano secondo le specifiche dei produttori clienti. L'attenzione alle miscele e consistenze rappresentano un aspetto stringente nelle forniture in quanto devono rispettare i parametri e le caratteristiche definite nelle varie ricette. La conformità rappresenta un vincolo contrattuale molto stringente così come se viene richiesto grano no-ogm. Rispetto alle caratteristiche il vincolo è dato dall'utilizzabilità delle semole negli impianti e per il risultato finale che si può avere. Nel caso si trovassero tracce di semole ogm il danno commerciale sarebbe enorme in quanto i clienti potrebbero rimandare indietro la merce e richiedere i danni.

Nel contesto della filiera, la base agricola risulta essere esclusa per diverse ragioni, una prima ragione è una mancanza di identificazione verso il prodotto finale (a differenza, per fare degli esempi nelle coltivazioni delle vigne per l'uva che verrà lavorata per produrre vino, o per le olive per l'olio). Si produce per vendere sul mercato. Una seconda ragione è in una diffusa incapacità, soprattutto dei piccoli agricoltori, di fornire quantità e qualità negli standard richiesti dai produttori. Questo aspetto riconduce a quello più generale riscontrato anche in altre analisi di filiera di una certa difficoltà degli agricoltori italiani ad interagire in modo funzionale ed adeguato alle esigenze dei produttori agroalimentari.

I produttori, rappresentano l'essenza della filiera, la componente che declina le specificità sia produttive che di mercato. Nell'ampia pluralità e differenze delle tipologie di operatori rende spesso difficile accomunare situazioni e peculiarità comuni se non per pochissimi aspetti. Si potrebbe dire che la filiera dei prodotti da forno contenga al proprio interno una molteplicità di sotto-filieri che hanno spesso pochi punti contestuali in comune se non per il fatto che uno stesso operatore spesso ne segua contestualmente più di una (es. dai prodotti freschi come per il pane per il consumo locale si avviano linee per produzioni confezionate producendo biscotti per la distribuzione).

Appare evidente la difficoltà di trovare punti in comune tra un piccolo forno che opera in ambito locale ed una grande impresa, se non multinazionale che opera a livello globale, le differenze nelle problematiche di produzione, innovazione, interazione con i mercati sono completamente differenti.

In ultimo, la distribuzione, con la peculiarità che numericamente (ma non per fatturato chiaramente) sono i produttori che vendono direttamente al cliente consumer. Basti pensare ai migliaia di forni e pasticcerie artigianali distribuite in tutte le città. I numeri di fatturato naturalmente si fanno primariamente con la Gdo e la Do che fanno i maggiori volumi di mercato.

Ai fini dell'analisi di filiera si ha una situazione duale che vede da un lato con i forni artigianali che vendono direttamente sul mercato consumer una forte integrazione nell'attenzione tra ciclo di produzione e domanda di mercato (es. molti forni artigianali ad esempio hanno modificato il ciclo di produzione non infornando più solo la notte per avere il pane fresco la mattina, ma infornando tutto il giorno per dare ai propri clienti sempre il pane fresco appena sfornato anche in considerazione che nelle grandi città una quota importante delle vendite giornaliere di pane avviene di sera). Dall'altro lato la

Gdo che articola la propria offerta di vendita con prodotti confezionati, surgelati e fresco. In questa articolazione si relaziona con una pluralità di soggetti, dalle grandi imprese del settore con marchi importanti, alle imprese artigianali sparse nel territorio nazionale ed a volte anche internazionale (es. per i prodotti etnici). La Gdo, in quanto canale di vendita, si preoccupa essenzialmente di avere determinati prodotti con specifiche caratteristiche e con costi più contenuti possibili. In queste attenzioni prima si è spinta, come per altri prodotti alimentari, sviluppando proprie linee avviando contratti in private label e negli ultimi anni utilizzando i prodotti surgelati precotti ha potenziato il reparto panetteria con pane e pizza appena sfornate cercando di guadagnare ulteriore marginalità a scapito dei propri fornitori e gestendo meglio la loro struttura dei costi (prezzi più bassi e meno rimanenze di pane invenduto).

Per una politica attiva di filiera

Riprendendo il filo conduttore dell'indagine sulle filiere agroalimentari che mira a tenere anche in osservazione le loro caratteristiche in ricaduta sulla base agricola si possono fare almeno due considerazioni.

La prima considerazione è che gran parte degli ingredienti agricoli proviene dall'estero e fanno riferimento ai mercati internazionali (semole, zucchero, cacao, spezie, ecc.) e solo una parte si riconduce alle produzioni agricole nazionali. Si tratta in gran parte di prodotti agricoli che hanno una Dop o che hanno caratteristiche peculiari di tipo organolettiche o perché fanno parte di una ricetta di prodotti tipici locali.

In questo segmento ci sono numerose iniziative locali in forme per lo più consortili che cercano di lavorare per valorizzare questi prodotti e promuoverne la commercializzazione. Molte di queste iniziative, pur con buone intenzioni, spesso però non riescono ad assolvere agli obiettivi posti e si mostrano anche deboli a sostenere la commercializzazione di questi prodotti. Una più mirata attenzione a rafforzare ed in alcuni casi far evolvere queste organizzazioni come operatori funzionali alla commercializzazione di questi prodotti sarebbe necessaria.

La seconda considerazione è quella di vedere i prodotti agricoli come base per produrre essenze e componenti nel segmento produttivo della ricerca e sviluppo dei preparati alimentari.

Questi operatori hanno bisogno di materie prime di alta qualità e fresche, date le caratteristiche che richiedono potenzialmente si potrebbe lavorare con la base agricola per fare dei progetti congiunti volti a produrre delle materie prime con specifiche caratteristiche per produrre essenze e preparazioni alimentari per l'industria alimentare.

Sviluppare un'integrazione di filiera tra base agricola con l'industria della ricerca e sviluppo dei preparati alimentari potrebbe divenire una linea di azione importante che potrebbe venire incontro a più esigenze: da quella di incentivare una maggiore qualificazione della produzione agricola a quella di non dover necessariamente produrre quantitativi altissimi per poter entrare in certi mercati. In ultimo potrebbe

essere uno stimolo per valorizzare il segmento di ricerca e sviluppo dei preparati alimentari.

2.8. La filiera vitivinicola

Le caratteristiche strutturali della filiera vitivinicola

Guardando nel dettaglio la “successione delle operazioni” che sostanziano il processo produttivo della filiera vitivinicola, si possono identificare quattro passaggi fondamentali:

- la coltivazione della vite
- la vinificazione
- la conservazione/maturazione
- l’imbottigliamento.

Va aggiunta la fondamentale variante della spumantizzazione per “le bollicine”, cui si lega anche una fase di imbottigliamento con caratteristiche tecniche particolari. Inoltre, a sostegno di output laterali della filiera, vanno ricordate le attività della distillazione e della lavorazione delle vinacce.

Se queste sono le *task* del processo, di seguito si passano ad analizzare i principali input tecnologici e cognitivi che le supportano, e che vanno dunque a formare il più ampio “spazio delle tecniche”.

Per la *coltivazione della vite* sono dunque da evidenziare, *in primis*, le tecnologie di *meccanizzazione*, ove rese possibili dalla conformazione dei terreni, e superate anche certe resistenze della tradizione agricola: con importanti implicazioni sulla redditività delle aziende agricole, soprattutto quando a “tirare” la filiera è il mercato del vino *daily*, con i suoi ampi volumi e i margini compressi imposti dalla grande distribuzione organizzata. Ma sembra ormai evidente come tali tecniche siano applicabili, a determinate condizioni, anche a produzioni di qualità. Nella sezione dedicata ai rapporti con la base agricola si illustreranno alcune situazioni emblematiche.

Si collocano anche i *disciplinari* tra gli input cognitivi a supporto della coltivazione, intesi come codificazione delle conoscenze funzionali ad ottenere una certa qualità di uva e di vino; dunque funzionali, si potrebbe dire, alla (ri)produzione della tradizione, della tipicità e della qualità. Di ciò che il mercato si aspetta attorno ad un vino, o un marchio (territoriale o aziendale che sia). Disciplinari che, come si vedrà attraverso alcune casistiche, sono sostanziati da continue interazioni tra i viticoltori e vinificatori, tramite le figure dell’enologo e dell’agronomo che vanno in campo e assistono l’azienda agricola nelle diverse fasi del raccolto e su tutta una serie di parametri di produzione (rese, equilibrio vegetativo, trattamenti, etc.). In certi territori, peraltro, passa anche attraverso i disciplinari la ricerca di un migliore equilibrio tra quantità

prodotte, affermazione sui mercati, sostenibilità ambientale delle produzioni (sia in termini di sfruttamento del terreno che di eccessivo ricorso ai trattamenti).

Infine, altri input tecnologici sulla coltivazione della vite riguardano le più recenti *tecnologie satellitari* tramite le quali si riesce ad ottimizzare l'esposizione al sole dei nuovi impianti.

Per la *vinificazione* (e a maggior ragione per la spumantizzazione) sono stati da sempre fondamentali gli input forniti dall'industria dei *macchinari enologici*, segmento produttivo non colto dalle statistiche nazionali, perché "affondato" nell'industria dei macchinari per l'alimentare e le bevande (Ateco CK 28930). Attraverso l'interazione tra vinificatori e produttori di macchinari, ad esempio, sono stati sviluppati i sistemi di filtrazione a flusso tangenziale, oggi un paradigma fuori discussione; sono state affinate le autoclavi per la spumantizzazione; sono stati sviluppati infine sistemi di pigiatura morbida delle uve, che simula quella effettuata un tempo con i piedi, adatta per i vini bianchi di pregio.

Ma va anche detto che tale interazione è stata intermediata ed arricchita dalle scuole enologiche, veri laboratori di ricerca applicata come pochi altri istituti tecnici in Italia³³. Da tali scuole è uscita una vera e propria comunità professionale (così si percepiscono gli enologi) che, da un lato, nelle varie aziende, avendo chiara consapevolezza di quale prodotto si volesse ottenere, ha iniziato a governare meglio il processo industriale; dall'altro, nelle sue punte di eccellenza, si è messa ad esplorare nuove frontiere del sapore, tra scelta dei lieviti, ricette particolari, ricerca sui vitigni.

Ai player più importanti non sfugge peraltro la questione del continuo rinnovo delle competenze, anche al di fuori del c.d. cerchio della tradizione:

"Si incontrano giovani enologi che hanno fatto esperienza in Sudafrica, e che sono molto più aperti a sperimentazioni, più consapevoli di quale sia l'ultima tecnologia sul mercato, più reattivi insomma al cambiamento rispetto a chi, fra gli operatori, fa più appello alla tradizione."

Attorno poi all'*imbottigliamento* (nella duplice funzione della buona conservazione del prodotto, come della piacevole fruizione all'atto del consumo) gravitano una serie di attività non meno importanti che vanno dalla produzione di tappi (dal sughero ai nuovi materiali sintetici), alle gabbiette per gli spumanti, alle etichette che non devono staccarsi a contatto con il ghiaccio, alle sempre più ricercate forme estetiche delle bottiglie. Fino al vino in brick, che ha aperto nuovi mercati per il segmento *daily*.

La *distillazione* e in generale *la lavorazione degli scarti dell'uva* sono infine delle diramazioni della filiera che non solo danno origine alla grappa e ad altre bevande alcoliche, ma che hanno interessanti punti di tangenza con altre filiere, alimentari e non: coloranti naturali per succhi di frutta, acido tartarico per l'industria dei lieviti, per la farmaceutica e persino per l'edilizia, come additivo naturale per gli intonaci.

³³ Citiamo almeno le tre scuole enologiche riconosciute come le più importanti d'Italia, afferenti a tre altrettanto importanti distretti vitivinicoli: Il "Cerletti" di Conegliano, la scuola di S.Michele all'Adige e quella di Alba, nel cuneese.

Laddove peraltro i processi tecnologici connessi a queste fasi abbiano dei dimensionamenti importanti in termini industriali, con altrettanto rilevanti logistiche di raggruppamento degli scarti, i biogas derivanti dalla combustione per la distillazione possono essere sfruttati per la produzione di energia elettrica. Punto di tangenza dunque tra la filiera vitivinicola e la filiera agro energetica.

“Per sfruttare al meglio il ciclo della distilleria è stata realizzata una centrale che sfrutta sia i biogas che la combustione diretta. Il biogas è prodotto in parte dai residui della vinaccia non utilizzata per la distilleria, in parte raccogliendo anche gli scarti delle grandi industrie alimentari, in soluzione liquida o pastosa. La combustione diretta è alimentata anch'essa in parte dai residui delle vinacce, in parte da altri “scarti verdi” (ad esempio, potature, scarti di giardino). Con queste modalità di approvvigionamento, in parte garantite dalla multiutility partner, si è potuto puntare ad un importante dimensionamento della centrale, che non solo rende gli impianti industriali autosufficienti, ma che permette di rilasciare surplus di energia in rete.

Peccato che per queste operazioni esistano ancora troppi vincoli. Uno è dato dalla raccolta dei sottoprodotti: per alimentare la centrale si ha bisogno di un flusso costante di grandi quantità, come è facile pensare. Ma la normativa italiana non favorisce la concentrazione di vinacce: esse devono essere stoccate in modo separato dai trasformatori. Questo obbligo si trasforma in una grossa criticità logistica, stante la frammentazione degli operatori sul territorio. Altro vincolo: le norme relative allo smaltimento dei fanghi. I residui dei biogas vanno smaltiti come fanghi per l'agricoltura, da impiegare come fertilizzanti. Ciò però nel rispetto di parametri ritenuti troppo severi, che andrebbero rivisti.”

L'analisi della filiera vitivinicola come spazio di relazione

I produttori: organizzazione di impresa e spazio di relazione di filiera

Si entra ora nel vivo di come le imprese vadano ad organizzare questo reticolo di attività, in funzione delle proprie strategie competitive, e naturalmente del rilievo che il territorio ha sul prodotto, in particolare quando esso funge da “marchio d'origine” di un certo vino.

Lasciando “fuori campo osservazione”, per ovvi motivi, la filiera corta, ovvero la situazione tipica in cui le piccole aziende vitivinicole vendono direttamente i propri prodotti, dal vino sfuso in cantina, allo smercio presso l'annesso agriturismo, dai casi indagati è stato possibile generalizzare tre configurazioni di filiera (che non escludono possibili varianti):

- la filiera integrata, a cura di una singola azienda, con forte rilievo della componente territoriale: questa configurazione si ha quando un'azienda (di piccola o medio-grande dimensione poco importa) fa del controllo totale delle diverse fasi, a partire dalla vite, il suo *plus* per proporre su mercato, con proprio marchio, vini di assoluto pregio. Il posizionamento di prezzo è solitamente alto
- la filiera distrettuale, “animata” da più aziende leader in logica di cooperazione-competizione. Le aziende competono fra loro sul mercato, in parte intrattengono relazioni dirette con i conferitori storici del distretto, in parte si affidano alle cantine sociali per la costruzione di reti di fornitura più lunghe. Altri soggetti poi entrano in gioco, in modo più o meno efficace, per funzioni di promozione e autoregolazione

delle quantità (ad esempio, i Consorzi di Tutela). Il tutto però poggia su equilibri molto delicati, se non precari, soprattutto quando il posizionamento di mercato non è coerente fra tutti gli attori distrettuali

- la filiera “allargata”, promossa dai soggetti della cooperazione, pensata per dare importanti sbocchi di mercato ad un’ampia base agricola. Sono filiere strutturate “a piramide”, composte da molte aziende viticole, non necessariamente polarizzate attorno ad un territorio di riferimento, che conferiscono la loro uva, per la vinificazione, a diverse cantine sociali. Queste cantine sociali a loro volta aderiscono a consorzi di secondo livello, i veri “promotori della filiera”, che si occupano della commercializzazione del prodotto, in certi casi con potere di mercato piuttosto rilevante, in grado di rapportarsi in modo bilanciato con la Gdo. Il posizionamento dei prodotti è generalmente sui segmenti di primo prezzo. Ciò obbliga tutti gli anelli della filiera a puntare sulla massima efficienza (inclusa la meccanizzazione, per la viticoltura). Sono ad ogni modo filiere che, basate sui volumi, sostengono una quota importante della viticoltura italiana, altrimenti priva di una canalizzazione di mercato.

L’immagine più facilmente associabile al modello di filiera vitivinicola integrata è quella della realtà di nicchia, a conduzione familiare, che pur producendo e commercializzando vini di pregio, anche in più mercati internazionali, fa prevalere di sé un’impronta essenzialmente agricola, a sottolineare il legame sostanziale con il territorio. In realtà, dietro queste caratteristiche si possono nascondere modelli organizzativi assai più sofisticati, dove tutto ha una sua ragione d’essere, e dove la stessa organizzazione territoriale della filiera non è poi così scontata:

“Il cardine della filiera, nel caso in questione, è classicamente un’azienda di nicchia molto nota a livello internazionale, fortemente radicata in uno dei territori più rinomati in Italia per il vino, orientata a valorizzare non volumi ma varietà di pregio.

Sono tuttavia interessanti le scelte organizzative adottate, che cercano di combinare al meglio la tradizione agricola, che resta l’impronta di fondo dell’azienda, con le strategie a supporto del brand storico.

La famiglia proprietaria, infatti, ha deciso di operare come una holding: a monte detiene l’azienda agricola, cui è affidata la gestione delle diverse tenute; a valle è l’azionista principale della SpA, alla quale è affidata l’attività produttiva e commerciale. In una sub-holding, inoltre, sono raggruppate altre società agricole che condividono la proprietà con soci esterni (anche stranieri).

Le tenute sono il cuore dell’attività, l’espressione del legame con il territorio, e sono trattate come unità produttive indipendenti. Affidate a fattori, in ciascuna si svolge il ciclo completo della viticoltura e della vinificazione: ed hanno piena autonomia nello sviluppare le caratteristiche dei vini prodotti, sfruttando le peculiarità delle singole localizzazioni. Quanto poi realizzato da ciascuna tenuta trova la massima valorizzazione nelle attività “di gruppo”: gestione amministrativo-contabile, sostegno al brand, commercializzazione (con presenze in 95 Paesi del mondo e un export pari al 67% del proprio fatturato).

Questo particolare assetto fa pensare che ciascuna tenuta non sia semplicemente “la fattoria” dove si produce il vino, ma rappresenti un tassello di un mosaico più ampio, una specifica diramazione di una filiera integrata concepita non solo per contiguità territoriale.

Ne sarebbe prova il fatto che l’azienda, pur radicata come si diceva su un territorio d’elezione, ha acquisito importanti tenute anche in altre regioni d’Italia, dove c’erano le condizioni per fare vini di pregio.

L'azienda, in definitiva, non si limita a gestire i fondi, ma fa di ciascun fondo la sua personale interpretazione di filiera integrata, la componente di uno "spazio di valore" (e non solo di relazioni) che poi dai singoli territori confluisce direttamente nel brand.

Un'ulteriore piegatura inedita della filiera, rispetto al modello base, si ha a valle, verso i mercati: accanto ai classici canali di vendita lunghi (Gdo, Ho.Re.Ca), da alcuni anni sono stati aperti degli wine bar (negli aeroporti, in centri città ad alta vocazione turistica), che rispondono direttamente all'azienda agricola (l'attività è regolata dalla normativa sugli agriturismi) e che rappresentano così un'espressione innovativa di filiera corta, che anziché portare il cliente nel territorio, porta il territorio, con i suoi prodotti, in spazi di mercato più ampi."

Quando l'animatore della filiera integrata è un'azienda leader di mercato, con forte visibilità del *brand* e al tempo stesso con volumi importanti di prodotto, entrano in gioco ancor più fini bilanciamenti tra strategie competitive e rapporti con il territorio.

"L'azienda punta da sempre su un prodotto di eccellenza, forte espressione del territorio nel quale è insediata. E tuttavia la sua scelta strategica di fondo è stata quella di non voler essere la cantina di nicchia da 300.000 bottiglie l'anno. Se ne producono e vendono 5 milioni, ripartite in 11 famiglie di prodotti, destinate ad altrettanti segmenti di mercato. La strategia di gamma è molto chiara: l'obiettivo è quello di collocarsi al top in ogni segmento, di declinare la propria eccellenza alla portata di ciascun cliente che frequenta un certo tipo di canale. Ecco allora la bottiglia per lo scaffale della Gdo, diversa da quella per l'enoteca in Esselunga, diversa ancora da quella per Eataly o per il segmento "premium" nelle enoteche più prestigiose.

Fondamentale, a supporto di questa strategia, l'interazione cantina-campagna: hanno vitigni di proprietà che si estendono per 120 ettari, dai quali provengono le uve per i loro migliori vini. Ciò copre il 20-30% del loro fabbisogno di materia prima. Ed è il "flusso" di filiera che dà corpo all'eccellenza, che conferma e replica nel tempo il value brand. Ma per gli altri segmenti lo "spazio di relazioni" è appena allargato a conferimenti che comunque non vanno oltre il territorio provinciale nel quale operano: con rapporti con i viticoltori che antepongono nettamente la "fiducia" al "contratto" (aspetto che si riprenderà nella sezione successiva).

Il ruolo del territorio emerge in tutta evidenza anche con riferimento al lancio di un nuovo prodotto. Una nuova proposta d'eccellenza nasce prima di tutto nel vigneto, nella selezione delle uve e delle esposizioni più adatte. Poi, da lì, possono passare anche 15 anni prima di arrivare alla bottiglia: 5 anni devono trascorrere perché le uve siano appetibili per una riserva, 3 si spendono per la sperimentazione sul vino, 7 infine servono per la maturazione in cantina."

In alcune filiere distrettuali, come si diceva, il ruolo di "agenti di filiera" è distribuito per più soggetti. Aziende leader, cantine sociali, consorzi di tutela, enti di promozione del territorio. Funziona questo ruolo distribuito quando ciascuno dei soggetti, pur perseguendo le proprie finalità istituzionali, non dimentica di richiamarsi ad una visione di sistema, di lungo periodo; coordinandosi di conseguenza con gli altri.

Non sempre questo accade. Lo si è riscontrato in modo emblematico in una filiera distrettuale, come quella del Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene, che sta avendo un indiscusso successo di mercato, ma dove non tutti i soggetti-chiave hanno maturato la consapevolezza che tale crescita ora debba essere governata, per consolidare anche in questo caso una distintività territoriale.

L'impegno formale ad andare in questa direzione è stato assunto, costituendo la Docg sul territorio storico, con ciò tentando una differenziazione quanti-qualitativa tra il

Prosecco di collina e il restante Prosecco Doc. Permangono però i seguenti ordini di problemi.

Resta incompiuto ancora il passaggio della Docg da procedura formale a “veicolo” di azioni di sistema per il Prosecco. Il disciplinare, secondo alcuni testimoni privilegiati, deve ancora tradursi in un quadro di coerenza, compreso e vissuto da tutti gli attori. Il successo di mercato sembra rendere superflua tale azione di sistema (il Prosecco si vende perché ormai è percepito come un marchio industriale, che contrassegna le “bollicine italiane”, sostituendo di fatto l’Asti). I più lungimiranti, invece, ritengono che sia proprio questo il momento di puntellare il successo con azioni a più ampio raggio, sia in direzione del controllo delle quantità e dei prezzi, sia in direzione dell’attrattività del territorio, della felice integrazione tra sapori, paesaggio, offerta turistica e culturale.

Con specifico riferimento alle quantità e ai prezzi, il Prosecco è ancora affetto da una forte frammentazione dei prezzi. In questa situazione il riconoscimento formale della Docg fatica ad essere un sostanziale fattore differenziante: e il tutto va a scapito di una coerenza complessiva del posizionamento del prodotto. Il rischio è che la percezione del consumatore collochi il Prosecco da vino “easy” (il frizzante buono e facile per tutte le occasioni) a vino “cheap”, con danno d’immagine per tutta la filiera.

La cosa paradossale è che i soggetti che meno hanno capito questo sono un certo “sottobosco” di piccoli produttori (quelli che vivono delle vendite dirette di prosecco sfuso) e alcune cantine sociali (che perdendo di vista il loro ruolo istituzionale d’interfaccia di filiera e di cuscinetto sulle quantità e prezzi), sfruttando indebitamente i regimi fiscali agevolati, hanno intrapreso strategie commerciali molto aggressive, da “free riders”, puntando a sottrarre ai marchi aziendali i segmenti di mercato di primo prezzo. Una “guerra tra noi” – come è stata definita, tra attori della medesima filiera.

“Investi sul mercato statunitense, entri con il tuo brand, con il tuo marketing, e con un ottimo prodotto, lo posizioni sui 20 dollari (sapendo che un pessimo champagne è venduto attorno ai 30 dollari), e poi, dalla mattina alla sera ti trovi sullo stesso mercato un Prosecco venduto a 5 dollari.”

Non solo questa politica aggressiva sui prezzi potrebbe alla lunga frastornare il consumatore e compromettere le strategie di posizionamento del Prosecco, sul crinale tra quantità e qualità proprio per effetto del suo stesso successo commerciale. Altre conseguenze sono le continue oscillazioni dei prezzi delle uve (ora al rialzo quando si spinge sul mercato, ora bruscamente al ribasso quando il mercato non riceve più), con pesanti ricadute sulle politiche commerciali delle aziende, che devono essere continuamente riviste, con dei danni sul mercato di cui il viticoltore non ha affatto cognizione. Inoltre le piccole cantine di qualità fanno fatica, in questo quadro, ad entrare nel mercato nel primo prezzo, con l’opzione obbligata del segmento “premium”: che tuttavia impone una reputazione che è impossibile da costruire singolarmente, ma che può discendere solo dalla filiera, coerentemente allineata su certi comportamenti.

L’eterogeneità dei comportamenti tra agenti di filiera potrebbe trovare presto anche questa evoluzione: le aziende leader stanno sempre più scegliendo di interagire direttamente con il più ampio numero di aziende agricole, senza intermediazione delle cantine sociali. Opzione non sempre praticabile con la vecchia generazione di viticoltori, ma ora riconsiderabile su più ampia scala con la nuova generazione di imprenditori agricoli, più propensa al miglioramento, alla crescita manageriale e

dimensionale; e con nuove aziende, costituite da industriali provenienti da altri settori (attratti dalla redditività del Prosecco) ed affidate a giovani conduttori, trentenni, con una formazione ed un'esperienza di tutto rispetto. Come dire: La ricerca di una distintività di filiera non è detto che passi unicamente per la tradizione (e per il territorio d'elezione).

I soggetti della cooperazione possono essere considerati promotori istituzionali di filiere allargate, tramite le quali migliaia di aziende viticole, altrimenti isolate sul mercato, possono avere l'opportunità di collocarsi in uno spazio di relazioni organizzato. Non sempre ciò avviene in modo ottimale: come si è visto anche per altre filiere, anche nel vitivinicolo il modello cooperativistico è andato talvolta incontro a delle aberrazioni, a delle crescite sostenute da eccesso di contributi pubblici e non governate da adeguata cultura manageriale. Con alterazioni del quadro competitivo e danni per gli stessi soci.

Ma è indiscutibile che, quando il soggetto cooperativo assolve in modo alto la propria *mission* istituzionale, e dimostra di saper fare impresa (le due cose devono risultare congiunte), ne discendono una serie di punti di forza:

- poter aggregare, organizzare ed indirizzare una certa base consistente di operatori agricoli (anche se sarebbero necessari interventi strutturali per accrescere le dimensioni delle aziende agricole e forme di collaborazione associata)
- poter operare con volumi di vino che consentono di poter andare sui mercati internazionali ed operare con Gdo e canali distributivi stranieri
- poter operare con un unico soggetto e marchio e con una gamma di offerta articolata per target e canale di vendita.

Come si anticipava, sono filiere articolate a “piramide”, in grado di muovere numeri molto significativi:

“Al consorzio di secondo livello fanno riferimento 40 cantine sociali, localizzate in 6 regioni d'Italia. A queste cantine conferiscono l'uva 13.500 soci, pari al 3,5% delle aziende viticole operanti in Italia. Risultano così “connessi” in filiera 31.000 ettari di superficie viticola (il 4,8% del totale Italia). Il tutto permette di canalizzare verso la Gdo, nel segmento del vino “daily” (il consumo di vino per tutti i giorni) circa 180 milioni di litri di vino (dato 2011).”

È peraltro interessante entrare nel dettaglio dei funzionamenti di questo modello di filiera, attraverso uno dei casi analizzati:

“Il consorzio ad inizio annata si riunisce con le cantine socie e comunica gli obiettivi e gli standard da ottenere (programmi di coltivazione, lotta integrata, ecc.), offrendo la propria assistenza tecnica.

Le cantine a loro volta, l'anello intermedio della filiera, fungono da raccordo ed integrazione tra coltivazione delle vigne, selezione delle uve, lavorazione e produzione di vino; ed organizzano il lavoro per partite di vino (distinte per qualità e caratteristiche).

Il consorzio periodicamente testa le diverse partite di vino e, in base alle loro caratteristiche, decide quali acquistare, dando indicazioni alle cantine per le consegne, in funzione delle fasi d'imbottigliamento, curate dal consorzio stesso.

Da queste partite di vino il consorzio poi ricava dei “tagli”, che saranno poi miscelati sotto la direzione di enologi qualificati, calibrando aromi e sapori, costruendo in un certo senso dei

vini che vadano incontro alle tendenze di mercato, con le denominazioni Igp e Doc utilizzate solo come componenti complementari, a sostegno delle strategie commerciali..

Il consorzio non compra tutto il vino prodotto dalle cantine, ma per le quote acquistate riconosce un prezzo medio più alto di quello di mercato (circa un +30%). Questo criterio, selettivo e premiale al tempo stesso, è un elemento cardine del funzionamento della filiera, e rappresenta un stimolo affinché le cantine s'impegnino sulla qualità.

Il pagamento del vino avviene per acconti concordati e con un saldo finale che redistribuisce i margini di chiusura esercizio (di fatto il consorzio, che come è noto non ha fini di lucro, redistribuisce gli utili in base ai volumi dei conferimenti delle cantine).

Gli agricoltori soci che conferiscono l'uva alle cantine sociali vengono remunerati, oltre che sulle quantità, sulla base di parametri qualitativi definiti; al tempo stesso le cantine assicurano assistenza ai soci, durante l'anno, tramite propri agronomi."

Questo modello di organizzazione di filiera, seppur concepito per canalizzare sui mercati significativi quantitativi di prodotto ed ottimizzare alcuni investimenti nelle fasi a valle, riesce al tempo stesso ad essere importante vettore di cambiamento fra tutti gli attori in gioco, soprattutto per quanto riguarda il miglioramento della qualità dei vini (in assoluto, nelle fasi dalla vigna alla cantina, e in relazione al miglior rapporto qualità/costo per ciascun segmento di mercato presidiato).

Meno efficiente appare però lo "spazio di relazioni strategiche" non legato al prodotto (e dunque non condizionabile direttamente dalle logiche premiali e selettive applicate ai prezzi dei conferimenti). La salvaguardia di interessi specifici di posizione pone le cantine sociali nell'indisponibilità ad unificarsi (anche quando siano evidenti i vantaggi derivanti dalle maggiori economie di scala). Non vengono assunte iniziative di coordinamento, fra le cantine, per quanto riguarda le quote di prodotto non acquistate dai consorzi. Inoltre poco ci si adopera per spingere le aziende agricole ad aumentare la dimensione media, per favorire l'ingresso di giovani conduttori, per introdurre le tecniche di meccanizzazione.

Il modello cooperativo funziona di fatto attorno ai conferimenti, si fa vettore di cambiamento lungo la filiera per aspetti inerenti il prodotto (quando il soggetto che intermedia attività agricola e mercati sa fare l'imprenditore), ma ancora non riesce a scalfire l'individualità produttiva degli agricoltori, fors'anche per paura di intaccare la sua stessa base sociale. Punto di contraddizione strutturale del modello stesso.

Approvvigionamenti e spazio di relazione con la filiera a monte, verso la base agricola vitivinicola

Il vino di eccellenza, o comunque in grado di farsi riconoscere dal consumatore *"ha un indirizzo, abita in un posto, è espressione del territorio dove nasce"*, come ci è stato detto. Questa caratteristica è alla base delle più evolute vitivinicole del mondo: Champagne, Bordeaux, Borgogna, Alsazia, Barolo, Barbaresco, Amarone, Brunello, Chianti, Riesling della Germania, per citarne solo alcune. L'unicità e la distintività di questi prodotti poggiano non soltanto sulla capacità del vinificatore, ma anche sulla complessa interazione tra vinificatore ed attività viticole a monte, costruita attorno a più tasselli.

Un primo tassello è sicuramente dato dai disciplinari. Come già anticipato, i disciplinari non esauriscono la loro funzione in quanto procedure formali da rispettare, ma sono al tempo stesso *“un modo comune di intendere un territorio”*, un *“quadro di coerenza in ciò in cui credono i soggetti coinvolti in una certa filiera territoriale”*. Solo a queste condizioni – hanno sostenuto in molti – ha senso che esista un disciplinare: insinuando dubbi sul proliferare di Doc e Docg in Italia³⁴, sintomo di qualcosa che non va, di un eccesso di campanilismo che poi mostra il fiato corto soprattutto quando si deve cercare di far percepire ai mercati, in particolare ai mercati internazionali, la ragion d’essere di una denominazione d’origine.

Quando invece un disciplinare è “sentito”, ed è realmente sintesi di una tradizione produttiva, le implicazioni sono molteplici; ne discendono in particolare legami fiduciari tra viticoltori e vinificatori molto intensi. Questo è un secondo tassello sostanziale, a sostegno dell’unicità di certe produzioni. Il viticoltore sa che il suo vinificatore di riferimento ha bisogno di un certo quantitativo di uva, con certe caratteristiche: a questo provvede, senza alcun mercanteggiamento, senza alcuna promessa di prezzo, sapendo che a febbraio-marzo dell’anno successivo tutti i soggetti della filiera territoriale si reincontrano attorno ad un tavolo (qualcuno le ha definite *“riunioni di comunità”*), decidendo, di comune accordo, qual è il destino di quell’annata, in quel periodo storico.

“Il nostro rapporto con alcuni viticoltori dura da 50-70 anni. Ma, quel che più conta, è che tutti i rapporti si svolgono senza stipulare contratti scritti. Anche con grandi interlocutori come cantine sociali. Sono “intese fra gentiluomini”, dal contenuto molto chiaro: “quest’anno ho bisogno di quest’uva, con queste caratteristiche”.

Certo, la fiducia non è un valore astratto: il viticoltore se la deve conquistare in termini di rispetto dei parametri assegnati. Noi paghiamo bene l’uva, ma chiediamo tanto: in termini di giacitura, densità dell’impianto, resa non eccessiva del vigneto, aspetto visivo nel suo complesso. Ma facciamo anche di più: cerchiamo di mettere in condizione il viticoltore di raggiungere al meglio i parametri assegnati. Ciò avviene tramite 6 agronomi che s’interfacciano continuamente con i viticoltori, con visite in campo, affiancati da 8 enologi interni.”

Ci possono essere naturalmente delle varianti, da territorio a territorio, rispetto a questi meccanismi di fiducia e autoregolazione, più o meno spinti. Una costante che è parsa di riscontrare è però la seguente: i legami fiduciari sono più intensi ed effettivi laddove ad animare la filiera c’è un’azienda leader con forte reputazione sul mercato, mentre appaiono più discontinui quando l’animatore è una cantina sociale, in funzione d’interfaccia tra viticoltori e produttori finali.

L’azienda leader, “agente di filiera”, spinta dalla necessità di avere conferimenti coerenti con il suo posizionamento e la sua reputazione, mobilita tutte le energie possibili per supportare i propri viticoltori. E, come si è visto, sono energie spese sia sul piano tecnico (l’invio di agronomi ed enologi), sia sul piano delle relazioni sociali (cene amicali, feste beneauguranti la vendemmia). Il tutto poi portato a sintesi, in sana logica aziendale, da logiche di premialità sui prezzi dei conferimenti (e da eventuali uscite

³⁴ Il riferimento è al già richiamato dato sulle 330 Doc e 73 Docg. E per quanto riguarda i vitigni rari, alcuni produttori si sono pronunciati in modo molto netto. Certe varietà, se non hanno mercato, vanno tenute solo “per collezione”, per la “biodiversità”, senza farci una DOC sopra, che sono investimenti del tutto perdenti.

dalla lista dei fornitori, quando occorra biasimare formalmente un comportamento scorretto, di fronte a tutta la filiera-comunità).

Per le cantine sociali il discorso è più complicato, come in parte si è anticipato. Alcune rifuggono dall'adottare comportamenti meritocratici verso i propri soci (troppo "scomodi" da intraprendere rispetto alla propria politica aziendale); altre si adoperano affinché i viticoltori pongano attenzione alla qualità dei prodotti, ma mancano di spronarli verso miglioramenti strutturali.

Così accade che proprio nelle filiere dunque dove c'è più ampia base agricola, permangono nodi irrisolti: un evidente frazionamento delle proprietà, sia per dimensione che per dislocazione (normalmente gli agricoltori hanno appezzamenti di terra non contigui e spesso abbastanza distanti tra loro derivanti da processi ereditari e acquisizioni di piccole proprietà nel tempo); età media molto elevata dei conduttori; un rapporto sbilanciato tra valore patrimoniale della terra e la loro resa reddituale che rende difficile finanziare ampliamenti dimensionali delle aziende agricole esistenti, e al tempo stesso disincentiva i giovani ad avviare le attività agricole (a causa dei bassi redditi che si possono conseguire); troppi ritardi nella modernizzazione delle attività.

Paiono peraltro esserci evidenze interessanti tra dimensione aziendale, modernizzazione e crescita della viticoltura:

"Abbiamo uno sguardo su molte regioni d'Italia. Dove la dimensione media delle aziende aumenta, la viticoltura va bene. Dove invece la dimensione è stagnante (o cresce poco) la viticoltura va male. In alcuni territori del Sud Italia, nei quali la dimensione media viaggia ancora attorno al ettaro, le superfici stanno persino calando, gli agricoltori non hanno voglia di crescere, le cantine sociali vedono calare gli approvvigionamenti, si indebitano, e non danno reddito all'agricoltura. Avvitandosi in un circolo vizioso molto deleterio.

La meccanizzazione potrebbe indurre a far aumentare la dimensione media delle aziende agricole? Sì, dove ci sono le condizioni tecniche, la meccanizzazione apre nuovi orizzonti, spinge il viticoltore verso economie di scala. Ma forse, su questo fronte, abbiamo perso del tempo. Dobbiamo ammettere che non abbiamo spronato adeguatamente i nostri viticoltori verso queste soluzioni. Inizialmente avevamo un po' tutti delle forme di ritrosia verso la meccanizzazione, per il timore che – applicata agli impianti esistenti e non riprogettati – venisse conferito un prodotto con dei problemi (con residui di foglie e tralci, ma anche con pezzi di pali e fili).

Ora le cose stanno cambiando. In certe zone la meccanizzazione è arrivata al 30%, in altre arrivano al 50%. Alcune cantine sociali "modello" del nord hanno tassi di meccanizzazione prossimi al 95%. Parlando con i professionisti che realizzano impianti di vitigno meccanizzabili per conto terzi si viene a sapere che in Toscana ormai hanno meccanizzato anche impianti per il Brunello di Montalcino (sfatando l'idea che per il vino di pregio serva ancora la raccolta a mano).

Le resistenze alla meccanizzazione sono sempre le stesse: resistenze culturali. Che sono più alte dove la viticoltura non è specializzazione ma complemento dell'azienda agricola. Lì non si riesce a far passare il nuovo paradigma. Non è tanto il costo dell'investimento, che poi viene ammortizzato in 20-25 anni, tanta la durata media dell'impianto: il punto è che dietro ci vuole "l'imprenditore". Le stesse logiche di incentivi, che favoriscono la multifunzionalità (cioè il fatto di avere più attività agricole), fungono proprio da freno alla crescita, nei piccoli agricoltori. Si premia la "non specializzazione": che nei piccoli però è solo frammentazione."

Ma ecco allora, per chiudere questa sezione, un bel caso di imprenditore agricolo, non timoroso di scontrarsi con la “cultura dei padri” nell'affrontare il suo investimento in meccanizzazione.

“L’azienda si sviluppa su 23 ettari di vitigni, in pianura. Conferisce in cantina sociale, ed è condotta unicamente dal titolare, che ha introdotto l’automazione, estesa a tutte le fasi cruciali: potatura, cimatura, vendemmia.

Questi gli effetti della meccanizzazione: grazie alla potatura meccanica si è riusciti a passare da 120 a 35 ore per ettaro lavorato, con possibilità di spingersi fino a 12 ore/ettaro. Si effettuano inoltre 4 cimature l’anno, che hanno il vantaggio di mantenere sotto controllo l’equilibrio vegetativo, allo scopo di ridurre il tasso di umidità e dunque lo sviluppo di marciume fra i grappoli o di eventuali malattie. La vendemmia interamente meccanizzata completa il ciclo. L’abbattimento dei costi (e l’aumento delle rese) è tale da compensare i minori margini riconosciuti dalla cantina sociale.

