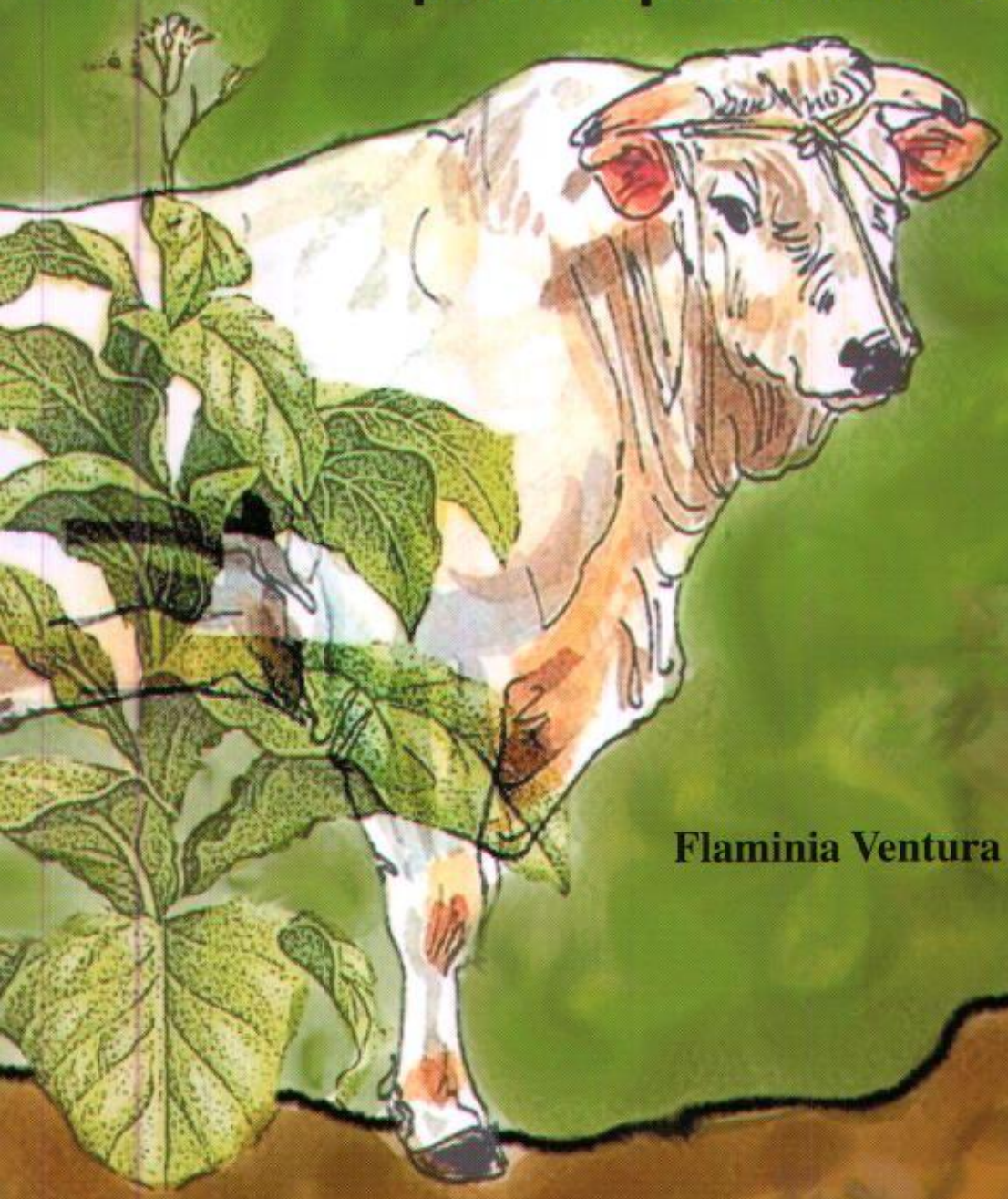
8201
51 MAG
2001-05-02
CA
2978

Organizzarsi per Sopravvivere



Flaminia Ventura

Un'analisi Neo-istituzionale dello Sviluppo Endogeno nell'Agricoltura Umbra

ORGANIZZARSI PER SOPRAVVIVERE

Un' analisi Neo-istituzionale dello Sviluppo Endogeno
nell'Agricoltura Umbra

FLAMINIA VENTURA

Promotor: prof. dr. ir. J.D. van der Ploeg, hoogleraar rurale sociologie

Samenstelling promotiecommissie:
prof. dr. B. Benvenuti, CESAR instituut Perugia, Italië,
dr. G.T.P. Ruivenkamp, Wageningen Universiteit,
prof. dr. P. De Castro, Universiteit van Bologna, Italië,
prof. dr G.Brunori, Universiteit van Trieste, Italië,
dr. V. Castiglione, ISMEA, Rome, Italië

NN08201, 2978

ORGANIZZARSI PER SOPRAVVIVERE

Un Analisi Neo-Istituzionale dello Sviluppo Endogeno nell'Agricoltura Umbra

FLAMINIA VENTURA

Proefschrift
Ter verkrijging van de graad van doctor
op gezag van de rector magnificus
van Wageningen Universiteit,
prof. dr. ir. L. Speelman
in het openbaar te verdedigen
op vrijdag 11 mei 2001
des namiddags te 16.00 in de Aula.

1614863

ISBN nr 90-5808-413-2

Sommario

Prefazione		VII
Capitolo 1	Sviluppo Endogeno e Agricoltura	1
Capitolo 2	Reticoli Relazionali tra Organizzazione e Mercato	4
Capitolo 3	Adattamento e Innovazione: le Dinamiche dello Sviluppo	74
Capitolo 4	Modelli Endogeni e Circuiti di Commercializzazione	101
Capitolo 5	Il "Distretto" del Tabacco dell'Alta Valle del Tevere	168
Capitolo 6	Politiche ed Istituzioni	214
Bibliografia		234
Sintesi		247
Summary		253
Samenvatting		259
Curricilum Vitae		264

Prefazione

I principali argomenti di discussione sul futuro del settore agricolo umbro, quando appena laureata incominciavo a cercare di comprendere quale poteva essere un proficuo utilizzo dei miei studi, erano due: la scomparsa della razza Chianina e la fine della coltivazione del tabacco. Probabilmente gli argomenti erano di più ampia portata, ma certamente di quegli anni ricordo la preparazione del Piano regionale per il tabacco e per la carne.

Il tabacco costituiva già allora un argomento di grande rilevanza economica e politica tanto che la Regione ne affidò lo studio al professor Saccomandi, appena arrivato a Perugia come ordinario di Economia dei Mercati Agricoli dopo la sua esperienza comunitaria. Il Professore si occupò direttamente, in quel periodo, di tutta la politica agricola regionale, tuttavia i numerosi impegni a Roma lo costringevano spesso a delegare al suo gruppo di giovani collaboratori la presenza agli incontri di lavoro settoriali. A me, era destinato sempre il settore delle carni bovine, allorché io stessa allevatrice, garantivo, se non sofisticate analisi economiche, almeno di riportare le esigenze degli allevatori. Questo mio ruolo di "esperto" costituì l'occasione d'incontro con un giovane promettente ricercatore olandese che in Italia stava completando i suoi studi sociologici sulla zootecnia e che, su suggerimento del professor Benvenuti, fraterno amico di Saccomandi, fu invitato a tenere un ciclo di lezioni presso il CESAR (Centro per lo Sviluppo Agricolo Rurale) di cui Saccomandi era il Direttore e promotore.

L'occasione di questo mio lavoro nacque proprio dalla collaborazione tra Saccomandi e Van der Ploeg che portò, tra l'altro, al progetto europeo di ricerca CAMAR sullo sviluppo endogeno in agricoltura nell'ambito del quale sono state effettuate le analisi empiriche qui riportate. Alla collaborazione tra i due è, inoltre, strettamente legato l'approccio teorico da me utilizzato che costituisce un tentativo di mettere insieme gli studi sociologici sugli stili aziendali del Van der Ploeg con l'estensione, effettuata da Saccomandi, della

teoria neo-istituzionale al settore agricolo e ciò al fine di spiegare perché, dopo circa vent'anni, la Chianina non è solo *"....in un museo accanto al Duomo di Orvieto..."* ed il tabacco costituisce ancora oltre il 10% della Produzione Lorda Vendibile della regione Umbria.

Le motivazioni che quindici anni fa portavano alla logica conclusione di una rapida scomparsa sia della razza Chianina sia delle piccole aziende tabacchicole costituiscono oggi la risposta ad un nuovo modello di sviluppo dell'agricoltura in cui proprio ciò che sembrava destinato a morire, perché inefficiente, va a costituire un punto di forza dell'agricoltura regionale e nazionale: la presenza di una razza autoctona e delle tecniche di allevamento tradizionale che consentono una differenziazione qualitativa del prodotto; la persistenza di un numero elevato di agricoltori con competenze specifiche sui loro terreni e sulle tecniche agronomiche più adeguate al mantenimento della loro fertilità.

Il mantenimento di questi punti di forza è il risultato di soluzioni organizzative originali, da parte degli agricoltori, che hanno trovato alleati, nel primo caso, nei macellai e consumatori locali, nel secondo, in un complesso di attori economici ed istituzionali più ampio che ha consentito di mantenere all'interno degli allevamenti di Chianina e dell'area dell'Alta Valle del Tevere il controllo delle fasi produttive e delle funzioni d'impresa. A questo risultato hanno certo concorso una politica regionale che, per entrambi i settori, ha favorito un modello di economia diffusa ad uno di economia di scala, ed una serie di eventi esterni rappresentati dai nuovi atteggiamenti dei consumatori, dalla crisi della BSE, dall'incapacità dei settori, diversi da quello primario, di assorbire e mantenere occupazione. L'abilità degli agricoltori umbri e dei reticoli, all'interno dei quali le loro imprese hanno trovato un equilibrio economico, è stata quella di trasformare tali eventi in vere e proprie opportunità con strategie diversificate che vanno dall'internalizzazione di tutte le funzioni, attraverso la vendita diretta, fino all'esternalizzazione di molte fasi del processo produttivo in un mercato, che per il suo carattere locale e "comunitario", ne garantiva comunque la riproduzione.

Il lavoro ha preso più tempo del previsto, ma non del necessario, a causa di diverse vicende, che dopo la prematura scomparsa del professor Saccomandi, mi hanno portato ad occuparmi di ambiti diversi, sempre nel settore agricolo, dall'allevamento di famiglia fino alla recente esperienza presso la Segreteria Tecnica del Ministro dell'Agricoltura. Tuttavia la pazienza e perseveranza del professor Van der Ploeg, mio promotore, hanno reso possibile la sua conclusione. I miei ringraziamenti vanno a lui, alla sua famiglia ed a tutti gli altri che hanno pazientemente aspettato questo libro a partire dai miei genitori, agli amici e colleghi italiani ed olandesi. In particolare al mio *sparring partner* di ricerca Hielke van der Meulen per le discussioni ed i commenti

preziosi e per la sua tesi di PhD e sua moglie Bettina Bock per avermi considerato la terza figlia durante tutte le mie numerose permanenze a Wageningen, al mio *sparring partner* professionale Giuseppe Liso ed al nostro comune amico Ezio che ho lasciato soli ad occuparsi dei problemi dell'agroalimentare italiano per dedicarmi alla conclusione di questo lavoro. Un ringraziamento particolare va al più critico dei miei amici e collaboratori, Pierluigi Milone, senza l'aiuto del quale questo lavoro non sarebbe mai stato finito in tempo, che ha sopportato le mie incertezze e curato tutto il libro fino all'editing finale sotto la saggia guida di Ans van der Lande, segretaria del Dipartimento di Sociologia Rurale dell'Università di Wageningen.

Capitolo 1

Sviluppo Endogeno e Agricoltura

Sono due gli elementi che hanno condotto a portare la dimensione locale al centro degli studi dei processi di sviluppo economico. Il primo è riconducibile ad una nuova concezione di spazio economico, non considerato più omogeneo ed indifferenziato ma caratterizzato da diverse dimensioni che assumono caratteristiche diverse legate proprio alla località, alla sua storia, ai rapporti sociali ed alla specificità delle risorse[1]. Il secondo che discende direttamente dal primo è legato al concetto stesso di sviluppo ed al suo carattere multidimensionale che, oltre a quello economico, investe le dimensioni ecologiche e socio-istituzionali e che riporta immediatamente il problema su concetti etici di equità e di sostenibilità dei diversi modelli di sviluppo

Questi elementi hanno condotto ad ampie riflessioni in particolare sul ruolo delle variabili endogene che partecipano ai processi di sviluppo e sulla rilevanza del controllo da parte delle comunità locali di questi processi, che immancabilmente portano a mutamenti forti nella struttura ed organizzazione sociale di tali comunità. Ciò ha portato alla definizione di sviluppo endogeno, o sviluppo dal "basso" quale processo e modalità di attuazione di percorsi di sviluppo che hanno come principale caratteristica quella di mantenere, all'interno dell'area, le potenzialità e l'identità dei fattori che prendono parte a tali processi.

In questo primo capitolo vengono descritte ed evidenziate le diversità esistenti tra modelli endogeni ed esogeni, la trasferibilità del concetto di modello di

---

[1] Lecoq (1991) individua tre componenti dello spazio economico: quella territoriale che non corrisponde necessariamente ad una regione, ma che è caratterizzata da una certa identità ed omogeneità dei processi produttivi; quella organizzativa costituita dalle strette interrelazioni tra gli attori; quella cognitiva che si traduce nella capacità di ciascun sistema territoriale di modificare i propri comportamenti in funzione delle proprie trasformazioni interne e delle competizioni di mercato.

sviluppo endogeno a percorsi di sviluppo del settore agricolo e gli elementi teorici e analitici legati a tale trasferimento.

1 Modelli di Sviluppo Endogeno

1.1 La componente della localitá nello sviluppo: dalla crescita economica al processo multidimensionale

Nella teoria economica il concetto di sviluppo non è ricorrente; al suo posto viene utilizzato quello di crescita economica. La crescita economica, per il suo carattere monodimensionale, può essere misurata, e anche se con qualche difficoltà, spiegata attraverso modelli di crescita, anche molto sofisticati, che nel corso degli anni hanno progressivamente utilizzato un numero crescente di variabili, non solo strettamente economiche, ma anche socio-istituzionali[2]. Nonostante ciò il concetto di crescita economica, a differenza di quello di sviluppo, rimane legato alle sole grandezze economiche e quindi monodimensionali che, nella generalità dei casi vengono sintetizzate anche attraverso un unico indicatore rappresentato dall'incremento della ricchezza. Indicatore che può essere utilizzato anche in contesti di dimensioni variabili che possono andare dalla Nazione alla Regione o ad una singola area territoriale amministrativa.

Il passaggio dal concetto di crescita a quello di sviluppo nella teoria economica prende l'avvio dalla ricollocazione del processo produttivo in un contesto spaziale che non è neutro rispetto a questo. Usando le parole di Becattini e Rullani (1993) è possibile, infatti, affermare che "*...la produzione é un processo intrinsecamente situato. Ciascun luogo mobilita nella produzione la propria conformazione naturale, la propria storia, la propria cultura, la propria organizzazione sociale: tutte risorse e circostanze che prese nella loro combinazione, sono diverse da quelle che possono venire mobilitate da ogni altro luogo. ...La varietà dei luoghi e le relazioni tra luoghi e luoghi svolgono una funzione essenziale nella generazione dei vantaggi (o svantaggi) competitivi di un Paese nella sua capacità di riprodursi socialmente..*".

Il processo produttivo non viene più inteso, come nell'economia neoclassica, come un processo tecnico isolato all'interno di imprese assunte come agenti individuali ed indifferenziati, piuttosto come un processo sociale spazialmente

---

[2] Una trattazione sistematica e sintetica dei modelli di crescita é stata effettuata da D. Romano (1996) in occasione del 2° incontro di Economia alternativa presso l'Università di Pisa.

localizzato fortemente integrato con il contesto ecologico e sociale all'interno del quale l'azienda opera e con il quale ha rapporti continui.

Ciò ha portato gli economisti a focalizzare l'attenzione non più solo sul processo di crescita economica del sistema produttivo ma piuttosto sull'esame delle determinanti che hanno portato in un determinato luogo alla localizzazione di percorsi di sviluppo ed alle modalità con cui questi si sono evoluti e permangono nel tempo. E questo perché *"..un processo di crescita economica, proprio perché spazialmente localizzato, comporta mutamenti non solo nelle caratteristiche e nelle relazioni delle strutture economiche, ma del sistema socio-istituzionale all'interno del quale il processo avviene ..."* (Garofoli e Mazzoni 1994).

Il processo di sviluppo acquisisce quindi il carattere di un processo complesso caratterizzato da un numero elevato di variabili, non solo economiche, e dalla grande variabilità della loro interazione. La località diviene essa stessa un elemento di vantaggio competitivo nei processi economici. Se il processo produttivo non viene più considerato come un'attività svolta all'interno di unità isolate ed indifferenziate, ma piuttosto come il luogo dell'organizzazione di fattori localmente differenziati e della contestualizzazione delle conoscenze necessarie alla loro mobilitazione all'interno del processo produttivo, allora le dimensioni territorialmente specifiche possono diventare i determinanti stessi del processo di sviluppo. Tali dimensioni sono ricondotte a quattro principali (Camagni 1989): quella economica, quella storico culturale, quella politica e sociale e quella ecosistemica. La partecipazione al processo di sviluppo delle determinanti locali di ognuna di queste dimensioni può, a sua volta essere analizzata a diversi livelli: con riferimento all'ambiente microeconomico cioè alla struttura e tipologia delle singole imprese di un determinato settore, dell'ambiente meso-economico inteso come lo spazio relazionale delle imprese appartenenti a settori produttivi diversi localizzati all'interno dello stesso territorio tra loro e con i soggetti istituzionali ed infine a livello macroeconomico nelle relazioni tra lo stesso territorio e le altre componenti del sistema economico e politico "globale"[3].

Nell'analisi dei percorsi di sviluppo, anche settoriali, gli aspetti strutturali tecnologici ed economici che caratterizzano le attività economiche del settore che partecipano alla crescita della ricchezza, lasciano il posto ad un'analisi più complessa che riguarda non solo la disponibilità e la composizione dei fattori

---

[3] Camagni parla di matrice dei determinanti dello sviluppo come interazione delle quattro dimensioni descritte a diversi livelli di analisi: micro, meso e macro economica. Sono proprio le sinergie che si creano tra le diverse dimensioni e gli attori/attività che appartengono ai diversi livelli di analisi a creare condizioni di differenziali competitivi di un'area rispetto ad un'altra.

della produzione, piuttosto le modalità con cui questi vengono resi disponibili e con le quali vengono mobilitati. Due elementi diventano quindi rilevanti:

- la costruzione storica e sociale dei fattori della produzione e dei servizi che a questi sono associati che ne determinano le modalità con cui questi entrano a far parte del processo produttivo;
- i meccanismi di creazione e di distribuzione della conoscenza necessaria allo svolgimento del processo produttivo e di tutte le fasi a monte e a valle di questo, fino al consumatore finale.

Entrambi questi elementi sono territorialmente specifici poiché dipendono, per il primo, dalla dimensione ecosistemica e dalla storia e cultura stessa del territorio e per il secondo, dall'organizzazione sociale del territorio, dai reticoli relazionali che vi sono e che influiscono sia sulla costruzione della conoscenza sia sull'assetto normativo ed istituzionale locale.

Gli studi che hanno utilizzato un tale approccio fanno perno su una nuova concezione dello spazio economico: questo non é più inteso in senso fisico e geografico, (ad esempio quale vincolo allo scambio di merci o generatore di costi di trasporto), ma assume il ruolo di territorio, cioè di un fattore strategico che agisce attraverso la capacità di generare e modificare le strutture relazionali che si svolgono al suo interno. Ciò comporta la ridefinizione dello spazio funzionale dell'impresa che non viene più considerato come composto da spazi classici di produzione e di mercato, ma anche da una terza categoria di relazioni che possono essere individuate come "Spazio di sostegno" (Ratti 1997). Questo viene definito come l'insieme delle relazioni che si situano al di fuori dello scambio del mercato o che lo precedono[4].

Questa nuova concezione dello spazio ha condotto ad una ridefinizione degli ambiti localizzativi dello studio dei processi di sviluppo con una serie di problematiche teoriche e metodologiche legate alla definizione stessa di territorio e dei suoi confini che divengono anche i confini dell'oggetto di indagine.

---

[4] In particolare la nozione di spazio di sostegno viene introdotta per descrivere tre tipi di relazioni "fuori mercato":

- relazioni strategiche dell'impresa che interessano i suoi partner, fornitori e clienti (scambi privilegiati di informazione, collaborazioni/partenariati/*joint ventures*);
- relazioni qualificate o privilegiate a livello di organizzazione dei fattori di produzione (origine del capitale, fonti d'informazione, *savoir - fair* tecnologico, partecipazione alla formazione di capitale umano e ai processi di apprendimento collettivo e di formazione di una cultura innovativa);
- relazioni strategiche con gli altri attori collettivi dell'ambiente territoriale (agenzie pubbliche, associazioni private o semi pubbliche, sindacati, altri raggruppamenti).

L'attenzione per il territorio quale variabile di analisi dei processi di sviluppo economico deriva dalla constatazione empirica dei diversi sentieri di sviluppo che caratterizzano "regioni" diverse. In Italia il fenomeno della redistribuzione territoriale delle attività produttive e delle traiettorie regionali di sviluppo è stato studiato a fondo, inizialmente attraverso gli studi empirici che si sono occupati dei "distretti industriali"e del fenomeno della "Terza Italia" che fanno capo ad autori come Giacomo Becattini, Stefano Brusco, Giorgio Fuá, Arnaldo Bagnasco e Gioacchino Garofoli per nominare i principali, che hanno utilizzato variabili strettamente legate al territorio, quali quelle storiche, culturali e sociali riassumibili nel termine "ambiente" per spiegare la diversità dei processi di trasformazione economica ed il successo di alcuni di questi[5].

Gli studi e le analisi che hanno posto in evidenza l'eterogeneità dei "sentieri di sviluppo" si sono focalizzati proprio sul ruolo assunto dai fattori endogeni e dalla loro interazione con fattori esogeni nel determinare le "specificità locali".

In effetti un processo di sviluppo è sempre il risultato dell'interazione tra due componenti: le variabili endogene e quelle esogene (Van der Ploeg 1995a, Lowe 1995). Il problema del ruolo delle due componenti nei processi di sviluppo rimanda al concetto di vantaggi competitivi di un territorio che possono essere utilizzati per spiegare perché lo sviluppo si localizzi in determinate aree piuttosto che in altre:

- gli elementi di identità storica che caratterizzano un dato contesto ed i fattori endogeni di sviluppo che fanno capo alle quattro dimensioni individuate;
- le condizioni di sviluppo esogeno, che sono riassumibili nelle tendenze ed opportunità offerte dai cambiamenti sociali in atto e di conseguenza in quelle dei mercati, dell'informazione e della produzione e diffusione di tecnologie che in parte possono spiegare il successo di determinate aree legate anche alle relazioni ed alle modalità con cui queste vengono costruite tra l'area stessa, altri territori e *networks* più ampi.

Sono proprio le componenti storiche culturali e sociali che creano delle esternalità[6] che consentono di qualificare un territorio e permettono uno sviluppo locale di tipo endogeno.

---

[5] In Italia, nel settore degli studi sullo sviluppo industriale, esiste una letteratura consolidata su questi argomenti in particolare ricordiamo gli studi empirici effettuati principalmente negli anni '80 sui distretti (Becattini 1979, 1989), Brusco (1989, 1993) Garofoli (1978, 1983a, 1983b).

[6] Con il termine esternalità dobbiamo intendere tutti quei vantaggi che vengono ad un produttore di una certa area senza che questo comporti da parte sua un esborso monetario, cioè tutti quei vantaggi che vengono da modalità di allocazione delle risorse diverse dal mercato e non regolate da una ragione di scambio che sia il prezzo.

Il concetto di esternalità in economia è stato utilizzato per la prima volta da A. Marshall nel 1890 in riferimento a quei benefici derivanti dalla localizzazione di molte imprese diverse di una stessa industria in un territorio circoscritto. Questa concentrazione dava luogo a quella che lo stesso Marshall definisce "atmosfera industriale diffusa" cioè una conoscenza condivisa tra lavoratori di imprese diverse che consentiva di avere vantaggi rispetto a processi di innovazione e di trasmissione delle conoscenze.