Certo, tutto ciò ha imposto di reimpiantare le viti, di modificare le distanze dei filari e fra le piante. Un lavoro di un anno e mezzo, effettuato con l’ausilio di un esperto. Con tanto scetticismo attorno, da parte dei “colleghi” tradizionalisti, della cultura del “si è sempre fatto così”

Ma il titolare ora vede i numeri: e vorrebbe continuare. Perché, dati gli investimenti fatti, ritiene che la dimensione della sua azienda sia ancora troppo piccola, che esista la possibilità di conseguire ulteriori economie di scala, ampliando le superfici... Se solo trovasse terreni contigui da comprare.”

L’organizzazione commerciale e spazio di relazione con la filiera a valle

A valle del processo di trasformazione, la filiera vitivinicola italiana incontra una fondamentale biforcazione: metà del vino prodotto è destinato infatti alla vendita come vino sfuso, prevalentemente attraverso il canale diretto. L’altra metà è destinata invece all’imbottigliamento, per quattro possibili canali di vendita: la distribuzione moderna (Gdo), che assorbe il 77% dei flussi, la distribuzione tradizionale (negozi di alimentari ed enoteche), il canale Ho.Re.Ca. (opzionato anche come canale d’ingresso sui mercati esteri), gli importatori internazionali. Grande Distribuzione Organizzata e buyers sono gestiti direttamente dalle funzioni commerciali delle imprese; mentre gli altri due canali sono intermediati da grossisti e/o agenti plurimandatari, con qualche problema di troppo in termini di polverizzazione del mercato, portafoglio prodotti spinto dall’agente secondo i suoi tornaconti, e pagamenti.

I rapporti con gli *importatori internazionali* sono un fattore critico di successo che molti *player* tendono a creare, promuovere e rafforzare, partecipando alle più importanti fiere nel mondo (Düsseldorf, Sial di Parigi, Vinitaly, Miami, Wine & Food Festival di Cancun in Messico, Mosca, Shangai, Tokyo, per citarne alcune), ma poi costruendo un’attenta politica di fidelizzazione che spesso si trasforma in azioni di partnership nella promozione.

Oltre agli Usa, al Canada e al Messico, sembrano molto importanti oggi gli sviluppi che potranno avere i mercati nel sud est asiatico (in particolare in Corea e Giappone). Ed è visto con favore il fatto che la Cina stia iniziando ad impiantare vigneti, perché ciò potrebbe aiutare a creare in quel mercato una più diffusa cultura del vino.

È dall'assiduo contatto con questi importatori che emerge il già richiamato problema della proliferazione delle denominazioni d'origine in Italia: i buyers faticano a comprenderla, faticano ad associare a ciascun riconoscimento una sostanziale distintività, che possa essere tradotta in valore di mercato.

“Operiamo nel segmento daily ed abbiamo smesso da tempo di contrassegnare i nostri vini con gli Igt o le Doc. Quando fai volumi, e cresci nei mercati esteri con trend a 3 cifre, hai bisogno di organizzare gli approvvigionamenti sganciandoti completamente dalle centinaia di confini delimitati tramite disciplinari.

Questo alla fine è un grande spreco di investimenti. Sarebbe importante capire infatti che se, in Italia, ci fermassimo ai vini Doc non avremmo 650.000 ettari di superficie coltivata a vite; ne basterebbero 300.000!

All'estero non serve tutta questa proliferazione di presunta unicità. Si raggruppa molto: oggi si esporta molto Pinot Grigio, Prosecco, spumanti a base di Moscato, Chianti... Ma poi ci sono tante altre cose che sono del tutto improponibili, che non dicono proprio niente sul piano enologico.”

Ci sono giudizi ancor più severi, al riguardo:

“Anche vendere Pinot Grigio ormai non è più un tratto differenziante. La California è invasa da vigneti di Pinot Grigio. Se su un'etichetta c'è scritto Pinot Grigio, al consumatore non significa nulla: ci devo aggiungere qualcosa, che dica che è “solo mio”, che dica dove sta la distintività. Diversamente, su questi prodotti, la guerra sarà solo sul prezzo.”

Peraltro, nella costruzione di questa distintività di prodotto sarebbe importante poter contare, laddove manca il *brand* aziendale, su legami forti tra territorio e cultura del vino: ma la frammentazione delle Doc va a determinare, di fatto, una sorta di effetto contrario. Si riconoscono troppi territori, per alla fine non riuscire a valorizzare nessuno.

Nelle relazioni con la Grande Distribuzione Organizzata si aggiungono altri aspetti cruciali, accanto alla distintività, che devono essere ben giocati: il mantenimento di standard costanti nel tempo, la costruzione del giusto rapporto qualità/prezzo per ogni segmento di offerta, la capacità di garantire grandi volumi di prodotto.

Come si è visto, anche l'azienda d'eccellenza non ha disdegnato di confrontarsi con questi parametri: intuendo, con lungimiranza, che – per come stanno cambiando i modelli di consumo – non è più tempo di contrapporre “nicchia” e “volumi”, arroccandosi nella prima categoria o cedendo alla seconda; ma che anche nel segmento “*premium*” si può elaborare una strategia di canale piuttosto differenziata, con offerte mirate per la Gdo che non cannibalizzano affatto il top di gamma.

L'errore semmai si compie quando un unico prodotto viene posizionato indistintamente sia nello scaffale della Gdo che nell'enoteca più esclusiva. O quando i diversi *player* che concorrono a determinare l'offerta di una certa tipologia di vino non convergono verso un range di prezzi coerente (come si è visto nel caso del Prosecco di Conegliano-Valdobbiadene).

In tema di superamento della contrapposizione tra nicchie e *mass market* sono peraltro interessanti alcune considerazioni raccolte presso alcune imprese intervistate, attorno al *format* di Eataly. È fuori discussione l'effetto-vetrina all'estero o nelle città italiane a forte vocazione turistica. A New York è la terza “*destination*”: 100.000 persone a

settimana, subito dopo l'Empire State Building e il Rockefeller Center. Ma la domanda fondamentale che viene avanzata è la seguente: *“può funzionare, per ogni giorno, un modello di spesa come quello proposto da Eataly? Perché dover andare a pagare così cari questi prodotti? Non dovrebbe essere, l'Italia, il paese in cui le “nicchie” le trovi sottocasa? Nei posti dove ciascun consumatore sa di trovare cibi buoni?* Domanda che tuttavia rimbalza nel vuoto se si pensa al già accennato problema della frammentazione del *retail*, e che potrebbe essere superata solo attraverso iniziative su base locale (congiuntamente ai circuiti della ristorazione e dell'ospitalità).

Sul fronte dei “volumi puri”, come già si è sottolineato, hanno svolto un ruolo essenziale le filiere “del terzo tipo”: all'interno delle quali è da sottolineare la grande innovazione di mercato del vino in Tetrapak, che ha permesso di affacciare sui mercati esteri una quota importante del vitivinicolo italiano, che altrimenti sarebbe stato costretto a sopravvivere (forse) di filiera corta.

La storia del vino in Tetrapak, parimenti alla filiera integrata posizionata sull'alto di gamma (non scandalizzi l'accostamento perché è stato fatto dagli stessi protagonisti delle due tipologie di filiere, in una sorta di reciproco riconoscimento a distanza), è una storia che fa capire come sia fondamentale l'esistenza di un “agente di filiera” non solo capace di promuovere relazioni fra gli attori interni alla filiera, ma dotato anche di una visione strategica, costruttore di una forza di mercato che “tira” i flussi verso la loro naturale destinazione.

Nella filiera integrata di qualità si ha forza di mercato se si è in grado di veicolare, attraverso il *brand* e i giusti agganci con i compratori, la sostanziale unicità del prodotto e i legami autentici con un certo territorio. Ma anche l'affermazione all'estero del vino in Tetrapak, nelle varie Sainsbury o Tesco, fino al Giappone, non avviene per caso, se non si riesce a dimostrare di avere alle spalle una filiera capace di volumi, e un'intelligenza commerciale in grado di proporre prodotti di successo per il largo consumo, oltretutto già attrezzata ad interagire con le catene distributive. In assenza di questa forza di mercato sarebbe stato impensabile crescere in modo esponenziale nei mercati internazionali. E, in particolare, fare della Francia uno dei mercati di esportazione più importanti per l'Italia per il vino “*daily*”. Opportunità che solo un grosso player poteva cogliere in modo organizzato, comprendendo che il posizionamento del vitivinicolo francese, tutto orientato sulle fasce di mercato “alte”, lasciava ampi spazi per il segmento del largo consumo, mal presidiato da prodotto francesi “*di pessima qualità*”.

Alcuni spunti di riflessione e di attenzione sulla filiera vitivinicola

La filiera vitivinicola italiana, nelle diverse declinazioni esaminate, poggia tutto sommato su buoni fondamenti strutturali: un'ampia base di approvvigionamento, articolata su un'elevata differenziazione varietale; un'ampia e adeguatamente differenziata offerta di vini, con espressioni di eccellenza che stanno accanto a prodotti capaci comunque di affermarsi con successo nei mercati, anche esteri, e dunque di “*trainare*” la base agricola; aziende leader al tempo stesso efficienti organizzatrici delle relazioni di filiera; grosse realtà del mondo cooperativo che sono riuscite a coniugare *mission* istituzionale d'origine con un spirito decisamente più imprenditoriale, lavorando

sull'integrazione verticale di filiere lunghe (pur in mezzo ad alcune contraddizioni irrisolte del modello cooperativistico).

Fra i punti di forza della filiera c'è anche un'elevata professionalità, alimentata – come si è già detto – da scuole enologiche che storicamente hanno svolto un ruolo fondamentale di replicazione-codificazione della tradizione, nonché d'innesto di nuova conoscenza nelle aree nelle quali sono localizzate. E non può non essere citato, fra i *plus* di filiera, anche il forte legame vino-territorio, sebbene questo aspetto non appaia debitamente compiuto in tutte le regioni d'Italia, soprattutto con riferimento all'integrazione con i circuiti locali dell'enoturismo.

Riconosciuto tutto ciò, i testimoni interpellati hanno tuttavia convenuto che le principali minacce per la filiera vitivinicola italiana stanno tutte “al suo interno”, e non all'esterno.

La pressione competitiva sui prezzi, sebbene accelerata anche dall'ingresso sui mercati di nuovi player esteri, può essere minaccia se gli attori interni alla filiera non elaborano strategie più convincenti di differenziazione dei prodotti; se l'unico strumento per fare ciò resta la proliferazione di marchi Doc e Igt senza valore di mercato, spesso solo fonte di confusione per il consumatore. Un parte del distretto del Prosecco potrebbe scivolare verso una competizione basata sui prezzi, mancando di completare il proprio posizionamento in coerenza con la recente istituzione della Docg, non per effetto di minacce esterne, ma se alcuni anelli della sua stessa filiera non la smettono di fare i *free riders*, sfruttando in modo miope l'attuale onda di successo del prodotto (che andrebbe governata meglio dagli stessi agenti istituzionali di filiera, come i Consorzi di Tutela).

Inoltre, per quei segmenti di mercato nei quali, inevitabilmente, tutto si gioca sul *trade off* tra maggiori volumi e minori margini, la minaccia vera non è in sé la pressione sui prezzi, ma i mancati interventi sui fattori di competitività a monte, sulla dimensione media delle aziende viticole (ancora troppo piccole, troppo frammentate) e sulla diffusione della meccanizzazione, ove ci siano le condizioni tecniche per farlo, per ridurre così drasticamente i costi e aumentare le rese.

Si dice possa essere minaccia anche la presenza di grandi gruppi multinazionali nell'industria vinicola straniera che - più forte nell'imporre la propria vasta gamma di prodotti alle grandi catene distributive - chiuderebbe spazi di mercato al vino italiano. L'elemento di scenario, in realtà si traduce in minaccia interna (o se si preferisce in mancata opportunità), nel momento in cui gli attori interni della filiera continuano a non elaborare una risposta adeguata, a non intensificare la cooperazione fra loro, ciascuno restando arroccato nelle proprie nicchie; a non sviluppare anche, in virtù di una presunta difesa dell'italianità (quante volte invocata retoricamente), percorsi di alleanze o di *merger & acquisition* con queste stesse multinazionali, come qualcuno invece ha fatto a testa alta, guadagnando una serie di vantaggi di reciprocità altrimenti irraggiungibili come player singolo.³⁵

³⁵ *Ingresso in mercati esteri in concambio della gestione di marchi esteri sul mercato italiano, accesso a tecnologie per il miglioramento qualitativo dei processi, condivisione di capacità produttiva.*

Anche il territorio, i suoi costi, la sua scarsità, potrebbe diventare una minaccia interna. Alle imprese serve territorio “facile” per essere competitive. Ma i confronti con altri Paesi sono impietosi, come racconta uno degli imprenditori intervistati:

“In Italia il valore del terreno, in pianura, dove si fa vite o frutteto, è andato a 50.000 euro/ettaro, quando nel Midi della Francia, in condizioni di contesto analoghe, costa 20.000 euro/ettaro. Non giova inoltre all'Italia la scarsità di terreno agricolo; e l'idea che il valore fondiario sia determinato in funzione della possibile conversione d'uso (da terreno agricolo a terreno edificabile). Le due cose combinate assieme determinano prezzi dei fondi molto elevati: che pesano negli ammortamenti (e dunque incidono sui costi di produzione); e che rappresentano soprattutto un grosso vincolo per l'accorpamento dei fondi fra giovani agricoltori (se si vuole che cresca la dimensione media delle aziende agricole, almeno per quelle categorie di imprenditori più preparate, più aperte al cambiamento, meno imbrigliate insomma da resistenze culturali). Se guardo ancora al “Midi”, lì hanno aziende con una dimensione media di 25-30 ettari, con i costi sopra detti, e un uso intensivo della meccanizzazione. Noi, in Italia, per arrivare ad essere competitivi con loro, come ce la possiamo fare con queste aziende di 3-5-7 ettari? Dove la proprietà del fondo costa più del doppio?”

Se non cambia questo aspetto legato al costo di proprietà, ci si chiede se non possa essere incentivata la forma dell'affitto. Chi ha la proprietà fondiaria – sostengono alcuni imprenditori - dovrebbe essere incentivato a dare in lavorazione il proprio terreno inutilizzato, permettendo così una “indiretta” crescita dimensionale delle aziende; facendo in modo, in definitiva, che gli agricoltori, indipendentemente dalla proprietà, possano per così dire “dare sfogo” alle macchine (perseguire un loro più ottimale utilizzo). Con la massima attenzione alla frammentazione delle superfici, naturalmente, per non innalzare i costi logistici.

3. Le filiere osservate dai produttori

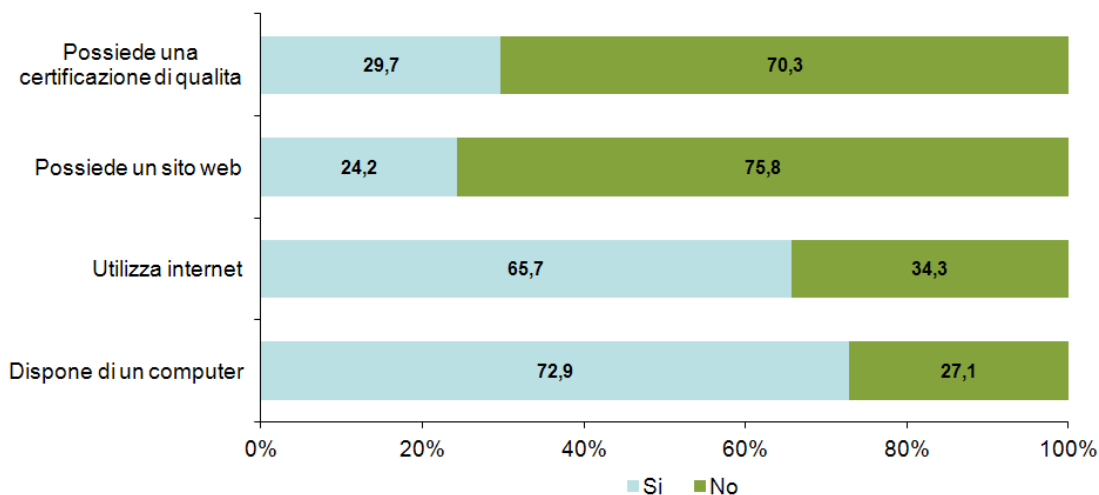
3.1. Alcuni casi di imprese agricole

La descrizione del campione

Per l'analisi delle imprese a monte della trasformazione, ossia le aziende produttrici è stata condotta un'indagine attraverso la somministrazione di un questionario ad un campione di aziende agricole e zootecniche italiane, che fanno riferimento ad alcune associazioni datoriali o organizzazioni di produttori.

Per delineare un breve ritratto dei rispondenti possiamo dire che i titolari delle aziende campionate sono principalmente uomini (91,4%) con un'età media di 45 anni. Il 70% dei titolari ricade all'interno della fascia che va dai 36 ai 55 anni, mentre il rimanente 30% si divide quasi allo stesso modo nelle fasce più esterne (giovani, 14,3% e over 56, 15,7%).

Graf. 1. La sua azienda... (valori percentuali).



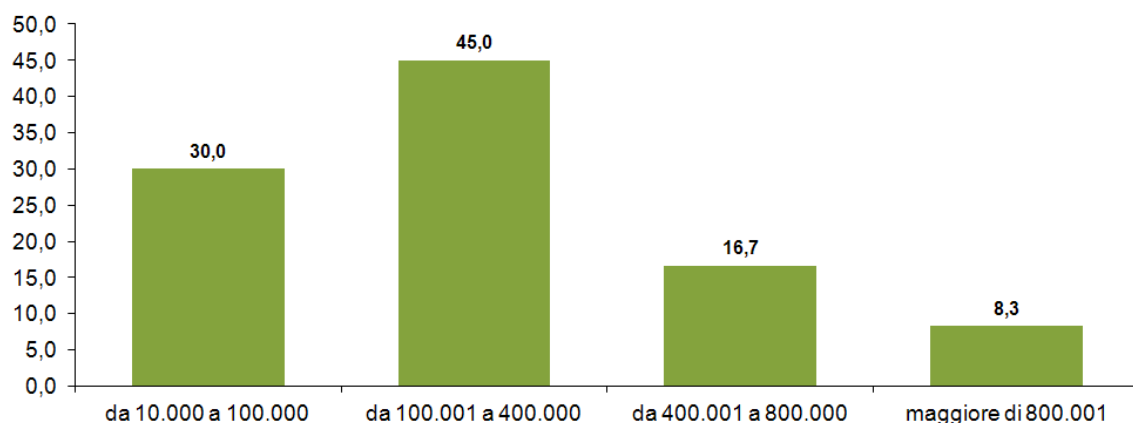
Sul fronte della strumentazione informatica si raggiungono buone percentuali soprattutto considerando il livello di dotazione informatica (oltre 7 rispondenti su 10 dispongono di un computer). La percentuale si abbassa leggermente per quanto riguarda la dotazione e l'utilizzo della rete. Quasi un quarto possiede un proprio sito internet e un terzo possiede una certificazione di qualità.

Una lettura complessiva evidenzia che l'uso degli strumenti informatici è ancora limitata a funzioni di base come la navigazione in rete, l'utilizzo della posta elettronica, che possono essere svolte anche da persone prive di una particolare esperienza nel campo. Ci sono invece ampi margini di espansione laddove sono richiesti requisiti più

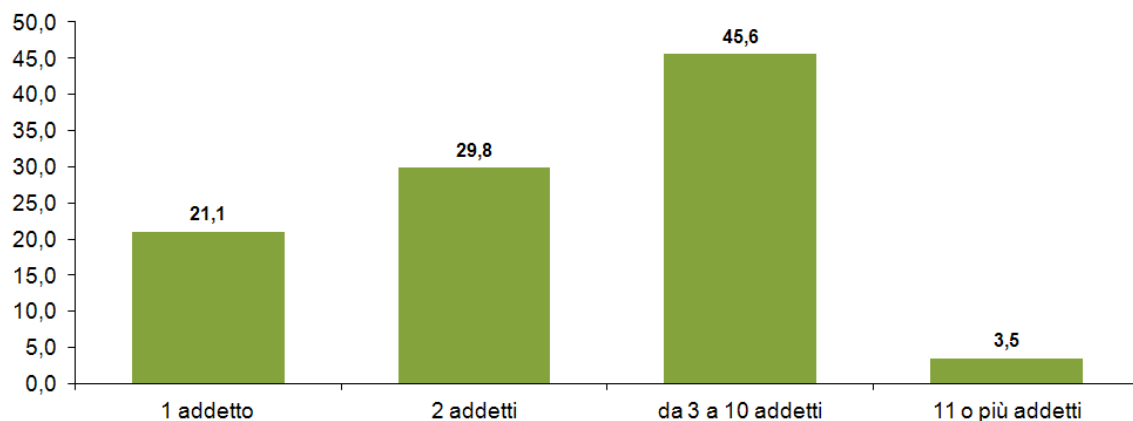
avanzati nella conduzione delle attività dell'impresa, come la gestione di un sito internet oppure l'eventuale e-commerce.

Il fatturato medio dichiarato dagli intervistati è di circa 345.000 euro con un valore minimo di 12.000 ad un valore massimo di oltre 4.000.000. Tre quarti dei rispondenti dichiara una cifra inferiore a 400.000 euro, con una concentrazione più elevata (45%) nella fascia tra 100.000 e 400.000. I fatturati elevati rappresentano un dodicesimo del campione.

Graf. 2. Per quanto riguarda la sua azienda, nel complesso, nel 2011 il fatturato realizzato è stato di (valori percentuali).



Graf. 3. Per quanto riguarda la sua azienda, nel complesso, nel 2011 il numero totale medio di addetti (equivalenti al full time) è stato di: (valori percentuali).

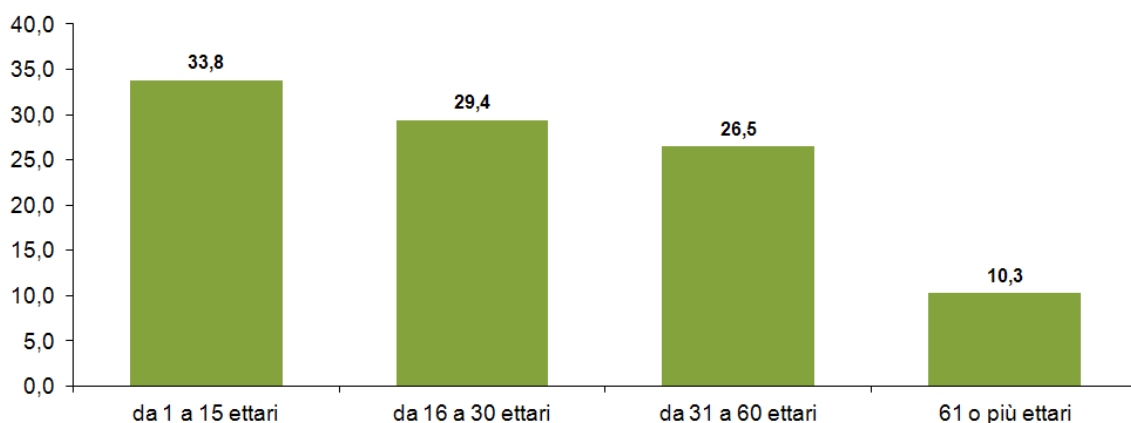


In media gli addetti delle aziende intervistate sono 3,79, tuttavia le aziende fino a due addetti rappresentano il 50% del campione.

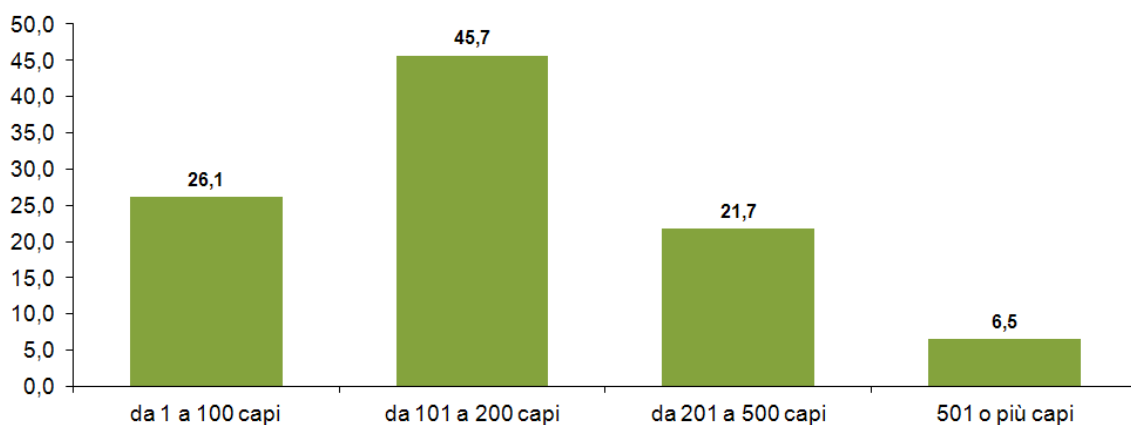
Circa un terzo del campione di riferimento dichiara una superficie al di sotto dei 15 ettari, soltanto un decimo invece ha oltre 61 ettari. Se si considera il totale del campione, il valore medio è fortemente condizionato da un dato outlier. Escludendo tale valore, la media scende da circa 80 SAU a 29.

Per quanto riguarda i dati sui capi allevati, la domanda è stata posta solo ai titolari delle aziende zootecniche. Quasi la metà delle aziende ha in media da 100 a 200 capi, oltre un quarto dichiara dimensioni maggiori (21,7% da 201 a 500 capi, e 6,5% oltre 501 capi).

Graf. 4. Per quanto riguarda la sua azienda, nel complesso, nel 2011 la superficie agricola utilizzata (SAU) per l'attività è stata pari a: (valori percentuali).



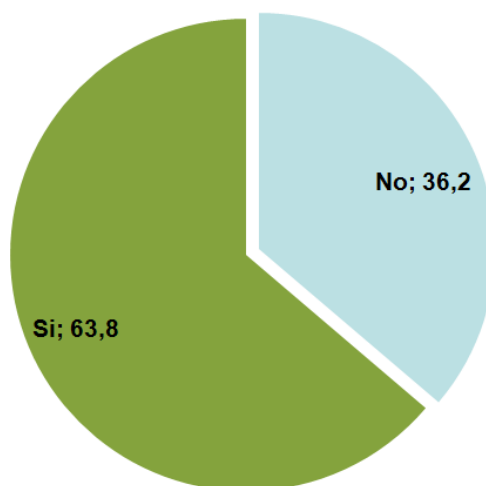
Graf. 5. Per quanto riguarda la sua azienda (solo zootecniche), nel complesso, nel 2011 il numero medio di capi allevati è stato di: (valori percentuali).



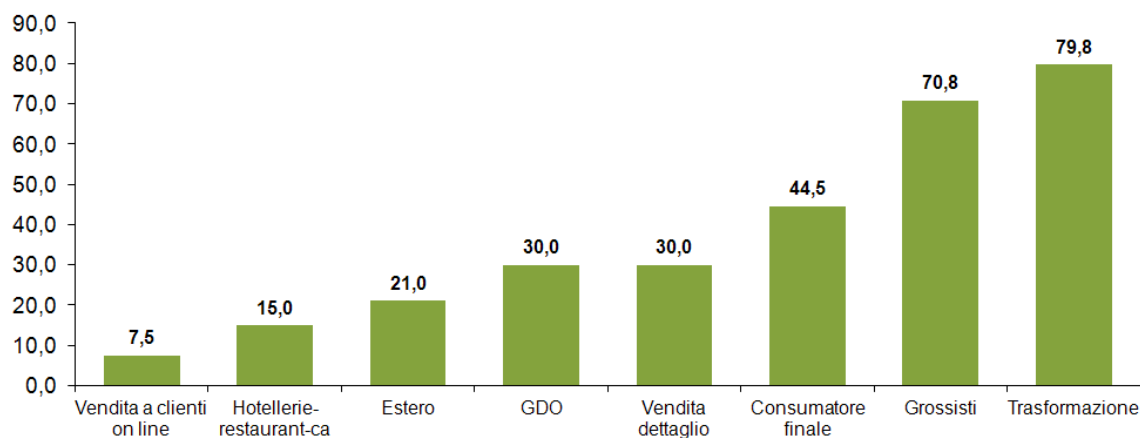
Innovazione

Il tema dell'innovazione coinvolge il fatturato di due terzi delle aziende intervistate. In media la propensione all'investimento verso tale direzione interessa circa il 20% del fatturato delle aziende che dichiarano di innovare.

Graf. 6. Nella sua azienda, una parte del fatturato è destinata all'innovazione? (valori percentuali).



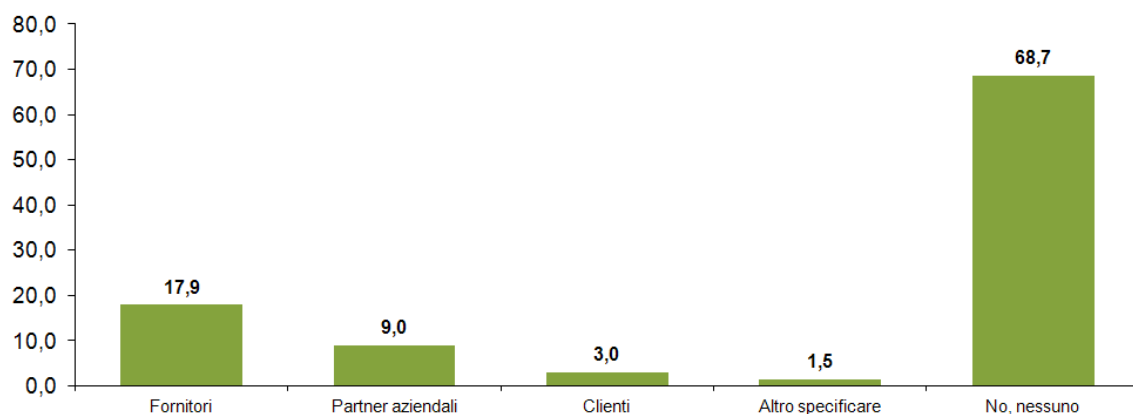
Graf. 7. Per quanto l'attività di produzione e/o allevamento della sua azienda, come è ripartito il fatturato? (valori percentuali medi).



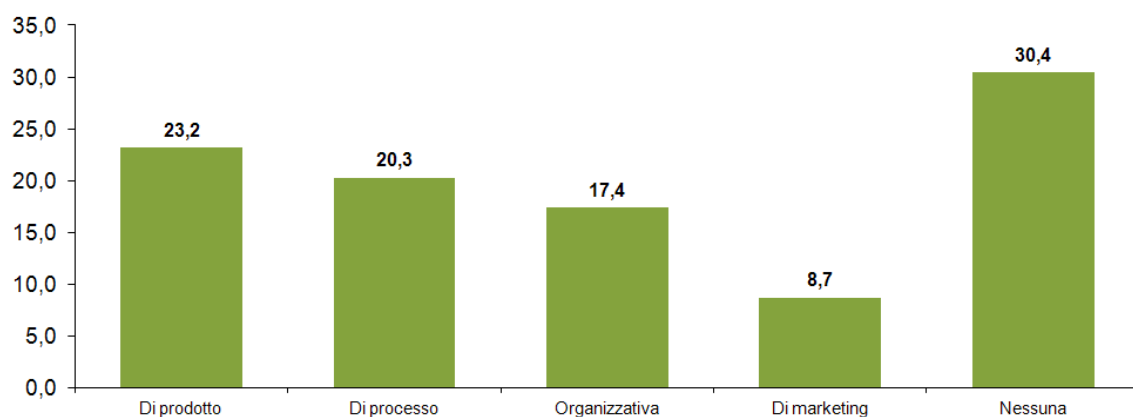
Riguardo alla propensione a mettersi in rete e costituire partenariati, le risposte negative arrivano da oltre due terzi del campione. Il 68,7% infatti dichiara di non coinvolgere altri attori nell'introduzione di processi innovativi. Circa un quinto dichiara la partecipazione dei fornitori mentre un decimo dei partner aziendali.

Al fronte di un terzo delle aziende che dichiara di non seguire nessuna strategia innovativa, la distribuzione di quelle restanti risulta piuttosto equilibrata tra quelle che attuano l'innovazione di prodotto (23%), di processo (20%) e di organizzazione (17%). Il marketing risulta secondario, soltanto l'8,7% prende in considerazione questo indirizzo come piano innovativo. In relazione alle strategie di crescita le aziende intervistate si distribuiscono in modo vario, tuttavia c'è una concentrazione più alta in relazione al tema del miglioramento dell'organizzazione produttiva (77,6%) e all'aumento del livello di specializzazione (59,7%). Le azioni di comunicazione e di marketing ancora una volta non rientrano tra le azioni prioritarie, come anche l'investimento sul capitale umano (31,8%), la differenziazione della produzione (30,3%) e il tema della trasformazione (27,7%), che ricordiamo è dove fluisce la maggior parte del fatturato delle aziende agro-alimentari e zootecniche (in media il 79,8% del fatturato delle aziende confluisce nella trasformazione industriale e/o artigianale).

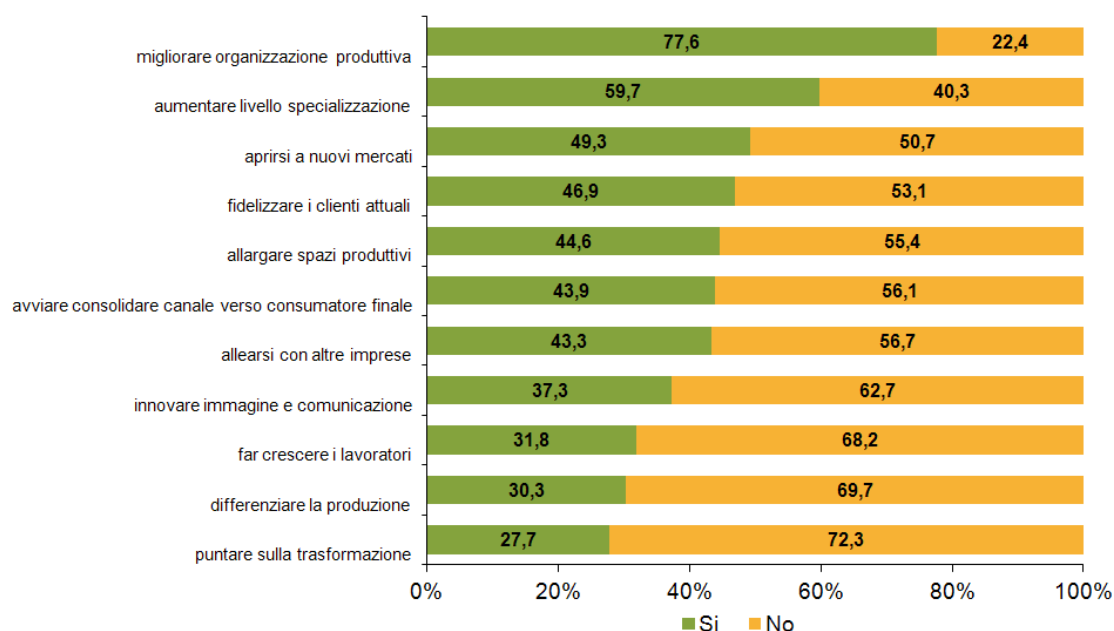
Graf. 8. Nella sua azienda, l'introduzione di innovazioni coinvolge attivamente altri soggetti? (valori percentuali).



Graf. 9. Che tipo di strategia innovativa sta seguendo la sua azienda? (valori percentuali).



Graf. 10. Rispetto alle strategie di crescita la sua impresa dovrà... (valori percentuali).



Rapporti con gli altri attori

Le strategie aziendali subiscono maggiori influenze dalla fonte: la somma delle risposte “molto” e “abbastanza” raggiunge il 69,7% per quanto riguarda i fornitori di materie prime. Riemerge, come già precedentemente evidenziato, il dato sulla scarsa propensione a fare rete: ad esempio i consorzi hanno poca o nessuna influenza per il 61,9% dei rispondenti. Tuttavia è interessante evidenziare che è diffuso un largo accordo (oltre 88%) in relazione ad eventuali progetti che sviluppino relazioni tra le aziende agricole e zootecniche con quelle della trasformazione e del commercio.

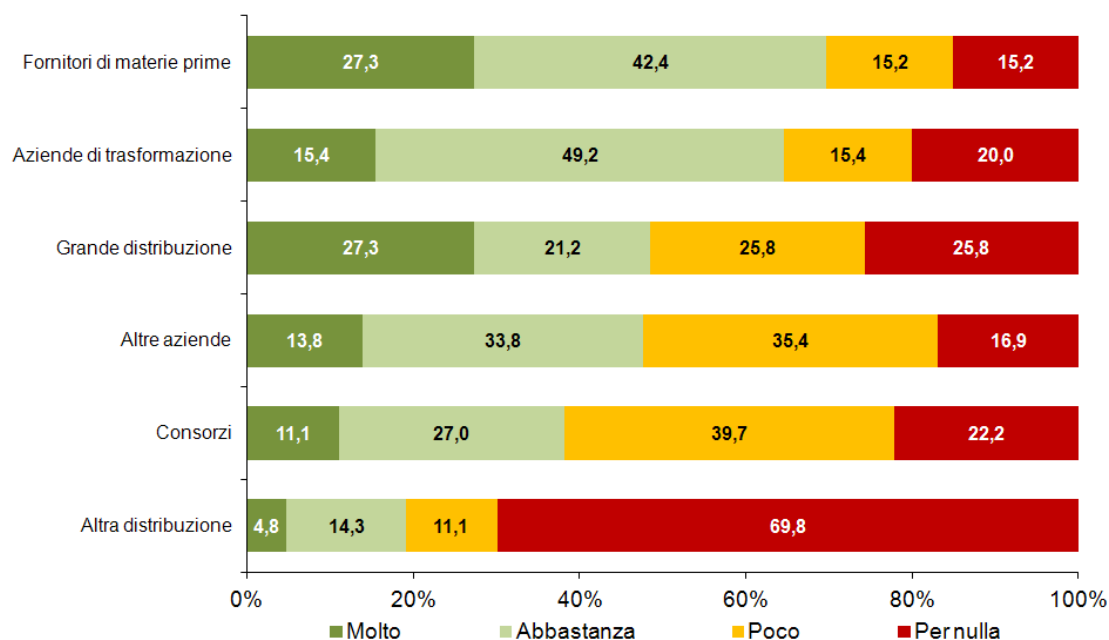
Al momento attuale, i principali rapporti commerciali sono con i fornitori di materie prime (81,5%), mentre per quanto riguarda la vendita del prodotto si ricorre principalmente ad intermediari come i consorzi (52,3%) e le aziende di trasformazione (47,7%). I rapporti con la grande distribuzione rappresenta il 22,2%. Piccoli, ma significativi tentativi di partenariato sono stati avviati con i consorzi e le aziende di trasformazione (per entrambi 13,8%) e in misura minore con la grande distribuzione (9,5%).

Pochissimi sono i rispondenti che percepiscono i rapporti con gli attori del settore agricolo a loro favore, emerge il peso schiacciante dei fornitori delle materie prime per il 39,4% e della grande distribuzione per il 31,3%. Risulta invece equilibrio nel rapporto interno tra aziende agricole.

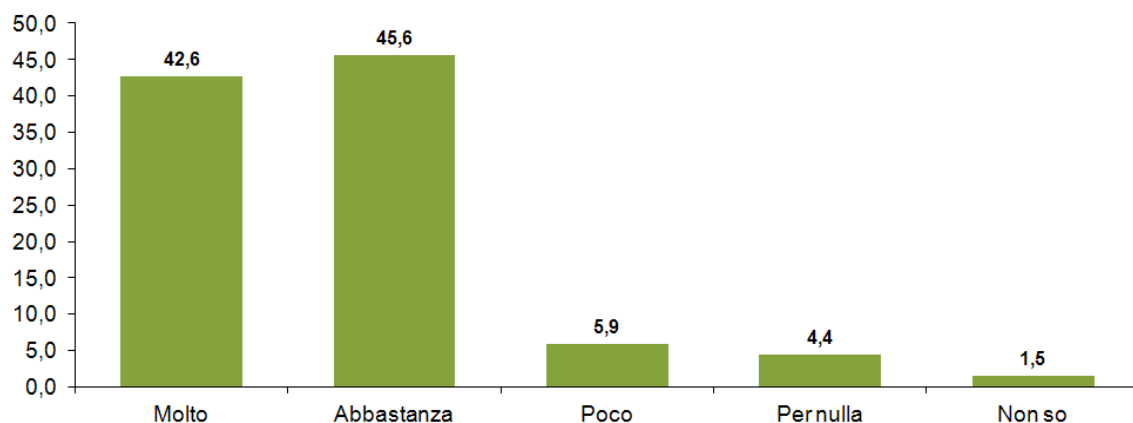
Per concludere, interessante è la posizione rilevata nei confronti del tema dell'innovazione del campione preso a riferimento: emerge una notevole propensione all'investimento (quasi il 64%) e in percentuali degne di attenzione (in media il 20%).

Come punti di debolezza invece si rilevano sotto vari profili, le difficoltà verso una logica basata sull'aggregazione e sulla rete, oltre alla percezione di equilibri percepiti sfavorevoli a danno delle aziende agricole e zootecniche e a beneficio dei fornitori e delle catene della grande distribuzione.

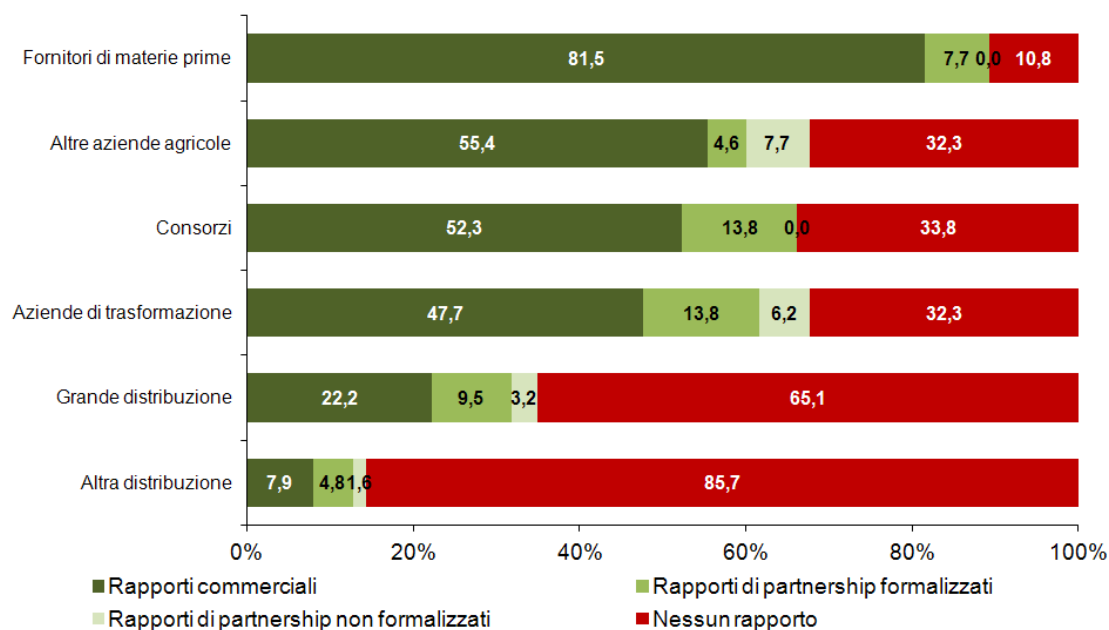
Graf. 11. In generale, quanto i seguenti soggetti influenzano le strategie della sua azienda? (valori percentuali).



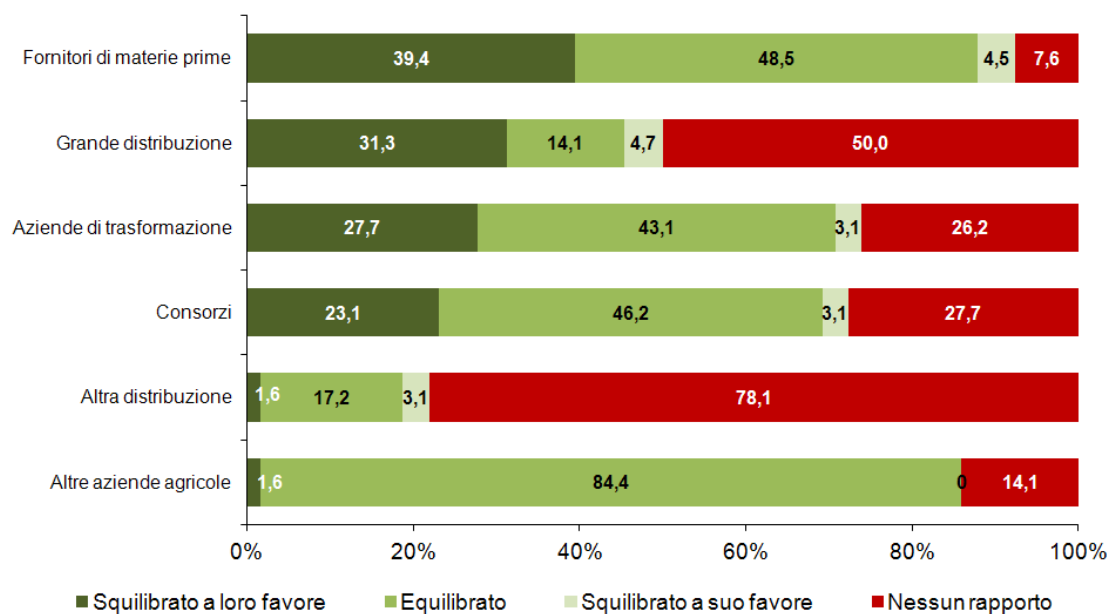
Graf. 12. Quanto è favorevole a progetti che sviluppino le relazioni tra imprese agricole/zootecniche e tra queste e le aziende della trasformazione e del commercio? (valori percentuali).



Graf. 13. Può indicare quale tipologia di rapporto la sua azienda ha attualmente in essere per ognuno degli operatori proposti ? (valori percentuali).



Graf. 14. In generale come considera i rapporti reciproci che la sua azienda ha instaurato con i seguenti soggetti? (valori percentuali).



3.2. Le organizzazioni di produttori

Premessa

Le OP (organizzazioni di produttori), come è noto, sono state ideate e promosse per favorire i processi aggregativi tra produttori agricoli per sviluppare la commercializzazione delle loro produzioni agricole sui mercati e più in generale per poter intervenire a riequilibrare l'asimmetria strutturale che esiste nel potere negoziale tra la base agricola e gli altri attori all'interno delle filiere agro-alimentari.

Le OP rientrano in quelle forme associative volte a favorire la cooperazione tra agricoltori e fanno parte dell'impegno attivato a livello comunitario e poi nazionale e regionale per poter sostenere e sviluppare l'agricoltura all'interno di un possibile quadro economico competitivo ed allo stesso tempo poter tutelare pezzi importanti dell'economia agricola e delle vocazioni produttive dei numerosi sistemi rurali locali.

La Commissione Europea, in particolare, riconosce alle OP una specifica valenza strategica per il sostegno e per poter stimolare la competitività nell'agricoltura comunitaria. Non è casuale che su questo strumento si sia tornati negli anni più volte per apportare modifiche ed integrazioni normative e regolative e coinvolgere direttamente gli Stati membri sia a livello nazionale che regionale ad intervenire per presidiare tutte le fasi fondamentali dall'iter di riconoscimento, all'iscrizione in appositi Albi, a svolgere l'azione di controllo e monitoraggio ed ad intervenire ogni volta necessario.

Le OP nel contesto nazionale appaiono inoltre per molti versi paradigmatiche sia a richiamare aspetti delle politiche di sviluppo in Italia focalizzate ad intervenire nelle tante realtà rurali locali con esigenze, emergenze e priorità diverse di carattere economico, sociale e culturale da affrontare. In questo senso si può dire che le OP rappresentano un tentativo di quel paradigma che ha cercato quelle non semplici mediazioni tra politiche di sistema e supporto alle imprese sulla competitività nei mercati dei punti di equilibrio.

Il senso di questi pochi richiami essenziali cerca di anticipare e di fornire una cornice di riferimento in cui le OP si sono ritrovate ad operare ed entro le quali vanno analizzate.

Con queste premesse appare chiara l'importanza attuale e potenziale delle OP per il sostegno dell'organizzazione della base agricola ed il contributo che possono dare alla qualificazione delle filiere dell'agroalimentare del made in Italy.

In coerenza con l'impostazione generale data a questo progetto, l'approfondimento sulle OP che si fa in questa sede diventa funzionale ai contenuti dell'indagine che si sta portando avanti. Operativamente il lavoro è stato condotto articolando e connettendo due linee di attività: una di tipo ricognitiva e di analisi desk dei materiali disponibili ed una di tipo empirica da svolgere sul campo tramite l'organizzazione di interviste ad un campione selezionato di OP operanti in più settori e in varie parti d'Italia.

I risultati di sintesi di seguito riportati, oltre a rimandare ai singoli report di intervista, mirano a fornire in un quadro d'insieme degli spunti di analisi utili a conoscere e riflettere su alcuni ambiti primari da porre all'attenzione sulle OP e su come, ai fini di

questa indagine, poter qualificare il loro contributo reale e potenziale a sostenere la base agricola sia in quanto forza produttiva in sé e sia come soggetto in grado di divenire un referente nell'organizzazione delle filiere agro-alimentari del made in Italy.

L'impostazione dell'indagine sulle OP

Il lavoro realizzato è stato avviato con l'analisi sulle OP ascoltando degli esperti e documentandosi dai materiali reperiti dalle varie fonti disponibili per arrivare ad evidenziare i principali aspetti che potessero riguardare sia gli aspetti caratteristici delle loro organizzazioni che le interazioni che si formano con gli altri operatori delle filiere agro-alimentari.

L'impostazione data è stata quella di definire un perimetro di analisi che fosse funzionale ed orientato all'indagine in corso e rilevare come le OP siano o possano essere utili ad organizzare meglio la base agricola nelle filiere agro alimentari del made in Italy.

Sulla base di questa impostazione sono stati individuati dei temi di attenzione sui quali poi sono stati sviluppati gli approfondimenti di ricerca e su cui è stata infine impostata la griglia degli argomenti da utilizzare come base per le interviste strutturate da fare al campione di OP selezionate. Gli argomenti di riferimento individuati e sviluppati per l'analisi sono riconducibili ai seguenti aspetti:

- L'organizzazione di produttori: storia e situazione attuale.
 - Il prodotto ed il mercato di riferimento
 - Le aziende associate
 - I canali di vendita ed i clienti
 - Gli eventi più importanti per l'organizzazione (attività e servizi).
- La filiera.
 - visione di filiera
 - organizzazione della produzione e della fornitura
 - attività e servizi erogati
 - diffusione di standard qualitativi, innovazione, certificazione.
- L'organizzazione in prospettiva futura.
 - i vantaggi competitivi dell'organizzazione
 - i punti critici dell'organizzazione

- strategie prioritarie nel breve medio periodo per l'organizzazione
- scenari azioni possibili per le filiere.

L'indagine sul campo realizzata ha previsto invece delle interviste ad un campione selezionato di 18 OP. La scelta del campione, nelle possibilità e disponibilità degli interlocutori a farsi intervistare, ha cercato di coinvolgere delle OP che operassero in diverse parti del territorio nazionale ed in più settori produttivi. Le 18 OP che si sono riuscite ad intervistare operano nei settori del latte, della carne, dei pomodori, dell'ortofrutta, dell'olio, del vino e del riso.

L'incrocio tra analisi desk ed indagine empirica ha consentito di dare una rappresentazione di insieme sul mondo delle OP ed evidenziare più elementi interessanti ed utili per poter cogliere dei limiti e delle opportunità su cui si potrebbe lavorare per migliorarne le organizzazioni e dare a queste maggiori possibilità di sviluppo.

L'analisi sulle OP in questo ambito ha acquistato un significato su alcuni punti quasi di un intervento di "screening" per permettere di cogliere dai singoli contesti specifici degli aspetti da poter riportare ad un contesto di casistiche generali di sistema. In questo lavoro è stato fondamentale poter mettere a confronto i risultati del campo raccolti con l'analisi desk e "misurare" in un certo senso quanto le peculiarità rilevate nelle singole situazioni potessero avere un rilievo generale ed estensibile a comprendere la varietà della realtà.

L'impianto di analisi retto su analisi desk e con le interviste sul campo hanno inoltre consentito di individuare e porre l'attenzione su una serie di aspetti chiave ricorrenti che appaiono influenzare e spesso determinare gli esiti stessi di difficoltà e di successo nelle singole esperienze delle OP attive.

Aspetti chiave che contribuiscono a fornire uno spaccato informativo molto utile per comprendere come funzionano queste organizzazioni, quali sono le criticità che ritornano di frequente ed infine rilevare in via generale come si stanno affrontando o meno i processi di adeguamento al contesto competitivo che si vanno determinando nel mondo agricolo.

L'analisi ha evidenziato una serie di ambiti che più di altri influenzano sia l'impostazione organizzativa che i modelli di gestione che prendono le OP.

Ambiti ed aspetti che pur sviluppandosi apparentemente su più piani contestuali, insieme finiscono per interagire ed influenzare nella costituzione, nell'organizzazione, nella gestione e nello sviluppo delle singole OP. Questi ambiti sono riconducibili:

- nelle caratteristiche dell'organizzazione produttiva del settore in cui le OP operano
- nel contesto agricolo locale in cui si attiva l'organizzazione dell'OP
- nelle ragioni primarie che hanno portato alla costituzione dell'OP (es. se l'iniziativa viene avviata per avere un più facile accesso ai contributi ed alle agevolazioni, oppure per sviluppare i mercati, oppure sollecitate dai trasformatori od altri operatori commerciali)

- nella tipologia dei soggetti promotori (es. associazioni di rappresentanza ed altre organizzazioni di promozione, gli operatori agricoli, commercianti/trasformatori per organizzare i propri approvvigionamenti)
- nelle esperienze e le competenze gestionali presenti tra gli amministratori.

A completare l'analisi, riunificando questa lettura su più piani del quadro d'insieme si riesce mettere in evidenza una situazione che spesso sfugge e che appare importante cogliere, ovvero: le OP, pur finalizzate ad un obiettivo primario, sono nei fatti investite ad assolvere più missioni reali (rispetto a quelle dichiarate).

Missioni a cui devono essere in grado di dare più risposte, non sempre riconducibili allo sviluppo di attività economiche in senso stretto e molto spesso ad assolvere anche altre funzioni complementari che acquistano finalità proprie e separate come per l'accesso ai finanziamenti ed agevolazioni comunitarie e di presidio e gestione di rappresentanze varie e del consenso (politiche, sindacali, istituzionali, ecc.).

Le "pluralità" reali e l'importanza relativa che prendono le singole missioni diventano poi le determinanti che incidono sul funzionamento delle OP e che portano in seguito alla formazione ed adozione di diversi modelli organizzativi e gestionali molti dei quali non sempre funzionali a svolgere un'attività di impresa.

Su questi punti "pluri-vocazionali" e sulle varie missioni che le OP finiscono per farsi carico, probabilmente andrebbe ripresa una riflessione appropriata chiarendo in modo più rigoroso finalità e limiti e magari proporre e predisporre strumenti diversi e specifici (es. precisi requisiti ed esperienze professionali per poter divenire amministratore, vincoli di compatibilità di incarico, ecc.) .

I risultati dell'indagine sulle OP

Rispetto al settore produttivo di riferimento

Sia dall'analisi desk che da quanto emerge dalle interviste si conferma che il settore produttivo di riferimento ha rappresentato in passato e rappresenta ancora oggi una base di differenza che incide sia nel favorire i processi di costituzione delle OP che nel loro sviluppo dimensionale e di fatturato.

Le caratteristiche dell'organizzazione del settore produttivo dipendono da più fattori, certamente dai processi di coltivazione e gestione dei prodotti (es. la durata della shelf life di consumo del prodotto, ecc.) e poi da quelli conseguenti di mercato (accesso, intermediazione, distribuzione).

Su questi aspetti c'è un certo riscontro empirico che può essere rappresentata in una prima grande differenza che si può rilevare sul diverso sviluppo che c'è stato tra le OP che operano nell'ambito dell'ortofrutta e quelle che operano negli altri settori.

Le OP che operano nell'ambito dell'ortofrutta rappresentano le realtà più consolidate e numerose (sono circa i 2/3 del totale delle OP riconosciute in Italia). Le OP

dell'ortofrutta hanno dovuto gestire volumi di prodotti in tempi stretti tra raccolta e collocazione sui mercati che mettevano in una certa difficoltà i singoli conduttori agricoli. L'organizzazione dell'offerta agricola è stato un passaggio necessario per poter tutelare gli interessi di mercato degli agricoltori sia per sostenere i prezzi di vendita e sia per gestire le eccedenze produttive. Da queste condizioni generali la formazione di OP è stato in molti contesti agricoli un passaggio naturale (soprattutto dove le tradizioni di cooperazione erano più forti e poi nelle altre realtà come il dispositivo necessario per accedere ai sistemi agevolativi e di finanziamento).

Le OP che operano negli altri settori, in gran numero sono state costituite dopo quelle dell'ortofrutta, attualmente si concentrano prevalentemente in quattro settori: olivicolo, lattiero-caseario, tabacchicolo e pataticolo che tutte insieme raggruppano quasi il 90% dei produttori associati e realizzano circa il 60% del valore della produzione totale.

Tra queste, le OP del settore olivicolo si distinguono per la numerosità della base degli associati, quelli del lattiero caseario per il valore di produzione e per terminare con quelle del settore "cerealicolo-riso-oleaginose" che, pur contando un numero molto basso di OP, rivelano dimensioni apprezzabili, sia in termini di numero di soci, sia come valore della produzione commercializzata.

Rispetto alla localizzazione geografica

Le diverse vocazioni associative e tradizioni cooperative della base agricola nelle diverse regioni d'Italia portano un ulteriore riscontro che vedono al nord le OP di maggiore dimensione media per fatturato (Lombardia, Emilia Romagna, Veneto e Sardegna soprattutto nel lattiero-caseario) ed al sud (in Sicilia, Lazio e Puglia) quelle con una più elevata numerosità di organizzazioni largamente di piccole dimensioni.

Rispetto a questi dati, pur nelle differenze settoriali che incidono in modo rilevante, si può dire che l'attenzione a promuovere la "concentrazione dell'offerta" vede nel nord due fattori convergenti a favore: una certa tradizione al modello cooperativo a fare da base di riferimento e l'incidenza dell'azione di promozione messa a punto da parte delle Regioni (in questo ambito l'Emilia Romagna spicca tra tutte) per favorire questi processi.

Rispetto agli altri territori, dove si rileva la prevalenza di numerose piccole organizzazioni, questa situazione potrebbe essere letta come un processo in itinere, in buona misura "sollecitata" dai vantaggi agevolativi comunitari e dall'esigenza di poter cercare di trovare delle condizioni minime per i piccoli conduttori per cercare di continuare a produrre.

Rispetto alle motivazioni primarie di costituzione delle OP

A sostenere lo sviluppo delle OP dell'ortofrutta, oltre alle caratteristiche organizzative della produzione e di accesso al mercato (es. gestione di volumi di prodotti con una shelf life corta da collocare in tempi brevi) si indica che abbia, indirettamente contribuito, anche l'impatto positivo portato dalla riforma del 1996 sulla disciplina comunitaria dell'OCM (organizzazione comunitaria del mercato) per l'ortofrutta.

L'OCM sull'ortofrutta è stata la prima ad introdurre la regolazione della gestione delle eccedenze produttive che nei fatti ha portato poi molti agricoltori, a vedere nelle OP anche dei dispositivi organizzativi funzionali da utilizzare per poter consegnare le eccedenze ed incassare con un'assistenza amministrativo-burocratica i rimborsi spettanti.

A rafforzare il rilievo che hanno le OP dell'ortofrutta vanno ricordate anche altre due cose importanti: la prima, che nell'ambito della Politica Agricola Comunitaria l'esperienza di queste OP viene presa a modello di riferimento per tutti gli altri settori produttivi; la seconda, che si è proposto, nell'ambito dell'OCM unica, di estendere all'intera gamma delle produzioni agricole il riconoscimento delle OP utilizzando lo stesso dispositivo previsto nell'OCM dell'ortofrutta.

Un altro fattore favorevole che ha contribuito allo sviluppo per molte OP è stata l'introduzione dei programmi operativi finanziabili sia con un apposito fondo di esercizio proprio che con delle risorse comunitarie. Questa possibilità ha consentito alle OP di avere risorse disponibili per poter avviare diverse politiche a favore dei propri associati (ad es. dare delle premialità di prezzo, ecc.) che gli hanno portato evidenti vantaggi ai soci ad integrazione delle dinamiche dello sviluppo dei mercati.

Questi passaggi, brevemente richiamati, consentono di introdurre e portare all'attenzione su un aspetto specifico di rilevante importanza per le OP, ovvero il tema dell'accesso e dell'utilizzo delle risorse comunitarie.

La possibilità di poter accedere e contare sulle risorse finanziarie comunitarie ha da sempre rappresentato uno degli aspetti incentivanti per costituire e gestire le OP.

L'attenzione primaria per molti conduttori agricoli per integrare i loro redditi con risorse comunitarie è sempre stato un aspetto fondamentale che ha poi guidato ed indotto le OP a ricercare primariamente le varie forme di finanziamento e sfruttare i regimi agevolativi prima ancora di impegnarsi per organizzare e sviluppare le attività di impresa per andare sui mercati.

Su questi aspetti si è affermata e rafforzata l'importanza crescente per l'interazione "politica" e relazionale con le varie istituzioni a diversi livelli e con le varie rappresentanze divenendo per le OP un aspetto necessario da gestire.

Queste dinamiche hanno contribuito ad influenzare frequentemente la mission stessa per molte OP e nei risultati delle interviste questo aspetto è riemerso più volte. In alcuni di questi casi si è arrivati a rappresentare le politiche comunitarie e nazionali i soli strumenti possibili per continuare ad operare e questo quasi a sottintendere il formarsi

di una certa "rinuncia mentale" a puntare su logiche imprenditoriali per trovare un loro sviluppo sui mercati.

L'indagine sul campo, rispetto a questi aspetti richiamati, restituisce da questi aspetti una cartina tornasole significativa. Le interviste, nell'insieme consentono di restituire una "geografia" articolata dove emergono più situazioni e livelli di consapevolezza.

A fianco di chi pare voler continuare a vedere nella politica comunitaria la sola via d'uscita per mantenere l'agricoltura, ci sono altri, che pur rimanendo legati a questa impostazione "pubblica", si sono resi conto dei cambiamenti irreversibili in corso e si stanno impegnando a realizzare azioni per intraprendere la strada dei mercati come via di uscita (con tutte le incognite che ne conseguono). Altri ancora si trovano già pienamente all'interno delle dinamiche di mercato ed impegnati ad affrontare i ricorrenti problemi con la distribuzione. In questo ambito si richiama un caso interessante e significativo per comprendere certe dinamiche in corso. In un'intervista si è incrociata una realtà formata da un gruppo di conduttori agricoli che sono usciti da un'OP "storica" per costituirne una nuova dove loro stessi sono gli amministratori-imprenditori. Una realtà, a loro detta, che guardi primariamente al mercato ed a sviluppare attività imprenditoriali (oltre che a vendere le loro produzioni hanno anche iniziato a produrre frutta di quarta gamma da vendere ad una rete locale di supermercati) e ponendo come vincolo l'assenza di ogni figura di amministratore che non fosse anche conduttore agricolo. Nelle motivazioni date hanno criticato il modello organizzativo della loro precedente OP in cui erano associati gestita da amministratori che provenivano da esperienze di rappresentanza e non erano focalizzati sullo sviluppo delle attività di impresa degli associati.

In tutti questi aspetti si possono mettere a fuoco le varie peculiari "multivocazioni" delle OP. In una schematizzazione si può riportare ad una esemplificazione che vede due estremi: da un lato le OP che operano prevalentemente come "referenti" per fruire dei vantaggi delle politiche agricole, di soggetto sociale cooperativo e per sfruttare i vantaggi associativi nei vari ambiti (dalla rappresentanza "politica", organizzativi per i singoli associati, fiscali, normativi, ecc.); dall'altro lato le OP prevalentemente orientate ad operare come "attore economico" che, nell'interesse dei propri soci, si misura all'interno di dinamiche di impresa e sviluppo dei mercati. Tra questi due estremi si formano mix differenziate di combinazioni che nel contesto specifico in cui operano le singole OP cercano di dare delle risposte alle più esigenze che devono gestire e nell'insieme producono una realtà molto variegata e differenziata tra le realtà che operano.

Rispetto alla tipologia dei promotori

Altro punto di vista collegato a questo scenario lo si può vedere dall'analisi dei promotori che si sono messi a capo dell'iniziativa di costituire le singole OP (molti dei quali diventano od indicano spesso gli amministratori che andranno a gestirle).

Tra i promotori si possono annoverare più tipologie di soggetti con storie, professioni ed interessi diversi. Un ruolo importante lo hanno sempre avuto direttamente ed indirettamente le varie associazioni di categoria, di rappresentanza e dei circuiti della

cooperazione, poi ci sono le iniziative portate avanti direttamente dagli imprenditori agricoli per arrivare a quelle promosse anche da operatori esterni al mondo agricolo come trasformatori e intermediari commerciali (molti dei quali preoccupati di garantirsi standard e costanza di approvvigionamento).

Queste condizioni di partenza pongono premesse e considerazioni diverse sulle scelte sia in relazione dei modelli organizzativi che verranno attivati che nella selezione delle tipologie di persone che andranno a gestire le singole OP. Si può dire che si formi quasi una condizione di "imprinting" d'origine che influenza la vita stessa delle OP.

Sulle OP nelle quali prevale un modello organizzativo di "relazione" si pone sempre più l'esigenza di verificare quanto possa reggere questa impostazione alla luce dei cambiamenti a livello comunitario che ci sono. Solo per fare alcuni richiami, il nuovo scenario delle politiche comunitarie configurano cambiamenti sostanziali dall'azione della progressiva riduzione delle quote del bilancio destinato all'agricoltura, all'azione di un riequilibrio nelle ripartizioni delle risorse tra gli Stati membri (con uno spostamento a favore dei Paesi che sono entrati più recentemente nell'Ue a discapito degli altri) ed in ultimo, solo per fermarci, la revisione verso l'eliminazione degli strumenti di regolazione del mercato in ambito PAC.

Sulle OP nelle quali prevale un modello organizzativo di "attore economico" si pongono di fronte tutte le dinamiche di una crescente competizione internazionale con l'ingresso di nuovi player con strutture di costi decisamente più basse sui mercati, sull'impossibilità di poter lavorare sulla riduzione dei margini degli agricoltori che da tempo hanno già ricavi inferiori a costi sostenuti, ai rapporti di forza con gli altri operatori dell'agroalimentare, dai trasformatori ai distributori.

Una centralità di attenzione appare porsi su quali possano essere i fattori per lavorare sulla competitività sui mercati passando per un riposizionamento di offerta dei prodotti.

Il made in Italy può certamente rappresentare un asset fondamentale che però deve essere coniugato in modo appropriato ed in grado di valorizzare la distintività qualitativa e reggerne il rapporto qualità/prezzo. Il discorso in questo ambito va fatto in modo più approfondito avendo la capacità di segmentare bene e distinguere prodotti e mercati e poi non rincorrere i modelli di produzione di altri Paesi che ci potrebbero vedere penalizzati ed impegnati a superare handicap strutturali difficilmente aggredibili (dall'agricoltura industrializzata dei Paesi ricchi a quella a basso costo di quelli poveri).

Rispetto al tema dell'indagine, la base agricola sulle filiere agroalimentari del made in Italy potrebbe rafforzare ruolo e contributo nelle loro qualificazioni ricercando e valorizzando le specificità che ci sono e che sono riconosciute ed apprezzate.

Rispetto alle OP appare fondamentale lavorare per migliorare la loro visione e strategie di mercato e soprattutto di dotarsi in modo più appropriato degli strumenti manageriali e gestionali necessari per poter interagire all'interno della competizione dei mercati e nelle filiere agroalimentari rafforzare l'interazione con gli altri attori che vi operano nella trasformazione e distribuzione.

Rispetto alle competenze gestionali presenti

Le motivazioni primarie che hanno dato avvio alla costituzione delle OP in buona misura, come anche già richiamato, incidono anche nelle scelte dei profili professionali da preferire per nominare gli amministratori che dovranno gestirle.

Nel caso delle OP che interpretano maggiormente il ruolo di "referenti" si ritrovano spesso amministratori con competenze professionali sviluppate in ambito associativo e di rappresentanza politica e tendenzialmente mancanti di specifiche competenze manageriali.

L'elemento "relazionale interpersonale" per questi soggetti appaiono essere i principali canali anche per attivare anche i processi di commercializzazione che spesso si svolgono all'interno di sistemi di relazioni ed accordi di "appartenenza a sistemi organizzati".

Nel caso delle OP che interpretano maggiormente il ruolo di "attori economici" le dinamiche si invertono, i manager hanno specifiche competenze professionali e le attenzioni primarie sono sullo sviluppo dei loro mercati, più impegnati a riflettere sul loro posizionamento competitivo e "leggere" ed agire come poter difendere i margini dei loro associati e sviluppare i mercati e nuovi prodotti da offrire.

Il campione di indagine conferma con toni e mix diversi che cambiano da situazione a situazione il riproporsi di questi modelli. Si sono rilevate OP che interpretano maggiormente il ruolo di "referenti" e tendono ad avere tra i propri amministratori soggetti con profili professionali con competenze ed esperienze maturate più in ambito istituzionale e relazionale che imprenditoriale ed altre OP più impegnate a confrontarsi sui mercati ad avere amministratori e staff con maggiori competenze manageriali.

Le OP per qualificare le filiere agroalimentari del made in Italy

Alcune esigenze di cambiamento

Un'opinione largamente condivisa rilevata è che le esperienze prodotte dalle OP hanno dato risposte estremamente differenziate tra loro e sicuramente in troppi casi esse vengono giudicate inferiori rispetto alle attese.

Dal punto di vista generale si rileva ad esempio che l'obiettivo di concentrare l'organizzazione dell'offerta agricola non si è ancora realizzato come era nelle attese. C'è ancora una certa frammentazione strutturale, ovvero ci sono meno OP di quelle sperate e ci sono troppe OP di piccole dimensioni che non hanno la forza adeguata per sostenere e promuovere la commercializzazione dei prodotti dei loro associati.

Le OP non sono ancora in grado di esprimere un'effettiva concentrazione di offerta. Dai dati disponibili si evince che le OP evidenziano, tranne poche eccezioni, dimensioni ridotte rispetto a quelle che erano previste in premessa e sostanzialmente insufficienti per affrontare i mercati in maniera competitiva e per acquisire quella forza contrattuale necessaria ad interfacciarsi con i soggetti a monte e a valle della filiera.

Nell'insieme si può dire che si è di fronte ad una condizione articolata, derivante da molte ragioni che evidenzia una decisa necessità di intervento per rimuovere anche tutta una serie di situazioni "devianti" e che occorra procedere in modo più deciso a creare le condizioni per accelerare la concentrazione dell'organizzazione dell'offerta agricola.

Sul tema della concentrazione dell'offerta va richiamato tutto il fenomeno delle AOP (Associazioni di Organizzazione di Produttori) che rappresentano un segnale importante che può accelerare questi processi di aggregazione e di creare soggetti in grado di gestire una massa critica di produzione più consistente e divenire un referente più importante sui mercati.

Altro aspetto ricorrente che richiama una certa insoddisfazione riguarda la presenza di ancora forti e diffusi limiti nelle capacità manageriali e gestionali rispetto alle necessità.

A determinare questi risultati giudicati in modo critico, l'opinione condivisa, è che abbiano concorso i vari fattori richiamati.

Una considerazione a margine e riassuntiva porta a dire che forse l'impianto di utilizzare le OP per più fini abbia alla fine portato come conseguenza ad indebolire l'intera architettura ed impianto dello strumento delle OP. In un certo senso potrebbero arrivare a dire che le OP siano diventati degli strumenti "ibridi" a metà tra le finalità primarie dichiarate negli intenti e tutte le altre poi seguite per altre ragioni (pur importanti e necessarie a livello locale per vari motivi).

Uno strumento "ibrido" che si potrebbe continuare a dire in parte causato anche dallo stesso impianto normativo e regolativo predisposto che ha preferito dare un'impostazione di tipo prescrittivo senza inserire adeguati elementi di stimolo che potessero spingere i promotori a rafforzare la componente di gestione di tipo aziendalistica e di sviluppo di impresa. Su questo aspetto torna significativo il riferimento sull'impostazione data alla predisposizione del piano operativo previsto dalla normativa comunitaria.

Il Piano Operativo, nello specifico, viene proposto come un adempimento formale e riferimento finalizzato al riconoscimento legale dell'OP senza dare indicazioni e vincoli ad impostarlo come un piano di impresa in grado di rappresentare il progetto di sviluppo a motivazione dell'iniziativa ed i numeri economici e finanziari che devono sostenerlo.

La mancanza del vincolo di predisporre un piano d'impresa, dove riportare tutti i contenuti tipici di un business plan, alcuni intervistati, ne parlano come di una "tara d'origine" su cui occorrerebbe intervenire anche per dare un segnale di indirizzo chiaro che le OP devono avere una forte valenza gestionale sia a livello imprenditoriale che manageriale.

L'impianto normativo imponendo solo vincoli ed atti prescrittivi meramente burocratici nei fatti ed in una certa misura avvalga certi limiti "culturali di regolazione ed assistenza" presenti in molti contesti nelle politiche comunitarie e pubbliche.

Oggi, invece più che mai si avverte, per sostenere le OP nel nuovo scenario competitivo che si va formando, la necessità di imporre l'uso di una maggiore

impostazione gestionale, presidiare in modo più manageriale i contenuti ed i processi aziendali. Per dare ancora più forza a questo orientamento la gestione aziendale delle OP potrebbe diventare oggetto di valutazione per l'accesso ad una parte delle risorse disponibili

Le OP e le integrazioni di filiera

Le dinamiche competitive che si vanno realizzando sui mercati agricoli ed agroalimentari richiedono un'ulteriore riflessione ed attenzione che vanno anche oltre una buona gestione manageriale delle OP. Il punto cruciale è come la produzione agricola degli associati delle OP possa essere venduta sui mercati in modo competitivo e dare margini di ricavo ai conduttori agricoli che la producono.

La crescente competizione internazionale continua a stressare questo aspetto all'interno delle OP e richiama queste a necessarie riflessioni e realizzazione di azioni adeguate per poter costruire dei possibili percorsi di sviluppo.

Su questo aspetto, nelle diversità di produzione congenite presenti nei vari settori agricoli, si possono cogliere più atteggiamenti di reazione e che vedono sempre più le OP cercare di lavorare sia su forme di qualificazione dei propri prodotti (es. dalla predisposizione del confezionamento pronto per la distribuzione, alla preparazione di quarta gamma) e di integrazione di filiera (es. lavorazione di parte della propria produzione in trasformazione agroalimentare) per creare e trattenere valore aggiunto. Aspetti questi che chiaramente si ripercuotono in modo diverso sia sui mercati e sia tra i vari operatori che si vedono comparire nuovi competitor.

Nella qualificazione di prodotto si incentra l'attenzione delle OP a dare una distintività di offerta che il mercato possa riconoscere ed apprezzare. Spesso sottintende un'ulteriore lavorazione che può partire dal ciclo di coltivazione (es. le produzioni bio, le coltivazioni in una determinata area di pregio, una selezione per caratteristiche, ecc.) o concentrarsi nella fase di confezionamento e modalità offerta (ad esempio per i prodotti di quarta gamma) e di distribuzione (dove ci si preoccupa anche della logistica di consegna).

Nell'integrazione di filiera si punta a trasformare la materia prima in prodotto agroalimentare. Questa attività porta elementi di novità soprattutto per le OP di certi settori, mentre per altre questi processi sono sempre esistiti (es. la raccolta delle olive per fare direttamente l'olio ed uva per fare il vino).

Nell'ortofrutta su questo tema ci sono delle dinamiche molto interessanti sia sul versante dello sviluppo della quarta gamma che nella trasformazione di lavorazione. Su quest'ultimo caso, per dare il senso dei cambiamenti in atto, appare ad esempio significativo citare la "querelle" in corso tra alcune OP che producono pomodori e che stanno iniziando a lavorare direttamente parte della loro produzione per fare passata e pelati con i conservieri.

Per le OP è un modo per recuperare margini da redistribuire ai propri soci conferitori che si trovano ad operare a volte anche in perdita.

Per i conservieri, che hanno anche fatto ricorso alla Corte Europea, la questione viene posta in termini di concorrenza sleale, in quanto le OP beneficiando di agevolazioni possono operare con una diversa struttura di costi di produzione (aspetto questo discutibile se si dimostra che le agevolazioni ci sono solo per la parte agricola e non sulla fase di trasformazione; le materia prima vendute a terzi o usate dall'OP per lavorarle non modifica la struttura dei costi di produzione).

Il tema dell'integrazione produttiva di filiera per le OP appare divenire una delle possibili questioni dirimenti che si lega ad un aspetto di fondo essenziale che riguarda la valutazione se la sola produzione agricola (soprattutto in alcuni settori) può essere venduta in modo competitivo sui mercati e garantire adeguati margini economici per i conduttori agricoli soci, oppure è necessario fare un'integrazione produttiva sulla materia prima agricola per poterci rientrare recuperando valore aggiunto con la lavorazione.

Questo aspetto appare importante un pò per tutte le OP di tutti i settori agricoli perché riporta a centralità il tema della competitività di mercato della propria offerta di prodotti.

Il tema della competitività di mercato diventa un punto focale per le OP nel momento che gli altri impegni di mission richiamati più volte perdono importanza (es. revisione dei sistemi agevolativi, i sistemi di rappresentanza, ecc.) e il riferimento per andare avanti si lega sempre più a quello di presidiare mercati, creare fatturati e redditi per gli associati.

Alcune ultime evidenze conclusive

A conclusione, l'indagine condotta fa emergere una serie di aspetti che sembrano dei riferimenti costanti ed in una certa misura ampiamente condivisi sia dai vari interlocutori incontrati e dagli autori dei materiali consultati sull'utilità delle OP per la base agricola.

Le OP continuano ad essere considerate in larga parte delle forme organizzative importanti per promuovere l'aggregazione tra agricoltori.

Le OP vengono considerate tra i dispositivi che più di altri possono contribuire a superare molti problemi strutturali esistenti nel mondo agricolo e non ultimo correggere gli effetti della frammentazione produttiva.

Occorre affrontare e rimuovere tutte le varie problematiche che ne riducono le capacità di aggregazione dell'offerta agricola e supportate i coltivatori ad evolvere il modo di gestire le proprie aziende agricole .

Un altro dato che appare evidente è quello che occorre intervenire su più piani ed in modo articolato per poterne rafforzare le potenzialità insite nelle OP sia per i sistemi più evoluti e dinamici, ma anche come ipotesi di lavoro per i sistemi locali più marginali per supportare i piccoli conduttori e fornirgli strumenti per migliorare il modo di gestire le loro aziende agricole. Nei vari casi è importante tenere chiari obiettivi e contesti di intervento e prevedere strumenti e supporti distinti ed evitare commistioni dannose.

Le OP in relazione alle filiere agroalimentari del made in Italy vengono indicate tra i principali soggetti che possono tenere una posizione attiva e propositiva per la base agricola nei rapporti con gli altri attori di filiera. Le OP in questi ambiti possono inoltre contribuire ad attivare azioni per sostenere e qualificare la distintività delle produzioni agricole nazionali in funzione dello sviluppo delle filiere agro-alimentari del made in Italy.

In ultima istanza si può infine dire che dinamiche future di intervento e di sostegno per le OP nell'ambito delle filiere agroalimentari del made in Italy vanno sempre più ricollegate ad un contesto che in una prima elencazione va a riguardare:

- la sopravvivenza di un'agricoltura, che pur "modernizzata" nell'organizzazione e gestione avrà delle caratteristiche che sui volumi sarà competitivamente perdente rispetto ad altre che hanno strutture di costo nettamente più basse, mentre nella dimensione della distintività qualitativa può avere chance di sviluppo e di apprezzamento sui mercati su cui poter rappresentare un chiaro posizionamento competitivo; una delle questioni centrali è come legare questa agricoltura nazionale come base per le filiere agroalimentari del made in Italy sia sotto il profilo produttivo che di qualificazione distintiva dei prodotti da proporre sui mercati
- i processi produttivi gestiti da una pluralità di piccole aziende in grado di rappresentare una distintività qualitativa è un patrimonio da tutelare e sostenere come parte di una ricchezza imprenditoriale; il rischio di omologazioni produttive (significative sono le dinamiche nel lattiero caseario in tal senso tra multinazionali e piccole produzioni di nicchia) può far perdere valore all'intero brand dei prodotti agroalimentari del made in Italy; le OP in questo ambito possono sviluppare una relazione funzionale ed integrativa molto importante anche per contribuire a dare "unicità" al modello di filiera
- la peculiarità di filiera agroalimentare del made in Italy anche per lo sviluppo di nuovi paradigmi organizzativi (come lo è stato ad esempio per i distretti industriali italiani negli anni '70) o pensare ad una ricomposizione di "manutenzione innovativa" ed adattata ai modelli produttivi delle multinazionali alimentari che dominano i mercati. Un quesito questo, seppure esemplificato dall'elencazione, che pone una questione importante e complessa che poi deve essere declinata in modo diverso rispetto alla specificità delle singole filiere
- la commercializzazione, la promozione e tutela dei prodotti agroalimentari del made in Italy, un ambito su cui occorre fare uno sforzo maggiore di creatività ed innovatività e su cui si pagano le debolezze dei player nazionali presenti nella distribuzione (soprattutto internazionale); la valorizzazione del made in Italy deve passare anche su un rafforzamento dei canali di distribuzione.