L'esternalità di Marshall possono quindi essere intese come rendite di localizzazione che sono il risultato indiretto delle istituzioni locali che consentono di ridurre i costi transazione interni ed esterni alle imprese creando quelle che vengono definite quasi rendite di cui tutti gli operatori possono appropriarsi.

Questo concetto è stato ripreso dagli economisti industriali (Becattini, Garofoli ed altri) per spiegare i fenomeni di dinamica dello sviluppo industriale di alcune aree italiane ad economia diffusa e a cui faremo riferimento, nei paragrafi successivi, per lo studio di fenomeni del settore agricolo caratterizzati analogamente da economie di agglomerazione e di informazione.

1.2 Il luogo del controllo: sviluppo endogeno verso sviluppo esogeno

Un secondo aspetto importante, sempre legato alla dimensione territoriale dello sviluppo, è se questo sviluppo debba essere inteso come un punto di arrivo di un processo indipendentemente dal percorso o se il percorso stesso e i mutamenti che lo caratterizzano debbano essere considerati parte integrante dello sviluppo. Questo comporta una valutazione non solo del risultato ottenuto, come nuova situazione economica ed anche sociale, ma della persistenza nel tempo di tali risultati e delle modalità con cui queste sono state ottenute.

I molti studi empirici effettuati in Italia negli anni '80 hanno reso possibile una distinzione dei modelli di sviluppo locale anche solo descrittiva, sulla base della localizzazione dei centri decisionali rispetto all'area interessata; in base a questo criterio tassonomico secondo Garofoli (1983) è possibile individuare due tipologie di modelli:

- modelli di sviluppo extra-vertito (dipendenti da decisioni assunte all'esterno dell'area),
- modelli di sviluppo auto-centrato (basato su variabili controllate dall'interno dell'area).

La dimensione locale, che entra nei processi di sviluppo come la possibilità di aumentare o mantenere dei vantaggi competitivi di un determinato territorio rispetto agli altri, fa emergere il problema della sua riproduzione durante

questo processo. Più precisamente il processo di sviluppo deve consentire di riprodurre ed incrementare quelle specificità locali che hanno costituito il potenziale endogeno del processo.

Questo ci riporta al secondo elemento di definizione dello sviluppo legato alle modalità con cui questo viene ottenuto. Anche in questo caso il dibattito, sia tra studiosi e sia soprattutto tra gli operatori dello sviluppo, è molto ampio: "*..the arising question is whether development is a process of developing, or the process of being developed. If the process is one of developing, is it of significance whether the process is facilitating or controlling?..*" (Slee 1994).

Il livello locale di determinazione degli obiettivi, del percorso di sviluppo, delle modalità di coinvolgimento delle risorse locali e soprattutto il loro controllo in tutto il processo, assumono quindi un ruolo centrale nella definizione stessa del processo di sviluppo. Sono proprio questi elementi che divengono i fattori discriminanti dei modelli di sviluppo esogeno ed endogeno.

Gli studi e le riflessioni effettuate, soprattutto nel Sud Europa, sulla specificità dei modelli di sviluppo autocentrato hanno portato al nuovo paradigma di "sviluppo dal basso" (Stohr 1981 1990). Questo viene definito come quel processo nel quale la dimensione locale è predominante nei quattro elementi che un processo di sviluppo richiede: l'iniziativa, le risorse utilizzate, il controllo e i benefici. "*...It seems particularly important that benefits and control should be predominantly local, as under these conditions external resources and initiative can, at least temporarily, be harnessed in the local interest until the factors can also be mobilized internally to a higher degree. A further important factor is that the benefits should be distributed broadly within the locality...*" (Stohr 1990)

Un processo di sviluppo endogeno, quindi, si differenzia da uno esogeno nel modo in cui le risorse vengono mobilitate e, soprattutto, dalla redistribuzione delle nuove risorse che vengono generate, cioè dal controllo sul processo stesso. Il controllo diviene la condizione necessaria a garantire, all'interno di un processo di sviluppo, che come detto consiste in una interazione continua tra esogeno ed endogeno attraverso un adattamento dinamico e creativo delle risorse endogene alle tendenze globali, il mantenimento dell'identità locale. Perché questo avvenga è necessario che un nucleo caratteristico di entità appartenenti all'area dei valori delle conoscenze, delle istituzioni e/o al sistema dei rapporti, rimanga invariato (Becattini e Rullani 1993).

La difficoltà in termini analitici di utilizzare questo concetto di sviluppo endogeno proviene dal fatto che in un processo di sviluppo vengono sempre mobilitate risorse esistenti e create nuove risorse indipendenti dalla sorgente e dal controllo del processo.

Tuttavia seguendo la definizione di sviluppo che dà Hirshman (1965) e cioè che "*...lo sviluppo dipende non tanto dal trovare le combinazioni ottimali delle risorse e dei fattori di produzione dati, quanto dal suscitare ed utilizzare risorse e capacità nascoste, disperse o malamente utilizzate...*", lo sviluppo endogeno costituisce una modalità nella quale risorse e capacità nascoste vengono mobilitate e/o possono anche essere mantenute latenti, ma non distrutte così che possano costituire sempre un potenziale locale senza che questo crei inefficienze nel sistema. In altre parole lo sviluppo endogeno è caratterizzato da meccanismi di creazione di risorse e conoscenze che non passano solo per i meccanismi di mercato, piuttosto attraverso percorsi socialmente costruiti e localmente istituzionalizzati (Bagnasco 1988).

Le risorse ed i beni non hanno, infatti, valore di per se, ma viene loro attribuito un valore economico e sociale sulla base della loro corrispondenza alle esigenze espresse e tacite dei singoli individui e della collettività. Un processo di sviluppo modifica sempre la ragione di scambio tra le risorse e tra i beni di questi prodotti poiché conduce a dei mutamenti che riguardano sia le modalità d'uso delle risorse all'interno dei processi produttivi (progresso tecnologico) sia le funzioni d'uso di queste e dei beni prodotti. Questo in quanto cambiano gli attori sociali ed economici che partecipano al processo di sviluppo e soprattutto le relazioni tra questi. Un elemento comune ai diversi approcci allo sviluppo endogeno è, quindi, il suo carattere di autonomia del processo di trasformazione del sistema economico e sociale locale dalle tendenze uniformanti del sistema economico "globale" (Iacoponi *et al.* 1995).

Un modello di sviluppo endogeno, infatti, dovrebbe garantire la riproduzione all'interno dell'area di quelli che sono le determinanti della specificità dell'area e della sua "autonomia di sviluppo" e cioè la capacità di innovazione e di "specializzazione" (intesa quest'ultima come ispessimento delle conoscenze).

Lo sviluppo endogeno è quindi caratterizzato utilizzando le parole di Garofoli (1991) da:

- capacità di trasformazione del sistema economico e sociale;
- capacità di reazione alle sfide esterne;
- capacità di introdurre forme specifiche di regolazione sociale a livello locale che favoriscano i punti elencati.

In sintesi lo sviluppo "endogeno" è perseguibile solo se si mantiene la capacità di innovazione delle forze lavoro, delle imprese e del sistema locale come capacità autonoma di rispondere in modo "originale" alle modificazioni dell'ambiente socio-economico generale.

L'aspetto nuovo legato al concetto di sviluppo endogeno risiede nel fatto che variabili che consentono di specificare e di dare identità ad un territorio

circoscritto, cioè che sono divenute tali attraverso la loro "storia" passata, possano costituire un elemento di competitività in un'economia "globale" ed allo stesso tempo essere conservate come tali cioè identificabili come "diverse" o meglio specifiche nel tempo.

1.3 Il sistema produttivo locale come unità di analisi nei modelli di sviluppo endogeno

La centralità degli aspetti relazionali, nei modelli di sviluppo endogeno, ha suggerito l'introduzione di unità di analisi che fanno capo al concetto di sistema locale, che ha dato vita ad una fertile proliferazione di studi in diversi settori tra quali quello agricolo che sarà più ampiamente trattato nei paragrafi seguenti.

Le definizioni di sistema locale di sviluppo sono molteplici, fanno riferimento tutte al concetto di sistema produttivo locale all'interno del quale viene organizzata la produzione. Gli elementi caratterizzanti il sistema locale appartengono al contesto socio–economico ed istituzionale locale, cioè attori economici ed istituzionali le cui relazioni sono caratterizzate da un fitto interscambio di flussi fisici di merci e di flussi informativi e dalla continua produzione e riproduzione di conoscenze, di professionalità e di forme di regolazione che sono specifiche del sistema e che non sono quindi riproducibili altrove (Garofoli e Mazzoni 1994).

Nei modelli di sviluppo locale studiati in Italia alcuni elementi sono comuni e sono riassumibili nei seguenti: la presenza di un numero molto elevato di imprese che appartengono alla stessa filiera di prodotto, una forte divisione e specializzazione del lavoro, una notevole dinamica delle imprese, in senso di nascita e morte, ma anche nel senso di definizione dei confini dell'impresa stessa che svolge alcune funzioni al suo interno altre in forme di collaborazione temporanea e/o permanente con altre imprese che sono sul territorio. Una conoscenza stratificata e condivisa tra le imprese che compartecipano al sistema produttivo e tra la società locale.

La presenza contemporanea di tutte queste condizioni è riscontrabile nel distretto industriale che nel senso più ampio può essere definito come il luogo sociale dove le relazioni umane dentro e fuori i luoghi di produzione e gli aspetti rilevanti di queste relazioni (propensione al lavoro, rischio, cooperazione, ecc.) presentano rilevanti peculiarità (Saccomandi 1995). Secondo gli economisti che si sono interessati dell'argomento, un distretto si caratterizza per:

- la forma organizzativa della produzione;

- i processi produttivi che si basano su funzioni di produzione flessibili e ridotte economie di scala per la domanda variabile e differenziata dei prodotti ottenuti;
- l'importanza della mobilità del lavoro;
- basso costo delle transazioni tra le imprese causati dall'esistenza di rapporti contrattuali formali ed informali basati sulla fiducia e sulla reputazione che limitano sia il costo di controllo che l'opportunismo.

Alla base del concetto di distretto vi è, quindi, quello di specializzazione flessibile introdotto da Piore e Sabel (1984) che hanno teorizzato la possibilità di scelte alternative di modelli di sviluppo basate non solo sull'efficienza produttiva ma sulla corrispondenza a determinate situazioni sociali, politiche e finanziarie. I due modelli, quello dell'impresa fordista basato su economie di scala e quello basato sulla divisione del processo produttivo in unità elementari tra loro coordinate, corrisponderebbero, quindi, all'adattamento organizzativo più adeguato all'unità centrale di coordinamento.

Nel distretto il coordinamento viene identificato con l'attività di *management* che vengono concentrate in una unità centrale spesso responsabile anche delle fasi tecnologicamente più avanzate, questo avvicina molto il modello distrettuale a quello di impresa a rete (Belussi 1992). La diversità tra distretto e impresa a rete è costituita dalle modalità con cui viene costituita la dominanza organizzativa all'interno di queste organizzazioni. In termini economici il concetto di dominanza organizzativa può essere tradotto come il controllo esercitato sugli *assets* e sul loro uso. Questo problema è stato analizzato da Grossman e Hart (1985) partendo dal concetto di incompletezza contrattuale e cioè dall'impossibilità di prevedere *ex ante* tutte le possibili condizioni che *ex post* vanno ad influenzare le relazioni contrattuali. Questo dà luogo alla presenza di diritti residui da parte di chi ha la proprietà degli *assets*. La possibilità di ricontrattazione e quindi di acquisizione di tali diritti residui consente l'esistenza di situazioni contrattuali accanto a quelle di integrazione verticale. La preferenza di una forma organizzativa rispetto all'altra risiede nella valutazione della rischiosità della ricontrattazione. Nei distretti tale rischio è ridotto dalla presenza di quella che è possibile definire come autorità impersonale (norme collettive, reputazione, ecc..) (Dei Ottati 1995) che agisce proprio sul costo di ricontrattazione eliminando comportamenti opportunistici. In altre parole le imprese del distretto hanno il controllo su cosa fare e come fare (potere di allocazione delle risorse e potere di autorizzazione) (Benvenuti 1982a 1989) senza avere i diritti di proprietà sugli *assets* specifici al processo produttivo.

L'autorità, e come questa è distribuita all'interno delle relazioni contrattuali, possono essere utilizzati come elementi per l'individuazione di modelli

endogeni di sviluppo che quindi si presentano in tipologie diverse da quelle del solo distretto. Lo stesso Becattini ribadisce che lo sviluppo endogeno non può essere limitato al distretto che costituisce un caso "limite" di questi modelli che si manifestano, invece, attraverso una molteplicità di tipologie spesso a carattere non gerarchico, cioè non esistono stadi predeterminati attraverso cui deve procedere il processo di sviluppo (Garofoli 1993b).

La divisione del processo produttivo e delle funzioni imprenditoriali in unità autonome, ma spazialmente localizzate e concentrate, cioè l'incremento delle relazioni funzionali dell'impresa con il territorio, costituisce un elemento di maggior coesione del sistema locale a causa sia dell'aumento dell'intensità e della frequenza delle relazioni che legano gli elementi del sistema (struttura) e che costituiscono la sua organizzazione, sia dal fatto che queste relazioni sono regolate da un'etica comune.

La ripetitività dei rapporti li fa assimilare ad un gioco ripetuto a stadi infiniti dove prevalgono meccanismi come quelli della reputazione nella determinazione dei comportamenti degli scambisti i quali, in un'ottica di lungo periodo, danno alla reputazione un valore superiore ai possibili guadagni di breve periodo che otterrebbero se non la mantenessero (Kreps 1992)[7]. Inoltre tali rapporti conferiscono al sistema una maggior capacità autopoietica[8] (Von Bertalanffy 1968), intesa come la capacità di rispondere a shock esterni mantenendo la sua struttura ed organizzazione, proprio perché la numerosità di elementi che svolgono all'interno del sistema una stessa funzione e che differiscono tra loro per caratteristiche strutturali fa si che la scomparsa di alcuni di questi non conduca alla scomparsa delle relazioni che legano elementi responsabili di funzioni diverse, consentendo la riproduzione dell'organizzazione del sistema[9].

---

[7] Un gioco ripetuto è inteso in teoria dei giochi come un gioco non cooperativo che si protrae nel tempo per un numero di stadi che possono andare da due ad infinito in cui l'azione dello stadio successivo è condizionata dall'esito dello stadio precedente. In tale contesto la reputazione spiega la continuità del gioco: il mantenimento del gioco (contratto) è meno rischioso di un nuovo gioco (nuova relazione contrattuale) in quanto attraverso la reputazione si conosce già l'esito della negoziazione ripetuta. Nella teoria dei costi di transazione viene spiegato da una quasi scomparsa di questi costi grazie all'assenza di comportamenti opportunistici.

[8] Il termine autopoiesi viene utilizzato per i sistemi biologici per indicare la capacità di riprodursi anche in situazioni di mutamenti dell'ambiente.

[9] Nel distretto industriale si concentrano molte imprese aventi funzioni diverse rispetto alla produzione principale, alla quale si collegano mediante relazioni che è possibile classificare come:

a) laterali, quando si tratta della stessa fase in processi simili;

b) verticali, quando si tratta di fasi differenti di uno stesso processo produttivo;

Tuttavia elementi che caratterizzano un sistema produttivo locale ed il suo percorso di sviluppo endogeno possono essere rinvenuti anche in presenza di un solo tipo di relazioni anche le sole verticali quando sono presenti elementi di endogeneità del processo che si basano:

- sull'esistenza di risorse locali che strutturano in modo localmente specifico tali relazioni;
- sulla produzione e riproduzione di conoscenze, di professionalità e delle norme che regolano la mobilitazione di tali risorse e che determinano l'originalità del percorso di sviluppo (Becattini 1987);
- sulla stratificazione di relazioni tra le componenti del sistema che genera economie esterne alla singola impresa attraverso un riduzione dei costi d'uso del mercato senza che questo comporti un aggravio dei costi di governo interni all'impresa (Dei Ottati 1995) e che danno luogo ai vantaggi competitivi localizzativi;
- sul carattere multidimensionale del processo caratterizzato da mutamenti socio-culturali ed istituzionali e non solo economici (Camagni 1994).

1.4 Lo sviluppo endogeno in agricoltura: la riscoperta della località.

Il concetto di sviluppo locale prima e successivamente di sviluppo endogeno ha interessato molti economisti agrari poiché sembrava più adatto della analisi tradizionale dei settori produttivi od anche delle filiere per analizzare lo sviluppo del settore agricolo, caratterizzato proprio da un'elevata specificità localizzativa.

Questo perché alcuni fattori critici della produzione e delle organizzazioni, all'interno del quale il processo produttivo agricolo avviene, sono localmente specifici e non sono trasferibili. Non si tratta solo di fattori naturali, quali la terra o il periodo di insolazione, ma di fattori legati alle risorse umane quali le conoscenze e gli *skills*, di fattori economici e sociali quali le relazioni tra imprese, i rapporti tra il sistema economico e quello socio-istituzionale, le professionalità, il mercato del lavoro, il ruolo di alcune specifiche istituzioni locali quali scuole, agenzie di sviluppo, ecc.

Tuttavia il trasferimento di quanto fin qui esposto al settore agricolo non è così immediato come può apparire e le difficoltà risiedono principalmente sui meccanismi di controllo sia del processo di accumulazione delle risorse prodotte dal settore che della capacità di innovazione. Il modello di sviluppo

---

c)diagonali, quando si tratta di attività di servizio per tutte le imprese del distretto (Bellandi 1987).

che ha caratterizzato il settore agricolo negli ultimi anni ha avuto come effetto quello di disconnetterlo dalle risorse locali e dalle stesse risorse naturali. Tali risorse sono state assunte più come un vincolo negativo allo sviluppo piuttosto che una risorsa e gli interventi tecnologici, istituzionali e politici sono stati rivolti principalmente alla rimozione di tale vincolo. Questo modello di sviluppo di tipo esogeno è risultato dominante ed ha condotto ad una crescente perdita di controllo da parte dell'impresa agricola della riproduzione della propria attività con una crescente dipendenza da altri settori.

Gli studi sugli stili aziendali condotti da Van der Ploeg ed altri[10] hanno evidenziato come, tuttavia, persista una grande eterogeneità nei comportamenti strategici delle imprese anche quando il risultato della loro attività è un prodotto di massa la cui produzione è basata su una tecnologia che consente la standardizzazione nello spazio e nel tempo del prodotto agricolo. Le indagini effettuate hanno, infatti, messo in evidenza che esiste un comportamento strategico dell'impresa agricola che ne condiziona le scelte tecnologiche e i suoi rapporti con il mercato a partire dalle risorse interne dell'impresa e da come queste vengono percepite come tali dall'imprenditore.

L'impresa agricola non agisce in modo isolato, ma è immersa in tutta una serie di relazioni e di collegamenti con altre imprese ed altre forze economiche e sociali attraverso una pluralità di *networks* che possono focalizzarsi sul territorio (e dar luogo a veri e propri sistemi locali) o attraversarlo trasversalmente creando relazioni di lunga distanza (come ad esempio le reti di imprese od imprese a rete). Il mantenimento quiescente o la mobilizzazione delle risorse interne all'azienda sono diverse a seconda dell'ambito relazionale dell'impresa e sulla base della sua capacità strategica cioè della sua capacità di conoscere e prevedere e condizionare le azioni degli altri soggetti con cui entra in relazione.

Gli stili aziendali possono, quindi, essere intesi come l'elaborazione di assetti organizzativi e tecnologici dell'impresa che si fonda su una scelta coerente e normativa da parte dell'imprenditore delle modalità con cui vengono fatte interagire risorse interne dell'azienda agricola e risorse esterne. Le risorse endogene e quelle esogene sono differentemente valutate dall'imprenditore sulla base delle proprie esperienze, della propria propensione al rischio e dell'influenza esercitata dal contesto sociale, economico e istituzionale con il quale si relaziona. Proprio con riferimento al settore agricolo Benvenuti (1975, 1988, 1995) ha definito il contesto tecnologico ed amministrativo (TATE) come

---

[10] Negli anni '90 sono stati condotti da Van der Ploeg ed altri ricercatori del dipartimento di Sociologia rurale dell'Università di Wageningen numerosi studi sugli stili aziendali in diverse regioni olandesi e europee. I principali riferimenti bibliografici per gli aspetti teorici e metodologici legati agli stili aziendali sono in Van der Ploeg 1990, 1994a, 1994b.

la struttura "trama o tessitura" in cui l'operatore agricolo finisce per rimanere coinvolto mediante procedure e modalità tecniche ed amministrative attraverso le quali il contesto con cui l'azienda si relaziona finisce per operare un potere di dominanza sulle sue scelte di allocazione delle risorse e di modalità d'uso di queste[11].

La localizzazione delle relazioni rilevanti per l'impresa e la loro forte componente storica e sociale fa si che esista un TATE che, pur operando secondo le modalità descritte, eserciti un'azione di salvaguardia delle risorse endogene dell'impresa e del sistema. E' proprio la presenza di un ambiente tecnologico ed amministrativo localmente costruito, e che diviene l'interfaccia tra il sistema produttivo e il contesto economico ed istituzionale esterno all'area, che consente il permanere di imprese altrimenti considerate non efficienti, ed il convivere di situazioni part-time e professionali che operano nello stesso segmento produttivo come avviene nel sistema del tabacco in Umbria.

Il TATE non può essere considerato comunque un blocco monolitico che agisce in modo omogeneo rispetto alle imprese agricole collocate in una determinata area, ma lascia comunque spazio all'esistenza di stili imprenditoriali diversi. L'effetto di dominanza[12] soprattutto in riferimento alla

---

[11] Per TATE si intende *Technological Administrative Task Environment* e cioè il contesto tecnologico e amministrativo all'interno del quale vive l'impresa, costituito da una serie di entità che Benvenuti suddivide in sette settori principali:

- i fornitori dell'input lavoro;
- i clienti o acquirenti dei prodotti esitati dall'azienda;
- i fornitori di mezzi tecnici e di capitali nelle sue varie forme;
- le istituzioni o autorità disponenti di potere regolatorio sull'accesso alla terra e sul suo uso;
- i concorrenti presenti tanto sul mercato delle risorse che su quello di beni e servizi prodotti
- altri gruppi regolatori vari, ivi compresi enti governativi, enti locali, sindacati e associazioni produttori ed altre associazioni presenti sul territorio;
- le istituzioni e i sistemi dell'informazione e della ricerca scientifica.

Il TATE costituisce l'ambiente professionalmente rilevante per l'agricoltore. Tale ambiente conferisce un ruolo predefinito all'agricoltore. Per ruolo bisogna intendere l'insieme dei comportamenti o funzioni che sono considerate socialmente e tecnicamente appropriate ad una persona che occupa una data posizione all'interno di un contesto sociale determinato (Benvenuti 1975).

[12] Un tale effetto di dominanza del TATE è dovuto al suo carattere di "quasi-organizzazione" che gli deriva dall'essere un coacervo di Agenzie e regolamentazioni formali che se pur non dà luogo formalmente ad una organizzazione mostra di possedere tutte e tre le dimensioni fondamentali proprie di questa e cioè a)una struttura, b)un proprio ordine simbolico, e cioè una sua "cultura" e c) una funzione. La struttura emerge "automaticamente" nel senso che, al di sopra di un certo grado di integrazione delle diverse parti del reticolo, "attorno"all'azienda si forma una fitta trama di limitazioni e causalità ad indirizzo del corso della medesima. L'ordine simbolico o "cultura" è da reperirisi nella

riproduzione interna o esterna all'azienda dei fattori della produzione, risulta nel diverso peso, in un determinato territorio, di imprese agricole che appartengono ad uno stile caratterizzato da percorsi di sviluppo endogeno. Questo in quanto tali stili risultano elementi residuali nell'ambito del modello attualmente dominante di modernizzazione che ha caratterizzato lo sviluppo del settore agricolo europeo degli anni del dopoguerra. L'aspetto più rilevante, che le indagini sugli stili aziendali hanno posto in evidenza, è certamente l'eterogeneità di comportamento di imprese agricole appartenenti ad uno stesso territorio ed ad una stessa "filiera" produttiva.

Una prima conseguenza è che in uno stesso mercato ed in uno stesso ambito territoriale coesistono modelli di sviluppo delle imprese agricole diversi. Questi sentieri di sviluppo possono essere classificati in base al loro grado di endogeneità cioè alla loro capacità di riprodurre specificità legate al territorio nell'ambito del quale l'attività agricola viene effettuata. In altre parole ai diversi modelli di sviluppo corrispondono diversi legami relazionali con le risorse del territorio. E' attraverso questi legami che tali risorse vengono mobilitate e rese esplicite e valutate come tali e quindi riprodotte.

La diversa utilizzazione delle risorse, prime tra tutte quelle naturali, ed il diverso legame con la dimensione storico culturale e sociale locale ha conseguenze dirette sul mantenimento dell'organizzazione e del ruolo dell'attività agricola in ambiti territoriali definiti e sullo sua centralità nello sviluppo delle zone rurali.

Da un punto di vista più strettamente agricolo lo sviluppo di un territorio dipende dall'attitudine agricola di questo e cioè dalla disponibilità di risorse naturali (in termini quantitativi e qualitativi) che concorrono al processo produttivo agricolo, dalle condizioni climatiche e agronomiche, ma anche dalle modalità, storicamente determinate, attraverso le quali le risorse naturali vengono utilizzate per creare ricchezza, e come questa viene ridistribuita all'interno della filiera che collega la produzione al consumatore finale. Sulla creazione e redistribuzione della ricchezza un ruolo fondamentale viene assunto dalla struttura organizzativa della filiera e dai rapporti di dominanza che all'interno di questa si vengono a determinare.

L'assetto organizzativo sia della produzione che del sistema distributivo hanno una forte componente storico culturale (Antonelli 1987). Nel settore agricolo, più che in altri settori, infatti, esistono realtà locali e regionali di

---

preponderante presenza, fra il personale tecnico ed organizzativo delle Agenzie, di elementi normativi ed interpretativi chiaramente condivisi a proposito dello sviluppo agricolo. Infine tutte le Agenzie hanno in comune un effetto principale "funzione" consistente nella regolazione del processo produttivo tramite la "normalizzazione" del comportamento produttivo degli attori in questione(Benvenuti 1988).

consumo e di produzione che grazie al loro radicamento culturale hanno consentito il permanere di forme di agricoltura che sono "lontane" alle tendenze omologanti generali.

Modelli di sviluppo di questo tipo a forte connotazione locale sono il risultato delle interazione tra tecniche tradizionali e organizzazione della filiera di prodotto o viceversa tra tecnologie innovative e forme di organizzazione della produzione a forte connotazione locale e tutto un continuum di situazioni che scaturiscono dalle numerosissime combinazioni di questi due fattori che hanno entrambi carattere dinamico e non statico. Sono cioè il risultato delle interazione tra creatività a livello locale e tendenze globali.

Le energie produttive e sociali che scaturiscono dal *milieu* culturale locale possono svilupparsi, nelle molte varietà, all'interno di esperienze individuali, familiari, di forme associative e dell'intera comunità locale. E' come dire, in altre parole, che *"l'art de la localité"* (Mendras 1970) può esprimersi a diversi livelli: dalle tecniche di lavoro, alle modalità di organizzazione del processo produttivo fino alla regolazione sociale dell'organizzazione della filiera sul territorio come testimoniano le diverse ricerche empiriche effettuate sia in Umbria, sia in altre località italiane ed europee[13].

Alla luce di quanto detto e delle evidenze empiriche lo sviluppo endogeno in agricoltura assume una doppia natura: è *farm - oriented* e *local system oriented* (Iacoponi ed altri 1995). E' cioè caratterizzato dalla dimensione endogena delle risorse utilizzate dall'impresa agricola e dall'esistenza di relazioni economiche tra imprese agricole tra di loro e imprese agricole ed altre componenti del sistema agroalimentare che non passano per meccanismi di mercato, ma per meccanismi che sono il prodotto della società locale. Questi meccanismi riducono la dominanza esercitata dalle altre componenti del sistema agroalimentare sull'impresa agricola consentendole uno spazio di manovra attraverso il quale possono essere ristabiliti i legami tra attività agricola e risorse ambientali locali (Van der Ploeg 1993).

Poiché questi legami contribuiscono essi stessi alla definizione di tali meccanismi e dell'identità del territorio e dei reticoli relazionali che lo caratterizzano gli interessi dei singoli vanno a corrispondere con l'interesse della collettività o meglio con l'obiettivo del sistema locale di riprodursi, cioè di mantenere le componenti e le relazioni che garantiscono il suo adattamento "originale" agli *shock* esterni.

---

[13] Numerosi studi empirici sono stati effettuati in Italia sui distretti agricoli e agroindustriali. Tra questi ricordiamo i lavori effettuati da Iacoponi (1994) Antonello e De Roest (1994, 1997), De Roest (2000) sul Parmigiano Reggiano; da Magni e De Santis (1994) sul sistema locale dell'olio Toscano, Da Brigo, Fiorani e Gatti (1992) sul distretto della carne suina.

L'esistenza contemporanea delle condizioni ambientali e relazionali descritte sono analoghe a quelle presenti nei distretti agroindustriali. Iacoponi individua, infatti, le condizioni organizzative necessarie alla definizione di un distretto agroindustriale ed agricolo nelle cinque seguenti (Iacoponi 1990; 1995):

- la realizzazione di un prodotto tipico;
- la scomponibilità in fasi e la divisibilità in unità produttive elementari del processo produttivo;
- la concentrazione e la specializzazione delle imprese;
- rapporti interindustriali tali da creare le condizioni di un sostanziale abbattimento dei costi transazionali tipici di un "mercato comunitario";
- rapporti interpersonali che consentono un sostanziale abbattimento dei costi di transazione e sono favorevoli ad una speciale atmosfera tecnologica.

Un prima conseguenza di tali considerazioni è che l'impresa non è più l'unica forma di organizzazione della produzione e quindi l'unità di indagine alternativa al mercato come proposta dalla tradizione neoclassica, e che il territorio ha un ruolo strutturante su tali forme di organizzazione.

Il mantenimento, all'interno di un territorio, della capacità di rispondere in modo originale alle tendenze che vengono dall'esterno necessita che questa sia mantenuta sia all'interno della singola impresa, sia nelle forme organizzative che è possibile rinvenire sul territorio stesso. La capacità di scelta di azioni diverse nell'organizzazione delle funzioni imprenditoriali viene, infatti, perseguita dall'impresa attraverso la costruzione di relazioni dinamiche che mutano il proprio assetto organizzativo, ma che hanno come finalità quella di diminuire la dominanza organizzativa dei soggetti che vi partecipano a proprio vantaggio.

Questo può essere attuato attraverso diversi modelli organizzativi più adatti alla costruzione di strutture di mercato diverse (dal monopolio come nel caso delle produzioni tipiche alla concorrenza nel mercato distrettuale) dove gli elementi di località legati alle risorse naturali ed alla dimensione sociale consentono di volta in volta, all'impresa, di salvaguardare i propri investimenti mantenendone il controllo sull'uso. Gli elementi che partecipano a questi processi possono essere individuati in quattro componenti interrelate tra loro:

- il singolo lavoratore, che possiede le competenze, l'autonomia decisionale e la capacità razionale;
- l'impresa che sviluppa la progettualità e assume il rischio degli investimenti;

- la rete di imprese, anche intersettoriali, che organizza la divisione del lavoro per competenze;
- il sistema locale che integra le imprese presenti sul territorio tra loro e con la società locale.

I modelli di sviluppo endogeno in agricoltura mostrano una notevole eterogeneità rispetto ai su detti quattro livelli. La capacità di utilizzare risorse non producibili in altri luoghi e specifiche forme di regolazione, che identificano e salvaguardino l'originalità del percorso di sviluppo, possono dipendere dall'esistenza di forme organizzative complesse quali ad esempio il sistema locale o dalla specificità del lavoro e delle conoscenze necessarie alla realizzazione di un determinato processo produttivo.

Da un punto di vista analitico questo presuppone che l'unità di indagine non è più solo l'impresa agricola ma i livelli di indagine possono essere tre: il sistema produttivo locale, l'impresa agricola ed il lavoro agricolo. Nei paragrafi successivi queste tre dimensioni vengono esaminate in relazione alle diversità che si riscontrano tra modelli di sviluppo esogeno e endogeno.

2 Gli attori dello sviluppo: sistemi locali, impresa e lavoro

2.1 Il sistema produttivo locale in agricoltura

Il termine di sistema di produzione locale non è nuovo all'analisi economica anche del settore agricolo. Il termine sistema, in particolare viene utilizzato con più sfaccettature ogni qual volta si vuole evidenziare l'importanza delle relazioni esistenti tra diversi elementi costitutivi di una entità complessa.

Poiché il termine sistema è divenuto un termine di uso comune, occorre chiarire, in tale ambito, il significato con cui questo viene usato. Il termine di sistema agricolo territoriale è stato utilizzato più volte in letteratura da diversi autori (Carbone 1992). La definizione che più comunemente si ritrova nella letteratura italiana è quella di un insieme di unità di produzione appartenenti al settore agroalimentare legate tra loro da relazioni economiche e conviventi in una stessa area geografica circoscritta (Carbone, Favia 1992).

Un'ulteriore distinzione viene fatta a seconda che l'agricoltura rappresenti la parte finale della produzione locale, nel qual caso siamo di fronte ad un sistema agricolo territoriale, o che questa interagisca a livello territoriale con settori della trasformazione a valle. In questo caso il sistema agricolo costituisce solo un segmento di un sistema più ampio che è il sistema agroalimentare territoriale.

La dimensione sistemica è data dal fatto che le componenti di un sistema sono analizzabili solo attraverso l'appartenenza al sistema. L'appartenenza, infatti, conferisce loro un comportamento diverso da quello rilevabile a partire dalle loro caratteristiche individuali. Le finalità di un sistema sono quelle di riprodursi, cioè di perpetuarsi nel tempo. Per un sistema di tipo economico la finalità diviene quella di mantenere ed aumentare nel tempo i "vantaggi competitivi" rispetto ai sistemi con cui entra in competizione ed all'ambiente di riferimento e ciò, ad esempio, attraverso il mantenimento di un proprio spazio di mercato, e/o alla capacità di soddisfare una domanda in grado di remunerare i fattori della produzione impiegati. Un sistema agricolo locale[14] è caratterizzato dalla permanenza nel tempo di specifiche relazioni che legano l'attività agricola all'ambiente esterno (naturale, economico e sociale) ed in particolare viene definito dall'esistenza delle seguenti condizioni:

- una stretta relazione tra tipo/i di produzione prevalente, tecnologia adottata e risorse locali (esternalità positive ed economie di scopo);
- relazioni tra impresa e impresa e tra impresa e mercato (sia questo il consumatore finale che utilizzatore intermedio) che consentono di avere economie di costo d'uso del mercato e economie di scala a livello territoriale;
- relazioni interpersonali, o forme contrattuali consolidate (istituzioni) che consentono l'adozione di norme comportamentali comuni, le quali evitando gli atteggiamenti opportunistici diminuiscono i rischi connessi alla gestione delle transazioni stesse.

L'elemento di competitività del sistema locale sta nella sua capacità di trasferire all'impresa un certo numero di economie di scala, di scopo e la riduzione dei costi di transazione provenienti dalle specificità del territorio.

I modelli di sviluppo endogeno sono caratterizzati dal controllo, a livello locale, dei vantaggi derivanti da queste economie e dall'autonomia di decisione nella distribuzione di tali vantaggi. Questo permette al sistema di mantenere alcune componenti funzionali alla riproduzione del sistema che non sopravvivrebbero al di fuori di questo, come ad esempio le piccole imprese familiari.

L'interesse per i sistemi di produzione locale risiede nel fatto che le relazioni che si stabiliscono al suo interno vanno a costituire delle norme che consentono di far coincidere l'utilità attesa delle singole componenti anche

---

[14] Preferiamo usare il termine Sistema di produzione locale piuttosto che distretto agroindustriale in quanto nell'uso, che di quest'ultimo ne fanno molti autori, vi è una forte identificazione del distretto con il prodotto, mentre nel termine da noi usato la dimensione sistemica viene caratterizzata soprattutto dal peso e dal tipo di relazioni esistente tra aziende e ambiente esterno.

nella loro eterogeneità con l'utilità attesa dal sistema stesso. Questo spiega la permanenza di imprese che da un punto di vista economico sono inefficienti, ma che all'interno del sistema hanno un ruolo rilevante così che questo, attraverso la creazione di esternalità positive, ne garantisca il mantenimento.

Esiste tutta una serie di situazioni intermedie in cui solo parte delle tre condizioni sopradescritte è soddisfatta. Nel caso in cui sia soddisfatta solo la prima delle tre siamo di fronte ad un modello di sviluppo cosiddetto extravertito:

- l'attività è resa possibile e controllata dall'esterno, ma localizzata nel territorio per una serie di vantaggi competitivi che questo può offrire di tipo economico sociale culturale o normativo.

Quando sono verificate tutte e tre le condizioni siamo in presenza di sistemi locali autocentrati. Una classificazione tassonomica di questi è funzionale alla definizione sia di successive analisi, sia degli interventi. Le caratteristiche comuni ai modelli di produzione locale autocentrati possono essere riassunte nelle seguenti:

- l'uso di risorse specifiche di una determinata località la cui specificità viene costruita attraverso relazioni socio-economiche;
- la loro indipendenza dalle economie globali viene garantita dal controllo e dal reinvestimento delle risorse e del surplus proveniente dal processo produttivo stesso.

Questi modelli possono essere riassunti in due tipologie estreme:

- l'area di produzione locale in cui i rapporti interni tra gli attori economici sono regolati da scambi atomistici su un mercato di tipo aperto cioè dove questo costituisce il luogo economico nel quale le transazioni danno origine allo scambio variamente realizzato ed alla formazione dei prezzi. Tali transazioni, però, si configurano come atipiche e cioè di *quasi organizzazione*[15] in quanto i rapporti tra acquirente e venditore sono arbitrati da un terzo soggetto che ha la funzione di facilitarli attraverso la riduzione dei costi di transazione. Nel caso delle aree di produzione locale spesso questo soggetto è di tipo impersonale legato alle tradizioni e agli usi locali;
- il sistema produttivo locale, che è caratterizzato da un alto livello di integrazione tra azienda agricola ed il contesto socio-politico ed istituzionale che gli conferisce l'aspetto di una struttura di tipo cooperativo. Gli scambi avvengono attraverso un complesso di transazioni, governate secondo

---

[15] Si è in presenza di una quasi organizzazione quando gli scambi sono regolati attraverso accordi formali o informali tra le imprese appartenenti anche a settori diversi.

regole interne allo scambio, che si risolvono in un trasferimento di prezzi da una fase produttiva all'altra in un ambiente che è possibile definire di *"quasi mercato"* [16], dove le transazioni vengono guidate da regole diverse dalla semplice valutazione economica.

Nelle analisi empiriche che sono state effettuate in Umbria sono state rinvenute diversi modelli di sviluppo endogeno che presentano queste componenti anche se in combinazioni differenti:

- Il caso del sistema carne bovina dove coesistono modelli di allevamento diversi. Qui lo stile tradizionale basato sulla razza locale, la Chianina, costituisce il vero potenziale di sviluppo di un settore complessivamente non competitivo in ambito nazionale ed internazionale. La permanenza di questo stile si basa su tecniche tradizionali e sull'esistenza di circuiti di commercializzazione molto radicati e strutturati a livello locale; in questo caso la valorizzazione della produzione, che avviene in singole unità isolate in termini di organizzazione del processo produttivo, passa attraverso contesti di scambio verticali di "quasi organizzazione". Il mercato stesso ha una forte connotazione locale in termini di caratterizzazione culturale degli attori che vi partecipano, di modalità attraverso le quali l'informazione viene veicolata da un attore sociale ad un altro e infine, per le regole che governano l'attività di scambio.
- Nel caso della coltivazione del tabacco nell'Alta Valle del Tevere è proprio l'organizzazione del processo produttivo, in termini di divisione del lavoro e di forme organizzative che danno luogo a scambi di quasi mercato, che costituisce l'elemento di località e di tradizione che viene dalla stratificazione negli anni di relazioni tra imprese della filiera e imprese e società civile. Questo ha consentito all'Alta Valle del Tevere di mantenere un differenziale positivo di sviluppo rispetto ad altre zone della regione e nazionali ed, al tempo stesso, una struttura produttiva di piccole e medie aziende che è invece scomparsa nelle altre zone di produzione del tabacco a causa dell'introduzione di nuove tecnologie di coltivazione pensate per strutture fondiarie di grande scala.

---

[16] Sono rapporti di quasi mercato quelli che si determinano all'interno di strutture organizzative di imprese del tipo *M - form* cioè dove ciascuna fase produttiva/funzione viene svolta autonomamente da una divisione o sub impresa. Gli scambi che avvengono all'interno di tali organizzazioni non possono essere assimilati né a passaggi di prodotto tra stadi tecnologici, né a degli effettivi scambi di mercato. Infatti, benché le imprese cedano tra loro prodotti e servizi che vengono fatturati come se il prodotto fosse acquistato sul mercato aperto, il fatto che il *managment* sia unico fa assumere alla transazione aspetti strategici e/ di acquisizione di vantaggi competitivi che, pur non essendo rilevabili per la singola unità di produzione, lo diventano considerando l'impresa nel suo complesso.

- Nel caso della produzione del vino nell'Orvietano, infine, siamo di fronte ad un modello di sviluppo intermedio, tra i due precedenti, che trova i suoi elementi di competitività nelle forme tradizionali sia di tecniche produttive, sia di relazioni tra aziende basate sullo scambio di lavoro. In questo caso è l'atmosfera "industriale", che riferita alla specifica produzione potremmo definire meglio atmosfera "enologica", che consente di avere esternalità legate a quelle componenti del processo produttivo di maggior costo quale il lavoro specializzato, ad una organizzazione della filiera a livello locale che si avvale dei servizi che il settore cooperativo riesce a fornire in termini di capacità di vinificazione e di stoccaggio del prodotto ed infine alle relazioni che legano la produzione alla storia sociale e culturale del territorio che hanno un effetto sinergico e di tipo sistemico rispetto ai fenomeni di terziarizzazione di questa zona rurale limitrofa alla capitale.
- L'esperienza di valorizzazione di una produzione locale quale il farro attraverso la riproposizione su mercati "globali" di un prodotto tradizionale ottenuto con tecniche tradizionali sulla base di valori simbolici e di contenuti in servizi tra i più moderni ed innovativi.

Le analisi empiriche effettuate in Umbria facevano parte di un più ampio progetto europeo sullo sviluppo endogeno, nell'ambito del programma comunitario CAMAR; in questo lavoro verranno analizzati in profondità il caso del sistema produttivo della Chianina e del sistema produttivo del tabacco che costituiscono gli stereotipi degli estremi dei modelli descritti: l'area di produzione dove l'oggetto del lavoro dell'impresa è rappresentato da una risorsa endogena quale la razza Chianina e le aziende si organizzano con relazioni di tipo sistemico con i segmenti a valle dell'impresa agricola (prevale la dimensione verticale delle relazioni) e il distretto del Tabacco nell'Alta Valle del Tevere caratterizzato dall'esistenza di relazioni verticali, orizzontali e trasversali[17] dove le aziende agricole sono al centro di un fitto reticolo di relazioni che lega imprese di settori diversi e imprese ed istituzioni locali.

Nel primo modello in cui prevalgono gli scambi atomistici di mercato l'oggetto dell'analisi diventano gli elementi che governano questi scambi consentendo al produttore agricolo di mantenere comportamenti strategici finalizzati all'ottenimento di una utilità attesa. L'analisi è quindi rivolta all'esame dei contesti relazionali di tipo verticale, tra impresa ed altre componenti del sistema agroalimentare, e degli elementi di località di questi. E' come dire che l'analisi dei vantaggi competitivi si sposta dalla singola impresa al circuito che lega produzione e commercializzazione. L'individuazione della eterogeneità (di comportamento strategico ed operativo dell'imprenditore agricolo) viene trasferita dall'azienda agraria (dimensione

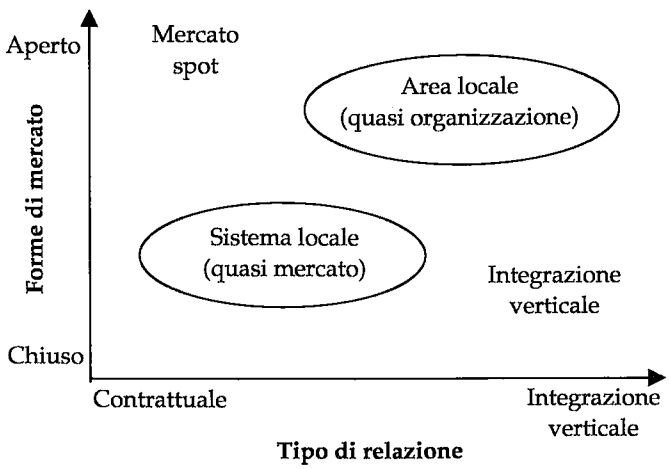
---

[17] Vedi nota 8.

micro-economica) all'intero circuito (dimensione meso-economica). Questo viene esaminato alla luce dei suoi elementi di endogeneità

Nel secondo modello in cui prevalgono le relazioni tra aziende e istituzioni socio-politiche, il rapporto con i *networks* a carattere "globale" è affrontato con strategie comuni ed internalizzate dal sistema nel suo complesso. A livello aziendale le relazioni di tipo locale sono prevalenti e strutturate e l'attenzione deve essere focalizzata all'individuazione dei meccanismi interni al sistema che possono consentire di affrontare e superare situazioni di "stress" provenienti dall'esterno. Gli elementi da ricercare a nostro avviso sono proprio quelli che possono conferire una maggiore flessibilità al sistema stesso, diminuire i tempi di reazione complessivi, pur garantendo ai singoli elementi una maggiore stabilità temporale del proprio ambiente di riferimento e quindi un maggior tempo e maggiori opportunità rispetto al processo di riorganizzazione così da evitare una, per così dire, selezione "biologica" degli elementi che lo compongono.

Figura 1.1 Modelli relazionali dell'impresa agricola



I diversi tentativi di adattare questi modelli sistemici alla realtà produttiva agricola si sono fermati principalmente all'analisi di sistemi monoprodotto.

"....Si definisce SAL (Sistema Agricolo Locale) un'organizzazione della produzione in cui il settore primario[18] *di un territorio relativamente circoscritto sia specializzata in*

[18] L'autore si riferisce sia alle imprese agricole di produzione, sia a quelle di trasformazione che richiedano processi che, per tecnologie e organizzazione, siano di tipo "artigianale".

una produzione tipica rivolta ad uno specifico segmento della domanda..." (Carbone 1992).

Anche la definizione di distretto agroindustriale proposta da Iacoponi (1990) fa riferimento alla specializzazione produttiva come elemento caratterizzante il distretto. Tuttavia una tale specializzazione deve essere considerata più come una variabile dello stato del sistema che endogena a questo:

"....Quando il grado di apertura di un sistema produttivo giunge a livelli estremi si verifica il fenomeno della monocoltura. In questo caso l'organizzazione dello "spazio agricolo" non è più sotto il controllo del Sistema Locale, evidentemente fragile sul piano sociale ed economico, mentre l'esportazione del prodotto agricolo (anche alimentare) è completamente controllata da forze esterne...." (Favia 1992). La logica conclusione di Favia è che il "sistema di produzione locale" può riprodursi più facilmente sulla base della sua capacità di stabilire relazioni con l'esterno attraverso il mantenimento di potere negoziale nelle relazioni verticali.

Tuttavia la specializzazione produttiva di un sistema agricolo, ci sembra, non possa costituirne un elemento caratterizzante, se non come indicatore di una certa coerenza tra pratica agricola e specificità delle risorse ambientali (in senso lato), e anzi può essere considerata come elemento di debolezza del sistema stesso, quando come fa notare Favia, questa non è accompagnata da una capacità di relazionarsi con l'esterno o nel caso dell'agricoltura quando si opera in mercati con alte protezioni di tipo istituzionali.

Un sistema con ordinamenti colturali diversi in questo caso consente una maggiore flessibilità al sistema sia perché attiva un maggior numero di collegamenti a livello territoriale, sia perché una differenziazione delle unità del sistema consentono una sua più immediata reazione alle variazioni con l'esterno. Gli elementi che tengono uniti il sistema non sono in questo caso solo le relazioni tra attività agricola e risorse naturali, ma l'attività agricola diventa parte integrante di relazioni stratificate che investono tutti i soggetti economici e sociali che insistono sul territorio.

L'esistenza di conoscenze internalizzate e che quindi hanno assunto una dimensione locale, ma differenziate all'interno del sistema, unitamente ad un modo di veicolare le informazioni basato principalmente su canali informali, consente al sistema di riorganizzarsi in termini di ordinamenti produttivi, pur mantenendo i vantaggi competitivi evidenziati.