PARTE 3. Le filiere nell'ottica delle organizzazioni di rappresentanza (WP5-WP6)

1. Gli attori delle filiere agroalimentari

La filiera agroalimentare consiste nell'insieme di tutte le imprese, anche entità istituzionali, che concorrono a un qualche titolo nella produzione di un bene finale. Si parte dalle materie prime, si arriva fino alla consegna del prodotto al consumatore finale. Gli stakeholders della filiera, i portatori d'interesse, possono essere agenti economici di natura diversa, che intervengono direttamente o indirettamente nelle filiere, per esempio imprese, consumatori, consulenti, rappresentanze di categoria come associazioni sindacali. Tutte queste figure, quindi, sono a vario titolo interessate in quello che accade nella filiera, ma con un obiettivo comune: la vendita del prodotto finale. Rispetto alle attività produttive della filiera il mondo delle istituzioni, amministrazioni a livello locale o nazionale, si colloca trasversalmente, interviene a sostegno e a regolamentare le attività della filiera.

Molti avvenimenti in questi ultimi anni hanno modificato profondamente i rapporti fra la produzione agricola, la trasformazione industriale, la commercializzazione ed il consumo dei prodotti agroalimentari. Tra quelli più significativi possiamo citare senz'altro la riforma della Politica Agricola Comune che, con l'introduzione dell'aiuto unico disaccoppiato alle aziende agricole, ha modificato profondamente, in diversi comparti, gli equilibri fra produzione e trasformazione. Anche l'apertura di nuovi mercati in Asia e in America Latina ha costretto il sistema produttivo a riflettere in modo complessivo e non frammentario sulle capacità di collocare i propri prodotti, trovando e consolidando ulteriori sbocchi di mercato. Un terzo fatto significativo è rappresentato dalle ricorrenti emergenze sanitarie che colpiscono le produzioni zootecniche ed hanno indotto nei consumatori una attenzione fortissima nella provenienza dei prodotti.

Tutti questi avvenimenti, all'apparenza molto diversi fra loro, hanno in realtà un denominatore comune, che oggi come non mai ha posto al centro dell'attenzione lo studio e l'attuazione di politiche mirate a rafforzare il legame fra tutti i soggetti coinvolti nel sistema agroalimentare a partire dall'agricoltore fino, in ultimo, al consumatore. Il successo del termine filiera è strettamente connesso al bisogno di aver maggiori informazioni, maggior grado di controllo sui beni alimentari acquistati e consumati e sul processo produttivo, in quanto il modo di operare degli attori delle filiere influenza le caratteristiche qualitative del bene. In questo modo è possibile specificare il più esattamente possibile l'attribuzione delle responsabilità; ciascuno degli stakeholders è responsabile per la parte di contributo che dà al completamento del bene finale. Il coordinamento degli operatori delle filiere è fondamentale, sia per l'efficienza, sia per definire correttamente la qualità del prodotto, che per limitare l'asimmetria nel potere di mercato tra diversi operatori.

Queste iniziative, che potremmo definire di filiera, non hanno esclusivamente l'obiettivo di sviluppare i singoli settori migliorando l'efficienza delle aziende agricole o degli impianti di trasformazione o la vendita dei prodotti, esse cercano di dare un ulteriore valore aggiunto alle azioni di sostegno cercando di coinvolgere i vari attori attorno ad un progetto comune, un progetto che consenta di definire strategie condivise, accordi fra le parti, reciproche convenienze economiche. Sotto la definizione di politiche di filiera si possono quindi comprendere varie azioni, di respiro internazionale o locale, che possono andare da accordi di conferimento, a investimenti comuni, ad azioni di commercializzazione e altro ancora.

2. Le filiere alimentari dal punto di vista normativo

Nel corso del tempo sono state svolte importanti politiche per la promozione, lo sviluppo, l'ammodernamento e il sostegno delle filiere agroalimentari.

I contratti di filiera sono riconducibili a quella particolare forma di regolamentazione concordata tra soggetti pubblici e privati introdotta, a livello generale, dall'articolo 2, comma 203, della legge n. 662 del 1996, la quale ha dettato una prima disciplina organica della c.d. programmazione. Successivamente, l'articolo 10, comma 1, del D.Lgs. n. 173 del 1998, ha rimesso al CIPE (Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica) il compito di determinare "limiti, criteri e modalità di applicazione anche alle imprese agricole, della pesca marittima e in acque salmastre e dell'acquacoltura" degli interventi (patti territoriali, contratti di programma e contratti d'area) regolati dall'articolo 2, comma 203, della legge n. 662 del 1996. In attuazione dell'articolo 10, comma 1, della legge n. 173 del 1998 il CIPE ha adottato la delibera 11 novembre 1998, n. 127, la quale ha disposto l'estensione all'agricoltura e alla pesca degli strumenti della programmazione negoziata, integrando a tal fine le proprie precedenti delibere 25 febbraio 1994 (di disciplina dei contratti di programma) e 21 marzo 1997 (di disciplina della programmazione negoziata).

Sul piano legislativo i contratti di filiera nel settore agroalimentare sono stati introdotti dalla legge n. 289 del 2002 (legge finanziaria per il 2003, articolo 66, commi 1 e 2), che ha assegnato al Ministro delle politiche agricole e forestali il compito di promuovere la definizione di contratti di filiera attingendo alle risorse destinate alle cosiddette "aree sottoutilizzate" (coincidenti territorialmente con le aree depresse). Le finalità da perseguire sono quelle di favorire l'integrazione dei diversi soggetti partecipanti ad una medesima filiera del sistema agroalimentare e di rafforzare i distretti agroalimentari. Per la conclusione dei contratti di filiera è richiesto che sia rispettata la programmazione regionale, che i contratti abbiano una rilevanza nazionale, che abbiano carattere interprofessionale (prevedano cioè la partecipazione dei rappresentanti di due o più categorie professionali - produttori, trasformatori, distributori - di una medesima filiera produttiva), che siano coerenti con gli orientamenti comunitari in materia di aiuti di Stato in agricoltura e che rientrino nel limite finanziario complessivo che sarà fissato con delibera del CIPE in sede di ripartizione del Fondo per le aree sottoutilizzate (istituito dall'articolo 61 della medesima legge n. 289 del 2002). In attuazione dell'articolo 66 della legge n. 289 del 2002 è stato adottato dal Ministro delle politiche agricole e forestali il D.M. 1° agosto 2003, che ha dettato i criteri per l'attuazione dei contratti di filiera.

Un forte impulso all'organizzazione delle filiere e al loro sostegno è derivato dalle norme (articoli 9 e ss.) approvate con il decreto legislativo n.102 del 2005 (adottato in attuazione della legge n.38 del 2003, c.d. collegato agricolo), che ha profondamente innovato il sistema degli strumenti per la regolazione dei mercati agroalimentari.

Nel sistema delineato dalle nuove norme, l'intesa di filiera (sostanzialmente sostituisce i vecchi accordi interprofessionali) costituisce il quadro di riferimento di una catena "pattizia" che, attraverso passaggi successivi e conseguenti, si sviluppa attraverso contratti quadro, contratti-tipo e contratti di conferimento tra singoli agricoltori e primi acquirenti.

Le intese di filiera, aventi lo scopo (secondo la definizione normativa) di “favorire l’intesa di filiera e la valorizzazione dei prodotti agricoli e agroalimentari, tenendo conto degli interessi della filiera e dei consumatori”, sono volte a definire azioni per migliorare la conoscenza e la trasparenza della produzione e del mercato e il coordinamento dell’immissione dei prodotti sul mercato; a definire modelli contrattuali compatibili con la normativa comunitaria da utilizzare nella stipula dei contratti di coltivazione, allevamento e fornitura; ad individuare modalità di valorizzazione e tutela delle denominazioni di origine, indicazioni geografiche e marchi di qualità, nonché criteri per la valorizzazione del legame delle produzioni al territorio di provenienza; a delineare azioni volte a perseguire condizioni di equilibrio e stabilità del mercato attraverso informazioni e ricerche per l’orientamento della produzione agricola alla domanda e alle esigenze dei consumatori, nonché metodi di produzione rispettosi dell’ambiente.

Le intese di filiera possono essere stipulate, nell’ambito del Tavolo agroalimentare, dagli organismi maggiormente rappresentativi a livello nazionale dei settori della produzione, trasformazione, commercio e distribuzione dei prodotti agricoli, nonché dalle organizzazioni interprofessionali riconosciute. Le intese sono approvate, previa verifica della compatibilità con la normativa nazionale e comunitaria, con decreto del Ministro delle politiche agricole e forestali. La definizione delle modalità per la stipula delle filiere, nonché per la costituzione e il funzionamento dei tavoli di filiera, sono state definite con il DPCM 5 agosto 2005.

Nella cornice definita dalle intese di filiera si inseriscono i contratti-quadro, sottoscritti dai rappresentanti delle organizzazioni dei produttori (OP) e delle imprese di trasformazione, distribuzione e commercializzazione dei prodotti agricoli in relazione a singoli prodotti ed aree geografiche. I contratti-quadro perseguono gli obiettivi di sviluppare gli sbocchi commerciali sui mercati interno ed estero, orientare la produzione agricola per farla corrispondere alla domanda, al fine di perseguire condizioni di equilibrio e stabilità del mercato, garantire la sicurezza degli approvvigionamenti, migliorare la qualità dei prodotti, con particolare riguardo alle diverse vocazioni colturali e territoriali e alla tutela dell’ambiente, ridurre le fluttuazioni dei prezzi e prevedere criteri di adattamento della produzione all’evoluzione del mercato. La stipula di un contratto-quadro obbliga gli acquirenti a rifornirsi del prodotto tramite un contratto di coltivazione, allevamento e fornitura che rispetti i contenuti del contratto quadro e che trova applicazione anche nei confronti degli imprenditori agricoli non aderenti alle organizzazioni stipulanti (c.d. “*erga omnes*”; i beneficiari non aderenti sono però chiamati, a fronte dei vantaggi derivanti dall’applicazione nei loro confronti delle clausole contenute del contratto, a versare i contributi associativi alle organizzazioni firmatarie).

Nel caso in cui non si raggiunga un’intesa di filiera, con decreto del Ministro delle politiche agricole e forestali, possono essere definite, per singoli settori produttivi, modalità di stipula dei contratti-quadro che prevedano una rappresentatività specifica, determinata in percentuale al volume di produzione commercializzata, da parte dei soggetti produttivi. I contratti-quadro stabiliscono, quindi, il contratto-tipo che deve essere adottato nella stipulazione dei contratti di coltivazione, allevamento e fornitura. Il decreto, infine, prevede una serie di incentivi per promuovere la stipula di contratti di coltivazione, allevamento e fornitura conformi ai contratti-quadro, quali la preferenza nell’erogazione di contributi statali per la ristrutturazione delle imprese e nell’assegnazione degli appalti.

3. I cambiamenti socio-economici sulla rappresentanza

Il punto di partenza è la constatazione che il contesto nel quale si è formato e riprodotto il sistema di rappresentanza delle imprese (così come quello dei lavoratori) è profondamente mutato. Vanno considerati i cambiamenti del peso dei diversi settori (terziarizzazione dell'economia) e i mutamenti nei modelli di organizzazione della produzione con la deverticalizzazione della produzione e la frammentazione delle catene del valore, che si allungano, si fanno più elaborate, quasi polverizzate, distribuendosi su una molteplicità di aziende, più di frequente di piccole e piccolissime dimensioni, a volte situate le une vicine alle altre, magari in aree di specializzazione produttiva, altre volte a grande distanza, ben al di là dei confini degli stati nazionali.

Non meno importante è infatti la globalizzazione dell'economia, che comporta una progressiva ri-localizzazione di funzioni e attività produttive a livello internazionale, in altri paesi europei o in paesi emergenti; un fatto che indebolisce il legame con i luoghi di insediamento, producendo in alcuni casi un sostanziale disinteresse verso il territorio, che diventa mero supporto tecnico, più o meno contingente, delle funzioni che in esso sono localizzate. In tale quadro aumentano le diversificazioni tra imprese in termini di interessi e richieste, e di pari passo le tensioni e i conflitti tra esse: non solo tra grandi e piccole imprese, ma anche tra produttori e banche, fonti e destinatari di processi di outsourcing, proprietari dei marchi e subfornitori, unità produttive situate in territori diversi all'interno di regolazioni diverse, produttori e grandi distributori internazionali, imprese di settori fortemente esposti al mercato e imprese di settori protetti.

Oltre ai cambiamenti sul fronte economico, occorre poi tenere presente quanto accaduto sul fronte politico-sociale. A partire dallo sgretolamento del sistema dei partiti, con la scomparsa di quelli tradizionali, la loro frantumazione e l'affermarsi di nuovi schieramenti. Ma assai importante è anche il mutamento del sistema elettorale, con la transizione a un modello maggioritario, che ridefinisce i costi e i benefici dei legami tradizionali con la rappresentanza politica. Si tratta di avvenimenti che hanno messo in discussione le vecchie forme di collateralismo, che erano alla base dell'elaborazione delle strategie e della differenziazione tra associazioni (Lanzalaco, 1995; Zan, 1997). C'è poi da sottolineare la crescente rilevanza, nella governance dei fenomeni economico-sociali, di altri soggetti, di organizzazioni private, non governative; nondimeno il maggior peso assunto, tra le arene decisionali, dal livello europeo e da quello regionale (Carisano e Garonna, 2006).

Si profila dunque una situazione di crisi per le associazioni imprenditoriali, una di quelle fasi che strutturano e modellano la storia delle organizzazioni, in cui si devono fare i conti con rotture e discontinuità delle routine in cui sono necessarie (ma anche possibili) decisioni strategiche per modificare la traiettoria di sviluppo dell'organizzazione, i suoi valori, le sue politiche, funzioni, pratiche, procedure. Le trasformazioni in atto richiedono, in altri termini, una ridefinizione del modo di fare rappresentanza. La discussione sul tema, cominciata con la decisione della Fiat di staccarsi (o più esattamente di non iscriversi le new company nate nei suoi stabilimenti di Pomigliano e Mirafiori) da Confindustria, ponendosi fuori, oltre che dall'associazione degli industriali, dal contratto collettivo nazionale di lavoro e dalle regole sulla

rappresentanza, attraversa ora una fase di grande fermento e attenzione da parte di mass-media, operatori, policy-maker.

3.1. I movimenti di riforma

La rappresentanza si va trasformando, guardandola nel lungo periodo, per esempio sui vent'anni dal 1991 al 2011, si vede che le trasformazioni ci sono state e sono state profonde. Segnali di queste trasformazioni sono fusioni e aggregazioni, ma anche scorpori e frammentazioni, ed entrambi i fenomeni si sono verificati in questo lasso di tempo in tutti i settori e in tutte le organizzazioni. Altri segnali sono leggibili nella ridefinizione del mix di offerta associativo. Tutte le associazioni di rappresentanza degli interessi lentamente si sono andate modificando, come pure le attività che svolgono in favore degli associati. Si tratta di guardare con una visione unitaria a quanto sta accadendo sia per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, quelli identitari e quelli produttivi: chiunque rifletta sulle singole associazioni osserverà come si siano allentati ulteriormente i legami gerarchici tra centro e periferia, si siano scoloriti meno del previsto i profili identitari, si siano ampliate a dismisura le attività di servizio.

Qual è la direzione che hanno preso queste trasformazioni? Tutte le associazioni di rappresentanza degli interessi, senza precise modifiche delle strategie ufficiali, si sono mosse nella direzione della “valorizzazione” dei soci, offrendo loro informazione, servizi, spazi di partecipazione. La valorizzazione dei soci è stata declinata in modi diversi, a seconda delle platee di riferimento: nelle associazioni imprenditoriali attraverso il tentativo di prestare maggiore attenzione alla creazione di valore nel *business* aziendale; nelle associazioni degli artigiani prestando un'attenzione maggiore ai costi organizzativi e all'efficienza; nelle associazioni del commercio e del settore primario – ma anche in tutte le altre – sviluppando un'azione molto estesa, nettamente superiore al passato, di tutela degli associati nelle arene delle politiche pubbliche centrali e periferiche. A quest'ultimo proposito, vale solo la pena ricordare che, specie nei primi anni novanta, le associazioni hanno svolto una vera e propria supplenza politica rispetto alla crisi di rappresentatività dei partiti politici, finendo con l'aumentare la loro capacità di garantire un consenso sistemico al sistema politico. Come a dire, che il mantenimento – forse anche l'incremento – delle capacità di rappresentanza e di rappresentatività delle associazioni ha impedito che le spinte centrifughe prendessero il sopravvento.

Oltre agli aspetti finora indicati, che potrebbero essere giudicati come fattori di successo dell'associazionismo datoriale, vi sono segni di difficoltà. Il primo, è dato da una qualche stagnazione delle misure di *membership*: anche se la retorica associativa sottolinea anno dopo anno i successi nel proselitismo, i dati sembrano indicare una situazione meno rosea (Feltrin, 2011): a livello territoriale non ci sono aumenti significativi di iscritti; il più delle volte vi è stagnazione, in qualche caso si segnalano significativi arretramenti.

Il secondo segnale è rappresentato da una sempre maggiore e diffusa insofferenza rispetto ai costi associativi: gli aderenti, qualunque sia l'associazione, manifestano un malessere crescente nei confronti di una “tessera troppo pesante”. Siccome in molte

associazioni territoriali non si riesce a fermare la crescita delle spese connesse all'aumento delle attività e del pacchetto di offerta associativa, l'effetto finale è una tensione finanziaria dei bilanci. Da un lato i costi sono in aumento (sedi, dipendenti, consulenze, iniziative di lobbying, attività di servizio ai soci), dall'altro lato si fatica a trovare il consenso a politiche di aumento dei prezzi della tessera e dei singoli servizi. D'altro canto, come abbiamo visto, le associazioni espandono i loro compiti, con un evidente rischio di "elefantiasi", che costituisce un terzo segnale di difficoltà, rappresentato dal significato da dare alla parola "efficienza" in campo associativo. Nel gergo dei dirigenti di associazione, si sente spesso argomentare che le associazioni, come le aziende, devono essere efficienti, ma poi cosa significhi la traduzione operativa di questa indicazione rimane sempre molto vago. È un tema che riguarda questioni relative a come si organizzano i territori e ai costi delle associazioni sugli stessi (i servizi, le sedi, il personale, i sistemi informatici etc.).

L'esigenza di vendere sempre di più all'estero e la difficoltà delle associazioni a muoversi fuori dai confini nazionali costituisce il quarto segnale. La crescita nel settore agricolo, come negli altri, non può che passare dai mercati esteri. Gli esperimenti fatti hanno portato risultati inferiori alle attese. Ad esempio, il tentativo spesso generoso di accompagnare le aziende all'estero si è tramutato in costi elevatissimi e in attività associative non sempre apprezzate dagli associati, tanto che in alcuni casi si osserva come le banche siano meglio attrezzate delle associazioni come strumento di assistenza, tutela e rappresentanza degli interessi fuori dai "muri domestici". Infatti il radicamento territoriale e il rapporto stretto fra soci e management, le cui strategie devono tenere conto delle indicazioni provenienti dal "basso" dell'organizzazione cooperativa, costituiscono la cifra più spiccatamente italiana. Ma, allo stesso tempo, restituiscono un profilo meno predisposto ad affrontare la competizione globale. Ciò apre alla questione relativa alla strutturazione organizzativa delle associazioni, in particolare i livelli territoriali, e si fa riferimento alla dimensione dell'efficienza. Detta in altri termini esistono dimensioni ottimali alternative? Quali sono? Si tratta di una questione che mette a nudo la crisi dei tradizionali livelli spaziali di strutturazione della rappresentanza degli interessi, tanto a livello orizzontale – dimensione multi provinciale – tanto a livello verticale – distinzione tra nazionale, regionale, provinciale.

Le nuove sigle della rappresentanza

Le nuove sigle che rappresentano indubbiamente elementi di novità nel mondo della rappresentanza degli interessi imprenditoriali sono quelle di Rete Imprese Italia, della Alleanza delle Cooperative Italiane e di Agrinsieme, la prima nata nel maggio 2010, la seconda nel gennaio 2011 e la terza nel gennaio 2013. Si tratta di fenomeni di integrazione-aggregazione di sicuro interesse, convergenti sul piano politico della semplificazione della rappresentanza, che nascondono però profonde differenze sul piano delle soluzioni organizzative.

Rete Imprese Italia è l'erede naturale dell'esperienza del "Capranica", teatro romano in cui si ritrovarono le associazioni del commercio (Confcommercio e Confesercenti) e dell'artigianato (CNA e Confartigianato) per contrastare, insieme, la finanziaria preparata dal governo di Romano Prodi. Da allora ha preso avvio un percorso di

continuo confronto tra le diverse associazioni che ha portato alla nascita una *umbrella association*. Scelta organizzativa che comporta il mantenimento in vita delle organizzazioni fondatrici che decidono di comune accordo quali funzioni delegare, in tutto o in parte, alla nuova associazione e quale debba essere il modello di *governance* dell'associazione stessa. Nello specifico si è deciso di delegare a Rete Imprese Italia tutte le funzioni di lobby nazionale, con particolare riferimento all'interlocuzione con il governo. Dal punto di vista della *governance* l'elemento più significativo, sul modello europeo, è stato quello di affidare, attraverso una rotazione semestrale dei presidenti delle associazioni fondatrici, la funzione di "portavoce" di Rete Imprese Italia.

Il caso dell'Alleanza delle Cooperative Italiane è più semplice da descrivere. Le tre principali centrali cooperative (Legacoop, Confcooperative e Agci), che derivano storicamente dai tre grandi filoni ideali di riferimento (comunisti, cattolici, laici), hanno deciso nel gennaio 2011, dopo anni di appelli reiterati all'unità del mondo cooperativo, di iniziare ad agire congiuntamente. La forte omogeneità identitaria sul piano dei valori ed il comune interesse alla permanenza ed alla diffusione della specificità cooperativa ha anche consentito di optare per un modello (organizzativo) più semplice di quanto abbia fatto Rete Imprese Italia. Anche in questo caso si può parlare di una sorta di *umbrella association*, in quanto organismo di secondo grado rispetto alle associazioni nazionali fondatrici, che si esprime però, non in una nuova entità organizzativa (associazione o fondazione che sia), bensì in un più semplice "coordinamento" al quale le tre centrali cooperative si sono auto-obbligate per coordinare le loro attività di lobby e per qualificare la loro rappresentanza sul mercato politico. L'elemento più significativo, dal punto di vista organizzativo, è rappresentato dall'individuazione di un unico portavoce a rotazione che resta in carica per un anno.

Agrinsieme è sigla che raccoglie sotto un unico nome le aziende e le cooperative di Cia, Confagricoltura e Alleanza delle cooperative italiane (che a sua volta comprende Agci-Agrital, Fedagri-Confcooperative e Legacoop Agroalimentare). Anche in questo caso le associazioni aderenti non hanno rinunciato alla loro identità, quindi il nuovo organismo non è il risultato di una fusione tra le sigle fondatrici, ma una sorta di *umbrella association* con il compito di coordinare le istanze delle cinque organizzazioni, per presentare alle istituzioni un unico interlocutore che parli per il mondo agricolo, in grado di sintetizzare le diverse strategie del settore primario. Il modello organizzativo è quello del Copa-Cogeca, il momento di raccordo europeo tra tutte le sigle del settore agricolo e cooperativo dei Paesi membri, interlocutore unitario della Commissione e del Parlamento Ue. Anche in questo caso vi sarà un unico coordinatore nazionale che cambierà ogni anno. Tra le finalità dichiarate, c'è la diffusione di strumenti di collaborazione tra imprese agricole e tra i diversi soggetti della filiera agroalimentare, agroindustriale e della distribuzione. La strategia sindacale coordinata di Agrinsieme mira ad avere una ricaduta anche sulle politiche locali e settoriali grazie alla realizzazione di coordinamenti territoriali e per singole filiere produttive.

Il nuovo cartello rappresenta circa il 30% dell'intero valore dell'agroalimentare italiano, Coldiretti (che vanta nel mondo agricolo il maggior numero di iscritti) si è tenuto al di fuori dell'alleanza, in quanto da tempo ha scelto il progetto della creazione di una filiera solo italiana ("Filiera Agricola tutta Italiana" ed il marchio "Campagna Amica") che escluderebbe diverse parti confluite nel nuovo organismo.

3.2. I trend della rappresentanza di interessi

Le associazioni datoriali hanno due principali funzioni: la rappresentanza degli interessi e la fornitura di servizi. È la prima funzione che le distingue dalle aziende stesse.

La rappresentanza degli interessi può riguardare il mercato del lavoro o il mercato dei prodotti. La maggior parte delle associazioni si occupa di entrambi i mercati.

Gli interessi nel mercato dei prodotti sono più frammentati tra i singoli membri rispetto a quelli nel mercato del lavoro, soprattutto per le associazioni inter-settoriali. Di solito, se non è possibile accordarsi su una linea a livello di confederazione, le associazioni di livello inferiore sono lasciate libere di perseguire i propri interessi particolaristici nel mercato dei prodotti.

Il ruolo che un'associazione ha nella contrattazione collettiva è la chiave per la partecipazione alla formulazione di politiche in altri campi di responsabilità statale (molto più del numero di iscritti), infatti, lo stato non può permettersi di ignorare associazioni che hanno una forte influenza sulle politiche macroeconomiche. Questo significa che le esternalità negative che comporta l'esclusione dalla contrattazione collettiva sono ancora più marcate, perché vanno oltre i risultati della contrattazione stessa.

Tutte le associazioni offrono servizi ai propri membri. I servizi sono più spesso forniti dalle associazioni di livello inferiore che dalla confederazione. I servizi sono più importanti nelle associazioni di piccole imprese che nelle associazioni principali, infatti, le piccole imprese hanno più bisogno di servizi rispetto alle grandi aziende. I servizi di norma non sono a pagamento perché sono un incentivo alla membership. Per essere più competitive con le aziende che offrono o potrebbero offrire servizi simili, le associazioni legano la fornitura di servizi alla rappresentanza di interessi dove possibile. Su questo piano il ruolo del decisore pubblico, in particolare attraverso la Pac (Politica Agricola Comune) ed i Psr (Piani di Sviluppo Rurale), ha incentivato la fornitura di servizi per l'espletamento delle procedure burocratiche per adempiere la norma (per esempio la tracciabilità) o per ottenere incentivi. Anche la creazione di segni distintivi e certificati di qualità e di origine hanno dato impulso alla nascita di nuovi servizi di gestione e tutela di tali marchi da parte delle associazioni di rappresentanza. Seppur con i limiti dettati da una base associativa varia, che accoglie imprese di settori e dimensioni aziendali diverse, le associazioni datoriali possono cogliere come opportunità le sfide che impone la competizione globale. Infatti spesso le imprese, soprattutto del settore primario, sono chiuse in forti campanilismi e non riescono a vedere che solo attrezzandosi per l'internazionalizzazione, attraverso la crescita dimensionale, possono ancora sopravvivere in un momento di forte crisi e calo dei consumi interni. In questa direzione favorire accordi di filiera, agevolare l'individuazione di figure che possano coordinare tutta la filiera o incentivare l'uso dei contratti di rete sono attività che contemporaneamente aumentano la competitività delle imprese locali e favoriscono l'associazionismo. Da non dimenticare e sottovalutare tutte le iniziative sociali e promozionali a supporto delle piccole imprese, che altrimenti faticherebbero a farsi riconoscere dal consumatore finale o avrebbero scarsa forza nei confronti dei clienti di dimensioni più ampie (s tra tutti si pensi alla Gdo). L'aumento della complessità si voglia a causa della globalizzazione, o per l'uso di nuove tecnologie o per l'intervento sempre più puntuale del legislatore ha aumentato anche la necessità di

ottenere formazione su aspetti specifici. Necessità che spesso è esaudita dalle organizzazioni produttive, soprattutto perché specifiche di determinati prodotti, e talvolta anche dalle associazioni di imprese, su temi più ampi data la loro trasversalità settoriale.

Pur con le specificità territoriali sono rinvenibili alcuni trend comuni: un movimento dalla logica dell'influenza (politica) alla logica della membership, e dalla logica della formazione di obiettivi a quella dell'esecuzione efficace. In altre parole, c'è un trend a divenire sempre meno organizzazioni politiche e sempre più organizzazioni commerciali, che si concentrano sempre più sull'offerta di servizi ai propri membri, i quali lungi dall'essere visti come "militanti" vengono trattati quasi alla stregua di clienti. Altra tendenza comune è quella della transizione da governanti degli interessi privati a reti organizzative coordinate: i rappresentanti delle singole associazioni creano dall'alto delle nuove organizzazioni che costituiscono reti di associazioni pre-esistenti e hanno un controllo significativo su queste ultime, "spesso la fondazione di queste nuove organizzazioni è stato un modo per evitare difficoltà e resistenze possibili nel caso in cui ampi processi di riforma fossero stati avviati all'interno della cornice delle strutture organizzative precedenti".

Al livello delle associazioni individuali, si possono osservare trend convergenti nel mutamento delle proprietà organizzative. Soprattutto domini di interesse più ampi, abolizione della membership obbligatoria, gestione snella, più forti collegamenti tra le organizzazioni, e una maggiore enfasi sull'offerta di servizi e consulenza, specialmente marketing, pubbliche relazioni, e formazione avanzata. Sia al livello del sistema associativo che al livello delle associazioni individuali, l'importanza del livello locale rimane ed è ulteriormente rafforzata, nonostante i processi di globalizzazione.

4. La visione di alcune associazioni di rappresentanza

Accanto alle storie e alle testimonianze di sviluppo e trasformazione raccolte presso le imprese intervistate del mondo agricolo italiano, si è voluto approfondire il concetto di filiera, in termini sia teorici che pratici, con i rappresentati delle principali associazioni di rappresentanza. In particolare, si è scelto di approfondire con tali soggetti in cosa si caratterizzi una filiera tracciandone sia gli elementi di criticità, che i punti di forza in grado di generare nuove occasioni di crescita. Le interviste sono state realizzate a fine³⁶ 2012 e risentono fortemente del clima del momento, caratterizzato da forti tensioni per il sistema della rappresentanza di imprese e lavoratori e da grandi difficoltà per il sistema-paese.

Qui riportiamo una selezione di argomenti più attinenti alle filiere. Trattandosi di materiale che si basa su alcune interviste e non il frutto di interviste strutturate ad un campione statisticamente significativo di testimoni privilegiati, non presenta risultati definitivi. Scaturisce più un reportage che, attraverso l'incontro con alcune persone che avevano ed hanno cose interessanti da dire sul tema, ha permesso di scoprire temi e questioni rilevanti, di individuare prospettive che in parte confermano ed in parte rivedono quello che in termini generali potremmo definire il comune sentire sul tema delle filiere agroalimentari. Il racconto di queste interviste non è il resoconto puntuale di quanto gli interlocutori hanno detto durante i colloqui, quanto piuttosto l'idea circa la rilevanza dei temi e delle molteplici prospettive che si aprono quando si riflette su una questione così complessa e rilevante come possono essere le filiere produttive e, soprattutto, quando si cerca di interpretarne tendenze e trasformazioni. Questo approccio da un lato libera gli intervistati da ogni responsabilità di quanto sarà interpretato ed esposto, ma scioglie anche gli autori da ogni pretesa di dare una rappresentazione statisticamente significativa di quanto emerso dai colloqui. Come tutti i reportage anche questo si compone di alcune tappe. Avremmo potuto decidere che ogni singolo incontro-colloquio rappresentasse una tappa del nostro percorso ma, in coerenza con l'impostazione data alla narrazione, si è invece scelto di individuare alcuni fotogrammi che rappresentano aree tematiche ricorrenti che, in modo più o meno sistematico, si è cercato di verificare con tutti gli interlocutori. Il percorso di riflessione si svilupperà dunque secondo le seguenti tappe:

- la visione generale dell'agricoltura
- l'individualismo e la ridotta dimensione aziendale
- visione di filiera e la sua organizzazione
- la filiera corta e la multifunzionalità dell'agroalimentare
- l'innovazione in agricoltura
- altre questioni emergenti: il ricambio generazionale, la burocrazia e la concorrenza sleale.

³⁶ Parte dei testi che verranno descritti nel presente paragrafo, vista la coerenza con gli argomenti e con le tesi della ricerca, sono stati ripresi dall'Osservatorio sull'agricoltura e l'agroindustria del Nord Est (2012).

4.1. Visione generale dell'agricoltura

L'agricoltura, figlia dell'operosità e degli stenti dei nostri avi, è rappresentata oggi da imprenditori che sono il frutto di uno specifico percorso di conoscenza storica e scolastica-professionale, di un tragitto organizzativo e di marketing che sfida la globalizzazione, di una vocazione che si fa carico della salvaguardia ambientale, della salute alimentare dei consumatori e che segue le evoluzioni del mercato cimentandosi nella ricerca di nuove formule produttive. Tutto questo accade in un paese come l'Italia che ha le regole, per dare garanzie alla produzione di alimenti, molto rigorose.

Oltre ai noti problemi congiunturali legati al calo dei consumi e alla stretta creditizia, l'agricoltura soffre di problemi strutturali, che in parte colpiscono tutti i settori produttivi del paese. L'imprenditore agricolo spesso si è specializzato in particolari prodotti cercando di ottenere il massimo rendimento, perdendo di vista la qualità e la redditività le logiche di mercato che caratterizzano la competizione globale. In un certo qual modo anche l'agricoltura risente della scarsa managerialità di chi governa i processi decisionali.

“C'è una quantità importante di aziende che devono ancora fare il salto dal considerarsi produttori agricoli all'essere imprenditori che fanno agricoltura. Alcune imprese importanti hanno un atteggiamento prudente, ma il settore ha sicuramente bisogno di cogliere meglio alcuni elementi: un imprenditore che fa agricoltura legge meglio sia i processi, che i prodotti che sceglie di produrre, gli investimenti che fa riducendo gli investimenti che hanno un valore patrimoniale e andando più verso investimenti che hanno un valore reddituale, comincia a fare scelte che modificano i comportamenti passati, introduce più competitività. Molte aziende, pertanto, ancora stentano a fare questo tipo di maturazione, quindi mantengono un semplice produrre attraverso i propri fondi... C'è ancora una buona parte di imprenditori che deve evolvere, ragionando in aziende non strutturalmente grandi, ma economicamente più grandi: questo consente di avere più margini per creare aziende solide che creano occupazione diretta o occupazione dipendente più stabile e più crescita; c'è ancora una fetta di agricoltura che è più vicina all'agricoltura del part time ed in prospettiva non ha un interesse di crescita. Sarebbe opportuno un fenomeno di travaso di superfici verso aziende che crescono, si strutturano e diventano l'ossatura più ampia di agricoltura professionale”.

Volendo dicotomizzare il mondo dei produttori agricoli potrebbe dividere in due categorie. Da un lato il mondo meno innovativo, che ha puntato sulla produzione incentrata sulla quantità, ma più sensibile a concorrenza e all'andamento dei prezzi, che oggi soffre di più la crisi economica ed trattamenti economici imposti dalla grande distribuzione o dai grandi trasformatori. Dall'altro un'agricoltura più propensa ad innovare, più attenta alla qualità ed ai canali distributivi che pone al centro la redditività dell'impresa e che ha un potere negoziale, direttamente o tramite organizzazioni, nei confronti dei trasformatori o della distribuzione.

“Il territorio vede la presenza di due tipi d'imprese di produzione che a loro volta condizionano anche la struttura della filiera stessa: quelle che hanno individuato una via alta per la competitività, che mette al centro la fase di produzione come protagonista di tutta la filiera, che fa innovazione sia di prodotto che di processo, che si interfaccia direttamente con i clienti (distribuzione diretta, rapporti con imprese industriali, ecc.), che scelgono attentamente le partnership per la lavorazione del prodotto e che rappresenta circa il 30-40% delle imprese associate. Queste sono imprese prevalentemente gestite da giovani, capaci anche di imporsi a livello internazionale e che hanno ottimi risultati dal punto di vista economico. Vi è un forte tasso di natalità di nuove imprese con queste caratteristiche sul territorio. Poi vi sono quelle legate a logiche di produzione standard, che rappresentano circa il restante 60%, che si accontentano di sviluppare un prodotto privo di innovazione,

che sviluppano un basso valore aggiunto. Il primo tipo, le imprese che si muovono verso la via alta per la competitività non solo ottengono buoni risultati a livello economico, ma mantengono e arricchiscono le attività collegate a livello territoriale, creano concorrenza e efficienza fra i trasformatori/intermediari, soddisfano maggiormente i bisogni dei clienti. Il secondo tipo d'impresa, attualmente maggioritario ma in forte calo numerico e di rilevanza economica, sostiene la filiera di tipo tradizionale, una filiera sempre più debole e meno capace di produrre valore aggiunto, valore aggiunto spesso sostenuto da incentivi statali che, nel momento venissero meno, metterebbero in crisi l'impresa stessa".

Il settore primario è decisamente diverso dagli altri, e non solo perché non può delocalizzare il territorio di riferimento, ma perché i processi di produzione si collocano in un ambito indeformabile: non esiste il virtuale, è tutto solidamente reale.

"Le filiere si caratterizzano per la forte identificazione con il territorio, che è stato finora preservato da grandi dissodamenti; il paesaggio è stato preservato dalle stesse aziende e la presenza dell'uomo sul territorio ha contribuito non poco a preservarlo e a mantenere l'armonia dell'ambiente. La dimensione aziendale mediamente piccola delle aziende del territorio si unisce ad una forte segmentazione delle diverse fasi che compongono le filiere mancando un coordinamento e una chiara definizione dei ruoli all'interno della filiera. In regione si è cercato di mettere insieme le diverse fasi delle filiere, e le filiere stesse, in modo da creare un rapporto più coordinato, ma questo rappresenta ancora una grossa difficoltà. Non esistono dei rapporti a monte del processo di filiera, nemmeno per coordinarsi rispetto all'andamento del mercato, talvolta molto volatile".

Gli analisti internazionali hanno da tempo evidenziato che stante la crescita del paese e l'attuale crollo dei consumi per riuscire a sopravvivere le imprese devono riuscire saturare la domanda locale e contemporaneamente vendere all'estero. Per fare ciò le imprese devono diventare più competitive, migliorando i prodotti, i processi e accrescendo le proprie dimensioni.

"Le aziende agricole hanno normalmente una dimensione locale perché, per quanto possa essere grande l'impresa ed il giro di affari, è comunque molto difficile per queste aprirsi al mercato internazionale. Molte di queste aziende si interfacciano con cooperative che possono poi avere a loro volta un rapporto con il mercato internazionale o in altri casi è il trasformatore che svolge questa funzione... Complessivamente, negli ultimi 15 anni nella provincia si è passati da 1500 aziende a circa 800-900 con un processo di fusione e di chiusura delle piccole aziende poiché è diventato sempre più importante essere competitivi e produrre quantità sempre maggiori per poter avere prezzi concorrenziali".

Date le difficoltà ad internazionalizzarsi da parte delle imprese, è necessario che il sistema istituzionale si doti degli strumenti che permettano di favorire l'apertura internazionale. Se non vi sarà una regia il rischio è che alcune energie vadano inutilmente disperse o che si arrivi troppo tardi perdendo occasioni o peggio attività vitali che potevano aiutare a spingere la crescita.

"Ci sono delle aziende che sono abbastanza orientate alla vendita all'estero; quello che manca è forse una struttura che sappia indirizzare in maniera corretta e in maniera anche propositiva verso l'estero; la camera di commercio ci sta provando però i risultati non sono entusiasmanti. Quelli che commercializzano con l'estero sono aziende che hanno trovato attraverso dei contatti diretti, dei contatti personali attraverso partecipazioni a fiere, come per esempio quella di Norimberga, o di Edimburgo, o di Parigi, o Vienna, oppure con dei contatti interpersonali, la possibilità di commercializzare con l'estero. Poi ci sono anche alcune aziende importanti che lavorano con paesi anche extracomunitari; la difficoltà è quella di coordinare questo tipo di possibile penetrazione sui mercati esteri. Pertanto il mercato di riferimento al 90% è nazionale".

Sarà meglio analizzata nel seguito e la questione dimensionale, qui viene posto l'accento sul fatto che nonostante la limitata dimensione delle imprese agricole forti sono le resistenze ai tentavi finalizzati a creare aggregazioni e sinergie di filiera.