E' quello che sta accadendo all'interno dell'area tabacchicola umbra dove la presenza di cooperative di servizi ha favorito l'introduzione di colture completamente nuove per l'area, inizialmente il melone e il peperone ed ultimamente la barbabietola, permettendo di superare, per quest'ultima, oltre ai problemi tecnici, quelli ben più vincolanti delle quote di produzione. La capacità di auto referenza che il sistema ha con l'esterno ha, infatti, consentito

agli agricoltori dell'area di accaparrarsi quote di produzione, benché non vi fossero in zona produttori storici.

La classificazione tassonomica dei modelli di sistemi agricoli locali è molto rilevante ai fini dei possibili interventi da parte delle istituzioni:

- nel primo caso, e cioè quando siamo di fronte ad un'area di produzione locale, gli interventi sono principalmente quelli relativi alla difesa ed allo sviluppo di particolari segmenti di mercato. L'autorità pubblica può intervenire attraverso azioni di regolamentazione della commercializzazione dei prodotti tipici e di qualità (azione normativa), attraverso la fornitura di servizi infrastrutturali specifici, funzionali ai circuiti di commercializzazione attraverso i quali questi prodotti vengono veicolati (ristrutturazione dei mattatoi, servizi di trasporto della carne ecc..) ed, infine, attraverso il sostegno di azioni di valorizzazione (marchi collettivi, promozione, informazione, ecc.);
- nel secondo caso, e cioè quando siamo di fronte ad una realtà sistemica come il distretto, la politica di intervento deve riferirsi al processo di aggiustamento che il sistema deve intraprendere in relazione ad un "evento stress", che mette in crisi i meccanismi di regolazione tra le componenti del sistema, attraverso il cofinanziamento dei servizi reali alle imprese e la funzione di ricerca e sviluppo.

Nel settore agricolo e agroalimentare dei tipici eventi stress possono essere rappresentati, dalla modifica delle condizioni di mercato dovute a cambiamenti del contesto istituzionale (Regolamenti Comunitari, accordi sul commercio internazionale) e/o del contesto competitivo, alla diversificazione degli standard commerciali del prodotto finale ed infine al mutamento delle tecnologie di produzione rispetto a quelle utilizzate all'interno del distretto. Tutti eventi che sembrano susseguirsi in maniera sempre più veloce nel settore agricolo.

L'intervento di politica può allora tentare di attivare meccanismi che blocchino o attenuino lo "stress": i primi possono essere attuati attraverso interventi di "protezionismo" che tuttavia diventano sempre più difficili poiché dipendono da soggetti piuttosto lontani dal sistema/distretto (decisori politici a livello Nazionale e Comunitario); i secondi dalla creazione di servizi comuni per la ricerca e lo sviluppo, specifici per l'area, che tengano conto della territorialità (ambiente naturale e socio-culturale) e dell'etica locale (incentivare meccanismi che conferiscano al sistema una certa competitività e flessibilità). Si tratta quindi di intervenire creando una serie di servizi specifici che facilitino la connessione del sistema distretto con nuovi reticoli globali, senza che il sistema perda al suo interno la capacità di autodeterminazione dell'uso delle risorse.

La strutturazione delle relazioni tra azienda agricola e contesto socio-economico e istituzionale locale può essere utilizzata come elemento di analisi per l'individuazione del modello a cui maggiormente si avvicina un sistema produttivo in una determinata area (Ventura e Musotti 1993). Al fine di individuare il modello di sviluppo sono rilevanti due livelli di relazioni:

- le relazioni che legano l'impresa con il sistema locale (comprese le altre imprese agricole che vi operano);
- le relazioni tra le imprese ed il sistema globale.

Aspetti importanti nell'analisi di queste relazioni sono rappresentati dalle seguenti considerazioni:

- la ripetitività di queste nel sistema e la loro "storia";
- gli attori che sono coinvolti;
- il rapporto tra struttura organizzativa dell'azienda agricola e legami prevalenti con l'esterno;
- la rilevanza dell'oggetto dello scambio che avviene all'interno di questi legami relazionali prevalenti per la riproduzione rispettivamente dell'oggetto dello scambio, del reticolo e del sistema locale.

L'oggetto dell'analisi diventa, quindi, non solo l'individuazione dei legami che l'azienda ha con l'esterno, ma di quelli prevalenti, cioè di quelli che hanno maggior impatto sulla sua struttura organizzativa aziendale. L'analisi, quindi, assume un forte carattere *data - oriented* e come tale può essere esplorato con tecniche di statistica multivariata[19].

2.1.1 *Il valore della diversità: vitalità del sistema locale e stili aziendali*

Abbiamo già definito lo sviluppo endogeno come la capacità di mantenere, all'interno di un sistema locale, la capacità di reagire a *stress* che vengono dall'esterno mantenendo l'autodeterminazione sull'uso delle risorse interne al sistema stesso. L'impresa agricola ha all'interno di questi sistemi locali una doppia valenza:

- costituisce essa stessa una risorsa del sistema in quanto luogo di produzione di nuove risorse e di stratificazione delle conoscenze e per il fatto che l'attività agricola comporta l'uso o la riproduzione di risorse locali;

---

[19] Nei modelli *data - oriented* non si conoscono a priori le variabili che identificano i diversi comportamenti aziendali, ma è l'analisi stessa che pone in evidenza tali correlazioni unendo variabili e unità di osservazione (aziende). La metodologia statistica più appropriata in questo caso sembra essere l'Analisi delle Corrispondenze Multiple (Benzecrì 1973) che è stata utilizzata nelle analisi sul distretto del tabacco.

- si presenta attraverso stili aziendali diversi che si collegano a reticoli differenziati.

L'esistenza di una notevole eterogeneità di comportamenti produttivi anche all'interno di sistemi agricoli monoprodotto costituisce un elemento di forza per il sistema in termini della sua capacità di adattamento a stress esterni. Una prima eterogeneità nasce, quindi, dalla possibilità dell'impresa di posizionarsi in reticoli diversi e di diventare un nodo o di un reticolo già esistente sul territorio o addirittura di nuove relazioni di tipo verticale tra il territorio e ambiti diversi.

Gli studi effettuati da Van der Ploeg e altri hanno messo in evidenza come una grande eterogeneità di stili aziendali possa essere individuata anche tra aziende che operano all'interno di uno stesso mercato del prodotto (cioè all'interno di una stessa forma di governo delle transazioni di mercato). Lo stile aziendale può essere definito come una unità di comportamenti coerenti caratterizzati dai seguenti elementi:

- esistenza di un set specifico di informazioni strategiche, valori e capacità condivise da un particolare gruppo di agricoltori riguardo a come debba essere organizzata l'attività agricola;
- un modo specifico e coerente di strutturare la pratica agricola che corrisponde al disegno strategico o al "repertorio culturale" che viene usato da questi agricoltori;
- uno specifico set di relazioni tra l'azienda agricola da una parte ed i mercati circostanti, sia degli *input* sia degli *output*, gli attori che in questi operano, le istituzioni politiche e sociali e lo sviluppo tecnologico. Queste interrelazioni vengono strutturate in modo tale che la specifica pratica agricola può essere riprodotta nel tempo.

Gli stili aziendali possono essere identificati in relazione a diverse dimensioni ad esempio l'intensità e la scala. L'intensità è una misura dell'uso delle risorse in funzione del risultato produttivo, ad esempio: la produzione di latte per vacca, la densità di animali per ettaro, il livello d'uso dei fertilizzanti, ecc. La scala è invece una misura del rapporto tra il lavoro dell'agricoltore e gli oggetti stessi di tale lavoro.

Lo stile aziendale è quindi caratterizzato da uno specifico uso delle risorse che vengono impiegate sia interne che esterne all'azienda e da uno specifico modo di rapportarsi di questa con l'ambiente economico istituzionale e sociale in cui opera. Ogni stile ha senso, quando è all'interno di un reticolo all'interno del quale la sua attività di conversione di risorse in valore è riconosciuta come tale da tutti gli attori che compongono il reticolo stesso.

Gli stili aziendali non sono di per sé gerarchizzabili, in quanto una loro valutazione "esterna" secondo un parametro omogeneo (che non può tener conto della specificità delle risorse e della diversa attribuzione di valore al prodotto), non ha senso alla luce di quanto detto. Gli stili differiscono tra loro per:

- la modalità di mobilizzare le risorse (interne all'azienda o attraverso il mercato);
- la loro dipendenza da fattori di tipo "endogeno" cioè a forte carattere locale e la loro capacità e/o il loro contributo alla riproduzione di elementi e di relazioni fortemente radicati nel territorio;
- la loro capacità di produrre risorse o di impiegare fattori della produzione (a stili diversi corrisponde un diverso impiego di lavoro per unità di prodotto).

Due fattori quindi interagiscono in modo sistemico nella determinazione degli stili aziendali: l'organizzazione e l'innovazione tecnologica. Entrambi questi fattori evidenziano gli aspetti relazionali dell'impresa agricola con altre istituzioni: nel primo caso imprese a monte e a valle, nel secondo il contesto istituzionale attraverso il quale viene veicolata l'innovazione tecnologica all'impresa agricola.

Come abbiamo visto questi reticoli non sono indifferenti rispetto all'impresa agricola la quale produce risorse e le mobilita in relazione all'ambiente di riferimento e con un rapporto di *feed-back*. Non va tuttavia sottovalutato che le sollecitazioni esterne, giungono all'impresa attraverso dei mediatori non neutri che sono proprio i reticoli istituzionali della quale l'azienda agricola è un terminale.

Una delle modificazioni principali in questi fenomeni di dominanza è rappresentato da due eventi nuovi legati al nuovo modello post-fordista del sistema economico e della società attuale: l'aumento del numero dei reticoli di tipo globale che sono in relazione con l'impresa attraverso le nuove tecnologie informatiche e l'aumento degli attori nei reticoli locali dovuta alla terziarizzazione delle zone rurali.

Entrambi questi reticoli, che possono in parte anche coincidere, esercitano sull'impresa agricola un effetto di dominanza che induce l'azienda a delegare all'esterno molte delle fasi e funzioni di produzione (incorporamento nel mercato) e seguire direttive tecniche esogene (istituzionalizzazione) (Benvenuti 1982b). Tuttavia l'eterogeneità degli stili aziendali messa in evidenza dalle ricerche empiriche effettuate da Van der Ploeg ed altri in Olanda e, in Umbria dalla scrivente, pongono in evidenza come l'assetto organizzativo e tecnologico dell'impresa abbia una valenza "privata" cioè dipenda da scelte individuali dell'imprenditore sulla base oltre che delle

sollecitazioni esterne dagli obiettivi strategici di questo in base alle risorse proprie di cui ha disponibilità e del suo modo di interpretare il comportamento ed i mutamenti del sistema economico.

Il comportamento strategico dell'imprenditore agricolo, identificato dallo stile aziendale, fa si che singole imprese agricole costruiscano dei rapporti relazionali diversi nell'ambito di uno stesso territorio. Questo fa si che le risorse interne al sistema possono essere mantenute e il loro uso auto-determinato dall'impresa, anche attraverso modalità organizzative e di scambio diverse. Stili aziendali diversi coesistono in uno stesso sistema locale con la possibilità per l'agricoltore di passare da uno stile all'altro a seconda della sua percezione delle condizioni ambientali circostanti. L'eterogeneità diventa, quindi, una vera e propria risorsa interna al sistema.

2.2 L'impresa agricola

L'impresa, può essere rappresentata come il luogo dove vengono create e/o mobilizzate risorse e trasformate in beni e servizi con la produzione di valore aggiunto attraverso un'attività organizzativa del processo produttivo che si realizza mediante la strategia imprenditoriale. L'impresa può essere quindi considerata una *governance structure* che coordina il proprio ciclo produttivo e esercita un potere ordinatore sui segmenti produttivi che gli sono esterni. Questa concezione neo - istituzionale la pone come alternativa al mercato e spiega l'esistenza di un notevole polimorfismo organizzativo delle imprese. L'attività organizzativa diviene, quindi, l'elemento caratterizzante l'attività imprenditoriale.

La configurazione organizzativa dell'azienda non è di tipo puntuale, ma deve essere intesa come il risultato di un processo di aggiustamenti successivi che avvengono sulla base delle relazioni che l'impresa ha con gli altri soggetti (appartenenti a diversi reticoli) con i quali viene in contatto ad esempio: lavoratori, operatori finanziari, acquirenti, tecnici ecc.

L'attività imprenditoriale diviene quindi una mediazione nella formazione degli obiettivi strategici, tra aree funzionali dell'impresa e relazioni tra impresa e ambiente esterno. Le aree funzionali che presentano una dinamica conflittuale nella determinazione degli obiettivi strategici di impresa sono principalmente quattro (Romagnoli 1994):

- la funzione di Ricerca e Sviluppo;
- la funzione Logico - Produttiva;
- la funzione gestionale (Amministrazione gestione personale, gestione finanziaria);

- la funzione di valorizzazione economica dell'*output* (Marketing e gestione delle vendite).

L'autonomia di queste funzioni fa si che il controllo possa essere interno od esterno all'azienda consentendo l'esistenza di una serie di modelli organizzativi diversi. A questo va aggiunta la flessibilità che ha assunto la funzione Logico - produttiva.

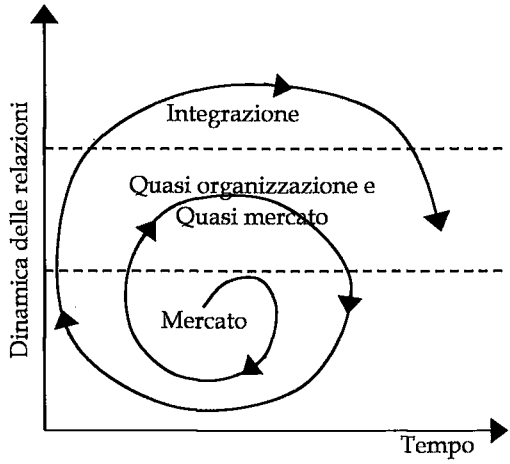
Possiamo definire la flessibilità come un modello tecnico che riduce al massimo i tempi di reazione alle modifiche ambientali; si basa sulla possibilità di scomporre e ricomporre il processo produttivo in modo da poter ottenere una gamma di ricomposizioni il più vasto possibile (Benvenuti 1994).

Le forme in cui questo processo di scomposizione e ricomposizione viene organizzato, diventano quindi molteplici e danno luogo a modelli in cui il coordinamento, inteso come motore organizzativo, può essere localizzato in entità con personalità fisica e giuridica diverse. Il coordinamento dei singoli processi produttivi costituisce il campo specifico dell'attività imprenditoriale. Il coordinamento include le scelte inerenti la "frontiera" di attività dell'impresa, cioè quali parti di processo e quali funzioni attuare all'interno dell'impresa. Ciò configura l'impresa non più solo da un punto di vista tecnologico, come vuole la tradizione neoclassica, ma come entità organizzativa che governa una serie di transazioni attraverso le quali è possibile giungere all'ottenimento di un *output* ben definito. L'analisi neoistituzionale, che fa capo a Coase (1937) e Williamson (1985), identifica l'impresa come l'istituzione che internalizza i singoli processi produttivi ogni volta che l'acquisizione dell'*output* di questi sul mercato comporta costi di transazione maggiori dei costi di governo della struttura organizzativa cioè ogni volta che il mercato è inefficiente. E' l'esistenza di costi di transazione positivi che spiega l'esistenza e la dimensione dell'impresa: i costi di transazione di mercato confrontati con i costi di organizzazione dell'impresa sono la causa della sua esistenza e spiegano la sua dimensione.

Innovazioni tecnologiche e mutamenti negli assetti istituzionali hanno un'influenza diretta sia sui costi di transazione di mercato, sia sui costi organizzativi dell'impresa spostando così i confini tra impresa e mercato. L'obiettivo dell'impresa è quindi quello di ottimizzare non più solo costi di produzione, ma l'insieme di questi con i costi di transazione esterni ed interni all'impresa.

L'autonomia delle funzioni e la scomponibilità del processo produttivo danno luogo quindi a quello che Saccomandi definisce il Ciclo dell'Innovazione Organizzativa dell'impresa: non esistono solo le due forme estreme *Market or Hierarchy*, ma un continuum di forme di quasi - mercato e di quasi-organizzazione.

Figura 1.2 Ciclo di Innovazione Organizzativa delle imprese



Questo processo comporta due principali elementi di discussione riguardo al settore agricolo, affrontati nei capitoli seguenti:

- la posizione che l'azienda agricola assume all'interno di ciascuna forma organizzativa (in termini di dominanza organizzativa);
- la possibilità e le condizioni per l'azienda agricola di riposizionarsi in uno qualsiasi dei punti del ciclo.

2.3 Il lavoro agricolo

Lo sviluppo dell'agricoltura è stato senza dubbio caratterizzato dalla sostituzione del lavoro umano con quello delle macchine. Ma a differenza di altri settori l'attività agricola rimane ancora un'attività di tipo artigianale, cioè un'attività dove l'interazione uomo ed oggetto del lavoro ha ancora una valenza molto elevata.

La stessa utilizzazione delle macchine non ha condotto ad una divisione del lavoro così elevata come ad esempio nei settori industriali, anche manifatturieri, dove le attività di funzionalità operativa, manutenzione e riparazione delle linee di produzione o anche solo di una singola macchina sono espletate da lavoratori diversi.

Nelle aziende agricole non è inusuale che queste attività siano svolte dall'agricoltore stesso e soprattutto che questo porti ad una modifica non solo dell'uso rispetto a quanto prescritto o consigliato dalla ditta di fabbricazione, ma addirittura ad una modifica delle parti stesse delle macchine per adattarle

alle esigenze della propria azienda a seconda delle proprie strategie di produzione e di definizione della qualità del prodotto.

La produzione di valore, attraverso la trasformazione di risorse che avviene nel processo produttivo, che è la finalità stessa dell'impresa (Vicari 1991), può essere o *skill*-dipendente o tecnologia-dipendente (Bray 1986). Esiste una notevole eterogeneità rispetto a questa dipendenza che deriva dalle possibili combinazioni degli *skills* e della tecnologia (Dosi 1988), in particolare nel settore agricolo dove la "scientificizzazione" ha avuto un successo limitato dalla necessità di adattamento a situazioni diverse e variabili nel tempo (Benvenuti 1982, 1988, 1992; Van der Ploeg 1993).

Un processo produttivo necessita di due tipologie di lavoro: uno di tipo operativo che prevede l'attuazione procedurale delle varie fasi in cui il processo stesso è articolato e l'atro di tipo cognitivo, che è quello che conduce alla produzione, circolazione e utilizzazione della conoscenza necessaria ai processi produttivi (Rullani 1993).

2.3.1 Processo di produzione agricola: lavoro operativo e lavoro cognitivo.

Il processo di produzione agricolo si caratterizza per tre elementi peculiari: la natura biologica delle produzioni; il fattore terra; la dipendenza da fattori climatici. Questi tre elementi sono legati tra loro in una molteplicità di situazioni diverse strettamente dipendenti dalla dimensione spaziale e temporale. Questo conferisce al lavoro agricolo una forte necessità di conoscenze che provengono da processi di *learning by doing* e cioè dall'apprendimento di tipo esperienziale caratteristico del lavoro artigianale. La complessità dell'interazione dell'attività umana con le risorse naturali, intesa come varietà e variabilità di situazioni, comporta, infatti, soluzioni tecniche fortemente contestualizzate che rendono difficile le comparazioni complicando, quindi, i tentativi di analisi economica, del processo produttivo, che non tengono conto di tali diversità.

La teoria neoclassica non tiene conto della dimensione spaziale e temporale all'interno del quale il processo produttivo avviene, focalizzando l'attenzione unicamente sulle quantità di *inputs* ed *outputs* che entrano nel processo distinti per categoria: capitale e lavoro. La loro sostituibilità fa si che il lavoro sia considerato in modo indifferenziato e omogeneo rispetto alle tecniche ed alle quantità di *input*.

L'introduzione di dimensioni spazio temporali nell'analisi economica dell'impresa cambia completamente il modo in cui questa viene definita nella teoria economica. L'approccio analitico descrittivo, quale quello utilizzato dalla teoria economica dei processi produttivi (Georgescu - Roegen 1982; Scazzieri 1993), consente di tener conto di queste due dimensioni: spazio e

tempo. Il processo produttivo viene, infatti, considerato il risultato di una doppia azione organizzativa ed operativa che consente di collegare tra loro, attraverso operazioni produttive adeguate, la combinazione dei fattori ad operazioni lavorative coordinate.

Il processo produttivo agricolo viene così scisso in due processi: decisionale ed operativo. Il primo è legato alla scelta della tecnica di coltivazione e/o di allevamento e il secondo all'implementazione di questa in termini operativi attraverso la tecnica operativa (Polidori e Romagnoli 1988)[20].

La tecnica agricola può essere considerata come il programma di produzione specifico per ogni specificità del fattore fondo, in questo caso la terra, che individua l'ordine cronologico e funzionale delle varie operazioni, il momento utile per tali operazioni ed i fattori flusso che per ciascuna di queste operazioni devono essere impiegati, cioè quei fattori che vengono completamente trasformati (consumati) durante il processo produttivo e le fasi scomponibili del processo.

La tecnica di produzione è la trasposizione in termini operativi della ricetta nell'ambiente produttivo identificato con la struttura organizzativa al cui interno la produzione viene effettuata. La tecnica produttiva quindi, alla disponibilità e qualità dei fattori fondo (in questo caso macchine e lavoro) identifica l'organizzazione di ciascun lavoro, la struttura dei singoli lavori, il fabbisogno in fattori fondo e in fattori flusso, le eventuali fasi intermedie di lavorazione e i rispettivi quantitativi di prodotto ed infine le quantità di prodotto finale. Sia la tecnica agricola, sia la tecnica produttiva comportano entrambe le tipologie di lavoro operativo e cognitivo, che possono avere tutta una serie di localizzazioni coincidenti o diverse.

Un aspetto rilevante nei modelli di sviluppo endogeno è rappresentato dalle modalità di interazione di queste due tipologie di lavoro e dalle modalità di divisione del lavoro sia operativo, ma soprattutto cognitivo. Nelle analisi economiche tradizionali della produzione agricola, al lavoro di tipo operativo viene sempre attribuito un costo che è pari al salario (in presenza di un mercato del lavoro che preveda categorie che comprendono l'operatività effettiva del lavoratore) o attribuito un valore che è il risultato del sistema di ridistribuzione della ricchezza prodotta dall'attività di produzione stessa.

---

[20] Georgescu - Roegen ha proposto e utilizzato una particolare versione della funzione di produzione che tiene distinti due tipi di elementi che ne prendono parte: i flussi e cioè tutti quegli elementi che si esauriscono nel corso del processo (materie prime, semi lavorati, energia, prodotto); i fondi e cioè quei fattori che vengono utilizzati in più processi produttivi (terra, macchine, lavoro, capitale fisso)

Non si tiene invece conto degli aspetti economici legati al lavoro di tipo cognitivo. E questo perché la conoscenza viene considerata un fattore esogeno al processo produttivo stesso, o già integrato nel costo della tecnologia che è la traduzione tangibile del processo cognitivo[21].

2.3.2 *La produzione, la circolazione e l'utilizzazione della conoscenza*

Dai molti studi effettuati sull'offerta di conoscenza in agricoltura emerge il prevalere della conoscenza scientifica (Vellante 1994) come fonte della conoscenza applicata, cioè della tecnologia che si traduce a livello aziendale nella tecnica produttiva. La struttura del settore agricolo (piccole dimensioni delle unità produttive) ha reso necessario e giustificato l'intervento pubblico per le attività di ricerca e sviluppo e la loro concentrazione e localizzazione in strutture esogene al settore.

Anche nella produzione di conoscenza è stata seguita la logica fordista di riduzione dei costi attraverso l'ampliamento della scala e l'individuazione di strutture di tipo gerarchico (imprese produttrici di *input* per l'agricoltura) o ricorso a istituzioni pubbliche quali Servizi di assistenza tecnica per ridurre costi di trasferimento.

Una seconda strategia è quella dell'aumento del valore d'uso della conoscenza prodotta attraverso la sua riproducibilità in ambiti diversi a costi nulli attraverso l'ampliamento degli ambiti di utilizzazione.

La conoscenza è esportabile quando è formalizzata in linguaggi che possono essere immediatamente comprensibili e tanto più quando è "modulare" (Benvenuti 1998). Le combinazioni di un numero molto ridotto di moduli possono essere moltissime e quindi applicabili ad un gran numero di situazioni diverse. Nel processo produttivo agricolo questo e avvenuto ogni volta sia stato possibile suddividere il processo in fasi dove sia ben riconoscibile un *output* che diviene *input* per la fase successiva.

Nell'analisi economica fatta dalla scuola neo - istituzionale la divisione in fasi tecnologicamente separate dà luogo per l'impresa alla possibilità di scegliere il proprio assetto organizzativo sulla base di almeno due situazioni estreme: il *"make"* cioè il mantenere tutte le fasi del processo all'interno dell'impresa o il *"buy"*, cioè, in una situazione limite, di acquistare, sul mercato, tutti gli *input* ed i servizi necessari ad ottenere l'*output* desiderato. Entrambe le scelte comportano dei costi, mentre nel primo caso i costi sono quelli dovuti all'uso dei fattori della produzione e del governo della struttura nel secondo caso i

---

[21] Il lavoro cognitivo può essere scomposto in tre tipologie funzionali diverse: la produzione, la circolazione e l'utilizzazione della conoscenza necessaria al processo produttivo (Rullani 1993).

costi sono pari al prezzo di acquisto sul mercato dei beni e servizi più i costi dovuti alle transazioni necessarie per giungere a tali acquisti (Williamson 1985).

Anche in questo caso la specificità del bene e quindi dell'*output* di una fase, che costituisce l'*input* della fase successiva, contribuisce ad aumentare i costi di transazione. La standardizzazione della tecnologia diviene, quindi, un elemento necessario per la riduzione del costo di transazione ogni qual volta questa passa per i meccanismi di trasferimento di mercato. Da questo proviene la necessità di esportabilità della conoscenza che ha reso necessaria la sua formalizzazione ed una marginalizzazione di tutti quei contesti dove l'adozione di tecnologia era legata a costi supplementari dovuti a necessità di contestualizzazione delle conoscenze. La definizione stessa di zone marginali proviene dal fatto che le tecnologie avanzate, prima fra tutte la meccanizzazione, non possono essere attuate se non attraverso un adattamento specifico che riguarda non solo il prodotto stesso della tecnologia (es. trattrici da montagna con maggior aderenza) ma anche la sua diversa utilità ed utilizzazione nello specifico processo produttivo[22].

La divisione del lavoro secondo il teorema di Smith (1948) dipende dalle dimensioni del mercato. Il lavoro cui si riferiva quest'autore (che scrive prima della rivoluzione industriale) è il lavoro di tipo artigianale, dove lavoro operativo e cognitivo coesistono nella stessa persona. Un tale lavoro, tuttavia, sembra essere maggiormente identificabile con quello cognitivo che conduce ad innovazioni di tipo incrementale: la specializzazione in una singola fase di lavorazione, anche attraverso *routine* consente al lavoratore di acquisire competenze che gli permettono di trovare soluzioni tecnologiche o tecniche (quali nuove macchine) che migliorano le sue condizioni di lavoro e la qualità del prodotto.

Inoltre una divisione sociale della conoscenza, dal singolo artigiano ad un numero elevato di addetti specializzati, fa crescere complessivamente la conoscenza in una determinata area con un conseguente sviluppo di tutta la società locale.

Le dimensioni del mercato hanno un effetto diretto sul processo di divisione del lavoro operativo poiché la specializzazione del singolo lavoratore, in termini di fase di processo, necessita un numero di prodotti da scambiare sul mercato tali da saturare la sua crescente produttività. Per questo la divisione

---

[22] Ad esempio nella coltivazione viticola di uve bianche di pregio, la meccanizzazione risulta limitata a poche fasi di coltivazione rispetto a quanto avviene per vitigni di minor pregio tipici delle zone di pianura.

del lavoro, unita alle economie di scala ottenibili dalla produzione di massa, ha portato al modello fordista della grande impresa.

L'allontanamento del lavoro cognitivo da quello operativo (Braverman 1974) ha poi consentito una divisione funzionale delle attività di impresa con la conseguente possibilità di portare il lavoro di tipo operativo al di fuori della singola impresa. Nascono così modelli di impresa a rete, dove il nucleo strategico resta molto centralizzato, ma parti del processo sono fatte in sub - unità distaccate. E' questo il modello di sviluppo delle attività agricole di tipo industriale come ad esempio quelle del settore avicunicolo e suinicolo.

La vera novità del modello post - fordista in ambito industriale è la divisione sociale del lavoro cognitivo. Questa tendenza nasce proprio dalla necessità di sfruttare la complessità (intesa come diversità e variabilità nel tempo) della domanda di mercato, che proviene dall'allargamento delle dimensioni fisiche e geografiche di questo. La globalizzazione dei mercati corrisponde ad una segmentazione dei consumi. La produzione della conoscenza necessaria a rispondere a questa nuova domanda di complessità diviene troppo costosa se centralizzata: l'impossibilità di definire, infatti, un unico standard non consente più di avere economie di scala che giustificano la concentrazione in un'unica struttura di un tale processo di produzione.

La complessità, allora, viene governata attraverso la decentralizzazione del lavoro cognitivo: in ogni sub-unità il lavoro deve avere caratteristiche di auto-organizzazione e di auto-decisione. Diminuiscono i costi legati alla circolazione e soprattutto alla contestualizzazione della conoscenza.

Il nuovo modello economico (post-fordista) è fondato su una nuova divisione del lavoro che non trova più limiti di tipo spaziale, la complessità non viene governata attraverso strutture di tipo gerarchico quali l'impresa fordista, ma attraverso forme di decentralizzazione delle fasi e delle funzioni di produzione, non solo di tipo operativo, ma decisionale. La complessità viene suddivisa attraverso un insieme di sottosistemi specializzati anche in una singola attività, ma capaci di auto - organizzazione e auto - decisione. Il post - fordismo nasce innanzitutto dalla riscoperta della creatività e della capacità di innovazione a livello locale che proviene sia dalla presenza di energie produttive e sociali che si sviluppano in ambiti culturali diversi e che era sfuggita alle tendenze omologanti del fordismo, sia da un nuovo modo di consumo intelligente e sempre più personalizzato.

Gli economisti che si occupano del settore agricolo e/o agroindustriale non hanno considerato i costi relativi al lavoro cognitivo. Nella teoria neoclassica, infatti, il progresso tecnologico ed il processo che conduce alle innovazioni è considerato esogeno all'impresa.

Non è, infatti, l'impresa agricola che nel modello di modernizzazione sopporta tali costi piuttosto ricerca e divulgazioni diventano delle esternalità al settore se considerato nel suo complesso. Le esternalità tuttavia sono tali solo per quelle imprese che, all'interno del TATE, che è il luogo di produzione stesso del processo cognitivo, corrispondono al modello di impresa da questo disegnato. In questo scenario imprese che non corrispondono ad un tale modello dominante o vengono espulse dal mercato o debbono trovare strategie alternative.

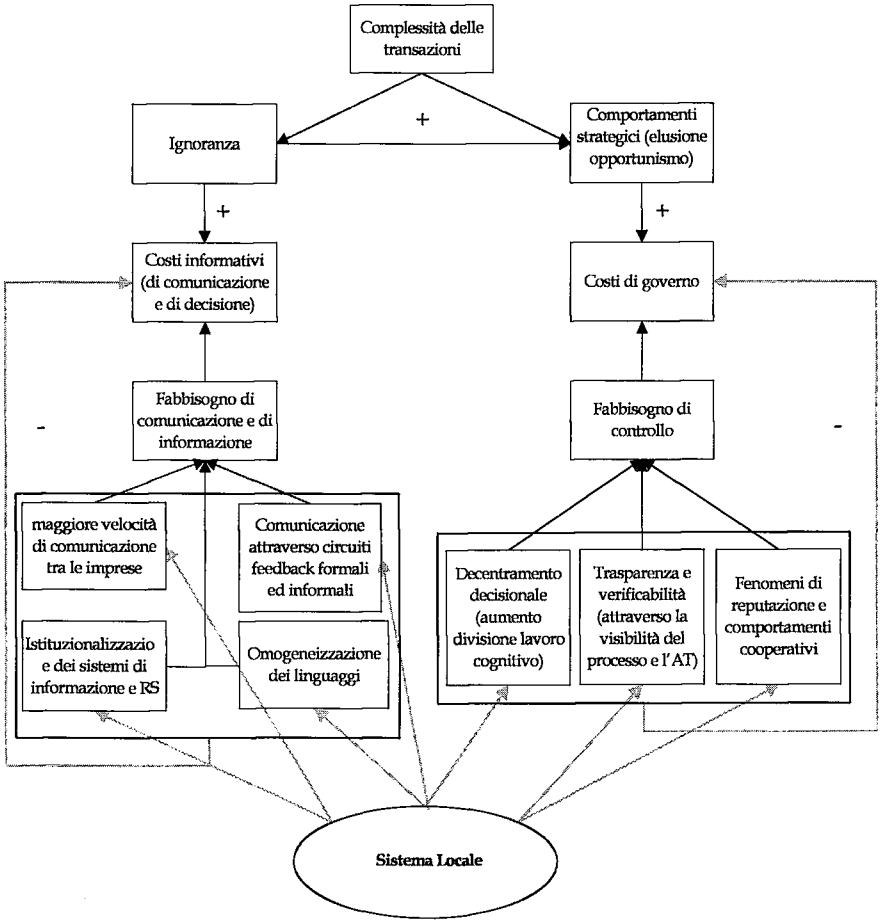
Strategie nelle quali gli elementi di competitività diventano:

- una conoscenza contestualizzata e condivisa con altri attori sociali che non fanno parte del TATE dominante, primi tra tutti i consumatori, come nei prodotti tipici (Ventura, Van der Meulen 1994) o nei prodotti biologici (Miele 1994);
- la divisione a livello locale del lavoro cognitivo dove siano prevalenti le fasi di circolazione e utilizzazione della conoscenza nel processo produttivo quale elemento di competitività cioè lo *skills* e il *learning by using* (ad esempio le scelte di concimazione nel tabacco) sia un fattore discriminante nell'utilizzazione di una determinata nuova tecnologia (ad esempio il *flue curing* nel tabacco).

Gli stessi fenomeni che abbiamo illustrato per il sistema economico in generale (aumento dei costi della produzione della conoscenza e aumento della complessità della domanda) stanno caratterizzando anche il settore agricolo ed agroalimentare. Questo settore inoltre risente più di altri di quella che oggi viene definita questione ambientale sia per l'utilizzazione nel processo produttivo di risorse naturali non rinnovabili (terra acqua biodiversità) o che assumono sempre più l'aspetto di *common properties*, sia per la natura alimentare del prodotto finale.

Questo richiede una specificità della conoscenza che non può essere prodotta attraverso il modello di sviluppo che abbiamo definito di tipo fordista e che è stato prevalente fino a questi anni. L'attribuzione di un valore economico alla conoscenza consente di spiegare la sopravvivenza se non il "successo" di alcuni modelli di sviluppo endogeno in agricoltura basati su quella che viene definita *"l'art de la localité"* e sulla divisione sociale del lavoro anche cognitivo come avviene nei sistemi di produzione locale.

Figura 1.3 Modalità di azione del Sistema Locale nella riduzione dei costi di transazione conseguenti alla complessità delle relazioni d'impresa



A questo proposito è importante utilizzare la distinzione tra conoscenze codificate (o esplicite) e conoscenze contestuali (dette anche tacite o informali) introdotto da Rullani (1994). La diffusione delle conoscenze codificate passa attraverso un processo di decodificazione che può essere indipendente dall'ambiente di produzione. Il costo d'uso delle conoscenze viene a dipendere dal costo della loro decodifica che risulta variabile poiché legato al contesto organizzativo dove le informazioni e le conoscenze vengono utilizzate. Il modello fordista della grande impresa, anche in questo caso, perseguiva una strategia di riduzione dei costi attraverso economie di scala legate proprio ai costi di decodifica e diffusione dell'informazione.

Nel caso di conoscenze contestualizzate la diffusione di queste passa attraverso processi di socializzazione lunghi ed onerosi di condivisione del contesto di lavoro e di esperienze personali. Nei sistemi locali, caratterizzati da radici culturali omogenee e meccanismi informali consolidati di trasmissione delle informazioni gli oneri legati ai processi di socializzazione della conoscenza vengono assunti dal sistema e non direttamente dall'impresa. L'omogeneità delle condizioni ambientali all'interno del quale si esplica l'attività economica consente una socializzazione delle esperienze personali che divengono patrimonio comune in un processo di *learning by doing* e di *learning by using* collettivo e immediatamente trasferibile da un soggetto all'altro.

Da un punto di vista economico conoscenza codificata e contestualizzata differiscono tra loro per l'influenza del contesto d'uso sui costi di produzione e diffusione. Per la prima il contesto influisce esclusivamente sui costi di diffusione, mentre per la seconda influisce direttamente anche sul costo di produzione.

Il processo di produzione di nuove conoscenze a livello locale è garantito solo dalla presenza di meccanismi che consentono di integrare la conoscenza esplicita, codificata che circola nelle reti globali con la conoscenza tacita, contestuale del sistema locale. Si deve stabilire un rapporto di integrazione versatile (Becattini e Rullani 1993) basato sulla capacità di esplorare varianti, di adattare conoscenze, di imparare dal contesto d'uso e di generalizzare i risultati trasferendoli all'interno del sistema. Questi processi vengono favoriti dall'interscambio di idee e dalla comunicazione personale che si riscontra nei sistemi locali e dalla presenza di soggetti che sono riconosciuti come esperti da tutta la comunità locale nell'adattamento delle tecnologie alle necessità locali attraverso, ad esempio, la costruzione di prototipi.

Una forma importante dell'integrazione versatile è costituita, nel settore agricolo, dalla progettazione tecnologica di macchine e manufatti. La progettazione deve, infatti, tener conto sia della necessità di incorporare nuove tecnologie, anche esogene, per migliorare la corrispondenza della macchina/manufatto ad esigenze locali specifiche, inoltre deve consentire economie di scala legate alla loro utilizzazione in più contesti/aziende. Nei sistemi locali agricoli la progettazione e realizzazione di macchine e di manufatti versatili ha condotto spesso allo sviluppo di settori meccanici e manifatturieri, complementari alla produzione agricola principale. Questo ha sortito due vantaggi:

- un vantaggio competitivo al sistema agricolo locale in termini di costi di produzione e di adattamento della nuova tecnologia alle singole realtà aziendali;

- un vantaggio legato allo sviluppo autonomo di nuovi settori, sempre collegati al settore agricolo da relazioni, oltre che di fornitura, sociali che hanno rafforzato il sistema e la sua capacità di referenza politica e soprattutto che diventano veicolo di immissione nel sistema di tecnologie già adottate in altri settori e che possono essere trasferite al settore agricolo ed agroindustriale (De Roest 2000; Musotti e Benni 2000).

Capitolo 2

Reticoli Relazionali tra Organizzazione e Mercato

Porre l'azienda agricola all'interno di un reticolo di relazioni economiche e sociali, comporta lo spostamento dell'attenzione dalla fase della sola produzione a quella degli scambi che avvengono all'interno del reticolo stesso.

In questo capitolo esamineremo i diversi contesti nell'ambito dei quali possono avvenire le transazioni tra impresa agricola ed i soggetti con i quali entra in relazione, con particolare attenzione allo scambio del prodotto agricolo, e come gli elementi "endogeni" all'impresa ed al territorio influenzano diverse forme organizzative dell'impresa agricola all'interno dei reticoli che su questi insistono consentendo sia la riproduzione delle imprese che dei reticoli stessi.

Le relazioni tra imprese possono essere analizzate utilizzando l'ipotesi di mercato perfetto, come avviene nello studio delle forme di mercato, oppure rimuovendola, come avviene nelle teorie basate sul costo di transazione. Secondo Coase il mercato perfetto dell'economia tradizionale è tale solo fino a che opera senza frizioni e perde le sue caratteristiche in presenza di costi d'uso del mercato (Coase 1937). In questo caso i prezzi perdono il loro ruolo di indicatori affidabili del valore dei beni e quindi il mercato non svolge più la sua funzione di allocatore efficiente delle risorse e l'impresa diventa il suo sostituto.

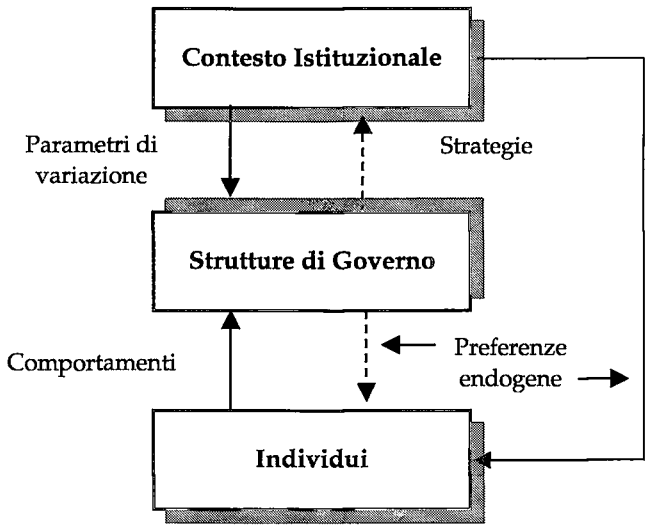
1 L'impresa come struttura di governo delle relazioni

La finalità dell'impresa è quella della creazione del valore, tuttavia il valore dell'attività di produzione dell'impresa (beni e servizi) non è un concetto assoluto, ma viene definito attraverso il sistema stesso di relazioni che sono messe in atto quando l'organizzazione delle risorse che concorrono a tale

produzione vengono a dipendere da un imprenditore (Coase 1937). Il valore viene quindi costruito all'interno di tali relazioni, e varia a seconda dei meccanismi di coordinamento di queste.

L'attività dell'impresa dipende dal numero di transazioni di cui l'imprenditore effettua il coordinamento. In questo senso è possibile asserire che i confini dell'impresa non sono determinati, piuttosto variano a seconda della scelta della struttura di governo delle transazioni necessarie a tutte quelle funzioni preposte alla produzione di valore[1]. Questa scelta è il risultato, secondo Williamson, dell'interazione tra scelte individuali ed ambiente istituzionale secondo uno schema causale a tre livelli di seguito illustrato (Williamson 1996).

Figura 2.1 Modello Causale a tre Livelli



L'analisi delle eterogeneità delle forme di governo delle transazioni (comprese l'eterogeneità delle imprese che operano anche in un singolo settore agricolo circoscritto territorialmente) va effettuata attraverso l'analisi delle due componenti che interagiscono. Secondo Williamson gli individui hanno sempre un comportamento massimizzante nella scelta della forma di governo più efficiente nel contesto istituzionale di riferimento che ne definisce le regole

[1] Tali funzioni sono riconducibili alle funzioni che si svolgono all'interno di un sistema di *agrimarketing* e che vanno dall'approvvigionamento delle materie prime fino all'assistenza post-vendita (Saccomandi 1998)

del gioco. Sono tali regole che modificano i diritti di proprietà, norme ed usi contrattuali, variando i costi comparati di governo delle transazioni e rendendo quindi necessaria una riconfigurazione dell'organizzazione economica. Le scelte individuali sono però condizionate da una conoscenza umana soggetta alla razionalità limitata cioè ad un comportamento razionale nelle intenzioni ma che nei fatti è tale solo in misura limitata a causa della informazione incompleta e dei confini stessi delle capacità razionali degli individui (Simon 1957).

La teoria dei costi di transazione di Williamson descrive il comportamento individuale come caratterizzato da opportunismo, cioè dal perseguimento di fini egoistici che sono riassumibili con la massimizzazione del profitto. Il comportamento opportunistico nasce dall'esistenza di asimmetrie informative e dall'esistenza di rapporti principale agente ogni volta che i diritti di proprietà di un bene/risorsa non coincidono con chi ne decide l'uso. La presenza di opportunismo quindi spiega, sempre secondo Williamson, l'esistenza di costi di transazione che se riferiti a contratti interni all'impresa vengono definiti costi di coordinamento, mentre se esterni costi d'uso del mercato.

Il contesto istituzionale influisce sui costi di transazione sia in modo diretto, leggi e strutture di controllo, sia in modo indiretto, attraverso usi e consuetudini, determinando quindi la forma di governo più efficiente. Tuttavia ciò non spiega come in uno stesso contesto istituzionale coesistono diverse forme di governo "inefficienti" secondo la teoria transazionale di Williamson.

L'interpretazione dell'esistenza dell'eterogeneità può essere basata su due considerazioni: la prima è che i comportamenti individuali non sono massimizzanti, e la seconda che i contesti istituzionali sono il risultato dei comportamenti individuali in risposta alle norme che loro stessi concorrono a definire che conduce ad una forte eterogeneità di microcontesti che in termini economici possono essere assimilati alle nicchie di mercato come meglio spiegato nei paragrafi successivi.

L'analisi dei comportamenti individuali all'interno di organizzazioni complesse è stata affrontata da Simon (1991) nella sua critica alla teoria Neo-istituzionale. Secondo Simon le motivazioni individuali all'interno delle organizzazioni "reali" non sono massimizzanti ma sono guidate da quattro fenomeni che determinano l'esito degli scambi: l'autorità, la gratificazione, la fedeltà e i meccanismi di coordinamento

L'autorità è la capacità di influire sui processi decisionali di altri individui in modo da indirizzare le loro decisioni verso i propri obiettivi, una vera e propria capacità normativa che determina i comportamenti di chi appartiene ad una determinata organizzazione o di chi partecipa ad un determinato scambio. Il concetto di autorità, in agricoltura, nella determinazione delle

pratiche colturali ma anche del governo delle transazioni di mercato viene trattato da Benvenuti (1988) per spiegare i rapporti tra agricoltori e loro forme organizzative. L'autorità incide sul set di scelte degli individui relativamente all'uso di risorse di cui questo detiene i diritti di proprietà.

La gratificazione proviene da un riconoscimento da parte dell'organizzazione o del gruppo sociale di appartenenza delle proprie capacità e del "successo". Quest'ultimo non può essere calcolato unicamente in termini economici ma, spesso soprattutto nel settore agricolo, consiste nel riconoscimento, da parte degli altri attori del sistema agricolo e/o dei clienti, del ruolo di *leader* in una determinata attività.

La fedeltà va intesa come affezione ad una determinata organizzazione o ad una determinata attività. Sulla fedeltà influiscono aspetti come la propensione al rischio, o il senso di appartenenza ad una determinata organizzazione o settore. In agricoltura questo fenomeno è particolarmente diffuso ed è legato ai processi di acquisizione progressiva di conoscenze che diventano veri e propri investimenti non utilizzabili al di fuori dell'azienda o della singola attività. La fedeltà è inoltre legata alla gratificazione proprio per il processo cumulativo di conoscenze. Infine, il concetto di fedeltà può essere utilizzato in riferimento ad un'organizzazione per spiegare fenomeni di inerzia spesso determinati da fenomeni extra economici che influiscono sulla costruzione del senso di appartenenza dell'individuo all'organizzazione stessa (De Roest, 2000).

Gli scambi non avvengono quasi mai in modo puntuale, ma sono il risultato della costruzione delle condizioni ottimali in cui questi possono avvenire. Tale costruzione, che si basa sull'acquisizione di informazioni, sullo scambio di conoscenze, sulla definizione stessa delle modalità dello scambio e di controllo del rispetto di queste, costituisce il meccanismo di coordinamento dello scambio. Tali meccanismi influiscono sulle decisioni di variazione dello scambio stesso in quanto rappresentano anch'essi degli investimenti irrecuperabili.