“la filiera è presidiata dai produttori soltanto nella fasi a monte del processo, ovvero in quella della sola produzione. Questa caratteristica viene indubbiamente riconosciuta come principale punto debole delle aziende del territorio, che detengono la fase che nei fatti apporta il minor valore aggiunto al prodotto finale, di conseguenza un guadagno minore per gli attori che presidiano quella parte di filiera. Negli ultimi anni l'associazione ha tentato di porre all'attenzione dei produttori la necessità di governare maggiormente la filiera: la difficoltà di far passare tale messaggio va addotta a due principali fattori, quello generazionale (quindi la resistenza al cambiamento da parte degli imprenditori più anziani) e quello dimensionale (con imprese strutturalmente piccole). Come conseguenza, l'organizzazione ha promosso la costituzione di un consorzio di imprese di prodotti tipici locali, cercando di far aggregare il maggior numero possibile di aziende. Ciò che si vuole cercare di fare è, in questo caso, avvicinare il produttore al mercato, estendendo il raggio d'azione verso la trasformazione del prodotto e la sua commercializzazione. Non vi è dubbio che le filiere abbiano bisogno di una maggiore cooperazione tra i produttori: l'associazione ammette di avere delle mancanze in questo ruolo di raccordo tra i produttori di filiera e tra settori diversi, e un lavoro in questo senso rappresenta senza dubbio una delle priorità dell'Organizzazione”.

Le stesse associazioni cercano di assolvere direttamente il compito di aggregatori di filiera, però faticano a raggiungere questo obiettivo. Un pò per la loro natura di associazione di rappresentanza di interessi, quindi con obiettivi diversi da quelli legati alla produzione diretta, seppur a questa legati. Un po' perché accomuna sotto il proprio ombrello associativo una moltitudine di settori i cui interessi alcune volte entrano in conflitto e diventa quindi difficile darne espressione accorpendoli in filiere.

“Un compito dell'associazione è quello di far crescere la capacità degli imprenditori nell'individuare i punti di sviluppo, se l'organizzazione avesse un ruolo sussidiario le imprese rischierebbero di essere gestite dalla loro associazione. Un ruolo dell'associazione è quello di favorire la messa in comune delle forze nel caso in cui le aziende vogliano organizzarsi insieme per commercializzare: se vi sono delle aziende che hanno delle caratteristiche abbastanza affini l'organizzazione fa in modo che si faccia un contratto di rete attraverso il quale sviluppino il loro filone commerciale; oppure, se un settore vuole sviluppare una propria immagine territoriale, l'associazione fa in modo di dargli tutti gli strumenti che gli consentono di farlo. Quindi il ruolo di coordinamento è quello di far emergere cosa è necessario per le imprese per poi aiutarle ed affiancarle nel farlo, evitando di entrare nelle scelte vere e proprie”.

“Negli anni passati, ci sono stati dei tentativi da parte dell'organizzazione di avere un ruolo più incisivo ma la cosa non è stata facile per una serie di motivazioni evidenti legati allo spirito individualistico ed egoistico di molte imprese. Inoltre anche l'aspetto giuridico e normativo non ha aiutato e non incentiva ancora oggi le aziende a muoversi in un'ottica di rete. Il ruolo dell'associazione è abbastanza marginale infatti non interviene nel processo produttivo ma si caratterizza quale collettore di problemi, tematiche e criticità. La filiera ha una sua dinamica che in qualche modo va al di là della presenza dell'associazione stessa... l'organizzazione ha l'ambizione di svolgere un ruolo di coordinamento non dell'intera filiera, ma di alcuni momenti perché, ad esempio, l'aggregazione del prodotto viene riconosciuta come un elemento fondamentale per poter garantire alle aziende maggiore forza e competitività... Fino ad oggi il ruolo dell'associazione si è limitata ad interfacciarsi con la singola azienda agricola, senza però avere avuto la capacità di influenzare l'azione dei singoli soggetti. Quando sperimentati i tentativi di aggregazione sono emersi elementi di criticità organizzativi soprattutto nella vendita. Lo stesso problema si è verificato nel tentativo di procedere verso l'aggregazione dei produttori e dei prodotti anche per le evidenti difficoltà che processi di aggregazione di imprese possono procurare all'interno di ogni singola impresa”.

Oltre a tentativi di svolgere il ruolo di supervisore e di controllare alcune associazioni hanno tentato di diffondere l'uso di alcuni strumenti normativi (fiscalmente agevolati come i contratti di rete) per raggiungere lo scopo di avvicinare il più possibile le aziende di produzione al cliente finale. come

“L’organizzazione cerca di sviluppare una visione per cui la commercializzazione possa estendersi a trecentosessanta gradi per raggiungere tutti i canali di vendita possibili. Per far questo l’associazione incentiva, tra le altre cose, le cosiddette reti di imprese perché solo in questa maniera è possibile favorire la commercializzazione da parte delle aziende meno strutturate che non hanno propri canali di vendita. Le reti di imprese costituiscono quindi uno strumento importante secondo l’organizzazione anche se al momento non vi sono esempi specifici nella Provincia di riferimento. L’associazione sta cercando di fare alleanze strategiche anche con il mondo dell’agroindustria e del commercio partendo dal presupposto che oggi è fondamentale fare sistema per coprire gli alti costi che ci sono lungo tutta la filiera. Fare sistema coinvolgendo tutte le fasi dalla produzione, alla trasformazione, alla commercializzazione, al trasporto ovvero dal momento in cui il prodotto viene creato a quando arriva al consumatore. Per far questo la OR promuove alleanze sempre più forti tra agricoltori e altri partner della filiera: industriali, commercianti, trasporti. Vi sono infine delle cooperative di secondo grado che associano delle cooperative di primo grado per cercare di fare massa critica e quindi per abbattere i costi che ci sono lungo la filiera”.

Data l'importanza dell'associazione merita di essere descritta a parte la posizione di Coldiretti, suffragata dalle rappresentanze locali.

Da qui la richiesta di scelte di discontinuità «controcorrente come quelle che hanno intrapreso i nostri agricoltori: Economisti e istituzioni sostengono la necessità di puntare su grandi dimensioni ed economie di scala per affrontare i mercati globali. Invece noi abbiamo fatto una scelta di discontinuità, controcorrente, abbiamo continuato a investire sull'impresa familiare. Abbiamo esaltato i valori del territorio mettendo in cantiere misure finalizzate a rafforzare 'la filiera agricola tutta italiana' (Fai), attraverso il paniere di prodotti a marchio Fai (Firmato dagli agricoltori italiani, marchio che identifica i prodotti che sono al 100% italiani). L'idea è quella di limitare il quanto più possibile i passaggi, quindi di fare una filiera corta o cortissima come prevede anche il progetto di Campagna Amica [marchio registrato nell'ambito della filiera corta e della vendita diretta sinonimo di aziende che singolarmente o insieme ad altre partecipano al progetto "Una filiera agricola tutta italiana" e garantiscono il made in Italy del prodotto]. [Scopo ultimo] far sì che tutti quei soldi che vengono in qualche maniera dispersi nei vari passaggi possono rimanere a valle dal produttore e a monte dal consumatore finale che trova comunque dei prodotti anche a prezzi assolutamente abbordabili e con un rapporto qualità-prezzo eccezionale che normalmente sono inferiori del 30% della media... Nuovissimo è il progetto Voi (Valori Origine Italiana) che prevede un accordo con una nota catena (26 punti vendita in 7 regioni del centro-nord) che parte con la vendita di prodotti remunerativi per i produttori, ad esempio, il latte venduto a meno di 1 euro viene pagato all'allevatore 45 centesimi al litro a fronte dei 38-40 riconosciuti dal mercato”.

4.2. L'individualismo e la ridotta dimensione aziendale

Per non essere travolti dalla competizione globale risulta sempre più importante avere una dimensione, singolarmente o per la “rete” a cui si appartiene, che permetta di avere risorse da investire nei processi innovativi. Il settore primario in questo senso dimostra dei nodi che possono essere sciolti tramite opportune politiche che vadano nella direzione della crescita d'impresa, agendo sulla cultura manageriale, sulle aggregazioni, sui rapporti di rete o filiera.

“L’agricoltore è molto egocentrico e difficilmente si associa con gli altri. Il problema dei nostri associati è che non si vogliono aggregare e lavorano singolarmente sul mercato... Si dovrebbero studiare dei percorsi politici per invogliare l’agricoltore ad accorparsi e cooperare, ad esempio all’interno del PSR o degli interventi stessi del governo, devono esserci degli incentivi per promuovere maggiori forme aggregative. Così come è necessario favorire la crescita delle aziende attraverso sempre i piani di sviluppo rurale promuovendo la sanità degli stoccaggi, o che almeno ogni singola azienda o accorpamento abbia un punto stoccaggio al suo interno in modo da controllare la qualità direttamente”.

“Vi è scarsa propensione alla collaborazione tra imprese, che invece consentirebbe di allargare le prospettive, dimensionali e di mercato, dei soggetti imprenditoriali del territorio. La maggiore criticità sul fronte delle filiere riguarda la netta chiusura e segmentazione presente tra le diverse fasi: produzione, trasformazione e commercializzazione. Tale situazione finisce per danneggiare soprattutto l’anello debole della filiera, ovvero i produttori, ma in ultima istanza gli stessi trasformatori e commercianti, che potrebbero invece puntare su una maggiore cooperazione nella fase di produzione finalizzata ad incrementare la qualità delle produzioni responsabilizzando e coinvolgendo maggiormente produttori che, per volumi di affari, sembrano al limite della soglia di un’economia di ‘sussistenza’. Vi è la necessità di forme aggregative tra imprese di diverse fasi della filiera, al fine di raggiungere economie di scala tali da assicurare effetti win-win per tutti gli attori in gioco”.

“La dinamicità e l’attaccamento al territorio sono due punti di vantaggio delle aziende e delle filiere. Da contraltare vi è però un diffuso individualismo degli agricoltori che difficilmente mettono a disposizione degli altri le proprie conoscenze, i propri canali. Forse è anche per questo motivo che le reti di impresa, pur importanti, non riescono a prendere piede in Provincia. È necessario un cambio di mentalità da parte dell’imprenditore agricolo per lo sviluppo di reti di imprese in modo da favorire lo scambio di conoscenze e competenze e la formazione di alleanze con altri soggetti appartenenti alla medesima filiera. Le aziende devono seguire la via della crescita dimensionale, di fatturato, devono aggregarsi tra di loro non solo dal punto di vista dimensionale ma anche dal punto di vista delle strutture e dei servizi per poter competere sui mercati globali”.

Un driver per aumentare la crescita e la redditività è ritenuto la vendita all’estero. Però la ridotta dimensione aziendale è riconosciuta come una delle cause principali della scarsa propensione a vendere all’estero delle imprese agricole locali.

“La sfida principale per il futuro delle aziende associate sia la capacità di competere sui mercati internazionali in cui diventa sempre più importante collocare grandi volumi di produzioni... La cosa più pressante sollecitata dai soci è relativa ai costi di produzione e alla necessità di penetrare nuovi mercati emergenti quali la Cina, la Russia, l’India. In questo si evidenzia una generalizzata difficoltà da parte delle aziende a sapersi muovere in questo nuovo contesto considerata la piccola dimensione, la conduzione familiare, il basso ricambio e la scarsa capacità di agire a rete da parte delle aziende locali”. “Sui mercati esteri la presenza delle imprese associate non è significativa; per dimensioni aziendali, le aziende associate si rivolgono soprattutto al mercato locale e, in misura minore, nazionale, ma mai direttamente, a causa della struttura aziendale che non raggiunge quelle soglie critiche tali da consentire una diversificazione dei mercati di sbocco dei prodotti locali”.

Si riscontrano negli ultimi anni alcune filiere che lavorano con l’estero, hanno raggiunto tale destinazione grazie al fatto che sono organizzate da strutture complesse come le imprese di grandi dimensioni. Strutture che compensano la mancanza di un rete istituzionale solida che permetta anche alle piccole imprese di affacciarsi fuori dai confini nazionali. Per questo si sollecita la formulazione di politiche chiare e coerenti per penetrare i mercati esteri a più rapido sviluppo dove far conoscere i prodotti del made in Italy.

“Emerge una tendenza delle aziende locali a muoversi per conto proprio anche all’estero ed un’incapacità, salvo rare eccezioni, da parte loro ad organizzarsi in organismi aggregati

quali consorzi capaci di poter aggredire i mercati globali. La capacità di sapersi muovere e collocare grandi quantitativi di prodotti sui mercati globali appartiene solo ad alcune aziende specifiche di grandi dimensioni che si sono ormai affermate, che già da tempo hanno mostrato e messo in atto strategie di apertura e di conquista di nuovi mercati stranieri. Il gap delle aziende locali viene imputato anche e soprattutto a fattori esterni quali ad esempio l'assenza di strutture nazionali capaci di dare un sostegno nel penetrare i nuovi mercati, aggirare problemi che non sono tanto di tipo logistico ma soprattutto burocratici e di relazioni strutturate."

In alcuni casi per sopperire alla mancanza del supporto pubblico per il commercio estero le imprese sono riuscite ad aggregarsi e a parlare con una voce unica all'interlocutore straniero, evitando così azioni incoerenti che potrebbero danneggiare tutte le imprese e contemporaneamente riducendo i costi ed i rischi.

"Viste le dimensioni, dal punto di vista del mercato di riferimento, di esportazione proprio non se ne parla, si vende in primo luogo in mercati locali o in province vicine o comunque delle regioni vicine; se invece parliamo di aziende associate o in OP o in cooperative o comunque grossi privati, allora in questo caso c'è commercio interno e anche moltissimo commercio estero, anche perché certe filiere, in Italia, non avrebbero modo di esistere rispetto alla domanda italiana e quindi hanno assoluto bisogno di essere esportate. Direttamente come imprese agricole, che vendono direttamente all'estero sono pochissime, saranno una decina in tutta la provincia; attraverso, invece, strutture ed aggregazioni di impresa anche importanti è un altro discorso, ma direttamente come impresa agricola quasi nessuno. Può essere che diverse imprese grosse facciano rete e da questo punto di vista, sia per gli acquisti che per le vendite, fanno fruttare queste reti d'impresa"

"Le aziende di dimensione medio-grandi sono quelle che riescono a raggiungere i mercati di tutto il mondo anche da sole pertanto riescono a curare la fase della produzione, trasformazione e commercializzazione. Queste aziende hanno strutture commerciali ed amministrative adeguate, piuttosto grandi. In Provincia ce ne sono poche centinaia di questa tipologia, circa il 10%. Le altre o non raggiungono i mercati globali e hanno un ruolo sul mercato locale oppure vi sono di grandezza intermedia e conferiscono il proprio prodotto in cooperative che si occupano poi della commercializzazione. Queste ultime costituiscono numericamente il gruppo più importante e vendono per una piccola parte sul mercato locale mentre l'altra parte sul mercato nazionale ed estero".

4.3. Visione di filiera e la sua organizzazione

Vi è la consapevolezza che il valore aggiunto della catena produttiva tende a concentrarsi vicino al cliente finale, per questa ragione le imprese e le associazioni di rappresentanza tendono il più possibile ad avvicinarsi direttamente o indirettamente, tramite agenti di filiera a quello che è il punto finale di vendita. Una volta che la filiera risulta organizzata diventa più efficace come strumento per far conoscere la qualità del made in Italy e penetrare quindi mercati esteri. Un primo modello si basa sui contratti di coltivazione.

"L'associazione sta lavorando sui contratti di coltivazione per spingere a far nascere questo tipo di processi, con l'industriale che accetta di dare quel qualcosa in più, di dare delle certezze e fidelizza il produttore nel produrre ciò che gli interessa. Questo vale per il caso specifico, ma vale un pò per tutte le filiere. Per altri prodotti vale la pena di cominciare a pensare in maniera più forte, anche in forma coordinata, verso i mercati stranieri; per le aziende medio piccole comincino a pensare a delle politiche di aggregazione per aggredire i mercati. Cominciare a pensare a politiche di esportazione per crearsi dei mercati. Una priorità, quindi, è quella di lavorare affinché vi siano dei rapporti di filiera stabili che puntano

alle relazioni nel tempo, puntano a far sì che chi ha l'interesse commerciale lavori sull'internazionalizzazione e lavori sulla valorizzazione dell'origine".

Un secondo strumento che può agire come agente di filiera è l'organismo interprofessionale.

"Negli ultimi anni degli organismi interprofessionali. Quindi un compito molto importante per l'OR è quello di promuovere questa organizzazione interprofessionale, di incontrare gli agricoltori per spiegarla, in questo caso c'è anche un aspetto di marketing interno che è stato svolto prevalentemente nell'ultimo anno. compito dell'organismo interprofessionale è quello di far sì che non siano più soltanto o gli agricoltori singoli, o le OP, o le cooperative o i commercianti da soli a fare commercializzazione interna ed esterna, ma tutta la filiera fino alla trasformazione, fino alla grande distribuzione, che avrà il compito di tenere organizzata la produzione attraverso catasti, attraverso indicazioni produttive, di qualità ecc., sia di immissione sul mercato interno ed esterno, con il compito anche di fare marketing".

"Il grosso investimento su cui si deve puntare è quello di aprire nuovi mercati per le nostre produzioni, altrimenti si è spacciati, perché viene fatta qualità e tendono a rubarla, e se non si riesce ad esportarla è un problema. Quindi la necessità assoluta, o attraverso la filiera, organismi interprofessionali, ma la filiera da sola può fare poco, quello che ci vuole è un organismo interprofessionale di filiera, cioè mettere insieme tutti i punti che compongono la filiera ed avere una forza, un budget, delle idee, per poter andare in Russia, poter andare in India, poter andare in Cina, per poter aprire le frontiere americane, andare in Sud America ed aprire nuovi mercati; quindi è un cambio proprio completo di mentalità, cosa che non è facile per gente che è abituata, fino a ieri, a realizzare i propri interessi, soprattutto con la Germania, con l'Inghilterra."

La terza possibilità per legare la filiera è affidarsi a sovrastrutture come le Organizzazioni di Produttori.

"Il principale punto debole degli associati è quello di porsi solo nelle fasi più a monte della filiera, in cui minore è il valore aggiunto. Ciò avviene in tutte le filiere del territorio, ad eccezione della filiera della IV Gamma, dove le aziende sono più strutturate e riescono a governare più fasi, dalla produzione alla commercializzazione. La stragrande maggioranza delle aziende delle altre filiere, invece, non governa le fasi successive al processo di produzione... Le dimensioni aziendali, e il fatto che alcuni produttori siano impegnati part time nell'attività, fa sì che le imprese associate non siano strutturate per andare direttamente sui mercati... Quello che dovrebbe essere fatto è spingere i produttori a costituirsi in OP, o aderire ad OP già esistenti, ed effettivamente operanti, essendo stata segnalata anche la pratica di OP fittizi, nati solo al fine di intercettare fondi pubblici".

Altra visione per gestire la filiera è quella che vede dei limiti nelle aggregazioni e nelle funzioni di coordinamento e trova soluzione nella compressione/integrazione delle varie fasi.

"La filiera è uno dei fattori su cui lavorare maggiormente per sviluppare il settore agricolo verso una maggiore competitività ed efficienza. È necessaria una maggiore responsabilizzazione dei produttori all'interno di tutta la filiera, che devono poter seguire ed influenzare tutte le fasi di lavoro. Il modello proposto vede il produttore al centro del processo: deve svolgere internamente le attività principali con strumenti propri, senza esternalizzarle alle OP/cooperative, pena una perdita di know-how nel lungo periodo sia del "saper fare" sia della capacità di percepire il reale valore del proprio prodotto ed identificare le strategie di miglioramento / innovazione necessarie per rimanere competitivi. L'impresa deve gestire e generare valore aggiunto, non esternalizzarlo ad altri soggetti. I motivi principali per cui un'impresa perde competitività ad affidarsi alle OP/cooperative:

- perdita di competenze e di partecipazione diretta al mercato anche in termini di feedback dei clienti (Le economie di scala ottenute attraverso una gestione associata

delle vendite e dei macchinari non sono sufficienti a compensare la perdita di competenze e di partecipazione degli agricoltori al lavoro della filiera e alla percezione dei bisogni del cliente finale).

- le economie di scala prodotte dalle OP / cooperative storicamente non sono poi state così efficienti neanche dal punto di vista economico perché si è cercato nella gran parte dei casi di massimizzare i costi e i servizi sulle esigenze della cooperativa/OP stessa e non sui bisogni della singola impresa, generando così una situazione nella quale è il produttore agricolo a doversi adattare alle esigenze della OP (spesso su di un livello produttivo non ottimale e a ribasso nella qualità, comunque non valorizzata sufficientemente) invece che il contrario.
- vi è stata una scarsa efficienza anche nella scelta delle OP / cooperative di non unirsi nel caso di vantaggi concreti per gli associati (tendenza a chiudersi “nel proprio cortile”).

Il modello è quello che vede i produttori estremamente attivi in tutte le fasi della filiera, ma soprattutto nella gestione dei rapporti con il cliente finale (sia che si tratti di vendita diretta, grande distribuzione, marchi nazionali e multinazionali) meglio senza dover passare da intermediari, mettendoci letteralmente “la faccia”. La fase di trasformazione deve essere gestita da imprese esterne in concorrenza fra loro ai quali il produttore affida temporaneamente la lavorazione del prodotto ma che non fa perdere la “paternità” e “responsabilità” del prodotto al produttore agricolo. Il ruolo dell’associazione è attualmente quello di proporre modelli virtuosi di gestione della filiera, mettendo al centro del sistema economico i rapporti fra produttore e cliente e l’equa redistribuzione del valore aggiunto all’interno della filiera. In tal senso l’organizzazione di rappresentanza ha lavorato con tutti i soggetti all’interno della filiera, soprattutto attraverso una concertazione importante con la grande distribuzione per far sì che il produttore sia un soggetto attivo che si confronta direttamente con il soggetto venditore del prodotto finale. In tal senso i produttori si devono emancipare il più possibile, quando presente, dalle organizzazioni di produzione e dalle cooperative agricole troppo vincolanti che si pongono come intermediari obbligati per il produttore.

4.4. La filiera corta e la multifunzionalità dell’agroalimentare

La filiera corta o circuito breve intende promuovere e sostenere quell’insieme di attività che prevedono un rapporto più diretto tra produttori agricoli ed utilizzatori finali dei prodotti (commercianti, ristoratori, albergatori e consumatori) e fa sì che il valore aggiunto creato sia equamente diviso fra tutti i soggetti interessati.

“Un vantaggio per le aziende agricole è quello di non essere delle aziende ultra specializzate: ogni azienda o gruppo aziendale ha una poliedricità di produzione che le rende più sicure sul mercato, anche con aziende che addirittura hanno fatto diversificazione con attività connesse di servizio agrituristico o di trasformazione, aumentando in questo modo la flessibilità in forma singola o in forma aggregata”.

“L’azienda multifunzionale rappresenta sicuramente una risorsa positiva, perché racchiude in sé stessa tre fasi: produzione, trasformazione, commercializzazione. Tuttavia in questo campo la diversificazione costituisce senza dubbio un principio fondamentale per poter stare sui mercati”.

“Le piccole imprese stanno sviluppando soprattutto la rete locale, anche attraverso iniziative di farmer’s market volte a valorizzare la filiera corta. Tali iniziative generano volumi di affari che sono ben superiori anche a quelli di alcuni centri commerciali di medio-grande livello. Si è inoltre incentivato lo sviluppo della rete di spacci aziendali; parallelamente sono partite cooperative di commercializzazione”.

Le attività promosse dalla filiera corta possono inserirsi in vari contesti come quello della vendita diretta nell'ambito di mercati all'aperto o in locali appositamente attrezzati, accordi fra produttori e commercianti, ristoratori, albergatori o con gruppi di acquisto o cooperative di consumo. Possono infine essere sviluppati progetti che facilitino nuove forme di rapporti commerciali basate, ad esempio, sul commercio elettronico.

“Riguardo ai fattori di contesto, negli ultimi anni si è avuto un notevole slancio turistico, ma ciò dovrebbe essere ulteriormente sfruttato creando delle sinergie tra i due comparti, quindi tra ristoratori/albergatori e produttori del territorio. Vi è una mancanza di iniziativa in questo ambito, anche da parte propria, che potrebbe rappresentare un momento significativo per lo sviluppo del settore agricolo provinciale”.

Un altro obiettivo fondamentale della filiera corta è quello di avvicinare il consumatore in modo consapevole ai prodotti del suo areale geografico, creando un rapporto più stretto dei produttori con gli utilizzatori più attenti e sensibili e consentendo, contemporaneamente, una migliore conoscenza dei prodotti e di chi li produce. Partendo dalla considerazione che c'è sempre maggiore attenzione verso i prodotti locali perché ad essi sono associate maggiori garanzie di qualità e sicurezza e che i dati statistici confermano che il prodotto alimentare consumato fresco rappresenta di gran lunga la principale voce di acquisto delle famiglie italiane (circa due terzi in valore).

“Uno degli obiettivi che persegue l'associazione è quello di accorciare la filiera di produzione italiana. Per questo motivo sono stati attivati su scala nazionale 8.500 mercati per la vendita diretta con frequenza mediamente settimanale, se non bisettimanale. Di questi, 14 sono attivi nella provincia sede dell'intervista. Si svolgono al di fuori dei mercati rionali, solo con i produttori agricoli. Il riscontro positivo all'iniziativa si misura dopo 4 anni dalla nascita con una quota del 95,5% di chi ad oggi continua la vendita. Questi momenti di vendita diventano fondamentali anche per un altro aspetto: rappresentano un volano della comunicazione ai cittadini, importante per le fasi successive del progetto”.

In questo modo produttori e consumatori cominciano parlare di alleanza, inserendo i concetti, che sono già stati o saranno espressi, di multifunzionalità dell'agricoltura, di crescita delle imprese e di managerialità nella conduzione dell'attività.

“In quest'ultimo periodo stiamo portando avanti un progetto, la creazione di una Associazione di produttori, per collocare i prodotti delle nostre aziende agricole all'interno del contesto locale, agli agriturismi, alberghi e alla ristorazione per inserire i prodotti nel circuito turistico locale. Per ora non abbiamo progetti con la Grande distribuzione, però riconosciamo un problema di dialogo tra Gdo e produttori: i produttori coltivano ciò che l'anno prima è andato bene senza tenere presente che invece la Gdo vuole programmare in anticipo la produzione”.

4.5. L'innovazione in agricoltura

Come negli altri settori una leva per vincere la competizione globale si gioca sull'innovazione, che non è solamente quella radicale di prodotto, che ma l si accompagna ad una agricoltura tradizionale di qualità di prodotti tipici, come quella Italiana. Ma partire dalla tradizioni arricchendole con innovazioni, con processi innovativi, o con marketing mix nuovi sono percorsi da esplorare per porte l'alimentare italiano a un nuovo livello della competizione globale non più incentrato sul prezzo.

“Per quanto riguarda l’innovazione, probabilmente, non è il periodo migliore per parlare di questo, perché la crisi che attanaglia tutti i settori prende e stringe molto anche il settore agricolo, però vi sono delle aziende che sono veramente innovative, anche in un’ottica di filiera corta l’innovazione è fondamentale, perché chi riesce a proporsi sul mercato con dei prodotti nuovi, dei prodotti diversi, delle strategie comunicazionali e delle strategie di immagine differenti sicuramente ha successo. L’associazione questi li accompagna tutti, li accompagna sul territorio, li accompagna a livello nazionale. L’innovazione è insita in quelle aziende più dinamiche che hanno poi capacità di porsi in maniera diversa sul mercato e che sanno valorizzare questa innovazione per aggredire il mercato. In questo senso l’associazione facilita sicuramente l’innovazione permettendo l’accesso al credito, favorendo la registrazione del deposito di macchine o di processi particolari”.

“Sono stati portati avanti due progetti finanziati dal MIPAAF nell’ambito della ricerca e sperimentazione, con riferimento alla coltivazione di prodotti ottenuta con la concimazione attraverso Compost...Un altro progetto sta riguardando il recupero di un prodotto, che verrà rimesso a coltura da un gruppo di aziende; il prodotto verrà commercializzato attraverso un packaging innovativo, distribuito anche in mercati lontani. Se la risposta fosse positiva, ciò potrebbe significare l’avvio della produzione di una nuova coltura, diversa da quelle tradizionalmente messe a dimora sul territorio provinciale”.

“Rispetto all’innovazione, alcune imprese sono state in grado di fare scelte coraggiose: ad esempio, alcune aziende cerealicole in seguito al calo della resa ad ettaro hanno fatto investimenti in fonti di energia alternative, soprattutto fotovoltaico ed eolico. Per cui, di fronte ad una ridotta redditività di alcune colture, alcune imprese sono state in grado di differenziare, innovandosi. Molte aziende hanno altresì investito in nuovi macchinari produttivi e nell’aggiornamento e modernizzazione degli impianti, anche con riferimento ai temi della sicurezza sul lavoro. È molto probabile che, di fronte a condizioni economiche più favorevoli, la spinta all’innovazione sarebbe stata maggiore da parte di queste imprese”.

Un possibile strumento di diffusione dell’innovazione è quello delle buone pratiche.

“L’associazione promuove fra gli associati lo sviluppo di attività innovative (innovazioni radicali, incremental, di prodotto e di processo) anche attraverso un premio, il cui obiettivo è quello di portare all’attenzione dei cittadini italiani e delle altre aziende agricole, le esperienze vincenti di imprenditori che hanno saputo costruire progetti di impresa competitivi e sostenibili allo stesso tempo, rafforzando il legame con il loro territorio d’appartenenza”.

Altro strumento è quello delle reti, coinvolgendo attori che possono favorire l’innovazione, come le università, i poli tecnologici e coloro che possono diffondere la conoscenza.

“L’associazione si impegna comunque nel diffondere sia processi di qualità che nuova innovazione, attraverso anche l’introduzione di nuova tecnologia con collaborazioni col mondo della ricerca e dell’università”.

Il primo motivo che rallenta la diffusione della pratica innovativa vi è il momento congiunturale, che da un lato rende più rischioso il ritorno dell’investimento in innovazione, dall’altro lo rende più oneroso a causa delle difficoltà di accesso al credito.

“Al di là dei casi limite, l’innovazione piace a tutti, il discrimine non è chi vuole innovare o chi non vuole, oggi il discrimine è tra chi può innovare e chi non può, perché chi può lo fa e chi non può lo farebbe, ma non può. Negli ultimi due tre anni le aziende fanno poco reddito, quindi l’investimento diventa più rischioso a fronte di un margine che è ridottissimo. Chi può ha prospettive ed anche una base economica che gli consentono di tentare nuove vie, mentre chi non lo fa ha vissuto negli ultimi anni delle situazioni molto difficili, con margini che si sono azzerati, per non dire che sono andati in negativo”.

Però vi sono altre ragioni che ostacolano l'innovazione nel settore primario. Tra le prime una cultura d'impresa poco propensa all'innovazione, nel senso che vi è una tendenza a replicare quanto già fatto.

“Vi è un effetto di path dependency ovvero una tendenza a replicare e a investire in attività agricole considerata la tradizione del territorio... Il rischio che sembra emergere è che alcune delle imprese mettano in atto una sorta di difesa e di resistenza ai cambiamenti e alle difficoltà presenti. La struttura di tipo familiare delle aziende, sotto questo versante, può rappresentare pertanto un rischio per la sopravvivenza di alcune di esse. Vi è inoltre un certo invecchiamento delle imprese e degli imprenditori che in molti casi dà luogo a strategie più difensive di resistenza che di tipo innovativo. Tuttavia evidenzia come molte aziende non si limitano soltanto a resistere, ma cercano di mettere in atto strategie innovative seppur sempre ad un livello aziendale e non di tipo collettivo. Gli agricoltori hanno una spiccata capacità di innovare in maniera anche veloce laddove riescano a scorgere possibilità reali di guadagno. Negli ultimi anni alcune aziende hanno cercato di mettere in atto, pur sempre come strategia individuale, esempi di vendita diretta ed esperienze di multifunzionalità. Qualche agriturismo, ad esempio, ha iniziato ad affiancare alle attività tradizionali attività accessorie anche di tipo non agricolo con l'obiettivo di svolgere un'azione di integrazione al reddito. Un altro esempio di capacità innovativa da parte delle aziende locali è l'esperienza vissuta nel corso degli anni '80 quando la soia, ancora poco conosciuta, divenne in breve tempo un prodotto molto importante ed usato nella provincia anche grazie agli incentivi previsti in quello specifico momento che portò alla nascita di una pluralità di aziende. Allo stesso modo negli ultimi anni sono nate molte aziende di biogas”.

“Le aziende rappresentate sono favorevoli all'innovazione, il problema principale non è culturale, ma è di sostenibilità economica. Il primo problema riguarda la conoscenza dell'innovazione: gli agricoltori sono pronti verso l'innovazione del prodotto (come può essere stata la Dop in ambito olivicolo), meno verso i processi di produzione e trasformazione: in questo caso vi è un aspetto culturale ed un aspetto economico. L'aspetto culturale riguarda il fatto che cambiare significa cambiare modo di pensare e modo di agire anche dei propri collaboratori e quindi c'è difficoltà anche per prevedere quando lo sforzo porterà a qualche risultato; l'aspetto economico ovviamente crea delle difficoltà nel momento in cui le aziende devono sostenere l'investimento. Da questo punto di vista un compito che l'organizzazione dovrebbe rafforzare e sostenere è quello dell'informazione, dell'approfondimento di tematiche di innovazione, quindi portare a conoscenza degli agricoltori alcuni filoni di innovazione, farli conoscere, approfondire affinché conoscano anche i dettagli; accompagnarli anche in percorsi di passaggio generazionale all'interno dell'azienda e comunque fargli capire i vantaggi che possono portare le introduzioni di innovazione all'interno dell'azienda”.

Altra ragione nella difficoltà di gestire ed introdurre l'innovazione in azienda. Oltre al fatto che l'impresa deve essere protesa verso l'innovazione, deve porsi come obiettivo il miglioramento continuo, è necessario che ci siano figure che agevolino e pianifichino la sua introduzione nel sistema organizzativo, così da rendere il cambiamento il meno traumatico possibile

“Le aziende hanno mediamente voglia di investire e di innovare. Quando fanno utili normalmente li reinvestono nell'azienda e sul territorio. Questo costituisce sicuramente un vantaggio perché tutto ciò che l'agricoltura produce viene in qualche modo reinvestito. L'agricoltore cerca di portare l'innovazione in ogni fase del percorso, dalla produzione, alla trasformazione, alla commercializzazione. Il problema dell'innovazione è legato soprattutto a due fattori: l'innovazione deve essere gestita da figure competenti che vanno costruite perché spesso in agricoltura non vi sono figure competenti capaci di gestire processi produttivi e tecnologici nuovi. Inoltre l'innovazione ha un costo e la cosa è ancora più complicata soprattutto in un momento come quello attuale in cui la liquidità è critica a causa delle difficoltà del sistema bancario. In generale secondo la OR, le aziende sono ricettive all'innovazione, ma non sempre riescono a mettere in campo i cambiamenti necessari”.

Altro ostacolo all'innovazione è legato all'età dell'imprenditore. Il settore primario tendenzialmente soffre di senilizzazione, questo diminuisce il grado di apertura nei confronti dell'innovazione.

“Per quanto concerne l'innovazione sono doverose delle distinzioni. Vi sono delle aziende che sono in uscita, che hanno degli imprenditori che hanno più di 70 anni, e questi, pur con tutta la buona volontà, specialmente se non hanno ricambi generazionali, non sono ovviamente molto propensi all'innovazione; questo tipo di imprenditori-agricoltori cercano di conservare il conservabile cercando di salvarsi. Questo tipo di aziende, però, sono molto in difficoltà, perché non avendo innovato negli ultimi tempi, accelerano la loro velocità di uscita”. “Poi vi sono un gruppo di aziende, che sono minori purtroppo come numero, che invece sono guidate da persone più giovani, dai 25-30 ai 60 anni, che sono molto dinamiche; se poi hanno anche un ricambio generazionale dietro ancora meglio. Queste sono molto attente all'innovazione”.

Politiche volte al ricambio generazionale oltre a rendere più sostenibile nel medio periodo la produzione agricola, introducono un certo grado di innovatività.

“Anche agli ultimi piani di sviluppo rurale, c'è stato un forte incremento di imprese giovani, ma queste imprese giovani hanno subito trovato il modo di fare reddito e di dare una scossa a quella che era un'impresa statica magari condotta da un genitore anziano, oppure lasciata lì che rischiava l'abbandono, invece si sono completamente rigenerate ed innovate, anche con poco”.

4.6. Le questioni emergenti: il ricambio generazionale, burocrazia e concorrenza sleale

Un tema caldo in agricoltura è quello dell'elevata età media dei conduttori. Questo può fungere da freno in termini di visione complessiva di prodotto e di mercato e soprattutto pone il problema del ricambio generazionale

“Ci sono problemi di senilizzazione del tessuto imprenditoriale, e quindi di mancato ricambio generazionale, che ha determinato uno spostamento della produzione – da parte dei produttori più anziani – verso tipi di colture non particolarmente impegnative dal punto di vista dello sforzo fisico”. “Il punto critico è sicuramente l'età del conduttore l'80% dei titolari sono imprenditori agricoli con età superiore ai 60 fino ad un massimo di 80. È difficile pensare ad un agricoltura composta da questa classe di agricoltori, manca un ricambio generazionale, molte aziende rischiano di chiudere. E invece compito dei pochi giovani e degli agricoltori più attenti al futuro è di essere meno egoiste, devono favorire i contratti di rete e di filiere ma il primo punto è iniziare a collaborare”.

Azioni pubbliche volte alla corretta gestione del ricambio generazionale e più in generale di rendere appetibile il settore primario sono desiderate da parte delle associazioni di categoria.

“Basso tasso di ricambio generazionale per le imprese agricole, nonostante politiche in tal senso siano state approntate negli ultimi anni dal livello regionale. Vi è la necessità di ricreare quelle condizioni di 'appetibilità' del settore, in grado di attrarre giovani e assicurare loro la sostenibilità delle attività. Un'iniezione di forze giovani consentirebbe altresì l'introduzione di idee nuove ed entusiasmo che solitamente accompagnano imprenditori più giovani. In particolare, da questo punto di vista il settore agroalimentare viene considerato il comparto in grado di offrire le maggiori potenzialità. Il problema è poi assicurare un accompagnamento a queste giovani imprese affinché non chiudano nel giro di qualche anno”.

“Il ricambio generazionale è oramai diventato la questione fondamentale. Se parlando di filiere non si tiene conto del ricambio generazionale è un problema; ma a questo punto deve essere lo Stato ad occuparsene, cioè manca una politica agricola nazionale che tenga conto di questo problema. A suo tempo fu fatto il famoso Piano Verde che ha permesso, finanziandoli, a tante persone che non erano agricoltori di comprarsi l'azienda e quindi di diventare agricoltori ed oggi questo c'è, ma è un percorso difficile e quasi impensabile, perché oggi pensare di comprarsi un'azienda è una pazzia, semmai affittarla, con un costo di 30mila euro ad ettaro è impensabile. Si rischia, tra poco, di avere della terra in mano a gente che ne potrebbe fare un uso tipicamente speculativo e non produttivo”.

Altro tema caldo riguarda la burocrazia che oltre a drenare risorse utili alla gestione operativa, si pone come ostacolo nell'ottenimento dei finanziamenti pubblici italiani ed europei.

“Eccesso di burocrazia, che può costituire un deterrente rispetto allo sviluppo dell'impresa, considerato che l'imprenditore è costretto in molti casi a impiegare buona parte del proprio tempo per tutta una serie di adempimenti amministrativi. Lo snellimento della burocrazia, consentirebbe di liberare risorse da poter destinare alla produzione e all'innovazione (di processo, dei canali distributivi)”. “Per presentare i progetti, le normative comunitarie sono difficili e svantaggiose per le aziende italiane, caratterizzate per essere di piccole dimensioni e molto diverse tra i territori”. “Oggi una pratica di Pac (aiuto compensativo) con il regime attuale di burocrazia costa 1.150 euro. È una questione di rilievo perché, oggi, uno dei più grossi problemi per l'impresa sono i tempi. Lo sportello unico per le imprese è una bella idea, ma va tradotto in fatti concreti. Si può iniziare in modo che le singole organizzazioni di rappresentanza, con le proprie strutture, si assumano la responsabilità di sburocratizzare alcune attività”.

Altra questione è quella legata alla concorrenza sleale e ai differenti livelli di controlli cui sono sottoposti gli alimenti nei diversi paesi. Quest'ultimo aspetto particolarmente delicato oltretutto per la salubrità dei consumatori per la sopravvivenza delle imprese, in quanto direttamente legato ai costi di produzione e quindi ai prezzi di vendita e ai margini di guadagno.

“La pirateria alimentare e della concorrenza sleale proveniente dall'estero: ad esempio l'olio extravergine prodotto in paesi come la Grecia o la Tunisia attraverso particolari miscele che non rispecchiano quindi la qualità – e i costi di produzione – delle produzioni del territorio locale. Esiste anche un problema di concorrenza sleale, con prodotti importati dall'estero, sfilando in qualche modo il principale 'plus' di queste produzioni, ovvero il legame con il territorio. “L'agricoltura italiana sia quella più copiata al mondo e come questo sia dovuto al fatto che molti prodotti non hanno l'etichetta. Questa situazione consente a molti produttori stranieri di poter facilmente copiare e falsificare i prodotti”.