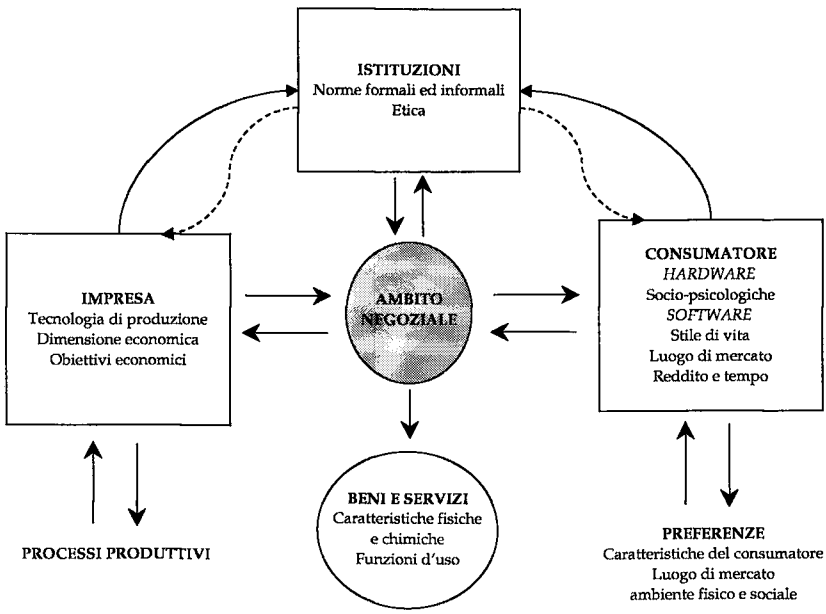
I comportamenti individuali sono, quindi, il risultato dell'interazione di questi fenomeni che possono presentarsi in forme ed intensità diverse e che sono determinati sia dalla storia dell'impresa, sia dalla natura stessa dell'imprenditore. Questo non solo definisce i confini dell'impresa (determinando l'internalizzazione o l'esternalizzazione di alcune funzioni imprenditoriali), ma anche la sua dinamica o i suoi fenomeni di inerzia[2] (Langlois e Robertson 1995) ed i tempi legati ai mutamenti organizzativi. L'inerzia può essere considerata come il mantenimento di pratiche o di

---

[2] L'inerzia viene definita come la resistenza al cambiamento o all'adozione di nuove tecnologie da parte delle istituzioni, delle organizzazioni e degli stessi imprenditori.

tecnologie datate. Anche l'inerzia può tuttavia costituire una scelta economicamente valida che giustifica l'assenza di cambiamento in determinate organizzazioni. Ciò avviene quando i costi (monetizzabili e non) legati all'abbandono della situazione organizzativa iniziale sono troppo elevati per essere affrontati sia dalla singola impresa, sia da organizzazioni più complesse. Il ruolo delle istituzioni pubbliche è stato spesso determinante nel mantenimento di assetti organizzativi del settore agricolo, che altrimenti sarebbero stati inefficienti, attraverso interventi strutturali e/o politiche di mercato che influivano sulla formazione dei prezzi

Figura 2.2 Schema del rapporto produttore - consumatore e caratteristiche del prodotto



Un secondo elemento che determina l'eterogeneità di forme di governo delle transazioni in agricoltura, in particolare di quelle di mercato è costituito dall'esistenza di micro-contesti istituzionali legati principalmente a due aspetti: la componente simbolica del prodotto alimentare e la varietà di tecnologie legate sia al processo produttivo che alle funzioni di mercato.

La definizione qualitativa di un prodotto corrisponde, infatti, alle sue funzioni d'uso, funzioni che non sono "generiche", ma che sono il risultato di una costruzione sociale che può essere sintetizzata come nel grafico 2.2 dove lo spazio in grigio rappresenta l'ambito negoziale tra impresa e consumatore. A

questo possono far parte diversi attori a seconda della dimensione e della divisione della filiera (Saccomandi 1998).

A funzioni d'uso e quindi a micro-contesti istituzionali diversi, corrispondono anche dei contesti di scambio diversi caratterizzati da propri meccanismi di coordinamento che possono essere più o meno adeguati all'organizzazione ed alla strategia dell'impresa. L'impresa ha quindi la possibilità di scegliere tra forme di governo delle transazioni diverse anche per uno stesso prodotto.

2 Gli stili aziendali e i comportamenti individuali

La possibilità di comportamenti individuali fa si che nel settore agricolo la pratica agricola non può essere interpretata come conseguenza unilaterale delle logiche di mercato o come risultato dell'applicazione tal quale di tecnologie esogene all'impresa. Mercato e tecnologia costituiscono il contesto istituzionale all'interno del quale esiste uno spazio di manovra per delle risposte individuali che comportano un diverso posizionamento dell'impresa rispetto alle strutture di governo degli scambi di mercato. Questo dipende dal fatto che risposte individuali comportano una diversa mobilitazione delle risorse interne dell'impresa ed utilizzazioni delle risorse naturali che interagiscono con il lavoro umano nel processo produttivo agricolo.

In uno stesso settore produttivo ed all'interno di una stessa organizzazione dello scambio del prodotto come ad esempio avviene in Frisia per la produzione di latte conferito alle cooperative, è possibile individuare quelli che Van der Ploeg definisce stili aziendali. Uno stile aziendale può essere definito come l'organizzazione specifica e coerente che caratterizza un gruppo di aziende agricole e lo distingue da altre aziende della stessa area. Uno stile implica l'uso di determinati mezzi tecnici, azioni manageriali, comportamenti che hanno effetti normativi sull'uso delle risorse ed una specifica strategia di sviluppo aziendale (Van der Ploeg 1990, 1994, 2000). Le opinioni ed i comportamenti imprenditoriali, avendo effetti normativi, implicano una specifica costruzione del valore sia degli *input* che degli *output*.

Seguendo Porter (1987) il valore di un bene dipende dalla sua corrispondenza all'uso che ne deve essere fatto e questo sia che si tratti di un prodotto finito che di materia prima o di prodotto intermedio. Negli ultimi due casi, in particolare, la corrispondenza nell'uso viene a dipendere dalla corrispondenza del bene ad essere utilizzato come input in una fase di un processo di trasformazione in presenza di una specifica tecnologia.

Il disegno strategico, le tecnologie e le tecniche utilizzate nel processo di produzione, conferiscono un diverso valore alle risorse aziendali, valore che viene definito dalla coerenza delle scelte imprenditoriali. Una risorsa, quindi,

può assumere valori diversi sia in aziende che presentano stili aziendali diversi, sia nel mercato. Nell'ambito delle ricerche effettuate questo risulta particolarmente esplicito nei riguardi di prodotti che possono essere reimpiegati nell'azienda, all'interno del ciclo produttivo, o acquistati sul mercato come ad esempio il foraggio. Alla qualità del foraggio viene attribuito un diverso valore dagli allevatori tradizionali rispetto a quelli moderni, che è legato non solo alle capacità nutritive ma alla sanità ed alla sicurezza; tutti fattori che influiscono sul calcolo di convenienza tra acquistare il foraggio sul mercato o produrlo in azienda. Calcolo nel quale, quindi, il prezzo di mercato non costituisce più un segnale esaustivo per le decisioni che riguardano l'assetto organizzativo inteso come *make or buy* ossia come scelta dell'alternativa tra il produrre o acquistare[3].

Le decisioni inerenti l'internalizzazione o l'esternalizzazione di alcune funzioni, o di parte del processo produttivo, caratterizzano lo stile aziendale. Queste a loro volta sono influenzate dal potere di allocazione e dal potere di autorizzazione[4] che viene esercitato dal TATE. Per effetto di questi processi più forte è il collegamento dell'impresa agricola con l'ambiente economico esterno e maggiormente questa è destinata a trasportare, al suo esterno, la propria riproduzione e le sue decisioni in un processo di crescente dipendenza organizzativa. Diventa quindi rilevante individuare quali siano le relazioni con l'esterno ma anche l'ambiente con cui l'impresa si relaziona e la sua partecipazione alla costruzione delle definizioni sociali e tecnologiche che caratterizzano tale ambiente. Secondo Van der Ploeg (1990) l'effetto TATE tende a far emergere due stili aziendali ideali: il tipo I che tende a mantenere un alto uso del lavoro e che è meno sensibile alle pressioni di disintegrazione del processo produttivo ed il tipo E che si comporta in maniera opposta. La novità nell'approccio di Van der Ploeg consiste nel definire gli stili aziendali non sulla base del rapporto capitale lavoro, ma in relazione al peso delle variabili esterne all'impresa di natura economica e istituzionale. Peso che si

---

[3] Da un punto di vista formale il problema è stato trattato da Williamson (1985) che utilizza il concetto di costo d'uso del mercato (Cu) e di costi interni di governo necessari all'organizzazione delle transazioni internamente all'impresa (Costi di cambiamento e gestione delle transazioni internalizzate) (Ci). Entrambi sono funzione del grado di specificità delle risorse oggetto della transazione e quindi possiamo scrivere $Cu = f(Sr)$ e $Ci = g(Sr)$. Il problema della scelta si traduce quindi nella valutazione della differenza tra costo di acquisto della risorsa sul mercato e costo di produzione ($\Delta C = Ca - Cp$) più la differenza tra Cu e Ci ($\Delta G = Cu - Ci$). In base a ciò Williamson individua tre opportunità: se $\Delta C + \Delta G = 0$ vi è completa indifferenza rispetto all'acquisto sul mercato o all'internalizzazione della produzione; se $\Delta C + \Delta G > 0$ vi è convenienza all'acquisto sul mercato; se, viceversa, $\Delta C + \Delta G < 0$ l'impresa ha convenienza a internalizzare.

[4] Il potere di allocazione si esplica attraverso l'indicazione di cosa fare mentre quello di autorizzazione attraverso l'indicazione del come fare.

traduce nei processi di istituzionalizzazione e di incorporamento. In questo senso il metodo degli stili aziendali è del tutto analogo a quello utilizzato da Williamson (1971, 1975) e Chandler (1981, 1982) per definire la diversità dell'organizzazione delle imprese del settore industriale attraverso le *U–Form* e *M–Form*[5].

L'incorporamento indica i processi di disintegrazione dell'impresa agricola che tendono, in funzione della crescente specializzazione e divisione del lavoro tipica dei processi di modernizzazione dell'agricoltura, a scegliere il *buy* rispetto al *make*, l'istituzionalizzazione, invece, indica i processi di collegamento delle imprese agricole al settore della trasformazione ed alle altre istituzioni comprese quelle pubbliche attraverso forme di tipo contrattuale che esercitano su queste un potere normativo nella scelta delle tecniche.

Lo stile aziendale diviene quindi una categoria efficace per l'individuazione dei comportamenti individuali nella strutturazione di forme di governo delle relazioni tra azienda ed ambiente economico ed istituzionale. Laddove esistono micro contesti istituzionali o le condizioni per la costruzione di questi le risposte individuali danno luogo a strutture di governo diverse e ben identificabili come nel caso dei circuiti di commercializzazione della carne in Umbria, quando invece vi è un contesto istituzionale dominante come ad esempio nel caso delle cooperative nell'area del tabacco, le risposte individuali sono maggiormente focalizzate all'organizzazione interna dell'impresa agendo sui costi di coordinamento interni piuttosto che sui costi d'uso del mercato che in questo caso all'interno dell'intero contesto non sono più comprimibili.

Quando la riduzione dei costi di produzione e di quelli organizzativi non è più perseguibile, se non con una perdita del valore delle risorse su cui l'imprenditore esercita i propri diritti di proprietà, vengono attivati processi di innovazione che portano ad un cambiamento complessivo sia del contesto relazionale, con nuovi costi d'uso del mercato, sia organizzativo. Questo tipo d'innovazioni definite *"Major innovations"* (Amendola e Gaffard 1988 e Amendola e Bruno 1990) verranno descritte più in dettaglio nel terzo capitolo.

---

[5] La U – Form (Forma Unitaria) corrisponde ad una organizzazione centralizzata e multifunzionale. Le principali unità attive sono costituite da divisioni specializzate per funzioni. Tale organizzazione favorisce le economie di scala e la divisione interna del lavoro. Tuttavia pone problemi connessi alla perdita di controllo relativamente alla determinazione degli obiettivi e all'allocazione interna delle risorse. Viceversa la M – Form (Forma multidivisionale) si presenta come una giusta combinazione di decentralizzazione e accentramento. Tale forma deriva dalla costituzione di *"..unità di decisione naturali.."* (Williamson 1971) che godono di ampia autonomia e si assumono i propri rischi.

3 Le relazioni complesse

La grande eterogeneità che caratterizza il settore agricolo in termini di stili imprenditoriali si traduce in una molteplicità di rapporti relazionali all'interno dei quali si viene a collocare l'impresa agricola. Ossia coesistono forme imprenditoriali molto diversificate sia per dimensione economica che per forma funzionale e organizzativa. Ciò non può essere spiegato dal dualismo azienda capitalistica azienda contadina che ha caratterizzato molte delle analisi economiche del settore agricolo in Italia negli ultimi decenni.

Le recenti analisi effettuate sull'ultimo censimento, mostrano, infatti, che oltre il 90% delle aziende agricole in Italia sono tipo familiare, e che ad esempio fenomeni quali l'integrazione verticale ed il conto-terzismo attivo e passivo non sono legati a condizioni strutturali dell'azienda, ma piuttosto a comportamenti *goal-oriented* finalizzati ad ottenere una performance di impresa soddisfacente in relazione alla dinamica dell'ambiente economico di riferimento.

Queste diverse forme organizzative sono una risposta dell'imprenditore agricolo all'aumento della complessità dell'attività stessa. Complessità intesa come incremento del numero di oggetti e soggetti coinvolti e delle modalità di relazioni che tra questi si vengono a determinare nella finalità comune dell'ottenimento del prodotto agricolo. Questa complessità discende dalla possibilità apportata dallo sviluppo tecnologico di suddividere il processo produttivo (intendendo il processo che va dall'introduzione degli *inputs* al raggiungimento dell'utilizzatore) in termini spaziali e temporali. La divisibilità ed il perseguimento di economie di scala sono alla base della specializzazione del lavoro.

L'esistenza di numerose unità che partecipano ad uno stesso processo produttivo, fa nascere la necessità di un coordinamento di queste e al tempo stesso l'ampliamento dell'ambito competitivo in cui l'impresa viene ad operare. I rapporti tra queste unità non avvengono in modo "spontaneo" ma sono costruiti attraverso quelle che North (1986) definisce *Institutional Arrangements*..."*An institutional arrangement is an arrangement between economic units that govern the ways in which these units can cooperate and/or compete. It can provide a structure within which its members can cooperate or can provide a mechamism that can effect a change in laws or property rights*...".

L'aumento del numero delle funzioni dei sistemi di *agrimarketing*, (cioè di tutte quelle fasi che collegano la produzione al consumatore), ha comportato un aumento dei loro costi di governo all'interno di una struttura gerarchica che le internalizzi, ma al tempo stesso ha aumentato la specificità dell'oggetto delle transazioni e quindi del costo d'uso del mercato di quest'ultime quando il loro coordinamento viene lasciato al mercato. Il fenomeno descritto è quello che ha

dato luogo alla ricerca, nel settore agroalimentare, di una sempre maggiore standardizzazione del prodotto agricolo ed una diversificazione del prodotto agroalimentare operata attraverso i servizi a questo connessi (Cesaretti *et al.* 1994).

4 La teoria transazionale

L'analisi economica delle forme organizzative più efficienti è l'oggetto specifico della teoria del costo delle transazioni al quale si è dedicato in modo particolare Williamson.

Questo tipo di approccio individua l'unità di indagine nelle transazioni. La valutazione delle diverse forme di governo di queste transazioni, di cui mercato e gerarchia (impresa) sono le alternative estreme, viene effettuata in termini di loro capacità di ridurre i costi di transazione. L'analisi transazionale può quindi essere utilizzata per spiegare quali e perché alcune attività vengono mantenute all'interno dell'impresa, mentre altre sono trasferite all'esterno.

"..This level of analysis can be thought of as developing the criteria for and defining the "efficient boundaries" of an operating unit..." (Williamson 1981)

La modernizzazione dell'agricoltura è proprio caratterizzata in una sorta di obbligo dell'azienda agricola a trasportare al di fuori molte delle funzioni di impresa, cioè da un continuo cambiamento di queste *efficient boundaries*. Oltre alle funzioni operative l'azienda agricola ha dovuto esternalizzare alcune delle funzioni strategiche e decisionali, quali quelle inerenti la ricerca e sviluppo o il *marketing* che l'hanno posta in una posizione subordinata rispetto alle altre componenti del sistema agroalimentare relativamente ai processi decisionali e di riproduzione, in un processo di crescente dipendenza produttiva e organizzativa.

Nella teoria transazionale l'organizzazione ha la funzione di coordinamento delle diverse unità che partecipano al processo produttivo. Il suo ruolo diviene indispensabile quando la complessità del sistema aumenta.

Facendo riferimento alla teoria dei sistemi possiamo definire complessità come il grado di varietà e variabilità con cui:

- si presenta un problema o una situazione;
- si manifesta un comportamento (risposta al problema);
- si articola un'organizzazione (struttura regolatrice del comportamento di risposta) sia nel senso della differenziazione tra le sue parti, sia nel senso della loro capacità di evoluzione nel tempo (Di Bernardo 1989).

La complessità descrive la varianza dovuta alla differenziazione sincronica che si può manifestare in un certo momento (varietà) e che porta, da una parte, ad un aumento delle variabili che partecipano al sistema e dall'altra alla varianza nel tempo di una singola variabile (variabilità). L'introduzione della variabilità, cioè del tempo, cambia molto il tipo di approccio allo studio dell'organizzazione anche in termini economici. Questa, infatti, non solo deve coordinare in modo efficiente le transazioni che avvengono in un determinato contesto istituzionale e tecnologico, ruolo di coordinamento, ma deve essere in grado di adattare e far evolvere la struttura del sistema nel tempo, ruolo di adattamento.

Il passaggio di un'agricoltura di sussistenza ad una di mercato ha avuto sui sistemi agricoli locali l'effetto di aumentarne sia la varietà, sia la variabilità. La prima riconducibile all'aumento delle possibilità offerte da nuove tecnologie e dalla loro contestualizzazione nell'impresa, che ha notevolmente aumentato le possibilità di scelte colturali e di tecniche, attraverso una progressiva disconnessione di queste dalle condizioni ambientali locali. La seconda rappresentata dall'interruzione di sequenze colturali predeterminate necessarie a stabilire condizioni ottimali di coltivazione o di allevamento per la possibilità di sostituire tali pratiche con *inputs* prodotti all'esterno dell'impresa. Questo avviene all'interno di modificazioni del contesto istituzionale che opera in modo incentivante o disincentivante attraverso norme che regolano le relazioni tra l'impresa e gli altri attori economici ed istituzionali ivi comprese quelle di produzione, diffusione e utilizzazione delle conoscenze.

La complessità, quindi, viene governata all'interno di uno specifico contesto tecnologico ed istituzionale che esso stesso contribuisce a creare.

..."Increasing specialization and division of labor necessitate the development of institutional structures that permit individuals to take actions and that involve complex relationships with other individuals both in term of personal knowledge and over time.

... Institutional reliability is essential, because it means that even as the network of interdependence caused by the growth of specialization widens we can have confidence in outcomes that are necessarily increasingly remote from our personal knowledge.

To be able to have confidence in the dealing with individuals of whom one has no personal knowledge and with whom he has no ongoing or reciprocal relationship a third party is necessary in the exchanges, namely government, which specifies property rights and enforces the contracts and secondly norm of behavior to constrain the parties in interaction with respect to opportunism, cheating etc....(North 1990)".

La variazione della tecnologia e delle istituzioni non è però sincronica in un ambito localizzato, la conseguenza è la permanenza concomitante di diverse forme possibili di riduzione della complessità cioè di diverse forme

organizzative corrispondenti a diversi stili aziendali. La riduzione della complessità sembra essere perseguita nel settore agricolo come in quello industriale delle economie capitalistiche attraverso tre forme organizzative prevalenti, la cui analisi economica può essere effettuata utilizzando la teoria dei costi di transazione,: il mercato, l'impresa ed una pluralità di forme ibride tra queste che sono riconducibili alla categoria di rete cioè ad una rete di relazioni cooperative (quasi mercato) e a reti di relazioni tra business *units* autonome (quasi impresa e quasi organizzazione) (Saccomandi 1998).

4.1 I costi di transazione

I costi di transazione sono riferibili al costo di tutte quelle operazioni necessarie a regolare lo scambio e controllare che questo avvenga secondo le regole stabilite. E' quindi indipendente dal prezzo, ma strettamente dipendente dal bene stesso oggetto dello scambio, dall'ambiente mercato in cui esso avviene, dal numero di scambi di quello stesso oggetto che si sono verificati in passato.

L'informazione gioca quindi un ruolo determinante nella costruzione del costo di transazione. Quello dell'informazione è un nodo importante per ogni attore che voglia operare sul mercato e motivi di attrito sono riconducibili all'asimmetria di informazione che esiste tra i diversi operatori. Rispetto al momento dello scambio possiamo suddividere il costo di transazione in costi *ex ante* ed in costi *ex post* e questi a loro volta in costi diretti e indiretti.

4.1.1 Costi di transazione diretti

I costi *ex ante* sono tutti quei costi che l'operatore deve sopportare per giungere allo scambio stesso. Gran parte di questi sono relativi proprio al costo di ottenimento delle informazioni e della verifica della loro qualità. Questi costi sono sintetizzabili nei seguenti:

- la ricerca dei possibili venditori e l'acquisizione di notizie inerenti la loro affidabilità (il loro grado di opportunismo);
- la ricerca di informazioni relative ai prezzi, di un determinato bene, che si sono verificati sul mercato nel periodo precedente più prossimo;
- le modalità contrattuali che esistono per quel bene.

I costi *ex post* sono invece quei costi che l'operatore deve affrontare per garantirsi che lo scambio sia avvenuto secondo le modalità pattuite:

- la conformità del bene oggetto dello scambio a quanto previsto;
- il rispetto delle regole di pagamento.

4.1.2 Costi di transazione indiretti

La frequente asimmetria di informazione sulle caratteristiche dell'oggetto di scambio e sulla situazione di mercato, che dipende da una conoscenza nettamente più completa di uno dei due operatori rispetto all'altro impone garanzie contrattuali che generano costi di transazione indiretti.

Il costo indiretto di tipo ex - ante, è il risultato della cosiddetta "selezione contraria" o "avversa" (Akerloff 1970) che consiste nel pagare poco per timore di essere ingannati dal contraente che ne sa di più e quindi rinunciare al bene o fattore più valido con tutte le conseguenze negative del caso.

Il costo indiretto di tipo ex - post proviene invece dal "rischio morale" di una sostanziale inadempienza da parte del contraente favorito dalla maggiore informazione che può essere ovviato solo da costosissimi mezzi di controllo (Pagano 1991).

Una descrizione dei costi di transazione per l'azienda agricola viene riportata nel capitolo relativo all'analisi empirica sulla produzione della carne in Umbria. Alla formazione del costo di transazione concorrono quindi numerosissime variabili di cui molte non sono monetizzabili.

Il problema dell'operazionalità o dimensionamento dei costi di transazione costituisce una delle principali critiche a questa teoria. Il lavoro di Williamson è stato rivolto in particolare all'individuazione delle dimensioni critiche che consentono di descrivere (e quindi di dimensionare) una transazione:

- incertezza;
- la frequenza con la quale viene effettuata la transazione;
- il grado di specificità degli investimenti durevoli che sono necessari alla realizzazione di questa.

La teoria dei costi di transazione, quindi considera impresa e mercato come due istituzioni alternative. Il ruolo del mercato resta tuttavia predominante, in quanto è proprio l'esistenza di costi di transazione di mercato positivi che giustifica l'esistenza dell'impresa.

I costi di transazione non sono "fissi" bensì variano al variare di fattori quali ad esempio il contesto istituzionale o le innovazioni tecnologiche. Questi fattori hanno un'incidenza diretta sia sui costi d'uso del mercato che sui costi di governo dell'impresa.

La politica comunitaria degli ultimi anni nel settore agroalimentare è stata volta proprio alla riduzione di comportamenti opportunistici attraverso l'introduzione di regole relative alla normalizzazione dei prodotti, alla disponibilità di informazioni di mercato ed alle quote di produzione. Tuttavia

questo è stato più evidente per ciò che riguarda lo scambio tra impresa e consumatore finale piuttosto che nell'ambito della regolamentazione della concorrenza tra imprese.

I mutamenti nell'ambiente tecnologico ed istituzionale fanno si che l'impresa abbia essa stessa un comportamento dinamico rispetto ai propri confini ed internalizzi ed esternalizzi alcune funzioni. I costi di transazione hanno una influenza diretta sulle dimensioni dell'impresa. Lo stesso Coase sosteneva che il mercato è in grado di generare "*..l'ottimo livello di pianificazione..*" e che un'impresa si espanderà o si contrarrà "*..finché i costi necessari ad organizzare un'altra transazione all'interno dell'impresa diventano eguali ai costi di attuare la stessa transazione mediante lo scambio sul mercato aperto o ai costi di organizzare un'altra impresa...*" (Coase 1937).