Una possibile risposta deve provenire dalla stessa Italia cercando di imporre disciplinari o etichettature conformi a standard di qualità comuni.

“Manca una congruità nei prezzi con il lavoro che serve per creare il prodotto di qualità, e questa è una battaglia da fare a livello politico. Il Ministero delle politiche agricole deve far passare un messaggio preciso su qualità, sicurezza e prezzo. Chi produce a queste cifre come fa ad aver rispettato gli obblighi di sicurezza e di assunzione del personale, di formazione e di tracciabilità”. “La priorità è che ci sia una difesa del made in Italy, se le aziende vogliono vendere nel mondo con costi italiani non ci sono possibilità, devono essere valorizzati le produzioni di qualità, deve essere valorizzato in modo chiaro il made in Italy rispetto al resto... La qualità del prodotto deve dare l'opportunità di produrre a costi un po' più alti e di conseguenze a vendere a prezzi poco sopra i livelli standard globali. Ma se producono italiano di qualità e vendono a prezzi mondiali le aziende chiudono... Oltre a ciò, dovrebbero essere applicate quelle norme già previste per l'etichettatura dei prodotti, non dazi ovviamente, ma il rispetto delle norme igienico sanitarie per i prodotti che entrano e che escono dal nostro territorio e rispetto delle norme sulla etichettature...Nel settore

agroalimentare c'è una forte concorrenza sleale, alcuni paesi che ci fanno concorrenza nella produzione, acquistano dall'Italia macchinari e prodotti non più in regola nel territorio nazionale, le aziende italiane devono attenersi a regole ben precise, e altri no, poi senza etichettatura rigida non può valorizzare la qualità e la provenienza del prodotto oltre che il rispetto delle regole”.

Altra via per tutelare il made in Italy e creare un marchio nazionale grande della qualità dei prodotti locali, o al contrario richiedere la certificazione di standard di qualità così che le regole della competizione globale possano valer in tutto il mondo e siano garanzia per i consumatori.

“L’associazione crede molto nel valore del made in Italy, ma soprattutto crede molto nella capacità di avere delle regole, di poter farsi dare delle regole abbastanza stringenti per evitare che l’agroalimentare, possa continuare ad essere, in qualche maniera, falsificato e copiato ed imitato in qualsiasi parte del mondo. La nostra agricoltura, il nostro export per un quarto è reale e per tre quarti è falso made in Italy, se si riuscisse veramente a certificare il vero made in Italy e riuscire a coprire quegli spazi oggi occupati dal falso, probabilmente non ci basterebbe un prodotto per soddisfare la richiesta. I veri rischi della filiera sono persone con pochi scrupoli, che si chiamino mozzarelle blu, che si chiamino pomodori provenienti dalla Cina con la muffa, sono quelli i veri rischi della filiera, perché mettono a repentaglio il lavoro degli agricoltori italiani. Questo può essere risolto con l’etichettatura obbligatoria dell’origine delle materie prime”. “Maggior lavoro sulle certificazioni e un importante impegno nel comunicare il prodotto italiano e le difficoltà necessarie per produrre un prodotto di qualità. La certificazione deve far parte della cultura italiana e deve essere ben fatta così come le aziende che producono, o dicono di farlo, prodotti italiani”.

4.7. La rappresentanza presso le sedi europee

Le interviste condotte presso le organizzazioni di rappresentanza degli interessi del mondo agricolo hanno messo in luce una ricca attività di fornitura di servizi ai propri associati. Un ventaglio variegato che va dai tipici servizi di assistenza fiscale, tecnica ecc. fino a forme quasi personalizzate o comunque destinate a soddisfare specifiche richieste di piccoli gruppi di aderenti. Le attività di servizio si affiancano a quella legata al ruolo basilare per l’organizzazione: la rappresentanza in ogni sede degli interessi degli iscritti. I colloqui hanno spesso segnalato una situazione critica che già era emersa da interviste condotte in fase precedenti dello studio: una generale debolezza della rappresentanza dell’agroalimentare in sede europea. Situazione che appare più grave in quanto segnalata anche da chi è investito di questo ruolo.

In primo luogo viene denunciata una presenza spezzettata e quindi debole dal punto di vista del peso che assume al momento delle decisioni. Frammentazione che caratterizza tutti gli aspetti, anche quelli territoriali.

“Gli uffici di rappresentanza comunitari devono avere un unico obiettivo quello di valorizzare l’Italia e non solo piccole realtà regionali o provinciali. Uno dei peggiori effetti della riforma del Titolo V della Costituzione è stato l’intervento che ha reso genericamente il commercio con l’estero una materia concorrente fra stato e regioni. In un paese come il nostro che ha come prima risorsa indiscussa il proprio brand ‘Italia’, la mancanza di coordinamento nella promozione dello stesso vanifica enormi risorse che potrebbero essere invece utilizzate in modo da massimizzarne l’efficacia.”

C'è bisogno di un passaggio intermedio prima di presentarsi ai tavoli europei. Si arriva sguarniti perché non si è concertata una posizione comune, più forte, da presentare al cospetto degli altri paesi.

“I lobbisti agiscono con forza solo all'interno del nostro paese, non nei confronti degli altri paesi che già hanno un maggiore potere contrattuale dovuto ad una zootecnia più forte della nostra se non altro in termini di volumi di produzione. Sono più forti anche in termini di coesione e di linee strategiche di politica europea. Non è una questione politica, ma culturale, di carenze organizzative. Tipico è l'esempio della penetrante capacità commerciale dei francesi per i loro formaggi..... Questi problemi non sono certo da imputarsi ad una produzione limitata, ma piuttosto al fatto che alcuni sistemi sono molto più penetranti e protezionistici, e altri invece non sono in grado di esercitare la stessa pressione.” “Al di là del fatto che si rappresenta una realtà polverizzata, si arriva in sede europea con meno forza rispetto ad altri paesi. Non è tanto una questione di minor peso dell'Italia, ma piuttosto di incapacità di presentarsi con posizioni coordinate tanto che andiamo a sostenere posizioni differenti rispetto alle grandi tematiche, alla politica agricola comunitaria. L'Italia arriva molto spesso divisa ai tavoli europei dove, se i numeri si spaccano in due, può succedere che non si capisca qual è la posizione italiana.” “Non si riesce prima ad individuare alcuni punti comuni, a cercare delle mediazioni da sostenere poi con forza, senza separarsi. Altri paesi litigano ferocemente a casa loro, ma arrivano più forti, uniti, per sostenere l'accordo. Il risultato dell'atteggiamento italiano è la minore possibilità di affermare i valori dell'Italia.”

Nel caso delle filiere, inoltre, è auspicabile un più spinto coordinamento verticale che coinvolga più nodi possibile della stessa filiera. Oltre ad un'aggregazione e ad un coordinamento orizzontale, nel caso delle filiere è infatti utile rafforzare anche la dimensione verticale tra i vari nodi lungo il percorso.

“In Italia esiste un problema strutturale di polverizzazione della rappresentanza. Quando si arriva in Europa, i tedeschi si siedono ai tavoli europei con fronte compatto per trattare temi complessi come le produzioni primarie, il prezzo del latte o altro. Sullo stesso fronte, in massa, si trovano sia l'allevatore della Baviera che il produttore di emmenthal. L'Italia arriva alla spicciolata: arriva l'associazione degli allevatori, ma anche i caseifici consorziati, i trasformatori industriali, gli allevatori ecc. A volte arrivano a trattative quasi concluse, a detrimento di tutto il sistema. Inoltre, si arriva senza un'idea concordata, di compromesso, tutti pronti solo a difendere il proprio piccolo orticello.”

Già l'organizzazione dei tavoli di filiera nazionali è da più parti ritenuta non idonea per discutere problematiche relative all'attività agricola.

“Dovrebbero prima essere convocati gli agricoltori e, solo dopo che sono stati presi accordi sulle strategie da adottare, andrebbe indetto un tavolo di filiera per concordare eventuali azioni congiunte. A questi tavoli la parte produttiva della filiera è di norma scoperta in quanto la rappresentanza degli agricoltori è molto debole: chi partecipa ai tavoli spesso non lo fa a livello specialistico, si occupa di mille problemi e quando arriva al tavolo ascolta e non fa proposte, non partecipa attivamente. Si conferma dunque anche in questa filiera che il punto debole è la base produttiva. Il Mipaaf dovrebbe istituire un tavolo degli allevatori e in seguito accordarsi con il Ministero dello Sviluppo economico per convocare il tavolo di filiera. Le politiche per la Gdo, ad esempio, vanno stabilite altrove, la Gdo rappresenta un'attività produttiva che si occupa dallo spillo al missile e i prodotti agricoli sono solo una parte della merce che tratta.” “Gli agricoltori, che restano sempre l'anello debole, si trovano nel 'loro' ministero a dover discutere allo stesso tavolo provvedimenti che qualche altro soggetto ha ideato, ma che riescono difficilmente a rendere operativi in modo adeguato alle proprie esigenze perché allo stesso tavolo ci sono trasformatori e commercianti, molto più forti.”

Ovviamente, le difficoltà di presentarsi uniti e concordi per avere maggior peso in fase di trattativa, si riscontano anche ai più bassi livelli di aggregazione. Alcune

organizzazioni di rappresentanza svolgono al proprio interno attività di informazione, di comunicazione, finalizzate a definire e rafforzare l'identità comune dei propri associati. Già a livello di OP era stata rilevata, in alcuni casi, attività *“miranti a rafforzare lo spirito cooperativistico attraverso viaggi studio, pranzi e altre attività sociali”*. Il fine ultimo è quello di aumentare la consapevolezza del peso che gli associati possono assumere nel sistema di filiera quando agiscono in forma aggregata e coordinata.

5. Tendenze future

A questo punto, per le ragioni che siamo venuti esponendo, non è certamente facile individuare con chiarezza quali possano essere le più probabili evoluzioni delle filiere agroalimentari nel medio termine. Tutti gli interlocutori di fronte alla domanda “Come vedete il sistema della rappresentanza degli interessi lungo le filiere di qui a cinque anni?” hanno dato risposte diverse e diversamente articolate. Certo dipende in larga misura da come usciranno dalla crisi politica ed economica che caratterizza questa fase storica e su questa prospettiva nessuno è in grado di offrire certezze. È evidente che l'esito dipende dal processo di costruzione della realtà che le diverse associazioni sapranno realizzare. È vero che gli interessi esistono “in natura” nella società, ma sono anche molto complessi ed articolati. Come si aggregano e si rappresentano non dipende in alcun modo da automatismi sociali, bensì dipende dalle scelte politiche e organizzative che le associazioni fanno e faranno nel prossimo futuro. Anche questo un terreno d'azione da monitorare e sul quale riflettere per il medio-lungo termine.

Volendo comunque cercare di descrivere quali saranno i trend futuri nel mondo della rappresentanza, che si leggevano già sottotraccia negli anni passati, pur con le dovute cautele, possono essere così profilati.

Il livello tradizionale è quello di cosiddetti servizi di adempimento, che in termini quantitativi costituiscono la maggior parte degli organici delle strutture di servizio delle associazioni. Le mancate semplificazioni ed anzi le continue innovazioni legislative rendono la fornitura di servizi di adempimento un'attività rispetto alla quale non si registrano cali di domanda significativi anche se in molti casi si comincia a sentire la concorrenza (in particolare sui prezzi) di liberi professionisti anch'essi evidentemente in difficoltà in ragione della crisi economica.

La stessa crisi che spiega un'accentuazione della domanda associativa sulle richieste di accesso al credito ed ai servizi sindacali. La prima intesa sempre più come richiesta di assistenza e supporto alle dinamiche finanziarie dell'impresa fino a sfociare nelle pratiche operative di richiesta di finanziamenti. La seconda intesa anch'essa come attività di supporto nell'interpretazione dei vincoli normativi e contrattuali.

Di converso sul versante più schiettamente sindacale si verifica una notevole vivacità e partecipazione laddove le istanze associative vengono viste come spazi espressivi di democrazia associativa e come canali di aggregazione della domanda politica nei confronti del decisore pubblico. Il fatto che la democrazia associativa sia da sempre articolata e organizzata convoglia verso l'associazione domande che hanno una spiccata connotazione politica ed in quanto tali venivano tradizionalmente rivolte ai partiti.

L'impressione di numerosi nostri interlocutori è che tanto la crisi economica che la crisi politica aumentino la domanda degli associati, sia sul versante dei servizi che su quello della rappresentanza, ovviamente a fronte di una ridotta capacità di “pagare” le nuove e ulteriori prestazioni richieste. In particolare sul versante della rappresentanza si fa sempre più labile il confine tra associazioni e partiti laddove la crisi e/o la debolezza della rappresentanza politica inducono da un lato a rafforzare la rappresentanza associativa e dall'altro ad ipotizzare ed in alcuni casi anche a realizzare quelli che una volta sarebbero stati definiti veri e propri sconfinamenti dai rispettivi ambiti di competenza. Sempre più spesso sentiamo parlare di “soggettività politica” della

rappresentanza non tanto come vocazione naturale delle dinamiche associative quanto piuttosto come supplenza di un sistema politico particolarmente bloccato in questa fase storica.

Le strade per la competitività nelle filiere italiane rimangono diverse e articolate: bilanciamento dei tempi di pagamento da valle a monte, miglioramento della produttività e innovazione nelle fasi industriali, accrescimento della presenza estera nella distribuzione. Le imprese non potranno giocare da sole la partita che hanno di fronte. Il sistema paese può oggi intervenire, offrendo alle singole filiere una visione del futuro che sarà anche una visione di sé e della sua ambizione industriale a medio termine. Deve inoltre farsi strada l'idea del "fare sistema" tra piccole e medie imprese complementari, aggregarsi in alleanze produttive per combattere il nanismo imprenditoriale.

PARTE 4. Un contributo alla progettazione delle politiche pubbliche di settore (WP7)

1. Le filiere agro-alimentari del made in Italy: alla ricerca di imprenditorialità e di qualche buona politica

In questo capitolo conclusivo si cerca di sviluppare qualche considerazione di sintesi a partire dai risultati emersi dall'analisi statistico-quantitativa contenuta nella prima parte del volume e dagli studi di filiera contenuti nella seconda. L'idea di fondo è mettere a fuoco delle prospettive credibili di sviluppo delle filiere agro-alimentari italiane, fondandole sui tratti che attualmente le contraddistinguono, sui punti di forza e di debolezza delle imprese che operano al loro interno, ed anche sulla constatazione che esse sono parte di filiere più ampie ed entrano in dinamiche competitive di scala globale. Il capitolo si articola in cinque capitoli.

Nel primo viene sottolineata l'importanza del concetto di filiera per comprendere la composita realtà dell'agro-alimentare italiano e la sua evoluzione nel tempo. Tale importanza risulta rafforzata dal fatto che il concetto non solo consente di rappresentare adeguatamente le differenze interne all'agro-alimentare, ma risulta anche utile per sviluppare qualche riflessione generale e delle indicazioni di *policy* a favore della competitività del made in Italy agro-alimentare. Sotto il profilo metodologico, si è sottolineata l'opportunità di concepire la filiera come spazio relazionale, al fine di collegare una costruzione di matrice settoriale come la filiera alle strategie competitive messe in atto a livello aziendale.

Nel secondo capitolo il concetto di filiera viene collocato in una prospettiva spaziale, tenendo conto che le filiere possono "addensarsi" in particolari territori (in termini di fasi della filiera e di numero di soggetti che le realizzano), ma anche collegare territori molto lontani. Nello specifico, vengono analizzate quattro declinazioni del rapporto tra filiera e spazio, tutte osservabili e rilevanti nell'agro-industria: le catene globali del valore (*global value chains*) che hanno preso forma con la globalizzazione della produzione e del commercio, e con la tendenza delle grandi imprese del mondo a focalizzarsi sulle attività ritenute maggiormente strategiche; le filiere corte del "chilometro zero", centrate sulle aziende agricole che vendono i propri prodotti direttamente ai consumatori; le filiere-territorio con a capo specifiche imprese, che sviluppano relazioni di filiera *upstream* in un contesto locale e relazioni *downstream* che si allungano nei mercati internazionali; ed infine i distretti agro-alimentari, variante del distretto industriale alla Marshall e Becattini (Sforzi, 2008) nei casi in cui una popolazione di imprese localizzate in un territorio circoscritto realizzano attività agricole e di trasformazione manifatturiera tra loro collegate.

L'analisi delle filiere nella prospettiva dei territori giustifica la scelta di lasciare sullo sfondo le filiere corte, da un lato, e le *global value chains* delle imprese multinazionali, dall'altro, perché è nel variegato insieme delle situazioni intermedie che la declinazione agro-alimentare del made in Italy assume un significato chiaro e sostenibile sul piano competitivo. Il quarto capitolo introduce in questo spazio competitivo il concetto di imprenditorialità (*entrepreneurship*) – intesa come capacità di ricercare, identificare e sfruttare nuove opportunità di business – e lo applica alle macrofasi delle filiere agro-alimentari: l'agricoltura, la trasformazione manifatturiera e i canali distributivi. I numerosi esempi positivi di imprenditorialità che il caso italiano consente di cogliere – tra i quali spiccano quelli dei soggetti che svolgono il ruolo di veri e propri organizzatori di filiera – induce a pensare che la promozione dell'imprenditorialità costituisca la

strada maestra per sviluppare una politica orientata a rafforzare la sostenibilità competitiva delle filiere agro-alimentari del made in Italy.

Negli ultimi due capitoli lo sguardo si allarga dall'insieme delle singole filiere al sistema agro-alimentare nel suo complesso. Questo ampliamento della prospettiva di analisi consente di evidenziare la presenza e l'agire di due subsistemi di notevole importanza. Il primo è composto da una serie di soggetti diversi l'uno dall'altro, ma accomunati dalla capacità di creare contesti di esperienza per i consumatori di prodotti alimentari, arricchendo in questo modo il valore del made in Italy come marca-ombrello per tali prodotti e le loro filiere. Il secondo subsistema consiste nell'infrastruttura cognitiva delle filiere agro-alimentari: comprende gli enti ricerca, le strutture della formazione tecnica superiore e universitaria, e i fornitori di *business services* ad alto contenuto di conoscenza.

2. La filiera e l'impresa, in generale e nell'agro-alimentare

La filiera è l'insieme delle attività tra loro collegate che concorrono alla realizzazione e alla commercializzazione di un prodotto finito, a partire dalla produzione delle materie prime. Allo stesso tempo, poiché queste attività sono svolte da imprese, la filiera ospita una popolazione di imprese. Attività, imprese e relazioni sono dunque gli elementi fondativi del concetto, complesso, di filiera. Le relazioni tra attività, definibili solo in modo "astratto", assumono forma "concreta" quando le si rappresenta come relazioni tra imprese.

Il concetto nasce sicuramente in Francia ma la sua paternità rimane dubbia, rivendicata da un lato dagli economisti agrari (o meglio agro-alimentari), dall'altro dagli economisti industriali. È comunque nel primo ambito che il termine diventa pienamente visibile sul piano scientifico, nei lavori di L. Malassis (1973, 1977) che parla di filiere e di *chaîn agro-alimentaire* in modo sostanzialmente intercambiabile. È interessante ricordare che Malassis ricorre al concetto di filiera in contributi dedicati ai fondamenti dell'economia agro-alimentare, che in quegli anni muove i primi passi come disciplina che vuole distinguersi dalla *économie rurale*. Ma la portata del concetto è ovviamente più ampia, e infatti già nella prima metà degli anni ottanta viene utilizzato in Francia da studiosi dei settori industriali, in contributi teorici e nei primi studi empirici di filiera (Bellon, 1984; Arena, Rainelli e Torre, 1985), per poi diffondersi a livello internazionale. Il motivo di questo successo risiede nell'insoddisfazione crescente verso l'approccio settoriale in senso stretto, focalizzato sulla concorrenza orizzontale tra imprese che realizzano lo stesso tipo di output e quindi appartengono, per definizione, allo stesso settore (*industry*). Tale approccio non è capace di spiegare le dinamiche competitive che animano e cambiano un determinato settore perché non tiene conto delle interdipendenze che lo legano alle attività e ai settori collocati a monte e a valle del settore oggetto di analisi. L'approccio di filiera supera questo limite attraverso un ampliamento del campo di analisi, aggiungendo alla dimensione orizzontale una dimensione verticale: dal singolo settore, che occupa un determinato stadio o fase della filiera, alla concatenazione verticale di settori che un prodotto finale deve attraversare per venire completato.

Il concetto di filiera ha natura eminentemente settoriale, costituendo la proiezione verticale del settore: le imprese sono incorporate in tale costrutto in forma collettiva, come popolazioni che operano ai diversi stadi della filiera, e non nella loro individualità, come attori che definiscono le proprie strategie nella filiera (Stefani, 1994; Malassis e Gherzi, 1995). Questa seconda prospettiva viene esplorata e sviluppata da Porter (1985) con i concetti di catena del valore e di sistema del valore. Attraverso la catena del valore l'impresa viene suddivisa nelle diverse attività interdipendenti che essa svolge quando progetta, produce, vende e distribuisce i suoi prodotti: si tratta delle attività strategicamente rilevanti allo scopo di comprendere l'andamento dei costi e le fonti interne di differenziazione, che per Porter costituiscono i due fondamentali tipi di vantaggio competitivo che un'impresa può possedere. Il sistema del valore descrive invece il flusso di generazione del valore che collega le catene dei fornitori, dell'impresa su cui è centrata l'analisi (impresa focale), dei suoi canali distributivi e degli acquirenti-utilizzatori. Questi ultimi, a loro volta, possono essere imprese (nel qual caso la concatenazione prosegue) o i consumatori finali, caratterizzati da una loro specifica catena del valore³⁷.

Nello schema porteriano la creazione di valore viene incanalata lungo sequenze unidirezionali di fornitura. Questa rappresentazione sacrifica però la varietà del reale, che mostra reticoli più complessi di relazioni, sintetizzabili nel concetto di rete del valore (Parolini, 1996; Grandinetti, 2008). Facendo riferimento come organizzazione focale a un'impresa manifatturiera, la rete del valore include innanzitutto i fornitori diretti e indiretti di input materiali e di servizi a monte e i clienti diretti e indiretti a valle, nella logica del sistema del valore. Alle relazioni verticali si aggiungono i rapporti con i partner di affari e gli alleati, che estendono la trama di relazioni in direzione orizzontale o laterale, a seconda che le imprese coinvolte appartengano o meno allo stesso settore dell'impresa focale. D'altra parte, l'ambiente rilevante per il vantaggio competitivo di un'impresa non è occupato solo da questi soggetti, ma corrisponde a un più ampio e complesso insieme di attori. L'impresa può semplicemente subire l'influenza dell'ambiente competitivo, oppure cercare di allacciare relazioni utili con almeno alcuni degli attori che ne fanno parte: ad esempio, un'impresa che investe in nuovi prodotti che migliorano la tutela dei consumatori ha tutto l'interesse di comunicare adeguatamente gli investimenti realizzati alle organizzazioni consumistiche e ad altri soggetti influenzatori. In definitiva, volendo adottare una visione compiuta del processo di creazione del valore è necessario circoscrivere all'interno dell'ambiente competitivo l'intero insieme di soggetti con cui una determinata impresa intrattiene relazioni di valore.

Il costrutto (settoriale) di filiera e quello (aziendale) di catena-sistema-rete del valore sono logicamente interconnessi (Antonelli, 2011). Tuttavia, affinché questa interconnessione risulti completa, il modo di rappresentare la filiera deve risultare più ampio rispetto all'accezione comune, circoscritta alle operations produttive (incluse quelle commerciali) condotte dalle imprese: non a caso si parla in genere di filiera produttiva o di filiera di produzione (Bellon, 1984). Allargando la visuale, la filiera produttiva si estende al suo intorno per includere soggetti non coinvolti nei tradizionali

³⁷ Il termine "sistema del valore" è però poco utilizzato dagli studiosi di strategia, che preferiscono utilizzare in modo generico il termine "catena del valore", a indicare sia la struttura interna dell'impresa che il sistema del valore in cui essa si inserisce.

rapporti di compravendita di beni e servizi, e a valle per incorporare lo stadio del consumo, con la pluralità, mutevole nel tempo, di componenti produttive che esso può ospitare: si pensi, ad esempio, al recente sviluppo di nuove forme di auto-organizzazione dei consumatori negli acquisti come i GAS (Gruppi di Acquisto Solidale)³⁸.

Come si è detto, l'approccio della filiera è applicabile all'intera varietà dei prodotti finiti, compresi quelli che all'origine hanno input di produzione agricola. Nel nostro paese, da almeno due decenni ha richiamato l'attenzione degli studiosi del sistema agro-alimentare (Antonelli, 2011) e, negli ultimi anni, è diventato uno dei principali riferimenti concettuali anche nell'ambito del dibattito tra operatori e *policy makers* sui destini di tale sistema. Tuttavia, si tratta in larga maggioranza di citazioni piuttosto generiche, anche perché a tutt'oggi scarseggiano gli studi empirici che, con riferimento ad una specifica filiera, sfruttano a pieno le potenzialità del concetto³⁹, ed in particolare:

- analizzano in modo congiunto i quattro “mondi” che interagiscono nelle filiere del food, l'agricoltura, la manifattura, i canali distributivi ed in particolare il *retailing*, il consumo, esplicitandone le interdipendenze
- utilizzano insieme la prospettiva della filiera, che guarda ai settori collegati in filiera considerandoli nella loro interezza, e quella di matrice aziendale, che guarda alla varietà strategico-organizzativa delle imprese che formano ciascun settore.

Gli studi di filiera presentati in questo volume si muovono in entrambe le direzioni, collocandosi dunque in uno spazio non ancora adeguatamente esplorato dalla ricerca e dimostrando l'utilità dell'approccio integrato filiera-impresa sia in termini di analisi comparata (le differenze tra filiere contano) che per produrre una visione di sintesi, che estrae alcuni aspetti trasversali rispetto alle differenze inter-filiera.

Un aspetto originale della ricerca portato a termine, importante sotto il profilo metodologico, ma anche ricco di implicazioni sul piano delle politiche a supporto dell'agro-alimentare italiano, consiste nell'aver definito la filiera come spazio relazionale o meglio, anche come spazio relazionale. Dentro tale spazio la singola impresa definisce una posizione e la propria rete del valore, ossia le relazioni dirette ed indirette che la collegano ad altri soggetti della filiera. In questo modo si crea un ponte solido tra le due prospettive che si interfacciano quando si ragiona in termini di filiera. Guardando alle strategie di filiera sviluppate dalle imprese si possono riconoscere modelli o varianti nell'ambito di una filiera merceologicamente e tecnologicamente data. Inoltre, si è portati ad assegnare importanza a un'innovazione particolare, l'innovazione di filiera, attraverso cui un'impresa esistente o una *new venture* organizza una combinazione inedita di attività e soggetti all'interno di una filiera-spazio relazionale. Anche da queste innovazioni, come si avrà modo di chiarire in seguito, dipende il futuro delle filiere agro-alimentari del made in Italy.

³⁸ Una recente indagine ha censito nella sola provincia di Roma ben 160 GAS (Fonte, 2013). La dimensione produttiva del consumo è stata concettualizzata in diversi modi e in diversi contesti: per una rassegna della letteratura si veda Cova e Dall'i (2009). Una nuova prospettiva si è poi aperta con lo sviluppo di tecnologie di produzione a basso costo come le stampanti 3D (Anderson, 2012).

³⁹ Tra le eccezioni: Contò, 2005; Mason e Gos, 2013.

3. La dimensione spaziale della filiera: *global value chains*, filiere corte, filiere-territorio e distretti agro-alimentari

Sia le filiere in quanto settori “attraverso altri settori” (Arena *et al.*, 1985, p. 319) sia le strategie di filiera delle imprese vanno collocate nello scenario dell’economia globale, che a partire dagli anni novanta ha cominciato a modificare in modo profondo la configurazione spaziale delle filiere (Grandinetti e Rullani, 1996). Questo mutamento viene “catturato” in modo efficace dal concetto di catena globale del valore (*global value chain*) sviluppato da Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005). Gli autori partono dalla constatazione di due fenomeni: la globalizzazione della produzione e del commercio; la disintegrazione verticale delle grandi multinazionali, che tendono a racchiudere entro i confini proprietari le sole attività strategiche e le corrispondenti *core competencies*. A fronte di una crescente frammentazione delle attività economiche tra imprese e della loro localizzazione in uno spazio sempre più vasto, gli autori si chiedono come queste attività vengono coordinate e identificano cinque diverse strutture di *governance* o modelli di *global value chain* (GVC): di mercato, modulare, relazionale, *captive* e gerarchico.⁴⁰ Attraverso una serie di esempi, Gereffi e colleghi riescono a dimostrare che l’approccio GVC risulta molto utile nell’analizzare come cambiano i settori globali nel tempo. Tra gli esempi, quello del flusso di *fresh vegetables* (frutta e verdura) dalle aziende agricole del Kenya alle catene di supermercati inglesi: queste ultime, nel corso degli anni ottanta hanno modificato la struttura di *governance* della GVC dal mercato al modello relazionale, come conseguenza dell’importanza crescente che i reparti di deperibili venivano ad assumere nella scelta dell’insegna da parte dei consumatori; la strategia adottata dalle organizzazioni di *retailing* è stata quella di saltare lo stadio dell’ingrosso e di istituire delle relazioni collaborative con un numero ristretto di importatori inglesi per ciascuna categoria di prodotto, capaci di seguire le indicazioni dei supermercati in merito alla qualità dei prodotti, al rispetto delle norme di sicurezza, all’ottimizzazione dei tempi e dei costi logistici; gli importatori hanno reagito costituendo rapporti di fornitura tendenzialmente esclusivi con determinati esportatori kenyan, che a loro volta hanno by-passato l’intermediazione dei grossisti e adottato politiche di approvvigionamento selettive presso i *farmers* di quel paese.

In un recentissimo contributo Gereffi (2013, p. 4) chiarisce che l’approccio GVC analizza “*the full range of activities that firms and workers perform to bring a specific product from its conception to its end use and beyond*”. Fin qui nulla di diverso tra la GVC e la filiera nella sua accezione consolidata (settoriale), se non per l’attenzione – esplicitata nel nome della prima – alla dimensione spaziale dilatata su scala globale. In realtà, l’approccio GVC include sia la prospettiva settoriale che quella aziendale. Lo conferma di nuovo il nome, per metà porteriano,⁴¹ ma soprattutto il riferimento dominante nella letteratura sulle GVC alle grandi imprese (*lead firms*), che del resto presidiano la *governance* dei vari modelli di GVC indicati nel contributo seminale di Gereffi *et al.* (2005), di tutti i modelli tranne ovviamente quello di mercato.

⁴⁰ Dalla struttura di mercato a quella gerarchica aumentano il grado di coordinamento effettuato in forma esplicita e il grado di distribuzione asimmetrica del potere tra le parti.

⁴¹ Stranamente, Gereffi *et al.* (2005) non citano Porter (1985), ma il contributo contemporaneo e concorrente di un altro studioso di management (Kogut, 1985), che parla di *added-value chain*.

Proprio da questa sorta di “ambiguità” concettuale l’approccio GVC deve la sua forza descrittiva e interpretativa. Sotto questo profilo, si vuole sottolineare la forte corrispondenza tra l’approccio in questione, seppure depurato dalla focalizzazione sulle sole grandi imprese multinazionali e le loro *supply chains*, e la visione della filiera come spazio relazionale adottata nei nostri studi di filiera. D’altra parte, dagli studi sulle GVC, prodotti in gran numero negli ultimi anni (Gereffi, 2013), traiamo una lezione importante: nello scenario competitivo attuale, che possiamo considerare di globalizzazione matura, gli spazi relazionali entro cui le imprese definiscono le proprie strategie di filiera sempre più raramente possono venire racchiusi in un ambito esclusivamente locale.⁴²

Contrasta con questa macrotendenza la vendita diretta ai consumatori dei propri prodotti da parte delle aziende agricole, che oggi è diventato usuale chiamare “chilometro zero”, dove la filiera diventa corta, anzi cortissima. Si tratta di un fenomeno che a fine secolo veniva considerato a rischio di estinzione nel nostro paese e che invece nella fase recente mostra una crescita significativa, in termini di volumi di vendita e di numero di aziende coinvolte, secondo quanto segnala l’Osservatorio Internazionale sulla Vendita Diretta nelle Aziende Agricole organizzato da Agri2000 e da Coldiretti. Dalla rilevazione più recente, relativa al 2009, si evince che le aziende agricole che veicolano, in parte o totalmente, la loro produzione attraverso circuiti brevi di vendita sono 63.600, con un incremento rispetto al 2001 pari a circa il 64%.⁴³ Tuttavia il fenomeno ha ancora un’incidenza limitata sulla popolazione totale delle aziende agricole: solo il 7,4% di quelle iscritte alla Camera di Commercio della loro provincia dichiara di praticare la vendita diretta. Sotto il profilo regionale, il primato spetta alla Toscana, con un’incidenza del 18,0% sul totale. Seguono la Lombardia (11,0%), il Piemonte e il Veneto con poco più del 9%, l’Abruzzo, la Sicilia e l’Emilia-Romagna (tra 8 e il 9%), mentre tutte le rimanenti regioni si collocano sotto la soglia del 4%. Il vino è il prodotto più venduto, riguardando il 34,2% delle aziende di vendita diretta. Molto diffusa anche la commercializzazione diretta di frutta e ortaggi (30,2%), mentre con un’incidenza compresa tra 10 e 20% troviamo i formaggi, l’olio di oliva e le piante ornamentali.

Vi sono almeno tre concause che spiegano il recente e, con ogni probabilità, futuro sviluppo della vendita diretta e della filiera corta nell’agro-alimentare. Le prime due si collocano rispettivamente dal lato dell’offerta e della domanda (Cicatiello e Franco, 2008; Aguglia, 2009; Sini, 2009). Dal lato dell’offerta, il primo anello delle filiere agro-alimentari si trova compresso in quella che è stata chiamata la *squeeze in agriculture*, tra costi crescenti dei fattori produttivi e i prezzi bassi dei mercati all’ingrosso (Van der Ploeg, 2006). A questa minaccia, che affligge soprattutto le piccole aziende, dotate di minore potere contrattuale a monte e a valle gravate da inefficienze di scala, la vendita diretta offre un’opportunità di ricreare margini di profitto. Dal lato dei consumatori, la

⁴² Per un confronto tra l’approccio GVC e quello di filiera si rinvia all’approfondito saggio di Raikes, Jensen e Ponte (2000).

⁴³ Va segnalato che i dati forniti da questa fonte non collimano con quelli dell’ultimo Censimento dell’Agricoltura, che nel 2010 registra circa 270 mila aziende agricole che effettuano la vendita diretta, con un vero e proprio crollo rispetto al dato della precedente rilevazione censuaria del 2000 (-53%), e un’incidenza sul totale delle aziende che scende dal 23,2% al 16,7%. È evidente che le due fonti “raccontano” due agricolture diverse e sarebbe utile che l’Osservatorio Agri2000-Coldiretti chiarisse di quale porzione del panorama censuario si occupa.

vendita diretta incontra le richieste del segmento che assegna particolare importanza alla qualità e alla freschezza dei prodotti e/o l'attenzione crescente, ricca di componenti emotive e culturali, ai temi della sostenibilità. Infine, un *enabler* della vendita diretta di assoluto rilievo è rappresentato dal moltiplicarsi di contesti e iniziative che ospitano o comunque promuovono la vendita diretta, formando una sorta di infrastruttura in grado di supportarla. In primo luogo, vi è il recupero di popolarità dei mercati contadini (*farmer markets*) e delle sagre ed altri tipi di manifestazioni locali: secondo la citata fonte Agri2000-Coldiretti questi canali evidenziano una crescente importanza come luogo in cui avviene la vendita diretta. Si aggiunge una varietà molto articolata di iniziative, tra cui Cantine Aperte, Fattorie Aperte (che coinvolge le aziende dotate di strutture didattiche), le Strade dei Vini e dei Sapori create dagli enti regionali soprattutto in Veneto, Puglia, Toscana ed Emilia-Romagna, le Città di Prodotto promosse da diverse amministrazioni comunali (Gardini e Lazzarin, 2007). Da ultimo, in ordine di tempo e non certo per importanza, è la rete di vendita diretta Campagna Amica, creata nel 2008 per iniziativa della Coldiretti (che ha costituito una fondazione *ad hoc*), la prima iniziativa di questo tipo nata in Europa. Alla rete partecipano *farmer markets*, aziende agricole, imprese agrituristiche, negozi, ristoranti, orti urbani e gruppi di acquisto di consumatori.

La filiera corta non è l'unico modo in cui si viene a creare un forte radicamento delle attività di una filiera in uno specifico territorio locale. Gli studi condotti in questa ricerca segnalano la presenza di filiere-territorio o a intensa vocazione territoriale soprattutto per il lattiero-caseario, il viti-vinicolo, l'olio di oliva e la pasta. In questi casi le macrofasi dell'agricoltura e della trasformazione rimangono locali, mentre i canali distributivi si allungano all'esterno, con un *retailing* che spesso risulta diffuso su scala globale. All'interfaccia tra *locus* e *globus* opera un'impresa manifatturiera o un altro tipo di organizzazione, che rappresenta il soggetto organizzatore della filiera. Più avanti riprenderemo e approfondiremo il discorso sugli attori di questo tipo, perché svolgono un ruolo critico nelle filiere agro-alimentari del made in Italy, da comprendere e da valorizzare sotto il profilo delle politiche a sostegno di questo macrosettore.

La filiera-territorio è un modello di filiera, più precisamente la parte locale di un modello di filiera, che fa capo a una determinata impresa, la cui rete del valore è per una parte significativa *embedded* nel contesto locale e per il resto proiettata nei mercati internazionali (Ceravolo e Garavaglia, 2013). Allorquando all'interno di un territorio si affiancano e si intrecciano più reti aziendali del valore relative a una determinata categoria di prodotti alimentari si ha il distretto agro-alimentare⁴⁴, variante del distretto industriale osservato da Marshall (1890) in Inghilterra nella seconda metà dell'ottocento e riscoperto in Toscana e in Italia da Becattini (1979, 1989) alla fine degli anni settanta del secolo successivo. Mentre è difficile riconoscere le caratteristiche tipiche di un distretto industriale in una zona prettamente agricola⁴⁵, nei distretti agro-alimentari non vi sono dubbi al proposito: si tratta infatti di territori spazialmente limitati (non regioni o interi paesi come ammette la definizione di *geographical cluster* alla Porter, 1998) in cui la produzione di un determinato tipo di prodotto finito risulta

⁴⁴ Sulla differenza tra distretto industriale e rete di imprese: Cafaggi (2012).

⁴⁵ Si veda sul punto il saggio di Becattini (2000) su "distrettualità" tra industria e agricoltura, pubblicato su *La Questione Agraria*, e i commenti di De Benedictis, De Filippis e Fabiani ospitati nello stesso numero della rivista.

rilevante nell'ambito dell'economia e della società locale, e viene realizzato da una popolazione di imprese posizionate in stadi distinti della filiera (comprese le attività agricole nel caso dei distretti agro-alimentari) e quindi interconnesse (De Rosa, 1997; Toccaceli, 2012). Il modo più efficace di riassumere questa definizione è "filiera localizzata". In Italia è presente un gran numero di formazioni territoriali con queste caratteristiche, in particolare nella produzione di formaggi, la lavorazione delle carni, la viti-vinicoltura e l'ortofrutta, anche se l'integrazione con il settore primario varia di molto da caso a caso: un caso limite, ad esempio, è rappresentato dall'area del prosciutto di San Daniele (del Friuli) la cui distrettualità è solo manifatturiera in quanto l'allevamento dei suini e la macellazione non avvengono *in loco* (Nassimbeni, 2004).