Alcune critiche sono state mosse a questa interpretazione del mercato come regolatore della dimensione ottimale dell'impresa e cioè della sua struttura organizzativa. Nella realtà, infatti, è difficile pensare ad un processo di disintegrazione e di integrazione dell'impresa che avvenga attraverso contratti privi a loro volta di costi di transazione. Esistono cioè dei costi di transazione che abbiamo definito *costi di transizione* (Pagano 1993) che sono rappresentati da tutte quelle attività necessarie ad attuare integrazione o disintegrazione dell'impresa. Il cambiamento organizzativo conseguente all'integrazione o disintegrazione dell'impresa comporta il cambiamento da parte di questa dei suoi mercati di riferimento sia relativamente agli *inputs*, sia alla vendita delle proprie produzioni. I costi di transizione, quindi, vengono a dipendere dall'esistenza e dalla struttura di mercati che sono diversi da quelli in cui operava l'impresa e che ne avevano determinato l'assetto organizzativo precedente (le scelte tra il *make or buy*). I costi di transizione dipendono inoltre dalla storia stessa dell'impresa e dal suo sentiero di sviluppo. Essi possono essere diversi a seconda che la riorganizzazione dell'impresa passi per processi di integrazione o di disintegrazione. Tali costi possono dare luogo a forme di inerzia organizzative che sono alla base di inefficienze di posizionamento dell'impresa rispetto al ciclo di innovazione organizzativa.

L'ottimizzazione della scelta tra il *make* e il *buy* è quindi sottoposta a diversi vincoli: alcuni di natura oggettiva, cioè legati al contesto istituzionale, pubblico e privato, all'interno del quale l'impresa opera, ed alla capacità di questo di fornirgli servizi; altri di natura soggettiva legati alle capacità stesse dell'imprenditore e alla sua propensione al rischio. Il primo tipo di vincolo è identificabile principalmente nell'incompletezza delle informazioni alle quali l'imprenditore può accedere (Stigler 1961). Tali informazioni si riferiscono sia al mercato degli *inputs*, sia degli *outputs*. Nel primo caso bisogna comprendere anche le informazioni relative alla tecnologia ed alle innovazioni che esamineremo meglio in termini di diffusione dell'innovazione nel capitolo

successivo. Il secondo tipo di vincolo è rappresentato dall'incapacità dell'imprenditore di vagliare tutte le possibili alternative di cui è venuto a conoscenza, cioè dal fatto che questi è dotato di una razionalità limitata (Simon 1947).

5 Incertezza e innovazione organizzativa: il ruolo dell'informazione

Alla base del complesso teorico che costituisce l'economia neo – istituzionale vi è la nozione centrale di insufficienza informativa in cui i diversi agenti sono costretti ad operare: da questa discendono, infatti, sia la casistica del comportamento dei soggetti (opportunismo) ipotizzata dall'economia dell'informazione sia l'esistenza e l'articolazione dei costi di transazione.

La presenza di informazioni insufficienti e quindi di una conoscenza imperfetta è alla base del concetto di incertezza che costituisce un vincolo insormontabile con cui tutti i processi decisionali devono confrontarsi. L'informazione, inoltre, non è solo imperfetta, ma distribuita in modo disuguale tra gli agenti economici ed è quest'ultima condizione che secondo Arrow (1974) conduce all'impossibilità di incorporare l'incertezza in un sistema di equilibrio di tipo competitivo basato sulla capacità dei prezzi di allocare in modo ottimale le risorse e che quindi conduce ai cosiddetti fallimenti del mercato.

Una delle novità introdotte dalla teoria dell'informazione nello studio del comportamento d'impresa sta nel fatto che gli agenti sono consapevoli di operare, in tutti i tipi di relazioni e quindi anche nelle transazioni economiche, in una situazione di ignoranza diffusa riguardo sia agli aspetti interni al rapporto stesso (oggetto della transazione stessa, la controparte e le eventuali azioni di terzi interessati in via diretta e/o indiretta da questa), sia a quelli esterni rilevanti (e cioè riferibili all'esistenza o meno di altre possibili transazioni). La consapevolezza porta il soggetto economico ad *"...intervenire sull'ignoranza propria e/o altrui con comportamenti tesi a ridurla o a dirigerne gli effetti a proprio vantaggio.."* (Dardi 1990).

Nel loro comportamento economico e nei processi di decisione, le imprese si confrontano con cinque tipi di incertezza (Camagni 1989):

1 incertezza statica proveniente da un *"information gap"*, legato alla complessità, all'ampiezza ed al costo dell'attività di raccolta dell'informazione; nel mondo reale l'impresa si trova spesso in mancanza di informazioni rilevanti anche su fatti già accaduti e noti.

2 incertezza statica proveniente da un *"assessment gap"*, legato alla incapacità di valutare *ex ante* le caratteristiche qualitative, spesso nascoste degli *inputs* di produzione, dei fattori produttivi, dei macchinari;

3 incertezza statica proveniente da un *"competence gap"*, legato alla limitata capacità dell'impresa di elaborare e comprendere l'informazione disponibile; l'esistenza di problemi tecnici di cui non solo la soluzione, ma la stessa procedura per giungervi non è chiara, è un tipico esempio di questo caso;

4 incertezza dinamica proveniente dal cosiddetto *C - D gap* (distanza fra competenza e decisione); in questo caso l'incertezza riguarda l'impossibilità di valutare precisamente gli effetti di decisioni alternative, anche di informazione completa su eventi passati, a causa della complessità dei processi decisionali e dei limiti intrinseci della previsione. Il caso della scelta dell'introduzione di una nuova tecnologia, anche se questa è acquisita per il settore, comporta quindi sempre una notevole componente di errore;

5 incertezza dinamica proveniente da un *"control gap"*; i risultati delle decisioni dipendono da una interazione dinamica con scelte degli altri operatori, sulle quali l'impresa ha per definizione un basso potere di controllo.

Per affrontare i diversi tipi di incertezza l'impresa deve attivare alcune specifiche funzioni che sono alla base del processo di formazioni delle decisioni operative. Queste funzioni rispondono alla necessità da parte dell'impresa di diminuire l'incertezza e quindi sono specifiche per ogni tipologia illustrata. Ogni funzione, inoltre, ha bisogno di una sua dotazione strumentale e di procedure specifiche.

Le funzioni informative vanno ad aumentare il complesso di tipologie funzionali che fanno capo invece alla gestione operativa delle decisioni. Le funzioni informative possono anch'esse essere internalizzate dall'impresa o trasferite all'esterno. In entrambi i casi diventano molto importanti i media e le procedure di trasmissione e di decodificazione delle informazioni.

La dimensione spaziale delle reti relazionali al cui interno si posiziona l'azienda hanno un'influenza diretta sui costi di acquisizione delle informazioni e quindi sulla possibilità di ridurre l'incertezza.

6 Mercato, contratti e autorità

Nella teoria neo-istituzionale l'organizzazione sostituisce il mercato ogni volta che questo è inefficiente. L'organizzazione diviene quindi il contesto alternativo al mercato all'interno del quale avviene lo scambio di beni e servizi.

La teoria dei costi di transazione e la teoria dell'informazione prendono in esame rispettivamente elementi oggettivi e soggettivi che intervengono nel determinare le condizioni all'interno delle quali avviene lo scambio.

In tutti i casi gli scambisti perseguono un interesse personale che deve essere mediato e ricomposto sia con l'interesse dell'altro che nell'interesse collettivo. Nel primo le finalità e le conoscenze di ogni soggetto sono specifiche e dipendono dall'esperienza e dalla struttura di valori di cui il soggetto è depositario unico. La specificità dell'informazione e la specificità degli obiettivi ed interessi del singolo fa si che il comportamento di questo possa entrare in contrasto con obiettivi ed interessi degli altri componenti del reticolo o più in generale della società.

Secondo Grillo (1996) un rapporto di scambio può essere considerato come una struttura di delega nella quale un compito ben preciso viene affidato ad un individuo all'interno di una divisione sociale del lavoro. Lo svolgimento di tale compito da parte di ciascun soggetto ha conseguenze sul benessere degli altri soggetti sociali. In termini economici questa viene definito come la creazione di un contesto di esternalità che possono essere positive o negative.

Lo scambio può avvenire all'interno di strutture che vanno dal mercato all'impresa. Nel mercato concorrenziale non esistono esternalità in quanto lo scambio non viene influenzato in nessun modo dalla ricerca di utilità degli scambisti, il modello presuppone, infatti, una completa parità di informazioni che vengono veicolate attraverso il prezzo. Nel caso opposto dell'impresa gli scambi avvengono all'interno di una struttura dove esiste un'autorità che ne determina sia l'oggetto, sia le modalità stesse dello scambio e ridistribuisce arbitrariamente l'utilità che da questo proviene. Esistono, tuttavia, delle strutture che sono intermedie tra queste due forme che sono caratterizzate da una specifica distribuzione dell'informazione tra gli scambisti e dalla ridistribuzione dell'utilità personale in funzione delle scelte e del comportamento dell'altro. Queste forme che sono quelle più diffuse nella realtà, anche nel settore agricolo, sono rappresentate da forme contrattuali che possono condurre a forme di quasi organizzazione e quasi mercato.

Se si considera il mercato perfetto come una delle modalità di scambio all'interno del quale vengono eliminate le esternalità, è evidente che l'obiettivo dei singoli scambisti è proprio quello di allontanarsi da questa forma e di costruire delle strutture di scambio più favorevoli e soprattutto, nel caso della produzione agricola, con un carattere di permanenza delle condizioni di scambio nel tempo. Le forme contrattuali costituiscono, invece, il contesto all'interno del quale le esternalità vengono rese evidenti e negoziate tra le parti. Nel contratto, infatti, ciascun soggetto ha la consapevolezza degli effetti esterni associati alle sue azioni, mantiene il controllo del suo ambito di scelte e

condiziona la soluzione del proprio problema di scelte alle scelte dell'altro soggetto.

Tuttavia la realizzazione di un contratto comporta, come descritto, costi di transazione, legati sia alla stesura del contratto che quelli legati alla realizzazione e controllo dei termini contrattuali. In una struttura contrattuale i soggetti quindi si condizionano a vicenda e questo consente una internalizzazione delle esternalità. Poiché inoltre la situazione di scambio contrattuale diviene la più favorevole ad entrambi gli scambisti questi tenderanno a mantenere e difendere l'oggetto e le modalità nei confronti di altri soggetti. Nello scambio quindi vengono definite sia l'oggetto nelle sue specifiche intrinseche, sia le modalità di attuazione dello scambio stesso sia, infine, i meccanismi di verifica di questo.

Nello scambio sul mercato spot, le scelte inerenti il prodotto sono indipendenti dallo scambio stesso ed il produttore ha pieno dominio su queste, ma deve assumersi tutti i rischi connessi alle scelte degli altri scambisti ivi compresa quella della non corrispondenza del prodotto alle richieste di questi che non vengono identificati a priori. Questo può risultare addirittura nella non realizzazione dello scambio. Evidentemente il rischio di mercato risulta estremamente elevato per produzioni come quelle agricole che hanno una propria "vita biologica" ed il loro trasferimento nello spazio e nel tempo oltre a presentare costi rilevanti non sempre consente di mantenere inalterate le caratteristiche del prodotto.

Il mercato costituisce un medium organizzativo artificiale e niente affatto "naturale". In effetti il mercato svolge una funzione di mezzo organizzativo che trasmette informazioni (attraverso il meccanismo dei prezzi) e coordina decisioni indipendenti solo se è dotato di mezzi che consentono il collegamento di tutti gli agenti (cioè gli scambi) se è dotato di regole (tipo di competizione) ed infine se è capace di trasmettere e selezionare le informazioni rilevanti per le decisioni degli agenti stessi (cioè i prezzi). *"..La formazione del mercato è quindi il frutto di un processo di artificializzazione che deve essere continuamente alimentato ed integrato da altri media organizzativi.."* (Bagnasco 1988).

Nel settore agricolo questo è tanto più evidente per l'intervento dello Stato che assume esso stesso la dimensione di strumento di organizzazione attraverso le istituzioni che influiscono sui contratti tra parti private, la fissazione dei prezzi e le regole inerenti la competizione.

Nella realtà il mercato non è considerato "anonimo": il produttore ha sempre in mente un mercato di riferimento nell'ambito del quale sono state già effettuati degli scambi e di quindi conosce dati storici inerenti la caratterizzazione dei prodotti e le preferenza degli acquirenti.

Il prezzo consente all'imprenditore agricolo di avere informazioni su quanto si è verificato in un dato momento in un particolare mercato, e le decisioni che possono essere effettuate sulla base di tale dato dipendono da una serie di informazioni integrative riguardo alle specifiche qualitative del prodotto ai prezzi di prodotti sostitutivi e così via. Gli studi sulla trasmissione dei prezzi tra diversi mercati all'ingrosso di prodotti agricoli sono finalizzati proprio a consentire di verificare l'omogeneità delle condizioni dei diversi mercati così da aumentare il contenuto informativo dei soli dati dei prezzi in termini predittivi (Martino 1995).

Le decisioni di investimenti colturali o il dimensionamento delle attività agricole sono spesso determinate dall'andamento del prezzo nel mercato di riferimento che comportano uno slittamento dell'offerta di solito della durata temporale del ciclo biologico del prodotto.

Ogni qual volta il sistema dei prezzi non consente di avere informazioni sufficienti sulla varietà e variabilità esistente vengono attivati accordi di tipo contrattuale. Nel caso in cui lo scambio avviene in un contesto contrattuale il rischio di collocamento del prodotto è molto ridotto se non nullo, o comunque sono previsti delle modalità di pagamento sostitutive rispetto a quelle del prodotto nel caso di mancato acquisto o vendita. Il rischio collegato alla commercializzazione viene quindi ridotto o reso nullo, ma le azioni di ciascun soggetto vengono condizionate dall'azione dell'altro soggetto che partecipa allo scambio. Il condizionamento reciproco consente di giungere a situazioni nelle quali l'utilità attesa dalle parti è soddisfacente per entrambi anche se la soluzione contrattuale non rappresenta un *first-best* cioè non risulta massimizzante per nessuno dei due.

Il verificarsi di una situazione contrattuale viene a dipendere anche dalla propensione al rischio degli scambisti. Più la propensione al rischio è bassa e più gli scambisti sono disposti a rinunciare ad un'utilità elevata, ma caratterizzata da basse probabilità di verificarsi. L'attribuzione della probabilità di verificarsi di un evento è individuale e dipende ancora una volta dall'informazione disponibile e dalla possibilità di diminuire le forme di incertezza descritte precedentemente. Il contratto, diminuisce l'incertezza legata alla corrispondenza delle scelte proprie con quelle degli altri operatori (ad esempio i consumatori) sui quali l'azienda ha per definizione un basso potere di controllo.

Nell'attività di scambio in un ambito contrattuale entrambe le parti hanno la possibilità di condizionare le scelte reciproche e il contratto viene concluso quando le strategie di entrambi coincidono. Questo comporta che i soggetti che partecipano allo scambio abbiano in comune quelle che possiamo definire politiche di qualità intendendo per qualità le caratteristiche intrinseche ed

estrinseche dell'oggetto dello scambio. Deve cioè esistere una corrispondenza del prodotto alle aspettative dell'utilizzatore/consumatore.

La quantità di prodotti agricoli che vengono acquistati direttamente dal consumatore finale è andata progressivamente diminuendo, a vantaggio di filiere, che legano la produzione al consumo, sempre più lunghe e composte da attori diversi appartenenti a contesti sociali e culturali diversi ed a volte geograficamente anche molto distanti. Il prodotto agricolo non costituisce più un prodotto finale, ma una materia prima o un semilavorato che deve corrispondere alle esigenze tecnologiche e logistiche dell'utilizzatore industriale e commerciale più che alle esigenze in termini organolettici e nutrizionali del consumatore. Queste ultime, infatti, possono essere sempre più il risultato della tecnologia piuttosto che intrinseche alla materia prima. Basti pensare al carattere di tenerezza nelle carni (uno dei requisiti di qualità maggiormente menzionati dai consumatori cfr. capitolo 4) che viene ottenuta, invece che attraverso la scelta della razza, l'alimentazione e la frollatura naturale, attraverso scariche elettriche sulle masse muscolari delle carcasse; o ancora più evidente nella produzione di aromi attraverso le biotecnologie aromi che vengono utilizzati o nella preparazione di conserve alimentari e *convenience food* in sostituzione di quelli presenti nei prodotti a maturazione naturale e ai quali l'industria agroalimentare da una grande e crescente importanza.

La produzione agricola deve quindi corrispondere a quanto necessario alla costruzione di quella che Porter (1990) definisce la "Catena del Valore". Attraverso questa catena, il prodotto raggiunge il consumatore ed acquista ad ogni stadio un valore aggiunto che può consentire una remunerazione adeguata dei vari stadi. La ridistribuzione del valore aggiunto nella catena viene a dipendere dal potere negoziale dei singoli stadi.

Lo sforzo strategico dell'imprenditore agricolo consiste oggi nell'individuare i soggetti con i quali costruire una catena del valore che gli consenta la riproduzione nel tempo della sua attività imprenditoriale cioè che gli consenta all'interno dello scambio di condizionare le scelte strategiche dell'altra parte garantendosi ancora un set di scelte relative alle funzioni di impresa che mantiene al suo interno (scelte tattiche) e la possibilità di internalizzare ed esternalizzare le altre funzioni.

I limiti del contesto contrattuale di scambio possono essere riassunti nei seguenti:

- i costi legati al contratto;
- l'impossibilità di formulare contratti completi e quindi per i contraenti di condizionarsi in maniera illimitata.

La definizione di contratti completi e di conseguenza di quelli incompleti non è univoca nella letteratura[6] fa comunque riferimento all'impossibilità per le parti di prevedere e quindi condizionare tutte le possibili azioni così da definire un comportamento strategico congiunto.

In mancanza di contratti completi la funzione di internalizzazione delle esternalità viene ad essere sostituita dall'*Autorità*. L'autorità consiste, infatti, nel limitare le azioni di una delle parti attraverso forme di incentivi sanzionatorie che non consentono comportamenti diversi da quelli sui quali sono basate le scelte strategiche della parte che esercita l'autorità e quindi azioni che possano in qualche modo incidere sul benessere o sull'utilità attesa di quest'ultima.

Da un punto di vista economico la condizione necessaria, perché sorga un rapporto di autorità, è che i soggetti siano coinvolti in rapporti di lungo periodo e che qualcuno di essi debba effettuare degli investimenti specifici. Un investimento deve essere considerato specifico quando il suo valore risulta strettamente dipendente dall'identità dei soggetti che sono coinvolti nella sua utilizzazione.

Tale concetto è molto vicino alla definizione di valore degli *assets* che ne dà Porter, nella sua definizione di catena del valore. Un *output* assume, infatti, un valore all'interno della catena che lo porta dalla produzione al consumo finale

---

[6] Una definizione di contratto completo è stata data da Milgrom e Roberts (1994). Questi autori definiscono, infatti, come contratto completo un contratto che "*..specifica precisamente ciò che ogni parte deve fare e definisce la distribuzione dei costi e dei benefici in ogni possibile circostanza (incluse quelle in cui i termini del contratto vengono violati) in modo tale che ogni parte trova ottimale adempiere ad esso..*" Questo comporta che le parti non desiderino rinegoziare il contratto, in caso contrario la consapevolezza del fatto che successivamente si possa rinegoziare potrebbe privare l'accordo originale della sua originalità ed impedire, perciò, che esso garantisca i comportamenti desiderati. Le condizioni poste a tale contratto evidenziano l'impossibilità della sua realizzazione. L'ipotesi di razionalità limitata dei soggetti sociali e l'impossibilità di prevedere *ex ante* tutti gli stati di natura e di conseguenza le possibili strategie applicabili per ciascuno di questi dagli altri giocatori non consente di avere la possibilità di stipulare un contratto completo (vincolante) secondo Milgrom e Roberts.

Una definizione ulteriore, meno restrittiva di contratto completo, è quella data da Hart e Holmstrom (1987). Secondo questi autori un contratto è completo quando l'accordo delle parti "*..definisce in modo esauriente il profilo di azioni congiuntamente selezionato indipendentemente dal fatto che esso conduca ad una soluzione efficiente nel senso di Pareto..*". Un contratto incompleto, quindi, di Hart - Holmstrom è sempre incompleto nel senso di Milgrom-Roberts, ma non è vero il contrario. I contratti completi nel senso di Hart - Holmstrom eliminano l'inefficienza degli accordi *ex post*, esplicitando *ex ante* contenuto e comportamenti delle parti contraenti. Questo si può verificare solo in un contesto di lungo periodo.

solo se corrisponde alle specifiche dell'*input* dello stadio successivo della catena stessa.

Questa condizione tradotta in termini contrattuali deve essere intesa come effetto *lock-in*: la specificità di un investimento nei confronti di un rapporto contrattuale lega il soggetto che lo ha effettuato a tale contratto, conferendo agli altri soggetti una posizione di monopolio con la possibilità di appropriarsi delle quasi rendite, cioè dal *surplus* generato dalla specifica destinazione dell'investimento. Una situazione di *lock-in*, quindi genera un'esternalità positiva per i soggetti che ne possono fare uso a discapito di chi lo effettua agendo come deterrente all'investimento stesso.

Nel lungo periodo le relazioni di autorità nascono come soluzione del problema di fronteggiare situazioni inattese cioè che non potevano essere previste *ex ante* al momento della contrattazione e che influenzano il benessere di uno dei due contraenti. Il problema dell'autorità è stato trattato da Grossman e Hart (1986) i quali lo hanno interpretato come la possibilità di controllo sulle utilizzazioni degli investimenti esteso ai diritti residui o meglio a tutti gli usi di un *asset* anche quelli che non sono stati indicati nel contratto senza disporre del diritto di proprietà dell'*asset.*

Successivamente Hart e Moore (1990) hanno chiarito il concetto di diritto residuo affermando che il vero diritto legato alla proprietà di un investimento è il potere di esclusione dalla sua utilizzazione. In altre parole, secondo questi autori, l'autorità viene esercitata in maniera sostanziale solo da chi ha il diritto di controllo sulle attività patrimoniali che sono necessarie ad altri per essere produttivi. Un rapporto contrattuale, in presenza di specificità degli *assets*, risulta una soluzione efficiente, rispetto all'integrazione, solo in presenza di autorità.

Il potere di autorità, cioè di decidere le nuove obbligazioni contrattuali, può essere delegato ad una terza persona, l'arbitro o può essere assunto da una delle parti. Inoltre l'autorità può essere di tipo "impersonale" quando le scelte delle azioni dei soggetti economici sono dettate dalla corrispondenza ad una "norma", a un "ordine". Non vi è quindi più un vero e proprio condizionamento delle scelte di un soggetto economico da parte di un altro, ma da un contesto istituzionale e quindi impersonale che esercita tuttavia un rapporto di autorità nei confronti degli agenti (Grillo, 1996).

L'autorità impersonale deriva da convenzioni e routine che caratterizzano rapporti contrattuali, formali od informali, che vengono ripetuti un numero infinito o comunque indeterminato di volte.

Il concetto di autorità impersonale è stato utilizzato da alcuni autori per spiegare meccanismi di comportamento basati sulla lealtà e la responsabilità all'interno dell'impresa (Arrow 1974 e Kreps 1990).

Nella trasposizione di questo contesto al settore agricolo risulta immediata la coincidenza dell'autorità con la dominanza organizzativa esercitata dal TATE di Benvenuti sull'impresa agricola. All'interno di questo le istituzioni pubbliche (comunitarie e nazionali), attraverso la politica agricola, hanno progressivamente assunto un vero e proprio ruolo di autorità esercitando un potere ordinatore sulle pratiche agricole. L'incorporamento e l'istituzionalizzazione dell'impresa agricola consiste infatti in una riduzione delle set di azioni che l'agricoltore può effettuare. L'agricoltore non ha quindi la libertà di scegliere le modalità di adattamento delle proprie azioni a quelle degli altri soggetti. Adattamento che consente all'impresa di utilizzare al meglio tutte le risorse disponibili, in altre parole di organizzare il processo produttivo e la divisione del lavoro secondo quelle che ritiene siano le modalità a lui più convenienti.

Il risultato è quello della perdita di valore all'interno del reticolo relazionale dominante di alcune risorse proprie dell'impresa, quali ad esempio: la conoscenza contestualizzata, il lavoro, investimenti materiali e immateriali (selezione genetica aziendale). Questo può portare ad una vera e propria disattivazione dell'azienda.