I distretti o filiere localizzate costituiscono una componente preziosa dell'agro-alimentare italiano. Diciamo questo perché il loro riconoscimento è risultato piuttosto incerto. Da un lato, il numero dei distretti agro-alimentari è ampiamente sottostimato dalla metodologia di identificazione dei distretti industriali messa a punto dall'Istat, come opportunamente ricorda Fanfani (2009). Dall'altro, con riferimento ai distretti agro-alimentari di qualità previsti dalla normativa (D.L. 288/2001), la cui identificazione è stata delegata dallo Stato alle Regioni, si è rimasti sostanzialmente in mezzo al guado, anche a causa della mancanza di coerenza tra quanto prevede il decreto istitutivo e le delimitazioni ammesse nei disciplinari DOP/IGP (Montresor, Pecci e Pontarollo, 2011). È un po' paradossale e molto "italiana" questa *impasse*, se si pensa che i distretti agro-alimentari del nostro paese in media soffrono meno dei "cugini" puramente manifatturieri gli effetti dell'ondata lunga della globalizzazione e quelli più recenti della crisi recessiva mondiale. Al tempo stesso, confrontati con i distretti manifatturieri che si sono dimostrati capaci di reagire a queste sfide e minacce, gli agro-alimentari sembrano mantenere di più la compenetrazione tra dimensione produttiva e dimensione sociale, tra una popolazione di imprese e una comunità di persone con le parole di Becattini (1989). Questa compenetrazione genera (o generava) una risorsa collettiva, definibile come fattore comunitario o identità collettiva, che ha avuto un ruolo determinante nel garantire un vantaggio competitivo alle imprese distrettuali, in particolare riducendo i costi di transazione nelle relazioni *inter-firm* (Dei Ottati, 1995). Ora, anche in una fase di globalizzazione intensa come quella attuale, nei casi in cui il prodotto finito locale incorpora una materia prima locale, ossia l'agricoltura e la trasformazione risultano integrate, come tipicamente nei distretti viti-vinicoli, e la specificità territoriale permea la qualità e le caratteristiche distintive del prodotto finito, è più probabile che il fattore identitario possa riprodursi: infatti, le imprese distrettuali, anche quelle più internazionali, sono portate a considerarlo una componente essenziale della loro strategia di mercato (Grandinetti e De Marchi, 2012). In uno studio sulle imprese del distretto della Franciacorta, ad esempio, Zamparini e Lurati (2012) trovano che ogni singola impresa ha una propria strategia comunicativa, ma tutte utilizzano il nome Franciacorta e la loro appartenenza a quel territorio, in una parola l'identità collettiva, come principale risorsa comunicativa, in modo non diverso dall'organismo consortile che le associa.

Tornando allo sguardo ampio cui conduce il concetto di *global value chain*, è opportuno ricordare che diversi studi orientati da quell'approccio hanno analizzato come territori caratterizzati da una determinata specializzazione produttiva, siano essi cluster di dimensione regionale o più circoscritti distretti industriali, si inseriscano in una GVC e le

interdipendenze dinamiche che si vengono a creare.⁴⁶ Le filiere-territorio e le filiere in forma distrettuale di cui abbiamo parlato in questa sezione sono anch'esse parte di GVC, anche se non sono ancora state adeguatamente studiate in questa prospettiva. Sviluppando tale idea, si giunge a identificare un modello di GVC, che potremmo chiamare *glocal value chain*⁴⁷, in cui le macrofasi agricola e di trasformazione relative ad un determinato bene alimentare vengono realizzate in un numero relativamente limitato di distinti territori locali qualificabili come elettivi per la produzione di quel bene (in Italia come in altri paesi), che alimentano una macrofase distributiva di tipo selettivo diffusa su base globale. La filiera vitivinicola nel segmento dei prodotti di pregio offre l'esempio più chiaro di questo modello.

4. Imprenditorialità nella filiera e imprenditorialità di filiera

Gli studi di filiera della nostra ricerca hanno fatto perno sull'impresa di trasformazione, per poi estendere la visuale sia a valle che a monte (nel caso in cui la trasformazione risulti separata dall'attività agricola). Nel fare questo si è scelto di escludere dal campo di analisi due situazioni "estreme": da un lato, le aziende agricole e di trasformazione che alimentano le filiere corte, di cui si è parlato nella sezione precedente; dall'altro, le multinazionali dell'industria alimentare che operano in Italia, con politiche di *sourcing* ormai globali (Boccia, 2009). Abbiamo focalizzato l'attenzione sullo spazio intermedio tra filiere corte e *global value chains* delle multinazionali perché è in questo spazio che la declinazione agro-alimentare del made in Italy assume un significato chiaro e sostenibile sul piano competitivo attraverso alcuni fattori-chiave: identità e vocazioni territoriali, qualità dei prodotti, creatività comunicativa, distribuzione selettiva, innovazione e internazionalizzazione, cooperazione inter-organizzativa e soprattutto imprenditorialità, il fattore che comprende e al contempo riesce a mettere a valore tutti gli altri.

Multinazionali, filiere corte e la soluzione intermedia che ha informato la nostra delimitazione di campo rappresentano "versioni" dell'agro-alimentare diverse e possono anche entrare in concorrenza nell'uso delle produzioni agricole di un determinato territorio (Flora, 2002). Non mancano tuttavia collegamenti (di tipo non concorrenziale) tra gli ambiti indicati, come dimostrano i seguenti esempi:

⁴⁶ Si veda, ad esempio: Humphrey e Schmitz (2002); Hervás Oliver, Albors Garrigós e Dalmau Porta (2008); Sturgeon, Van Biesebeoeck e Gereffi (2008).

⁴⁷ I termini "glocale" e "glocalizzazione" sono stati usati per descrivere fenomeni collegati ma diversi. Ad esempio, Brenner (1998) ha parlato di *glocal states*, mentre Svensson (2001) ha utilizzato il termine per identificare una strategia aziendale centrata su una appropriata combinazione tra standardizzazione (globale) e adattamento (locale). Alcuni autori definiscono *glocalization* le reazioni locali alla diffusione delle marche globali: ad esempio, Thompson e Arsel (2004) hanno analizzato il diffondersi negli USA di *coffee shops* alternativi alla formula standardizzata di Starbucks, con la crescita "stratosferica" (come la definiscono gli autori) che l'ha caratterizzata. Passando a significati più vicini a quello proposto nel testo: Mattiacci e Vignali (2004) parlano di *food glocalisation* riferendosi alla presenza nei mercati internazionali di molti prodotti tipici italiani; Grandinetti e De Marchi (2012), studiando i distretti industriali del Veneto, hanno definito "glocale" uno dei modelli evolutivi emersi dalla ricerca.

- dato un certo territorio, gli attori della filiera corta e della filiera-territorio possono diventare alleati in iniziative congiunte di promozione di un prodotto tipico locale, o anche in più ambiziosi progetti di marketing territoriale, dove si costruiscono sinergie tra più settori di attività (Caroli, 2006)
- secondo l'osservatorio Agri2000-Coldiretti sulla vendita diretta in agricoltura, delle 63,6 mila aziende censite in Italia nel 2009 coinvolte in questo canale di commercializzazione, solo una parte lo pratica in via esclusiva mentre le altre lo affiancano ad altre modalità⁴⁸, raggiungendo mercati geografici anche lontani
- all'opposto, vi sono imprese localizzate in distretti agro-alimentari o a capo di filiere-territorio che appartengono a gruppi multinazionali. Un esempio è stato citato in questo volume nello studio della filiera lattiero-casearia, relativo ad un'azienda specializzata nella produzione di yogurt acquisita da una multinazionale svizzera, che però ha lasciato i precedenti titolari alla guida dell'azienda garantendo loro completa autonomia gestionale.

Affrontiamo ora il tema dell'imprenditorialità (*entrepreneurship*) nelle filiere agro-alimentari del Made in Italy. Prima di farlo è necessaria una premessa sul significato che vogliamo attribuire a questo termine. Esso infatti può essere impiegato in due accezioni del tutto diverse, che possiamo qualificare come generica e selettiva (Davidsson, Delmar e Wiklund, 2006). Secondo la definizione generica, imprenditorialità è la propensione a creare impresa. Seguendo questa prima accezione, è corretto affermare, ad esempio, che nei distretti industriali nella loro tipica configurazione marshalliana (se ne è parlato nella seconda sezione di questo capitolo) l'imprenditorialità costituisce una risorsa ampiamente diffusa, come dimostra la vivace natalità aziendale che ha caratterizzato questi sistemi produttivi (Grandinetti e Tabacco, 2003). All'imprenditorialità viene dato invece un significato molto più selettivo, in relazione ai suoi tratti distintivi e alle competenze che vengono messe in gioco, in quel filone di *entrepreneurship studies* che ha acquisito a partire dai primi anni novanta un rilievo crescente come campo autonomo di ricerca scientifica: in quest'ambito, imprenditorialità è la capacità di ricercare, identificare e sfruttare (*exploit*) nuove opportunità di business (Shane e Venkataraman, 2000). I processi di *entrepreneurship* possono venire sviluppati all'interno di imprese esistenti o venire introdotti da nuove imprese, come nel caso degli *entrepreneurial spin-offs* caratteristici dei settori e dei cluster high-tech (Furlan e Grandinetti, 2012). In entrambe le situazioni l'imprenditorialità "selettiva" risulta associata a qualche tipo di innovazione. Le innovazioni imprenditoriali possono essere di tipo radicale o, molto più frequentemente, incrementale. Le innovazioni radicali sono spesso legate all'emergere di una nuova tecnologia, di prodotto e/o di processo, ma a volte consistono in un modo nuovo di concepire il prodotto e il mercato senza presentare una marcata connotazione tecnologica (Kim e Mauborgne, 2005). Le innovazioni incrementali possono riguardare i prodotti e le tecnologie di produzione, o coinvolgere altre aree della gestione aziendale, come il marketing. Talvolta, si tratta di imitazioni innovative di innovazioni sviluppate da altri: ad esempio, il prodotto dell'imitatore (impresa esistente o *new venture*) è sostanzialmente lo stesso dell'innovatore (concorrente o impresa

⁴⁸ La fonte citata non fornisce la suddivisione tra aziende che praticano la vendita diretta rispettivamente in via esclusiva o parziale.

incubatrice), ma viene proposto al mercato in modo originale o realizzato in modo più efficiente, sfruttando quindi quelle che Teece (1986) ha chiamato risorse complementari rispetto all'innovazione *core*.

L'imprenditorialità è un costrutto complesso, che mette insieme orientamento imprenditoriale (*entrepreneurial orientation*), pianificazione strategica, risorse e competenze dedicate al progetto imprenditoriale. Come orientamento, l'imprenditorialità è una qualità ravvisabile nei soggetti che prendono le decisioni nelle organizzazioni, e si tratta di una qualità la cui natura (secondo una visione che possiamo considerare ormai consolidata in letteratura) è intrinsecamente multidimensionale. Anche se vi sono diverse proposte di identificazione dei fattori che spiegano un orientamento imprenditoriale, quelli che vengono riconosciuti con maggiore frequenza sono tre: l'innovatività, di cui si è detto sopra, la propensione al rischio (*risk-taking*) e la proattività (Lumpkin e Dess, 1996; McDougall e Oviatt, 2000). La proattività, la meno ovvia delle dimensioni citate, consiste nella tendenza ad anticipare i cambiamenti dell'ambiente rilevante introducendo nuovi prodotti, tecnologie, soluzioni organizzative, piuttosto che semplicemente reagire ad essi (Miller e Friesen, 1978).

Se in generale l'uso del termine imprenditorialità nella sua accezione generica e in quella selettiva crea una certa confusione, in agricoltura il problema si presenta in misura accentuata. Infatti, molte delle aziende agricole censite dall'Istat non possono essere considerate imprese a tutti gli effetti, trattandosi di gestioni familiari finalizzate all'auto-consumo. Tra le imprese si può comunque circoscrivere un segmento caratterizzato da un buon livello di imprenditorialità, in senso selettivo, come emerge da un recente studio sulla Toscana di Rocchi e Landi (2013). Gli autori considerano tipici di un profilo imprenditoriale in agricoltura: "il sistematico sfruttamento delle opportunità create dalle differenze tra i prezzi dei fattori e dei prodotti e quindi l'orientamento al mercato dell'attività produttiva; la separazione delle decisioni economiche relative alla famiglia e quelle relative all'azienda; la sistematica ricerca di opportunità di reddito sia all'interno che all'esterno dell'azienda (miglioramento delle tecniche di produzione, modifica dell'ambiente operativo aziendale finalizzato alla costruzione di vantaggi competitivi); la valorizzazione dei fattori produttivi di cui si detiene un controllo esclusivo". In linea con i risultati ottenuti dallo studio empirico di Rocchi e Landi (di tipo quantitativo) si collocano diversi casi segnalati dai nostri studi di filiera. L'emergere di nuova imprenditorialità in agricoltura⁴⁹ può essere legato alla formazione di nuove aziende, anche da parte di risorse umane che non hanno precedenti legami con il mondo rurale, oppure risulta associato al passaggio generazionale in aziende esistenti, come la bella indagine condotta da D. Cersosimo (2012) su un campione di giovani agricoltori della Coldiretti mette in luce.

Passando dalla fase agricola a quella trasformativa, gli studi di filiera che precedono questo capitolo "raccontano" un gran numero di imprese manifatturiere di piccola o media dimensione che rappresentano altrettanti casi di imprenditorialità nelle rispettive filiere agro-alimentari. La casistica emersa dalla nostra ricerca è coerente con un buon numero di *case studies*, condotti in anni recenti su base singola o plurima, di piccole o medie imprese operanti in vari settori del made in Italy tra cui l'alimentare, che hanno

⁴⁹ Anche nell'ambito delle filiere corte: ad esempio, sono molti i casi di diversificazione nell'agriturismo in cui si ritrovano tutti gli elementi di un orientamento e di un approccio imprenditoriale (Hagen e Vick, 2008).

dimostrato sul campo un orientamento *entrepreneurial* a tutto tondo e, mosse da tale orientamento, hanno saputo navigare nel mare tempestoso della crisi iniziata alla fine del 2008. Con riferimento alle imprese di medie dimensioni esiste anche un'importante fonte statistica, costruita congiuntamente dall'Ufficio Studi di Mediobanca e dal Centro Studi di Unioncamere, che ha consentito di mettere a fuoco un segmento dimensionale in precedenza rimasto in larga misura inesplorato, assimilato nella sostanza all'universo della piccola impresa. Questa fonte e gli studi che essa ha ispirato hanno identificato nelle medie imprese manifatturiere un nuovo protagonista della scena economica italiana (Coltorti, 2007; Varaldo, Dalli, Resciniti e Tunisini, 2009; Erbetta e Fraquelli, 2010). Secondo Mediobanca-Unioncamere sono medie le società di capitali che appartengono alla classe 50-499 addetti e al contempo realizzano un fatturato compreso tra 15 e 330 milioni di euro⁵⁰. Nel 2009 sono state censite 3.220 imprese manifatturiere che rispondono a queste caratteristiche e hanno sede nel nostro paese: di esse la tabella 1 mostra alcuni indicatori di performance nel periodo 2000-2009 distinti per macrosettore. Si nota che le medie imprese dell'alimentare, le quali nel 2009 incidono per il 21,4% del fatturato totale realizzato dalle medie imprese manifatturiere italiane, presentano valori decisamente al di sopra della media per tutte e tre le variabili considerate: variazione del fatturato, delle esportazioni e della base occupazionale. Ricordando anche che il periodo preso in considerazione è influenzato pesantemente dall'inizio della crisi recessiva mondiale, la performance dell'alimentare assume un indubbio valore: in particolare, va segnalato l'incremento del 79,8% dell'export (contro +42,9% a livello nazionale), un dato tanto più importante se si tiene conto che la vocazione esportativa dell'alimentare, sempre con riferimento al segmento delle medie imprese, è rimasta sistematicamente al di sotto di quella osservabile in altri settori del made in Italy⁵¹.

Tab. 1. Indici di sviluppo delle medie imprese manifatturiere per settore (var. % 2000-2009)

	Fatturato	Esportazioni	Dipendenti
Alimentare	49,8	79,8	15,7
Beni per la persona e la casa	9,7	9,0	6,1
Carta e stampa	26,2	59,2	8,3
Chimico e farmaceutico	33,7	57,5	11,4
Meccanico	30,8	51,1	14,9
Metallurgico	34,7	81,3	14,2
Altri settori	43,7	63,8	14,5
Totale	29,4	42,9	11,8

Fonte: elaborazioni su dati Mediobanca-Unioncamere.

Anche la macrofase della distribuzione costituisce uno spazio aperto all'imprenditorialità. Il caso più emblematico è rappresentato senza dubbio da Eataly, con Oscar Farinetti diventato quasi un'icona dell'imprenditore "puro" (Olivero, 2005).

⁵⁰ Le soglie di fatturato sono state elevate nel tempo (fino al 2002 erano 13 e 260 milioni) per tenere conto dell'effetto inflattivo.

⁵¹ A un'incidenza nel 2009 dell'alimentare sul fatturato totale del 21,4% si contrappone un'incidenza sull'export totale dell'11,9%, mentre nel complesso dei settori del made in Italy (compreso l'alimentare) queste percentuali sono 62,1 per il fatturato e 66,9 per le esportazioni.

Tutto nella formula Eataly, che sarebbe riduttivo definire semplicemente distributiva, appare innovativo, dal rapporto non intermediato con i produttori alla partnership con Slow Food al modo di concepire il punto vendita. La filosofia seguita (questo il termine utilizzato nel sito aziendale) diventa “tangibile” nei negozi, che ad oggi sono 10 (Italia, USA e Giappone), a partire dal primo aperto a Torino nell'ex-stabilimento Carpano: “oltre 11.000 metri quadrati di esposizione comprendenti 10 ristoranti tematici (dalla pasta, al pesce, sino alla birra ed al gelato), 2.500 mq dedicati alla vendita di prodotti legati all'esperienza del cibo (non solo prodotti alimentari, ma libri, accessori per la cucina, ecc.) e 11 aree per 3.200 mq. complessivi dedicate alle molteplici iniziative didattiche (scuola di cucina, degustazioni, lezioni di educazione alimentare per tutte le età, area conferenze, Museo di Carpano)” (Sebastiani, Montagnini e Dalli, 2010, p. 39).

Ma tra produzione e consumo si sono creati anche altri spazi, diversi da quello occupato dal *retailing* (nel caso di Eataly associato alla ristorazione e ad altro ancora), in cui l'imprenditorialità ha avuto modo di esprimersi. Ad esempio, nello studio della filiera zootecnica, si è dato risalto ai selezionatori di specialità alimentari o *food hunters*, che svolgono la loro attività di intermediazione “intelligente” per il grande e multiforme canale Ho.Re.Ca. (*Hotels-Restaurants-Catering*), ma anche per i *buyers* della grande distribuzione organizzata (GDO). Diversa, ma altrettanto interessante, la tipologia dei preparatori di gamma analizzati nella filiera orto-frutticola, che associano una attività di preparazione tipicamente manifatturiera su diverse categorie di prodotti (secchi, surgelati e della cosiddetta quarta gamma, ossia prodotti freschi pronti al consumo) con un'attività di commercializzazione a ridosso del dettaglio per diversi segmenti di clientela, compresa la GDO.

Per quanto ogni caso di progetto e percorso di sviluppo imprenditoriale presenta elementi di specificità che lo rendono diverso da tutti gli altri, è possibile ravvisare degli “ingredienti” invariati: le dimensioni tipiche dell'orientamento imprenditoriale (innovatività, propensione al rischio e proattività) nel/nei decisori aziendali; la chiarezza e la coerenza del disegno strategico; la qualità delle risorse e delle competenze (*capabilities*) messe in campo. Seguendo la letteratura, le competenze rientrano in tre ampie categorie: funzionali, relazionali e dinamiche (*dynamic capabilities*). Le prime riguardano ambiti come la produzione, il marketing e la gestione delle risorse umane. Le competenze relazionali mettono in grado l'impresa di utilizzare le risorse esterne, selezionando i partner appropriati e gestendo in modo efficiente ed efficace le relazioni con essi (Lorenzoni e Lipparini, 1999). Le competenze relazionali supportano i progetti di imprenditorialità *nella* filiera: grazie ad esse l'impresa riesce a trovare una vantaggiosa posizione all'interno della filiera a cui partecipa (Furlan e Grandinetti, 2011).

Infine, le *dynamic capabilities* entrano in gioco nel generare, integrare e riconfigurare le risorse interne ed esterne al fine di intercettare ed anche creare opportunità di mercato (Teece, Pisano e Shuen, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000). Alcune di esse portano a sviluppare o integrare le competenze funzionali o relazionali; altre presidiano la rete del valore, al fine di garantire un adeguato coordinamento tra i diversi attori, e di progettare riconfigurazioni della rete del valore o di sue parti in modo coerente con l'evoluzione degli obiettivi strategici perseguiti dall'impresa. Il secondo tipo di *dynamic capabilities* svolge un ruolo di primaria importanza nei casi in cui un'impresa o un altro tipo di attore diventa il soggetto che organizza una filiera (più precisamente una delle molteplici espressioni che una filiera settoriale può assumere) e ne guida l'evoluzione, come

segnalano alcuni casi discussi in questa e nella precedente sezione: le imprese o altri tipi di organizzazioni che presidiano le filiere-territorio, Eataly, i casi più evoluti di *food hunting* e di preparatori di gamma. Potremmo parlare in questi casi di imprenditorialità di filiera, aggiungendo che nella prima tra le fattispecie citate l'organizzatore di filiera "contiene" le sue relazioni a monte in un unico e circoscritto territorio, mentre nelle altre la rete di relazioni di fornitura si dispiega su una pluralità, comunque selezionata, di territori.

L'analisi sin qui condotta porta all'indicazione di *policy* più importante che emerge dal nostro studio: per rafforzare la sostenibilità competitiva delle filiere agro-alimentari del made in Italy, riducendo i punti di debolezza, le inefficienze e le frizioni che l'analisi delle singole filiere ha evidenziato, è opportuno promuovere l'imprenditorialità nel senso selettivo del termine (*entrepreneurship*) nella filiera e di filiera, facendo tesoro dei casi positivi che dimostrano la praticabilità di questa strada. Poiché si è visto che l'imprenditorialità parte da un orientamento soggettivo che, per non rimanere un potenziale inespresso, deve poggiare su risorse e competenze dedicate, per le imprese di piccola dimensione capaci di esprimere un orientamento imprenditoriale si pone il problema di come "completarlo" dal lato delle risorse e delle competenze. Un problema che vanifica la qualità imprenditoriale dell'impresa nei (tanti) casi in cui l'impegno di risorse richiesto non sia compatibile con la sua scala. A fronte di questo gap strutturale, un'opzione che viene frequentemente suggerita alle piccole imprese è di realizzare processi di aggregazione: in forma "hard", ossia attraverso la fusione di due o più imprese, oppure in forma "soft", attraverso una qualche forma di cooperazione tra imprese, quali consorzi, società cooperative, società di capitali, accordi informali e formali. Tuttavia, mentre le fusioni rimangono decisamente rare nel contesto italiano, negli ultimi anni risulta in crescita la formazione di network tra piccole e medie imprese, soprattutto dopo l'introduzione del contratto di rete.

Tab. 2. Soggetti aderenti ai contratti di rete per settore. Anno 2013.

	No	%
Servizi avanzati di supporto alle imprese	471	11,9
Costruzioni e bioedilizia	390	9,8
Lavorazione dei metalli	327	8,2
Commercio all'ingrosso	246	6,2
Beni per la casa e il tempo libero	245	6,2
Meccanica e mezzi di trasporto	245	6,2
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	245	6,2
Agricoltura e silvicoltura	194	4,9
Sistema della moda	192	4,8
Industrie alimentari	176	4,4
...	...	...
Totale	3.964	100,0

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere.

Attraverso un contratto di rete, come recita la L.N. 33/2009, "due o più imprese si obbligano ad esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato". Secondo Unioncamere, che effettua il monitoraggio del

fenomeno, alla fine del primo trimestre 2013 in Italia risultano sottoscritti 768 contratti di rete con un numero di soggetti aderenti (imprese o altri tipi di soggetti) che sfiora le 4 mila unità. Come si vede nella tabella 2, il fenomeno emergente dei contratti di rete ha coinvolto anche il mondo dell'agricoltura e delle industrie alimentari. Il contratto di rete può diventare uno strumento di politica industriale di notevole importanza in generale, ed in particolare nella prospettiva che di cui ci stiamo occupando. A tal fine dovrebbe venire perfezionato il quadro normativo a livello nazionale, sia con riguardo alla definizione delle caratteristiche specifiche di questa forma di aggregazione tra imprese sia potenziando i benefici ottenibili dalle imprese che la praticano.

Il contratto di rete non è l'unica forma attraverso cui può venire realizzata la cooperazione tra imprese, come si è detto. Sotto questo profilo, va chiarito che la scelta della veste formale-giuridica della cooperazione non deve venire sopravvalutata bensì inserita in modo coerente in un quadro più articolato, che comprende almeno due aspetti di rilevanza critica:

- da un lato, come evidenziano anche i primi studi empirici sui contratti di rete (Alberti, 2012; Arrigo, Bertani, Capuano e Tunisini, 2013), vi deve essere un progetto imprenditoriale e strategico chiaro ed in particolare deve venire identificato il modo in cui – attraverso la cooperazione – le imprese partner riescono a garantire le risorse e le competenze necessarie a realizzare il progetto
- dall'altro, devono venire costruite le condizioni-base perché lo sviluppo della cooperazione produca risultati positivi, nella fase progettuale, in quella delicata di start-up e successivamente. Tali condizioni sono interdipendenti a formare una sorta di circuito virtuoso della cooperazione *inter-firm*: l'impegno (*commitment*) dei partner, la trasparenza informativa, l'adattamento reciproco, la fiducia reciproca (Grandinetti, 2008)⁵².

Le esperienze di successo di cooperazione tra imprese nell'agro-alimentare e negli altri settori si collocano nel quadro delineato, siano essi recentissimi contratti di rete oppure casi espressi dalla "antica" formula della cooperativa (tra unità aziendali), come numerosi esempi di società cooperative descritti negli studi di filiera di questo volume ed in altri lavori (ad esempio, Boesso, Davcik e Favotto, 2009) dimostrano. Le stesse organizzazioni di produttori (OP) possono diventare degli agenti efficaci di progetti di cooperazione e imprenditorialità, come in particolare evidenziano alcune esperienze osservate nella filiera dei prodotti orto-frutticoli. Solo OP di *questo* tipo, chiamiamole "imprenditoriali", possono fornire un contributo fattivo alla difesa e alla valorizzazione delle filiere agro-alimentari del made in Italy.

⁵² Il circuito formato dalle variabili citate genera l'energia relazionale necessaria all'alimentazione del rapporto cooperativo, in particolare nella fase di avvio, nei suoi momenti evolutivi e nel superamento dei blocchi che i partner possono incontrare durante questo percorso. Con riferimento all'emergere di difficoltà e ostacoli e alla possibilità che determinino l'interruzione del rapporto cooperativo, va osservato che le dimensioni (per questo di rilevanza critica) della cooperazione, nella misura in cui riescono a "lavorare", riducono il rischio dell'innescarsi di comportamenti opportunistici e creano un contesto favorevole al riconoscimento dei conflitti emergenti e alla ricerca condivisa di correttivi.

5. Sotto l'ombrello del made in Italy: qualità dei prodotti, macchine semiotiche e contesti di esperienza

Il made in Italy funziona come una formidabile marca-ombrello per i prodotti e le marche delle filiere agro-alimentari del nostro paese, una risorsa immateriale e collettiva di cui tutti gli operatori del sistema possono beneficiare. Sbaglia però chi ritiene che il made in Italy costituisca una risorsa a riproducibilità illimitata. Al contrario, si tratta, come ogni marca, di una risorsa che può subire un lento decadimento ed anche brusche perdite di valore in brevi intervalli temporali. Poiché il valore della nostra marca-ombrello non può prescindere dalla qualità dei prodotti che essa copre, il processo di erosione è alimentato dai comportamenti opportunistici di quei produttori e distributori che, al suo riparo, portano ai mercati prodotti di qualità non rispondente alle aspettative dei consumatori⁵³. Sul fronte opposto, si muovono tre categorie di attori:

- gli operatori di filiera (in tutte le sue fasi) che si dimostrano all'altezza della risorsa collettiva
- gli organismi che gestiscono in modo efficace le tante marche prodotto-territorio del made in Italy agro-alimentare (normalmente codificate e tutelate da una DOP o da una IGP)⁵⁴ che si collocano tra la marca-ombrello e i brand aziendali⁵⁵
- una serie di altri soggetti, specializzati nella creazione di contesti di esperienza, che in questi anni hanno svolto un ruolo di grande importanza a supporto del made in Italy agro-alimentare.

In questo capitolo vogliamo approfondire la terza categoria di attori, ma prima di entrare nel vivo del discorso è utile una breve riflessione su marche, contesti di esperienza e il nesso che lega le prime ai secondi.

Come sanno bene le imprese di ogni settore del made in Italy, la differenziazione è diventata un imperativo strategico per poter affrontare la competizione globale. La differenziazione del prodotto basata su suoi specifici attributi tangibili o su componenti di servizio non costituisce l'unica via alla differenziazione. Infatti, la differenziazione del prodotto si costruisce anche, e a volte in misura prevalente, sul valore simbolico che gli attribuiscono i consumatori. In relazione a questo aspetto, la marca svolge un ruolo complesso di interfaccia tra le azioni del produttore e il sistema cognitivo dei consumatori, costituendo il fondamentale riferimento della comunicazione di marketing. Si tratta della messa in discorso del prodotto, come ricorda Semprini (1993): "è come se, in un mercato sempre più difficile e pericoloso, il prodotto non potesse più

⁵³ Comportamenti di free riding sono stati, ad esempio, osservati nella produzione di mozzarella di bufala, con particolare riguardo all'area campana (Bonetti, 2004).

⁵⁴ Sul passaggio, per i vini, da DOC-IGT a DOP-IGP si rinvia alle utili considerazioni svolte da Chiodo (2008).

⁵⁵ Gestire in modo efficace una marca prodotto-territorio non è scontato. Sotto questo profilo, ai tanti casi positivi si contrappongono situazioni meno brillanti: da un lato, si pensi ad esempio alla straordinaria rivitalizzazione del Brunello di Montalcino (Mattiacci e Zampi, 2004; Zanni, 2004); dall'altro, va certamente annoverato tra gli errori di marketing il fatto di tutelare l'aceto balsamico di Modena e Reggio Emilia attraverso tre organismi diversi e altrettante distinte forme di protezione (Mattia, 2004).

sopravvivere solo, affidandosi alla sola evidenza della sua presenza e delle sue caratteristiche tradizionali e oggettive: distribuzione, prezzo, qualità intrinseca, ecc. Al contrario, per sopravvivere esso deve arricchirsi di un supplemento di personalità e tale supplemento gli viene dalla sua messa in discorso, ovvero dalla sua immersione in un bagno di comunicazione che, come la pozione magica di Asterix, dovrebbe renderlo invincibile, o perlomeno più robusto” (pp. 27-28). È attraverso la messa in discorso del prodotto che esso viene ad acquisire un valore simbolico. D'altra parte, i discorsi sul prodotto e sulla marca non riguardano solo i produttori proprietari della marca, ma anche gli intermediari commerciali, i pubblicitari, i concorrenti e, soprattutto, i consumatori. A questo proposito, è utile ricordare come la marca viene concettualizzata nell'approccio semiotico. Sempre Semprini la vede “costituita dall'insieme dei discorsi tenuti su di essa dalla totalità dei soggetti (individuali e collettivi) coinvolti nella sua generazione” (p. 55). Di questi discorsi la marca è, al tempo stesso, lo strumento che consente di produrla. Si tratta infatti di una vera e propria macchina semiotica, in grado di costruire un'intelaiatura di senso intorno al prodotto: “La marca funziona insomma come un testo letterario, o come qualsiasi altra opera di creazione; essa costruisce dei mondi possibili” (p. 59). Assumendo questa prospettiva di lettura della marca, la vera sfida che i *brand managers* devono affrontare consiste quindi nella gestione dei suoi significati (Braun, 2005).

Se la natura della marca e le politiche di *branding* contano ormai su una lunga tradizione di studi, più recente è l'interesse della letteratura di marketing nei confronti dell'esperienza dei consumatori e dei suoi contesti, ossia i luoghi (reali o virtuali) in cui consumatori interagiscono, apprendono e provano emozioni (Addis, 2005; Carù e Cova, 2007). Il motivo di questa attenzione deriva dal fatto che le imprese sono sempre più interessate ad associare alla marca la creazione di, o la partecipazione a, contesti di esperienza, con l'obiettivo di moltiplicare i discorsi (positivi) tenuti sulla marca, come dimostrano le tendenze descritte di seguito.

Una prima tendenza consiste nella trasformazione dei contesti fisici di acquisto dei beni in contesti di esperienza, che coinvolge le imprese del commercio al dettaglio e gli stessi produttori di beni. In contesti di questo tipo la dimensione cognitiva ed emozionale dello shopping acquisisce un rilievo decisivo e può diventare per l'impresa un terreno di sperimentazione innovativa. Un esempio emblematico è offerto dalle Nike Town: “negozi monomarca di grande superficie in cui lo spazio destinato ad attrazioni legate al mondo Nike è dominante rispetto a quello deputato alla vendita di prodotti” (Saviolo e Testa, 2000). Oltre ai luoghi del commercio al dettaglio, altri contesti fisici di erogazione dei servizi assegnano un rilievo centrale all'esperienza del consumatore (Resciniti, 2004). Ricordando l'esempio del ristorante francese Frères Troisgros reso celebre da Normann (1985) in una delle pietre miliari della letteratura di management dei servizi, dove la raffinatezza dei cibi è solo un “ingrediente” di una più ricca esperienza proposta ai clienti e da loro vissuta come unica, si può allora affermare che l'effetto “Troisgros” ha coinvolto un ampio insieme di contesti gestiti da organizzazioni del terziario, dai centri di fitness ai musei. L'esperienza è diventata un riferimento importante anche nella progettazione di altri contesti utilizzati dalle imprese per comunicare e ai quali molte di esse attribuiscono un rango elevato nell'ambito del *communication mix*: gli spazi organizzati nell'ambito di eventi culturali, gli stand all'interno di manifestazioni fieristiche, i siti web aziendali. D'altra parte, le manifestazioni fieristiche e gli eventi culturali complessi (dal Festival della Letteratura di

Mantova al Salone del Gusto e Terra Madre di Torino) rappresentano meta-contesti, ciascuno dei quali ospita una pluralità di contesti elementari. In questi casi, le politiche di marca ed esperienza di chi progetta e gestisce i contesti elementari si intrecciano con quelle di chi progetta e gestisce il contenitore più grande (Di Bernardo e Grandinetti, 2007).

Nel panorama tratteggiato si colloca una pluralità di esempi di interesse per la nostra analisi: nel loro insieme costituiscono un formidabile sistema di macchine semiotiche che proietta effetti positivi sulle filiere agro-alimentari del made in Italy (di qualità). Di seguito, citiamo i casi che hanno dimostrato di esercitare un maggiore impatto.

Tra i luoghi di acquisto e consumo concepiti e “consumati” come contesti di esperienza non si può non citare nuovamente Eataly. Si potrebbe quasi pensare che proprio i Frères Troisgros utilizzati da Norman per sviluppare la sua teoria abbiano fornito il modello ispiratore su cui Farinetti ha impostato la sua innovativa *business idea*, con un potenziale di esperienza amplificato rispetto a quell’esempio sia sotto il profilo cognitivo che in termini emozionali, e a prezzi decisamente più accessibili (Sebastiani *et al.*, 2010).

Passando al capitolo “fiere ed eventi”, il rango più elevato delle prime e dei secondi sembra spettare rispettivamente a Vinitaly di Verona e al Salone del Gusto e Terra Madre di Torino. Vinitaly è oggi la fiera internazionale di riferimento per gli operatori della filiera viti-vinicola, come lo è il Salone Internazionale del Mobile di Milano per quelli della filiera dell’arredamento, un altro “pezzo” importante del made in Italy. Con più di 4.200 imprese provenienti da più di 20 paesi presenti nell’edizione 2013, gli organizzatori dell’evento (Veronafiere) lo propongono giustamente come una *world platform for the wine business*; sotto il profilo comunicativo Vinitaly funziona come tipica marca-esperienza per il numero straordinario di visitatori che ogni anno frequenta l’evento. La prima edizione del Salone Internazionale del Gusto risale al 1996 e la “fusione” con l’incontro organizzato annualmente da Terra Madre, il progetto creato da Slow Food (che abbiamo visto anche ricoprire il ruolo di consulente strategico di Eataly)⁵⁶, avviene nel 2012. Per comprendere la centralità che per gli organizzatori riveste l’idea di esperienza improntata a specifici valori basterà leggere come l’edizione 2012 è stata comunicata nel sito web: “L’evento Salone del Gusto e Terra Madre 2012 si pone come una grande narrazione collettiva, completamente aperta al pubblico (e gli incontri di Terra Madre lo sono per la prima volta). Si parte dal racconto delle persone e dei territori per gustare meglio, capire di più, incontrare e scambiare. La rete delle comunità del cibo si unisce all’incredibile patrimonio del Salone, fatto di produttori, cuochi, Laboratori del Gusto, attività educative, Presidi Slow Food, lo arricchisce e offre nuove opportunità ai visitatori, con tutti gli appuntamenti classici e un fitto programma di conferenze. Le storie dei protagonisti di Salone del Gusto e Terra Madre 2012 ci raccontano di come si può cambiare il paradigma che regola questo mondo in crisi a partire dal cibo. E dimostrano che possiamo fare qualcosa di buono per la nostra salute, l’ambiente e il sistema produttivo senza rinunciare al piacere del cibo e alla convivialità”.

⁵⁶ In effetti, Slow Food, con il reticolo di risorse e di iniziative che è capace di mobilitare, meriterebbe un’intera sezione di approfondimento, ma questo esula dai confini in cui si muove la nostra analisi. Sul punto si rinvia a: Nosi e Zanni (2004); Rullani (2010).

Eataly, Vinaly, il Salone del Gusto e Terra Madre sono dunque a tutti gli effetti “marche” la cui forza di macchine semiotiche deriva dallo loro stretta associazione ad un contesto di esperienza, permanente nel primo caso e temporaneo negli altri due. Si tratta di macchine particolarmente potenti se si tiene conto del numero di soggetti coinvolti, da un lato come produttori o altri tipi di operatori di filiera e dall’altro come consumatori, attraverso l’esperienza diretta o raggiunti dall’effetto mediatico.

D’altra parte, quelle citate non sono le uniche macchine semiotiche che supportano il made in Italy attraverso la produzione di contesti di esperienza. Un ruolo analogo, su scala minore, lo svolgono le manifestazioni in cui la promozione di un prodotto tipico locale viene ambientata nel suo territorio, che si trasforma in contesto di esperienza per i visitatori-consumatori.

6. L’infrastruttura cognitiva delle filiere agro-alimentari: ricerca, formazione e *knowledge-intensive business services*

Nella competizione globale le imprese e i loro sistemi territoriali (distretti industriali, cluster, filiere radicate territorialmente) devono essere capaci di esprimere un orientamento permanente all’innovazione. Sotto questo profilo, un ruolo importante di supporto diretto o indiretto ai processi innovativi che coinvolgono le imprese è svolto dai soggetti specializzati nella produzione e/o trasferimento della conoscenza: istituzioni formative, enti di ricerca, istituzioni o imprese che forniscono servizi ad alto contenuto di conoscenza, i cosiddetti KIBS, *knowledge-intensive business services* (Miles, 2005). In particolare, il ruolo di questo variegato insieme di soggetti, sintetizzabile come “infrastruttura cognitiva”, è stato enfatizzato negli studi sui sistemi nazionali dell’innovazione (Lundvall, 1992), sui sistemi regionali dell’innovazione (Cooke e Morgan, 1994) e sui cluster regionali dei settori high-tech (Saxenian, 1994). Un punto comune a questi studi è l’enfasi sulla necessità che il subsistema degli attori specializzati nella produzione e diffusione di conoscenza e quello dei suoi utilizzatori interagiscano tra loro (Tödtling e Trippl, 2011).

Il concetto di infrastruttura cognitiva risulta efficace anche volendolo applicare alle filiere agro-alimentari del made in Italy. Il rafforzamento di tale infrastruttura e, soprattutto, il miglioramento della sua interazione con la parte produttiva delle filiere costituisce un’indicazione di *policy* di rilievo cruciale. Su alcuni segmenti che compogono l’infrastruttura cognitiva del sistema agro-alimentare, segnatamente le ex-Facoltà di Agraria e gli istituti tecnici agrari, si è detto e si è scritto molto (Pilati e Boatto, 2007; Pennacchi, 2008). Meno nota, invece, è la realtà dei KIBS (Ceravolo e Garavaglia, 2013), su cui pertanto concentriamo l’attenzione.

I servizi *knowledge-intensive*, prodotti da imprese private o da fornitori di tipo istituzionale e acquistati (anche) da aziende delle filiere agro-alimentari, registrano un elevato dinamismo in tutti i paesi europei nell’ultimo decennio, sia in termini quantitativi che qualitativi. Nella ricerca empirica l’universo dei KIBS⁵⁷ è stato quasi sempre

⁵⁷ In letteratura l’acronimo KIBS viene utilizzato per indicare indifferentemente sia i servizi sia le organizzazioni che li erogano.

identificato con l'insieme dei settori di attività corrispondenti ai codici ateco 2002 a tre cifre compresi nelle divisioni 72, 73 e 74, che coprono tre fondamentali ambiti: l'informatica, la ricerca e sviluppo, e (gli altri) servizi alle imprese, dai test tecnici su materiali e prodotti alla consulenza strategica. Anche se risulta formato da organizzazioni la cui dimensione media è molto piccola, il settore dei KIBS contribuisce oggi in modo non marginale alla produzione di valore aggiunto nell'ambito delle economie locali in cui registra una presenza significativa. D'altra parte, i KIBS sono importanti per il territorio in cui sono localizzati anche perché trasferiscono conoscenza alle imprese clienti e supportano i loro processi di innovazione; spesso co-producono conoscenza e innovazione con i loro clienti. Questo ruolo ha cominciato a richiamare l'attenzione degli studiosi all'inizio degli anni novanta, e da allora un consistente numero di studi teorici ed empirici è stato prodotto sull'argomento, come emerge dalla rassegna della letteratura redatta da Muller e Doloreux (2009).

I paesi in cui il terziario innovativo è stato maggiormente studiato sono la Germania, la Gran Bretagna e i paesi scandinavi. In Italia l'interesse è più recente, ma non mancano alcuni primi contributi al riguardo. In particolare, una ricerca su un campione di circa 500 KIBS del Veneto⁵⁸ rivela una realtà decisamente dinamica sotto diversi aspetti. Innanzitutto, un'ampia maggioranza di questi fornitori di servizi (67,1%) non opera solo su un mercato strettamente locale, ad esempio il distretto industriale, o al più regionale, ma ha cercato e acquisito clienti al di fuori del Veneto. Quindi, se i KIBS nascono in aree caratterizzate da un'elevata densità di clienti potenziali come è stato segnalato anche in altri studi (Andersson e Hellerstedt, 2009), d'altra parte la prossimità spaziale alla domanda non costituisce per molti di essi un vincolo che si riproduce dopo la nascita. Entrano allora in gioco l'orientamento imprenditoriale e strategico dei singoli KIBS ad ampliare il proprio mercato, e le competenze di cui dispongono per realizzare tale obiettivo, che in alcuni casi (10,7%) portano ad acquisire clienti anche in paesi esteri. I KIBS del campione veneto evidenziano anche un'elevata capacità media di utilizzare, come importante leva competitiva, le relazioni con i soggetti che compongono la loro rete del valore: ben l'83,0% utilizza i propri clienti come fonte di apprendimento, il 71,7% utilizza per lo stesso fine i fornitori di tecnologie o di servizi, e il 65,7% collabora con altri KIBS nella produzione del servizio. Le relazioni con i clienti o con altri soggetti alimentano i processi di produzione della conoscenza, e in misura più selettiva (49,7%) lo sviluppo di innovazioni. Da notare, infine, che un non trascurabile 25,7% dei KIBS indagati ha depositato brevetti o altre forme di proprietà intellettuale, che segnala la capacità di produrre conoscenza anche in modo autonomo, e al contempo la capacità di codificarla.

Come si è detto prima, i servizi ad alto contenuto di conoscenza possono venire erogati sia da imprese private che da fornitori di tipo istituzionale, anche di natura pubblica. Le esperienze più dinamiche di KIBS del secondo tipo presentano alcuni aspetti che rendono questi soggetti particolarmente interessanti: tendono a specializzarsi in servizi di "frontiera", non attrattivi o non ancora attrattivi per l'offerta privata; partecipano alle reti internazionali in cui si producono e circolano le conoscenze specializzate relative al loro ambito di interesse; erogano servizi a clienti

⁵⁸ La ricerca è stata finanziata dalla Fondazione Cariparo e svolta presso il Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Padova. I risultati sono stati pubblicati in Bettiol, De Marchi, Di Maria e Grandinetti (2012), e in altri lavori.

del territorio in cui hanno sede e in questo modo funzionano da *gatekeepers* della conoscenza, da interfacce cognitive tra contesto locale e ambiente globale, un ruolo la cui rilevanza è stata messa in luce con riferimento in particolare ai distretti industriali (Becattini e Rullani, 1996; Camuffo e Grandinetti, 2011). Il percorso che porta a svolgere in modo efficace il ruolo di interfaccia locale/globale è difficile e selettivo, e spesso i decisori politici non hanno creato le condizioni favorevoli ad avviarlo e poi a sostenerlo. Ma non mancano esperienze positive al riguardo (De Marchi e Grandinetti, 2011), anche riferibili ai territori coinvolti in modo elettivo nelle filiere agro-alimentari. Ad esempio, il forte sviluppo che ha caratterizzato il distretto del prosecco di Conegliano-Valdobbiadene deve qualcosa alle competenze tecniche presenti nella Scuola Enologica G.B. Cerletti, che da un lato è appunto “scuola” (con la compresenza di più livelli, dalla formazione professionale per l’agricoltura al livello universitario), dall’altro opera a tutti gli effetti come KIBS, erogando servizi alle aziende agricole e di trasformazione, ed in particolare alle *wineries* del prosecco. Nella stessa prospettiva, non va neppure trascurato il ruolo svolto dagli organismi consorziali per la tutela e la certificazione di qualità dei prodotti tipici locali, o meglio da quelli tra di essi che hanno integrato il loro nucleo di competenze svolgendo la funzione di KIBS per le aziende associate (Mattia, 2004; Nassimbeni, 2004).

7. In conclusione

L’insieme delle analisi del volume ha dimostrato che l’approccio della filiera, o meglio delle filiere, risulta appropriato e di grande utilità per comprendere le caratteristiche strutturali, le minacce e le opportunità, le dinamiche evolutive del macro-settore agro-alimentare italiano con le differenze che lo contraddistinguono al suo interno. Da un lato, l’osservazione di ciascuna filiera settoriale consente di mettere fuoco i modi specifici attraverso cui l’agricoltura, la manifattura, la distribuzione e il consumo risultano tra loro collegati e interagiscono (più o meno efficientemente, più o meno efficacemente, in media); dall’altro, la filiera è lo spazio relazionale entro il quale ciascuna impresa della filiera definisce la propria posizione e sviluppa relazioni (più o meno efficienti, più o meno efficaci) con altre imprese e soggetti della filiera. Lo sguardo “lungo” della filiera non costituisce solo un presupposto imprescindibile per impostare una politica seria a favore della tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti alimentari, un aspetto già di per sé importante (Banterle, 2008), ma più in generale deve diventare un riferimento sostanziale delle politiche agricole (non più “solo” agricole) a livello nazionale e regionale. Del resto, a livello comunitario la riforma della PAC 2014-2020 prevede tra le sue priorità quella di “incentivare l’organizzazione della filiera agro-alimentare e la gestione del rischio nel settore agricolo”, un imperativo che non deve correre il pericolo di rimanere sulla carta⁵⁹.

L’importanza del concetto di filiera discende anche dal fatto che consente di affrontare per il verso giusto il rapporto tra produzione (agro-industriale) e territori. Negli ultimi

⁵⁹ Un rischio piuttosto elevato per l’Italia, se si pensa retrospettivamente alle politiche di sviluppo rurale che hanno seguito la riforma della PAC del 2003 e quella del 2008, conosciuta come *health check* (De Filippis e Sotte, 2006; Cioffi, Corsi, De Filippis, Frascarelli, Salvatici e Scoppola, 2009).

anni è cresciuta, come numero di agricoltori coinvolti ed anche come originalità e qualità delle iniziative di marketing collettivo, il peso della filiera corta, basata sulla vendita diretta, a chilometro zero, dei prodotti agricoli ai consumatori, residenti o turisti. Si deve assegnare a questo fenomeno la massima attenzione e considerazione. D'altra parte, non si deve commettere l'errore di pensare che chi non è dentro le filiere corte si perde nei circuiti (e nelle catene del valore) dell'economia globale, dove le uniche identità riconoscibili sono quelle delle grandi multinazionali e dei loro marchi. La nostra ricerca, assumendo il punto di vista dell'impresa manifatturiera collegata a monte con l'agricoltura o dell'azienda che integra nella stessa catena (interna) del valore la fase agricola e quella manifatturiera, ha scelto di muoversi nello spazio logico compreso tra il chilometro zero e le *global value chains* presidiate dalle grandi multinazionali, nella convinzione che questo spazio ospita un ramo di grande valore del made in Italy. Al suo interno si collocano in particolare: le filiere-territorio, attivate da imprese la cui rete del valore è per una parte significativa immersa in uno specifico territorio locale e per il resto proiettata nei mercati internazionali; il distretto agro-alimentare, dove opera una pluralità di soggetti (produttori agricoli "puri", imprese manifatturiere "pure" variamente specializzate, produttori di tecnologie, fornitori di servizi, attori istituzionali) che intrattengono relazioni inter-organizzative a formare un contesto capace di generare esternalità positive per i soggetti che operano al suo interno. Ma lo spazio che ci interessa è animato anche da attori non legati in via esclusiva ad uno specifico contesto locale, bensì collegati a una pluralità selezionata di territori, dai quali acquistano prodotti di qualità che combinano in assortimenti comunicabili e vendibili sui mercati internazionali. In sintesi, l'agro-alimentare italiano comprende *anche* e, nella prospettiva da noi adottata, *soprattutto* un mosaico di prodotti e territori che coprono le macrofasi agricola e di trasformazione di un ventaglio ampio di prodotti alimentari, formando la porzione locale (e identitaria) di un modello di *global value chain* (molto diverso dalla variante governata dalle grandi multinazionali) che ci è parso corretto denominare *glocal value chain*.

Muovendoci nello spazio competitivo delle filiere agro-alimentari del made in Italy, per come circoscritto in questa ricerca, abbiamo incontrato un buon numero di casi di imprenditorialità (*entrepreneurship*) che, utilizzando il termine in senso selettivo, significa capacità di ricercare, identificare e sfruttare nuove opportunità di business. A questa presenza, rintracciabile in tutte le macrofasi delle filiere agro-alimentari analizzate e quindi l'agricoltura, la trasformazione manifatturiera e i canali distributivi, si devono in misura notevole le buone performance che il macrosettore agro-alimentare italiano ha registrato in questa fase di crisi profonda, in particolare per quanto concerne la dinamica dell'export. Nell'ambito della casistica di imprenditorialità una menzione speciale spetta ai soggetti, anche di recente formazione, che svolgono il ruolo di veri e propri organizzatori di filiera, per il ruolo determinante che svolgono nel garantire la qualità dei processi e dei prodotti (qualità di filiera), nel migliorare le relazioni tra imprese e fasi della filiera sotto il profilo dell'efficienza e dell'efficacia, nel diffondere le conoscenze lungo la filiera. Sono queste organizzazioni che promuovono le cosiddette innovazioni di filiera, che corrispondono a combinazioni originali di attività e soggetti all'interno di una filiera.

L'imprenditorialità è una risorsa complessa che comprende alcune caratteristiche del profilo soggettivo dell'imprenditore o del *team* imprenditoriale dell'azienda (innovatività, propensione al rischio, proattività); la capacità di canalizzare questo orientamento entro

i confini di una rigorosa pianificazione strategica; e infine il *bundle* di risorse e di competenze di cui l'impresa può disporre. Pensando ai limiti culturali e di risorse di molte delle imprese italiane che operano nel grande universo dell'agro-alimentare, è agevole dedurre che la promozione dell'imprenditorialità debba costituire il *mainstream* di una politica orientata a rafforzare la sostenibilità competitiva delle filiere agro-alimentari del made in Italy. Sotto questo profilo, l'aggregazione tra piccole imprese, se finalizzata a sviluppare in forma collettiva i processi di crescita imprenditoriale, diventa un obiettivo di grande rilievo. A sostegno di questa indicazione possiamo ricordare l'emergere negli anni recenti di numerose aggregazioni inter-aziendali nelle filiere agro-alimentari in forma di contratti di rete.

L'agro-alimentare "glocale" non è la semplice somma di filiere settoriali, ma rappresenta un sistema al cui interno sono presenti e agiscono altri due subsistemi di notevole importanza. Il primo è composto da una serie di soggetti diversi l'uno dall'altro, ma accomunati dalla capacità di creare contesti di esperienza per i consumatori di prodotti alimentari, arricchendo in questo modo il valore del Made in Italy come marca-ombrello per tali prodotti e le loro filiere. I casi più emblematici sono rappresentati da Eataly, Vinitaly, il Salone del Gusto e Terra Madre, vere e proprie "macchine semiotiche" la cui potenza è evidenziata dal grande numero di soggetti coinvolti come produttori o come consumatori. Un ruolo analogo, su scala minore, lo svolgono le manifestazioni in cui la promozione di un prodotto tipico locale viene ambientata nel suo territorio, che si trasforma in contesto di esperienza per i visitatori-consumatori. Il secondo subsistema consiste nell'infrastruttura cognitiva delle filiere agro-alimentari: gli enti di ricerca, le strutture della formazione tecnica superiore e universitaria, e i fornitori di *business services* ad alto contenuto di conoscenza, privati o di natura istituzionale. Poiché nella competizione globale le imprese e le filiere devono esprimere un elevato *commitment* nello sviluppo dell'innovazione, diventa cruciale che il subsistema degli attori specializzati nella produzione e diffusione di conoscenza e quello dei suoi utilizzatori siano capaci di interagire tra loro. Una politica a favore delle filiere agro-alimentari del made in Italy non può esimersi dall'affrontare (anche) questo nodo.

Bibliografia

- Aguglia L. (2009), *La filiera corta: una opportunità per agricoltori e consumatori*, in «AgriRegioniEuropa», 5 (17), www.agriregionieuropa.it.
- Addis M. (2005), *L'esperienza di consumo. Analisi e prospettive di marketing*, Milano, Pearson Education Italia.
- Alberti F.G. (2012), Il contratto di rete: una rassegna, in «Studi Organizzativi», 14 (2), 176-197.
- Anderson C. (2012), *Makers: The New Industrial Revolution*, New York, Crown Business.
- Andersson M. e Hellerstedt K. (2009), *Location attributes and start-ups in knowledge-intensive business services*, in «Industry and Innovation», 16 (1), 103-121.
- Antonelli G. (2011), *La prospettiva del valore nell'analisi delle filiere agroalimentari*, in «Economia Agro-Alimentare», 10 (1-2), 9-35.
- Arena R., Rainelli M. e Torre A. (1985), *Dal concetto all'analisi di filiera: un tentativo di chiarimento teorico*, in «L'industria», 6 (3), 310-333.
- Arrigo T., Bertani R., Capuano G. e Tunisini A. (2013), *Lo strumento Made in Italy per combinare individualità e aggregazione*, Milano, Franco Angeli.
- Banca d'Italia (2013), *Bollettino economico*, n.71, gennaio, Roma, Banca d'Italia.
- Banterle A. (2008), *Tracciabilità, coordinamento verticale e governance delle filiere agro-alimentari*, in «AgriRegioniEuropa», 4 (15), www.agriregionieuropa.it.
- Becattini G. (1979), *Dal "settore" industriale al "distretto" industriale: alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale*, in «Rivista di Economia e Politica Industriale», 5 (1), 7-21.
- Becattini G. (1989), *Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, in «Stato e Mercato», 9 (25), 111-128.
- Becattini G. (2000), *"Distrettualità" tra industria e agricoltura*, in «La Questione Agraria», 11 (2), 11-24.
- Becattini G. e Rullani E. (1996), *Local systems and global connections: the role of knowledge*, in Cossentino F., Pyke F. and Sengenberger W. (eds), *Local and Regional Response to Global Pressure: The Case of Italy and its Industrial Districts*, Geneva, International Institute for Labour Studies, 159-174.
- Bellon B. (1984), *La filiera di produzione*, in «Economia e Politica Industriale», 11 (42), 109-131.
- Berta G. (2012), *La Confindustria all'opposizione*, in Bosco A., McDonnell D., *Politica in Italia. I fatti dell'anno e le interpretazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Belletti G. (2000), *Sviluppo rurale e prodotti tipici: reputazioni collettive, coordinamento e istituzionalizzazione*, in «Sviluppo locale», vol. VII, n. 15, pp. 34-61.

BIBLIOGRAFIA

- Bettiol M., De Marchi V., Di Maria E. e Grandinetti R. (2012), *Determinants of market extension in knowledge-intensive business services: evidence from a regional innovation system*, in «European Planning Studies», 21 (4), 498-515.
- Bianchi D. (2009), *La PAC "camaleontica" alla luce del Trattato di Lisbona*, in «Rivista di Diritto Agrario», n. 4, pp. 592-629.
- Boccia F. (2009), *Internazionalizzazione, multinazionali e settore agroalimentare*, Roma, Aracne.
- Boesso G., Davcik N.S. e Favotto F. (2009), *Health-enhancing products in the Italian food industry: multinationals and SMEs competing on yogurt*, in «AgBioForum», 12 (2), 232-243.
- Bonetti E. (2004), *The effectiveness of meta-brands in the typical product industry: mozzarella cheese*, in «British Food Journal», 106 (10-11), 746-766.
- Braun T. (2004), *The Philosophy of Branding: Great Philosophers Think Brands*, London and Sterling, Kogan Page.
- Brenner N. (1998), *Global cities, glocal states: global city formation and state territorial restructuring in contemporary Europe*, in «Review of International Political Economy», 5 (1), 1-37.
- Briamonte L. e Giuca S. (2010, a cura di), *Comportamenti e consumi socialmente responsabili nel sistema agroalimentare*, Roma, Inea.
- Carbone A. e Henke R. (2012), *Il commercio agroalimentare in Italia*, in De Filippis F. (a cura di), *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale. Specializzazione, competitività e dinamiche*, Quaderni Gruppo 2013, Roma, Edizioni Tellus.
- Cardinali S., Gregori G.L. e Pallonari M. (a cura di, 2010), *Piccole imprese vitivinicole e un nuovo approccio al marketing integrato*, Milano, Franco Angeli.
- Carisano R., Garonna P. (2006), *La transizione del sistema della rappresentanza imprenditoriale: declino o rinascita del "modello italiano"?*, in «Diritto delle Relazioni Industriali», XVI,1.
- Cataudella S, Spagnolo M. (a cura di), (2011), *Lo stato della pesca e dell'acquacoltura nei mari italiani*, Roma, Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali.
- Cafaggi F. (2012), *Domande della ricerca e profili metodologici*, in Cafaggi F. e Iamiceli P. (a cura di), *Politiche industriali e collaborazione tra imprese nel contesto toscano. Progetto Laboratorio Reti di Imprese (Labore)*, Bologna, Il Mulino, 35-57.
- Camuffo A. e Grandinetti R. (2011), *Italian industrial districts as cognitive systems: are they still Reproducible?*, in «Entrepreneurship & Regional Development», 23 (9-10), 815-852.
- Caroli M.G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano, Franco Angeli.

BIBLIOGRAFIA

- Carù A. e Cova B. (eds, 2007), *Consuming Experience*, Abingdon and New York, Routledge.
- Censis (2007), *Le minoranze trainanti nell'agricoltura italiana. Mercati, innovazione e internazionalizzazione*, in «Note & Commenti», n. 5/6.
- Ceravolo F.A. e Garavaglia L. (2013), *Attori pubblici e imprese nella governance delle filiere trans-territoriali: il caso dell'agroalimentare cuneese*, in «Stato e Mercato», 33 (2), 301-330.
- Cersosimo D. (2012), *Tracce di futuro. Un'indagine esplorativa sui giovani Coldiretti*, Roma, Donzelli.
- Cesaretti G.P. e Scarpato D. (a cura di, 2010), *Politiche integrate per uno sviluppo competitivo sostenibile dell'agroalimentare*, Milano, Franco Angeli.
- Chiodo E. (2008), *Vino: cosa cambia con DOP e IGP al posto di DOC e IGT?*, in «AgriRegioniEuropa», 4 (15), www.agriregionieuropa.it.
- Cicatiello C. e Franco S. (2008), *La vendita diretta: produttori, consumatori e collettività*, in «AgriRegioniEuropa», 4 (14), www.agriregionieuropa.it.
- Cioffi A. et al. (2009), *Health check e la PAC dopo il 2013*, in «AgriRegioniEuropa», 5 (16), www.agriregionieuropa.it.
- Coltorti F. (2007), *Un nuovo protagonista economico: la media impresa*, in Berta G. (a cura di), *La questione settentrionale. Economia e società in trasformazione*, Milano, Feltrinelli, 379-416.
- Commissione europea (2010), *La PAC verso il 2020. Rispondere alle sfide dell'alimentazione, delle risorse naturali e del territorio*, COM(2010)672/5, Brussels, Commissione europea.
- Commissione europea (2011), *A Budget for Europe 2020*, COM(2011) 500, giugno, Brussels, Commissione europea.
- Commissione europea (2012), *La politica agricola comune*, Lussemburgo, Commissione europea.
- Commissione europea (2013), *European Economic Forecast*, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, spring, Brussels, Commissione europea.
- Confindustria (2013), *Le sfide della politica economica*, in «Scenari economici», n.18, settembre, Roma, Centro Studi Confindustria.
- Contò F. (a cura di, 2005), *Economia e organizzazione delle filiere agroalimentari. La filiera dell'olio di oliva di qualità*, Milano, Franco Angeli.
- Cooke P. e Morgan K. (1994), *The regional innovation system in Baden-Württemberg*, in «International Journal of Technology Management», 9 (3-4), 394-429.
- Coop (2012), *Rapporto Coop 2012. Consumi e distribuzione*, versione digitale

BIBLIOGRAFIA

- Costato L. (2009), *La PAC come filo conduttore del travaglio europeo*, in «Rivista di Diritto Agrario», n. 2, pp. 246-253.
- Cova B. e Dalli D. (2009), *Working consumers: the next step in marketing theory?*, in «Marketing Theory», 9 (3), 315-339.
- Davidsson P., Delmar F. e Wiklund J. (2006), *Entrepreneurship as growth: growth as entrepreneurship*, in Davidsson P., Delmar F. and Wiklund J., *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, Cheltenham, Edward Elgar, 21-38.
- De Benedictis M. (2000), *Economia agraria e distrettualità*, in «La Questione Agraria», 11 (2), 25-32.
- De Filippis F. (2000), *Distrettualità e politica agraria*, in «La Questione Agraria», 11 (2), 33-36.
- De Filippis F. (a cura di, 2012), *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale. Specializzazione, competitività e dinamiche*, Quaderni Gruppo 2013, Roma, Edizioni Tellus.
- De Filippis F. e Sotte F. (2006), *Realizzare la nuova politica di sviluppo rurale: linee guida per una buona gestione da qui al 2013*, Gruppo 2013, Working Paper n. 1, www.foruminternazionale.coldiretti.it.
- Dei Ottati G. (1995), *Tra mercato e comunità. Aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Milano, Franco Angeli.
- De Marchi V. e Grandinetti R. (2012), *L'industria del Nord-Est e il suo intorno: crisi e discontinuità evolutiva*, in «L'industria», 33 (1), 169-204.
- De Rosa M. (1997), *Modelli locali di sviluppo e sistema agroalimentare*, Napoli, Liguori.
- Di Bernardo B. e Grandinetti R. (2007), *Consumatori e imprese nei contesti di esperienza*, in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa. Relazioni, risorse e reti: un nuovo modello di management*, Milano, Etas, 301-325.
- Di Iacovo F. e Ciofani D. (2005), *Le funzioni sociali dell'agricoltura: analisi teorica ed evidenze empiriche*, in «Rivista di Economia Agraria», n. 2, pp. 381-411.
- Eisenhardt K.M. e Martin J.A. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?*, in «Strategic Management Journal», 21 (10-11), 1105-1121.
- Erbetta F. e Fraquelli G. (2010), *Efficienza manageriale e dimensione: la valutazione delle potenzialità strategiche delle imprese industriali italiane*, in «L'industria», 31 (3), 397-422.
- Eurostat (2011a), *Food: from farm to fork. Edizione 2011*, Eurostat pocketbooks, Lussemburgo, Commissione europea.
- Eurostat (2011b), *From farm to fork: a statistical journey along the EU's food chain*, in «Statistics in focus», n.27, Eurostat.

BIBLIOGRAFIA

- Eurostat (2012), *Agriculture, fishery and forestry statistics. Main results 2010-2011*, Eurostat pocketbooks, Lussemburgo, Commissione europea.
- Fabiani G. (2000), *Distretti o sistemi agricoli?*, in «La Questione Agraria», 11 (2), 11-24.
- Fanfani R. (2009), *Il sistema agroalimentare italiano. I grandi cambiamenti e le tendenze recenti*, Milano, Edagricole.
- Feltrin P. (2011), Rappresentatività e rappresentanza delle associazioni datoriali: dati, sfide, problemi, in «Quaderni di Rassegna Sindacale», lavori. 4, pp. 67-90.
- Ferrucci N. (2007), *Produzione di energia da fonti biologiche rinnovabili (il quadro normativo)*, in «Rivista di Diritto Agrario», n. 2, pp. 246-258.
- Finizia A., Romano D. (2012), *La nuova geografia del commercio agroalimentare mondiale*, in De Filippis F. (a cura di), *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale. Specializzazione, competitività e dinamiche*, Quaderni Gruppo 2013, Roma, Edizioni Tellus.
- Flora A. (2002), *La filiera della mozzarella di bufala: un laboratorio dello sviluppo locale*, in «La Questione Agraria», 13 (1), 81-114.
- Fonte M. (2013), *I produttori nella rete dei GAS*, in «AgriRegioniEuropa», 9 (32), www.agriregionieuropa.it.
- Fortis M. (2013), *Competitiveness and public debt: a different tale about italian economy*, febbraio, <http://sedi2.esteri.it/sitiweb/SistemaPaese/2013_FORTIS_COMPETITIVENESS.pdf>.
- Fortis M., Corradini S. (2010), *I mille primati del made in Italy*, in «Approfondimenti statistici», Quaderno Fondazione Edison n. 47, gennaio.
- Furlan A. e Grandinetti R. (2011), *Size, relationships and capabilities: a new approach to the growth of the firm*, in «Human Systems Management», 30 (4), 195-213.
- Furlan A. e Grandinetti R. (2012), *Cosa sappiamo e cosa dovremmo sapere sulla natalità delle imprese*, in «Economia e Società Regionale», 30 (1), 5-23.
- Gardini C. e Lazzarin C. (2007), *La vendita diretta in Italia*, in «AgriRegioniEuropa», 3 (8), www.agriregionieuropa.it.
- Gereffi G. (2013), *Global value chains in a post-Washington consensus world*, in «Review of International Political Economy», forthcoming.
- Gereffi G., Humphrey J. e Sturgeon T. (2005), *The governance of global value chains*, in «Review of International Political Economy», 12 (1), 78-104.
- Giarè F. e Giuca S. (2012, a cura di), *Agricoltori e filiera corta. Profili giuridici e dinamiche socio-economiche*, Roma, Inea.
- Grandinetti R. (2008), *Vantaggio competitivo e rete del valore*, in Grandinetti R. (a cura di), *Marketing. Mercati, prodotti e relazioni*, Roma, Carocci, 63-94.

BIBLIOGRAFIA

- Grandinetti R. e De Marchi V. (2012), *Dove stanno andando i distretti industriali? Un tentativo di risposta a partire da un'indagine in Veneto*, in «Studi Organizzativi», 14 (2), 142-175.
- Grandinetti R. e Rullani E. (1996), *Impresa transnazionale ed economia globale*, Roma, Carocci.
- Grandinetti R. e Tabacco R. (2003), *I distretti industriali come laboratori cognitivi*, in «Sviluppo Locale», 10 (1), 49-83.
- Hagen M.S. e Vick J. (2008), *Farmers as entrepreneurs: the case of farm-based tourism*, in «International Journal of Entrepreneurship and Small Business», 6 (3): 321-336.
- Henke R. e Salvioni C. (2008), *Multifunzionalità in agricoltura: sviluppi teorici ed evidenze empiriche*, in «Rivista di Economia Agraria», n. 1, pp. 3-34.
- Hervás Oliver J.L., Albors Garrigós J. e Dalmau Porta J.I. (2008), *External ties and the reduction of knowledge asymmetries among clusters within global value chains: the case of the ceramic tile district of Castellon*, in «European Planning Studies», 16 (4), 507-520.
- Humphrey J. e Schmitz H. (2002), *How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?*, in «Regional Studies», 36 (9), 1017-1027.
- Kim W.C. e Mauborgne R. (2005), *Blue Ocean Strategy*, Boston, Harvard Business School Press.
- Kogut B. (1985), *Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains*, in «Sloan Management Review», 26 (4), 15-28.
- Ichino P. (2005), *A che cosa serve il sindacato?*, Milano, Mondadori.
- Inea (2011a), *Annuario dell'agricoltura italiana. Anno 2010. Sintesi*, volume LXIV, Roma, Inea.
- Inea (2011b), *L'agricoltura italiana conta 2011*, Roma, Inea.
- Inea (2012a), *Rapporto sullo stato dell'agricoltura 2012*, Roma, Inea.
- Inea (2012b), *L'agricoltura italiana conta 2012*, ottobre, Roma, Inea.
- Inea (2012c), *Bioreport 2012. L'agricoltura biologica in Italia*, novembre, Roma, Inea.
- Inea (2012d), *Annuario dell'agricoltura italiana. Anno 2011*, volume LXV, Roma, Inea.
- Ismea (2012), *La competitività dell'agroalimentare italiano. Check up 2012*, luglio, Roma, Ismea.
- Ismea (2013), *Rapporto 2012 sulle produzioni agroalimentari italiane Dop, Igp, Stg*, Roma, Ismea.

BIBLIOGRAFIA

- Istat (2012a), *6° Censimento Generale dell'agricoltura: risultati definitivi. Sintesi dei risultati*, luglio, Roma, Istat.
- Istat (2012b), *I prodotti agroalimentari di qualità Dop, Igp e Stg*, in "Statistiche report", settembre, Roma.
- Istat (2012c), *Aziende agricole biologiche e con produzioni di qualità*, Comunicato stampa, 18 ottobre, Roma, Istat.
- Istat (2012d), *Annuario statistico italiano 2012*, ottobre, Roma, Istat.
- Istat-Ice (2012), *L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto 2011-2012*, luglio, Roma, Istituto nazionale di statistica e Ice-Agenzia.
- Katz R.S. e Mair P. (1995), *Changing models of party organization and party democracy. The emergency of the cartel party*, in «Party Politics». vol. 1, n. 1, pp. 5-28.
- La Valle D. (1993), *Cicli di partecipazione sindacale in Europa*, in «Sociologia del lavoro», n. 47-48, p. 175-210.
- Lanzalaco L. (1995), *Istituzioni interessi organizzati e partiti politici. Ipotesi a partire dal caso italiano*, in «Quaderni di Scienza Politica », n. 1, pp. 111-134.
- Lanzalaco L. (1997), *Mutamento istituzionale e rappresentanza degli interessi imprenditoriali in Italia*, in «Politica e Organizzazione», n. 2, pp. 7-17.
- Lanzalaco L. e Lizzi R. (2008), *Governance e government come fattori strategici per le politiche agricole e rurali*, in «Rivista di Economia Agraria», n. 3, pp. 341-364.
- Lorenzoni G. and Lipparini A. (1999), The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study, *Strategic Management Journal*, 20 (4), 317-338.
- Lorusso S. (2007), *Orientamenti strategici e aspetti di brand management nel settore vitivinicolo italiano*, in «Rivista Piccola Impresa», n. 1, pp. 137-155.
- Lumpkin G.G. e Dess G.G. (1996), *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, in «Academy of Management Review», 21 (1), 135-172.
- Lundvall B.Å. (ed., 1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter.
- Malassis L. (1973), *Economie de la consommation et de la production agro-alimentaire*, in Malassis L. (a cura di), *L'économie agro-alimentaire*, Paris, Edition Cujas.
- Malassis L. (1973), *Économie agro-alimentaire*, Paris, Cujas.
- Malassis L., Gherzi G. (1995), *Introduzione al sistema agroalimentare*, Bologna, Il Mulino.

BIBLIOGRAFIA

- Malassis L. (1977), *Économie agro-alimentaire, Économie Rurale*, n. 122, 68-72.
- Malassis L. e Gherzi G. (1995), *Introduzione all'economia agroalimentare*, Bologna, Il Mulino.
- Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- Marshall A. (1919), *Industry and Trade*, London, Macmillan.
- Mason M.C. e Gos L. (2013), *Struttura e competitività di un settore in evoluzione. Le imprese lattiero-casearie in Veneto e in Friuli Venezia Giulia*, Padova, Ires Veneto e Cleup.
- Mattia G. (2004), *Balsamic vinegar of Modena. From product to market value: competitive strategy of a typical Italian product*, in «British Food Journal», 106 (10-11), 722-745.
- Mattiacci A. e Vignali C. (2004), *The typical products within food "glocalisation": the makings of a twenty-first-century industry*, in «British Food Journal», 106 (10-11), 703-713.
- Mattiacci A. e Zampi V. (2004), *Brunello di Montalcino: how a typical wine could revive a poor country-village*, in «British Food Journal», 106 (10-11), 767-778.
- McDougall P.P. e Oviatt B.M. (2000), *International entrepreneurship: the intersection of two research paths*, in «Academy of Management Journal», 43 (5), 902-906.
- McKinsey & Company (2012), *Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation*, novembre.
- Mérel P. (2011), *Institutional Market Power in Comté: Insights from a 'Double Marginalisation' Model*, Journal of Agricultural Economics, 3, 62, pp. 585-603.
- Miles I. (2005), *Knowledge intensive business services: prospects and policies*, in «Foresight», 7 (6), 39-63.
- Miller D. e Friesen P. (1978), *Archetypes of strategy formulation*, in «Management Science», 24 (9), 921-933.
- Montresor E., Pecci F. e Pontarollo N. (2011), *Distretti agroalimentari di qualità e processi di governance locale: due regioni a confronto*, in «AgriRegioniEuropa», 7 (24), www.agriregionieuropa.it.
- Morvan J. (1985), *Fondaments d'économie industrielle*, Parigi, Economica.
- Muller E. e Doloreux D. (2009), *What we should know about knowledge-intensive business services*, in «Technology in Society», 31 (1), 64-72.
- Musotti F. (2001), *Il "nuovo" orientamento dell'agricoltura italiana: riscoperta del territorio, ruralità, istituzionalizzazioni*, in «Sviluppo locale», vol. VIII, n. 17, pp. 79-91.
- Nassimbeni G. (a cura di, 2004), *Il distretto alimentare di San Daniele*, Udine, Forum.

BIBLIOGRAFIA

- Nomisma (2008), *XI Rapporto Nomisma sull'agricoltura italiana. La competitività dell'agricoltura italiana di fronte ai nuovi scenari evolutivi*, Edagricole, Milano.
- Normann R. (1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, Chichester, Wiley.
- Nosi C. e Zanni L. (2004), *Moving from "typical products" to "food-related services": the Slow Food case as a new business paradigm*, in «British Food Journal», 106 (10-11), 779-792.
- Olivero N. (2005), *Da Unieuro a Eataly: la lezione della grande distribuzione sulla relazione strategica tra mercato e cultura*, in «Micro & Macro Marketing», 14 (3), 471-480.
- Osservatorio sull'agricoltura e l'agroindustria del Nord Est (a cura di, 2012), *Coltivando la crescita. Rapporto 2012 sull'agroindustria e l'agricoltura del Nord Est*, Venezia, Marsilio.
- Parolini C. (1996), *Rete del valore e strategie aziendali*, Milano, Egea.
- Pennacchi F. (2007), *Competitività e multifunzionalità: conflitto o sinergia?*, in «Rivista di Economia Agraria», n. 3, pp. 353-359.
- Pennacchi F. (2008), *Struttura e ruolo dell'Università*, *AgriRegioniEuropa*, 4 (14), www.agriregionieuropa.it
- Pilati L. e Boatto V. (a cura di) (2007), *Il ruolo della conoscenza in agricoltura*, Milano, Franco Angeli.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage*, New York, The Free Press.
- Porter M.E. (1998), *Clusters and the new economics of competition*, *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90.
- Raikes P., Jensen, M.F. e Ponte S. (2000), *Global commodity chain analysis and the French filière: comparison and critique*, in «Economy and Society», 29 (3), 390-417.
- Regini M. (2003), *I sindacati europei fra logica dell'influenza e logica della rappresentanza*, in «Quaderni di Rassegna Sindacale. Lavori», IV, n. 4, pp. 75-83.
- Regione Veneto (2011), *Dai campi la risposta alle nuove sfide*, in Rapporto Statistico 2011. Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta, cap.13, Venezia, Regione Veneto.
- Regione Veneto (2012), *L'agricoltura evolve, il Veneto sta al passo*, in Rapporto Statistico 2012. Il Veneto si racconta, il Veneto si confronta, cap.15, Venezia, Regione Veneto.
- Resciniti R. (2004), *Il marketing orientato all'esperienza*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.

BIBLIOGRAFIA

- Rocchi B. e Landi C. (2013), *Livelli di imprenditorialità nell'agricoltura Toscana*, in «AgriRegioniEuropa», 9 (34), www.agriregionieuropa.it.
- Rullani E. (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Venezia, Marsilio.
- Rullani E. (2012), *Filiere tra crisi e sviluppo. Strategie per il rilancio del made in Italy e delle economie locali*, Paper, Unionfiliere, Roma.
- Russo C., Sabbatini M. (2001), *Ricambio generazionale e strategie produttive nelle aziende agricole a conduzione dirette: alcune considerazioni sulla base di un'analisi tipologica*, in «Rivista di Economia Agraria», n. 1, pp. 3-26.
- Russo C., Sabbatini M. (2005), *Analisi esplorativa delle differenziazioni strategiche nelle aziende agricole*, in «Rivista di Economia Agraria», n. 4, pp. 659-695.
- Saviolo S. e Testa S. (2000), *Le imprese del sistema moda*, Milano, Etas.
- Saxenian A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Cambridge, Harvard University Press.
- Scarpellini E. (2007), *La spesa è uguale per tutti. L'avventura dei supermercati in Italia*, Venezia, Marsilio.
- Schmitter P.C., Lehbruch G. (1982), *Trends Toward Corporatist Intermediation*, London, Sage.
- Sebastiani R., Montagnini F. e Dalli D. (2010), *I movimenti di consumatori all'assalto del mercato: la rivoluzione "lenta" di Eataly*, in «Finanza Marketing e Produzione», 28 (4), 28-53.
- Semprini A. (1993), *Marche e mondi possibili*, Milano, Franco Angeli.
- Shane S. e Venkataraman S. (2000), *The promise of entrepreneurship as a field of research*, in «Academy of Management Review», 25 (1), 217-226.
- Sforzi F. (2008), *Il distretto industriale: da Marshall a Becattini*, in «Il Pensiero Economico Italiano», 16 (2), 71-80.
- Sini M.P. (2009), *Aspetti del dibattito sulla "filiera corta"*, in «AgriRegioniEuropa», 5 (16), www.agriregionieuropa.it.
- Società Geografica Italiana (2012), *I nuovi spazi dell'agricoltura italiana*, Rapporto annuale 2012, settembre, Roma, Società Geografica Italiana.
- Stefani G. (1994), *La filiera: tra sistema economico ed unità di produzione organizzate*, in «Rivista di Economia Agraria», 49 (4), 580-612.
- Sturgeon T., Van Biesebroeck J. e Gereffi G. (2008), *Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry*, in «Journal of Economic Geography», 8 (3), 1-25.

BIBLIOGRAFIA

- Svensson G. (2001), *"Glocalization" of business activities: a "glocal strategy" approach*, in «Management Decision», 39 (1), 6-18.
- Teece D.J. (1986), *Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing, and public policy*, in «Research Policy», 15 (6), 285-305.
- Teece D.J., Pisano G. e Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, in «Strategic Management Journal», 18 (7), 509-533.
- Thompson C.J. e Arsel Z. (2004), *The Starbucks brandscape and consumers' (anticorporate) experiences of glocalization*, in «Journal of Consumer Research», 31 (3), 631-642.
- Toccaceli D. (2012), *Dai distretti alle reti? I distretti in agricoltura nell'interpretazione delle Regioni e le prospettive verso il 2020*, Roma, Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali.
- Tödtling F. e Trippel, M. (2011), *Regional innovation systems*, in Cooke P., Asheim B., Boschma R., Martin R., Schwartz D. and Tödtling F. (eds), *Handbook of Regional Innovation and Growth*, Cheltenham, Edward Elgar, 455-466.
- Van der Ploeg J.D. (2006), *Oltre la modernizzazione. Processi di sviluppo rurale in Europa*, Soveria Mannelli, Rubbettino.
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R. e Tunisini A. (a cura di, 2009), *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane dell'era globale*, Milano, Franco Angeli.
- Viviano E. et al. (2012), *La grande distribuzione organizzata e l'industria alimentare in Italia*, in "Questioni di Economia e Finanza", n.119, marzo, Roma, Banca d'Italia.
- Zamparini A. e Lurati F. (2012), *Communicated identities of regional cluster firms: evidence from the Franciacorta wine cluster*, in «Corporate Communications: An International Journal», 17 (4), 498-513.
- Zan S. (1992), *Organizzazione e rappresentanza. Le associazioni imprenditoriali e sindacali*, Roma, Carocci.
- Zan S. (1997), *La crisi delle associazioni di rappresentanza*, in «Il Mulino», n. 2, pp. 290-301.
- Zan S. (2011), *Le organizzazioni complesse. Logiche d'azione dei sistemi a legame debole*, Roma, Carocci.
- Zanni L. (ed., 2004), *Leading Firms and Wine Clusters: Understanding the Evolution of the Tuscan Wine Business through an International Comparative Analysis*, Milan, Franco Angeli.