6.1 Il problema dell'adattamento

Il problema centrale di ogni organizzazione è sicuramente rappresentato dalla sua capacità di adattamento. Il mantenimento della possibilità di decidere sull'uso delle risorse dell'azienda da parte dell'imprenditore coincide con la sopravvivenza stessa dell'impresa. Le scelte decisionali possono portare ad un adattamento autonomo o ad un adattamento di tipo cooperativo (Williamson 1996). Nel primo caso vengono ricontrattati le modalità di relazione fino a giungere ad una nuova forma di governo di queste. Ciò dipende dalla specificità e dal valore che l'impresa attribuisce ai diritti residui oggetto della contrattazione. Le forme di adattamento autonomo sono illustrate nel capitolo sulla carne relativamente all'evoluzione dei diversi circuiti verso la vendita diretta.

L'adattamento, invece, può essere di tipo cooperativo quando quelli che abbiamo definito costi di transizione vengono ad essere oggetto essi stessi della contrattazione e possono essere ripartiti tra le parti. In questo caso le strategie dell'imprenditore e degli altri operatori con cui si relaziona restano coincidenti. Vi è una condivisione nei costi di acquisizione delle nuove modalità relative alle funzioni produttive e di mercato che vanno ad assumere un'importanza crescente rispetto al nuovo contesto di mercato o tecnico-istituzionale.

L'esistenza di economie di scopo sia interne alla contrattazione che al sistema locale, favoriscono forme di adattamento di tipo cooperativo. Come già

ricordato sopra esistono altri elementi che influiscono su scelte adattative di tipo cooperativo come ad esempio l'autorità o gli altri tre elementi individuati da Simon e descritti precedentemente (fedeltà, gratificazione e meccanismi di coordinamento).

6.1.1 La capacità di adattamento e le caratteristiche intrinseche del prodotto agricolo

Nelle produzioni agricole le caratteristiche intrinseche di un prodotto dipendono molto dai fattori di produzione che in queste sono impiegati e dalla interazione tra questi ed il territorio inteso come ecosistema. Questa dipendenza è ben nota all'agricoltore che ha conoscenza, attraverso l'esperienza propria e di altri agricoltori della stessa area, di quali siano le interrelazioni tra tecniche produttive ed ambiente.

L'attività agricola ha tradizionalmente privilegiato nei diversi ambienti le produzioni e le varietà che mostravano un migliore adattamento alle condizioni ambientali con l'obiettivo di garantire la produzione non solo nel breve periodo, ma nel lungo attraverso il mantenimento della riproducibilità dei mezzi di produzione impiegati e principalmente quella del terreno. Il concetto di vocazionalità di un territorio nei riguardi di una specifica produzione agricola si traduce proprio nell'effetto sinergico tra condizioni ambientali, varietà e tecniche colturali. Tuttavia questo concetto è legato a definizioni di qualità del prodotto che hanno radici nella tradizione e nella cultura del contesto territoriale di produzione, legate all'uso ed alla tecnologia disponibili che possono perdere di significato al variare di queste. Così ad esempio la qualità dell'olio in Umbria viene collegata al contenuto in polifenoli di questo. Tali composti sono a loro volta legati alla conservabilità del prodotto e dipendono dalla maturazione, dallo stato sanitario delle olive e dalle modalità di estrazione dell'olio. Al tempo stesso un alto contenuto in polifenoli conferisce una colorazione, all'olio, tendente al verde e soprattutto un sapore ed un odore di fruttato e piccante.

L'attività di scambio condiziona le azioni dell'imprenditore non solo limitatamente alle modalità con cui questo viene effettuato, ma poiché l'oggetto stesso dello scambio può venir considerato una costruzione sociale. Poiché, come detto, le caratteristiche qualitative che definiscono un prodotto dipendono dalla strutturazione stessa del processo produttivo, i cambiamenti relativi alle modalità di scambio ed alle loro forme di governo, possono comportare cambiamenti nella strutturazione del processo produttivo e quindi dello stile aziendale.

Il mantenimento del proprio stile aziendale può comportare una diversa risposta (autonoma o cooperativa) a seconda del diverso potenziale di differenziazione del prodotto agricolo oggetto dello scambio e della sua

adattabilità ai nuovi termini di contrattazione. A stili diversi corrispondono prodotti e servizi agricoli diversi.

7 La rilevanza del territorio nelle relazioni dell'impresa agricola

Il territorio ha un'influenza diretta sulle strutture di scambio dei prodotti e quindi sulla permanenza della imprenditorialità agricola in riferimento a due aspetti:

- la numerosità dei reticoli relazionali che vengono costruiti al suo interno,
- la permanenza di ciascuno di questi.

L'esistenza in un territorio di contesti diversi di scambio consente il mantenimento in tale territorio di una forte eterogeneità di forme organizzative dell'impresa con un maggiore spazio di manovra decisionale per l'imprenditore in riferimento sia all'ambito produttivo, sia al suo posizionamento strategico cioè alle decisioni di internalizzazione ed esternalizzazione delle funzioni di impresa ed alla reversibilità di tali decisioni.

La permanenza nel tempo delle strutture relazionali da luogo alla presenza di forme di autorità impersonale[7] che consentono all'interno di quel contesto la riduzione o addirittura la scomparsa dei costi di transazione.

L'ispessimento dei reticoli in un territorio comporta inoltre che gli interessi dei singoli vadano a corrispondere con l'interesse della collettività che risulta nel mantenimento stesso delle relazioni esistenti e delle sue componenti. Cioè a dire che il mantenimento dell'impresa agricola e dello stile aziendale che la caratterizza non costituisce più l'obiettivo del singolo agricoltore, ma bensì dell'intero reticolo all'interno del quale l'impresa è posizionata.

Nella sua attività l'impresa agricola cerca alleanze con i soggetti con i quali viene in contatto. Tali alleanze danno luogo a relazioni che possono essere di tipo orizzontale o verticale: orizzontali quando riguardano i rapporti tra aziende ed aziende; verticali quando riguardano le relazioni tra azienda e altri soggetti economici della filiera. Sia le relazioni orizzontali che quelle verticali sono poste all'interno di ambiti istituzionali a forte specificità locale. Cioè sono parte esse stesse della costruzione delle più ampie relazioni sociali che regolano e caratterizzano il territorio.

---

[7] L'espressione dell'autorità impersonale in un determinato territorio è rappresentata dalle istituzioni locali cioè: la tradizione, la conoscenza locale, le definizioni di buone pratiche agricole, di qualità dei prodotti, dell'ambiente e così via.

In entrambi i tipi di relazione che l'azienda agricola intrattiene con gli altri soggetti economici è possibile identificare due dimensioni: la prima relativa alla "direzione prevalente delle informazioni e delle conoscenze"; la seconda riconducibile alla "ripetitività dei rapporti".

Le relazioni orizzontali sono caratterizzate da un continuo scambio informativo ed un continuo trasferimento di conoscenze da una impresa all'altra. Questi scambi avvengono in ambiti informali e sono caratterizzati dall'assenza di costi specifici di acquisizione. Non esiste asimmetria informativa tra le imprese agricole di un determinato territorio. L'esistenza di relazioni di tipo competitivo non sono basate, quindi, su vantaggi legati alla disponibilità delle informazioni, ma piuttosto alle condizioni agronomiche e pedoclimatiche ed alle capacità del singolo imprenditore ed alla sua propensione al rischio.

Il processo di trasmissione delle informazioni e delle esperienze consente la costruzione di conoscenze comuni in un territorio che si può avvalere di una "sperimentazione" che va molto al di là di quanto sarebbe possibile per un singolo imprenditore in termini di variazione delle condizioni in cui la sperimentazione stessa viene effettuata (cfr. Capitolo 3).

La ripetitività dello scambio fa sì che non siano convenienti comportamenti opportunistici o comunque scelte che comportano la massimizzazione delle funzioni di utilità per uno dei soggetti ma che porterebbero alla cessazione delle relazioni. L'incertezza che caratterizza il processo produttivo agricolo costituisce un incentivo all'acquisizione del maggior numero possibile di informazioni ed esperienze da parte di altri agricoltori e quindi la funzione di utilità dello scambio di informazioni assume una dimensione di lungo periodo e non di breve. E' possibile rappresentare queste relazioni attraverso un gioco ripetuto dove l'elemento base per la continuità del gioco è la reputazione dei giocatori.

La condivisione delle conoscenze e la specificità di queste, rispetto ad un territorio, costituisce per l'impresa un'esternalità positiva che si traduce in un abbattimento dei costi sia per l'introduzione delle innovazioni, sia per l'acquisizione di prodotti e servizi territorialmente specifici. Così ad esempio la diffusione della coltivazione della vite in imprese *"part-time"* fa si che vi sia un gran numero di addetti agricoli con competenze specifiche inerenti le tecniche produttive più adatte all'ambiente di coltivazione senza che per le aziende professionali vi siano costi di addestramento o comunque che questo lavoro debba essere retribuito come un'attività specialistica.

Le relazioni orizzontali sono inoltre caratterizzate da una forte reciprocità nei rapporti che è dovuta sia al senso di appartenenza alla comunità che all'esistenza di relazioni di tipo familiare o di parentela. La reciprocità consiste

nel non attribuire valore economico preciso al proprio lavoro, ai servizi che l'impresa può prestare comprese le informazioni e conoscenze. Lo scambio di lavoro nei periodi di punta tra un'impresa e l'altra e la partecipazione di familiari e parenti che non vivono all'interno dell'azienda, costituisce l'esempio più evidente di questo tipo di relazioni. L'organizzazione dei rapporti tra imprese influisce quindi direttamente sulla divisione del lavoro all'interno del territorio.

L'organizzazione territoriale della produzione e dello scambio di prodotti agricoli in Umbria inerenti alla carne bovina e al tabacco, nella zona dell'Alta valle del Tevere, costituiscono degli ottimi esempi relativamente all'influenza del territorio sullo sviluppo endogeno in agricoltura. In entrambi i casi, infatti, il contesto di scambio è basato su forme contrattuali informali che sono governate dall'esistenza di una *autorità impersonale*. Le norme contrattuali fanno parte della tradizione stessa del territorio, concorrono alla sua caratterizzazione e sono note e consolidate. Nel primo caso prevalgono relazioni di tipo verticale tra impresa agricola e settore della distribuzione, mentre nel secondo caso siamo in presenza di un fitto reticolo di relazioni, prevalentemente orizzontali, che lega le aziende agricole di struttura ed organizzazione diversa.

7.1 La caratterizzazione spaziale delle relazioni

Le motivazioni dei diversi effetti indotti dal territorio sul carattere delle relazioni, vanno esaminate attraverso l'influenza che le variabili di spazio e di tempo hanno su queste.

Utilizzando la discriminante spazio-temporale possiamo distinguere in:

a) relazioni di prossimità caratterizzate appunto dall'elemento della prossimità intesa in senso spaziale culturale e psicologico. In queste reti le relazioni sono caratterizzate da:

- ispessimento delle relazioni che sono molto frequenti;
- informalità;
- esistenza di definizioni e di linguaggi comuni (l'internalizzazione delle conoscenze all'interno della rete avviene attraverso fenomeni di socializzazione a costo zero).

Le relazioni di prossimità consentono di avere costi di transazione di mercato più bassi quindi maggiormente sostenibili da parte dell'azienda agricola. Quando il mercato si identifica con quello del prodotto alimentare finale l'esistenza di questo tipo di relazioni consente l'esistenza di mercati locali capaci di valorizzare direttamente il prodotto. E' questo il caso, ad esempio, del

circuito di tipo tradizionale della carne studiato in Umbria. Il successo e soprattutto la permanenza di questo circuito, dove trova spazio l'allevamento della razza locale Chianina basato su tecniche di alimentazione tradizionale (foraggi aziendali), è basato proprio sulla prossimità culturale tra produttore distributore e consumatore.

b) relazioni "globali" basate su relazioni di lunga distanza che comportano:

- maggiore rarità relativa dei contatti;
- formalizzazione dei rapporti;
- necessità di decodificazione dei messaggi (internalizzazione delle informazioni e delle conoscenze avviene attraverso agenzie con costi).

La globalizzazione dei mercati e della società in generale ha notevolmente aumentato il numero di relazioni di tipo globale che l'azienda agricola (e la famiglia contadina) deve intrattenere. Tuttavia l'esistenza di reti di prossimità in uno specifico territorio consentono all'azienda agricola di intrattenere relazioni di tipo globale, non più come unità singola, ma come elemento di un sistema più ampio che agisce direttamente sulla riduzione dei costi di transazione legati alle caratteristiche delle reti globali sopra specificate.

L'azienda agricola per le sue dimensioni economiche ha difficoltà a relazionarsi con reti globali se non attraverso agenzie che esercitano su di essa una dominanza organizzativa che ha come effetto quello di non permettere all'azienda di utilizzare al meglio tutte le sue risorse[8]. Il non utilizzo di alcune di queste risorse ha due effetti: uno di breve periodo riconducibile all'inefficienza allocativa di queste, il secondo di lungo periodo che può essere identificato con la loro perdita.

Le condizioni di appartenenza a reti di tipo globale sono la standardizzazione e la specializzazione produttiva dell'impresa. Entrambe queste tendenze hanno ridotto la varietà, accessibile per tutti gli operatori della filiera, delle produzioni agricole. Per i consumatori l'utilizzo di un prodotto sempre più "industriale" e, quindi, standardizzato ha imposto una rinuncia alla varietà e quindi alla appropriatezza dei beni ai servizi richiesti[9].

---

[8] Le risorse sono tangibili ed intangibili: le prime sono riconducibili a terra lavoro e capitale, le seconde sono le conoscenze proprie dell'azienda lo *skill* sia nel lavoro manuale, sia nell'utilizzo dei capitali ed infine nell'organizzazione interna delle funzioni aziendali.

[9] In questo senso, possiamo leggere la riduzione di variabilità nelle razze allevate e nelle varietà coltivate o la scomparsa di prodotti alimentari tipici o la loro trasformazione in termini di specificità. A questo proposito è importante il lavoro sulla standardizzazione della qualità del Parmigiano Reggiano per la sua introduzione nella grande distribuzione con

Da parte del possessore delle risorse (terra, lavoro, conoscenze) la specializzazione e la standardizzazione porta alla rinuncia all'utilizzo di parte di queste in quanto la specificità di queste risorse non viene valorizzata dal punto di vista economico. I processi di standardizzazione e specializzazione in agricoltura hanno avuto come finalità proprio quella di superare i vincoli dovuti alla specificità della risorsa terra e dell'agro-ecosistema all'interno del quale la produzione agricola viene effettuata. Inoltre la scientificizzazione dell'agricoltura ha portato al prevalere del sapere codificato su quello tacito, per l'introduzione di tecnologie esogene ad una velocità tale da non consentire una loro contestualizzazione, ciò ha reso spesso inutili gli *skills* acquisiti nel tempo con processi di *learning by doing*. Ad esempio nell'Alta Valle del Tevere la velocità di cambiamento degli antiparassitari non consente agli agricoltori di diventare esperti nella loro distribuzione, in quanto le regole cambiano al cambiare del principio attivo, così come la loro interazione con il terreno e questo crea una notevole dipendenza dai servizi di assistenza tecniche o dagli stessi rivenditori. Tale dipendenza non riguarda solamente la distribuzione dell'antiparassitario ma le decisioni inerenti l'organizzazione stessa del lavoro che deve ogni anno essere rivista con i tecnici sulla base dei tempi e delle modalità di utilizzazione del nuovo antiparassitario.

Questi processi rendono, quindi, ridondanti risorse proprie dell'impresa. Alcune di queste risorse (sia tangibili che intangibili) possono essere efficientemente allocate e quindi conservate all'interno di un sistema più ampio quale quello che si viene a determinare con l'esistenza di reti di prossimità. Così ad esempio nel caso della produzione del vino nell'Orvietano le competenze stratificate nel tempo inerenti lavori di tipo specializzato quali quella della potatura, legatura ecc dei vigneti, non più utilizzate o solo parzialmente nelle aziende diretto coltivatrici di tipo "accessorio" (cioè dove la funzione agricola è maggiormente quella residenziale che di produzione di reddito, a causa delle limitata superficie che costituisce un vincolo insormontabile) viene riacquisita dal sistema attraverso i contratti stagionali che le aziende di dimensioni maggiori hanno con i coltivatori diretti.

L'esistenza di *skills* specifici per la coltura e per la zona consente, inoltre, tutta una serie di riduzione di costi di transazione connessi con l'addestramento del personale, poichè il "trapasso delle nozioni" avviene direttamente tra agricoltori più anziani e giovani, così come la diffusione di tecniche migliorative attraverso meccanismi di socializzazione del tutto informali. In effetti questi processi non sono a costo zero, secondo Killingsworth (1982) i processi di *Learning by doing* (sui quali si basano le pratiche colturali cui

---

perdita delle sue caratteristiche organolettiche e quindi di parte della sua missione (De Roest, 2000).

abbiamo fatto riferimento) non sono privi di costi solo quando i tempi di lavoro sono fissati e ulteriori esperienze non possono essere acquisite in quello che viene definito tempo libero. Questi processi invece sono caratterizzati proprio dalla consuetudine dell'agricoltore a porre al centro dei suoi interessi, sia in modo conscio, sia inconscio, l'attività agricola anche in momenti non lavorativi ma di vera e propria socializzazione (scambi di visite in azienda, occupazione del tempo libero). I costi sono diffusi nel sistema e non a carico del lavoratore o della singola azienda creando, per questa, delle esternalità positive che hanno effetto di riduzione dei costi di produzione del prodotto.

Possiamo sintetizzare le funzioni che un *network* territoriale di prossimità svolge nei confronti dell'azienda agricola ricorrendo alla schematizzazione proposta da Camagni (1994) sintetizzate in due funzioni principali: aumentare l'efficienza statica del sistema e garantire l'efficienza dinamica del sistema.

L a prima funzione viene attuata attraverso:

- la riduzione dei costi di produzione (economie di scala e di scopo a livello di sistema);
- la riduzione dei costi di transazione.

I costi di uso del mercato diminuiscono in quanto le transazioni assumono un carattere di tipo cooperativo (sono caratteristiche quelle che si instaurano ad esempio tra i diversi attori dei circuiti di commercializzazione della carne o tra aziende agricole e imprese cooperative nel sistema del tabacco). Questo genera situazioni di quasi rendita nella scomposizione del processo produttivo e nella esternalizzazione di alcune funzioni dell'impresa. Il processo di divisione delle funzioni di impresa in unità distinte, dal punto di vista di proprietà e possesso delle risorse, non causa incrementi nei costi di organizzazione dell'attività che potrebbero essere dovuti a maggiori costi di controllo e di veicolazione dell'informazione in strutture di tipo a rete organizzata secondo modelli organizzativi del tipo *M–form*. Questo è dovuto al fatto che i costi organizzativi diventano molto bassi proprio per gli elementi dovuti ai processi di socializzazione e di ispessimento locale dell'attività imprenditoriale specifica all'interno del sistema locale. Così ad esempio nel caso di Orvieto i responsabili *marketing* delle cantine sociali o delle cantine private di maggiori dimensioni, quali la Bigi o Antinori, hanno un'immediata e continua conoscenza dell'andamento quali–quantitativo della vendemmia e quindi della disponibilità di prodotto che costituisce un elemento centrale per la pianificazione della loro attività. Benché non si occupino direttamente della produzione, questi, fin dalla fioritura (quasi un anno in anticipo rispetto al momento della commercializzazione) sono informati dell'andamento

stagionale e della disponibilità e qualità del prodotto attraverso rapporti familiari e la stessa partecipazione alla vita sociale del territorio[10].

Le relazioni sociali, la conoscenza dei meccanismi di regolazione sociale e dei valori etici della comunità, da parte dei manager di queste imprese come di quelli delle imprese vitivinicole di tipo capitalistico, diminuiscono inoltre la necessità dei controlli e quindi i costi di controllo del lavoro e fungono da "filtro" nel processo di individuazione dell'affidabilità dell'informazione. Nella comunità ogni agente economico ha un suo grado di affidabilità che proviene dalla conoscenza prolungata nel tempo che consente di dare giudizi che vanno oltre la dimensione congiunturale legata al successo di un anno della sua attività imprenditoriale. Questi elementi sono molto importanti all'interno del sistema: ad esempio nell'organizzazione reticolare del Tabacco, basata su un forte senso di appartenenza al reticolo "dominato" dall'acquirente primo trasformatore (vedi FAT, Agricoper o Deltafina) esistono alcuni agricoltori che fungono da riferimento agli altri per quanto riguarda l'introduzione di innovazioni di tipo tecnologico e agronomiche (quali macchine o prodotti chimici antiparassitari ecc) che sono riconosciuti come tali da tutti i tabacchicoltori indipendentemente dal reticolo di appartenenza.

Il sistema locale assolve alla seconda importante funzione e cioè quella di garantire l'efficienza dinamica del sistema attraverso:

- la riduzione dell'incertezza nei processi innovativi;
- la costituzione della base relazionale per processi di apprendimento collettivi e per la costruzione di risorse e competenze specifiche.

Questa funzione avviene attraverso la capacità del sistema di gestire al suo interno il flusso di *feedback* sia tra i partecipanti il reticolo stesso, sia tra il sistema e le relazioni globali. Per quest'ultimo aspetto il sistema locale caratterizzato da una molteplicità di attori, che hanno funzioni diverse, consente di superare il problema della diversità di linguaggi legati ai diversi contesti sociali e culturali da cui provengono informazioni e la stessa domanda di prodotti e servizi. Questo consente una circolazione delle informazioni e delle conoscenze di tipo diffuso cosicché la sua elaborazione possa avvenire in più unità operative allo stesso tempo e trovi vantaggi nella presenza di specifiche capacità in attori che non vedono limitate le loro attività innovative dalla difficoltà di accesso ad informazioni e conoscenze a causa delle loro

---

[10] Imprese vitivinicole diverse sono spesso legate tra loro dalla presenza di rapporti interfamiliari, inoltre le informazioni relative all'intero territorio sono disponibili nei luoghi stessi della socializzazione sia di tipo istituzionale (Scuole, Amministrazioni pubbliche, Organizzazioni Sindacali), sia in quelli informali (Bar, mercati, piazza, ecc.)

dimensioni. Il sistema, quindi, crea delle vere e proprie esternalità positive sia per la produzione, sia per la diffusione di innovazioni: nel primo caso esercita una funzione di delega del processo produttivo a strutture maggiormente capaci in questo sia imprese, sia istituzioni quali Centri di ricerca, Università, fornendo loro informazioni e spesso anche fondi di finanziamento; nel secondo caso le relazioni tra imprese e tra imprese ed istituzioni, consentono sia la sperimentazione in più unità, sia la diffusione di tali risultati senza costi cioè un'alta appropriabilità da parte delle imprese del sistema di soluzioni tecniche e tecnologiche specificamente costruite nel sistema stesso.

Dove il sistema è caratterizzato da relazioni ancora più forti e a maggior carattere cooperativo la capacità di determinare scelte istituzionali tali da garantire il mantenimento dello stato dell'ambiente in cui le aziende operano e la capacità di adattamento in termini di introduzione di innovazioni è più evidente. E' questo il caso del sistema Tabacco nell'Alta Valle del Tevere che ha saputo creare e attivare veri e propri meccanismi di *lobby* per il mantenimento delle provvidenze comunitarie al settore e per il veicolare fondi nazionali e regionali per le strutture e la ricerca. Fondi utilizzati per aumentare e consolidare le strutture organizzative di tipo reticolare nate spontaneamente dalla divisione delle fasi di produzione e trasformazione del tabacco greggio e che attualmente costituiscono una vera e propria organizzazione flessibile della produzione all'interno della quale trovano posto diverse forme imprenditoriali agricole, da quelle capitalistiche con una base fondiaria di elevate dimensioni, alle aziende familiari diretto coltivatrici con una base fondiaria di poco più di un ettaro, e ad aziende *full-time* e *part-time*.

Utilizzando la definizione di sviluppo endogeno quale possibilità di mantenere all'interno dell'impresa e/o del territorio la capacità di innovazione, questo sembra essere possibile attraverso la creazione ed il mantenimento di reticoli di prossimità, all'interno dei quali l'azienda agricola può scegliere la forma organizzativa che ritiene più adatta senza che le risorse specifiche vadano perdute.

Questi reticoli consentono, infatti, il mantenimento e la riproduzione dell'eterogeneità non solo imprenditoriale ma anche strutturale attraverso un'integrazione di tipo funzionale tra le diverse aziende agricole e tra aziende agricole e gli altri settori economici. Inoltre, la presenza di conoscenze specifiche ma diffuse minimizza i costi di transizione rendendo possibile una notevole flessibilità organizzativa dell'impresa agricola che le consente di riposizionarsi nel ciclo di innovazione organizzativa in presenza di stati di turbolenza del mercato. Questo risulta particolarmente evidente nel sistema di produzione della carne in Umbria che è stato caratterizzato negli ultimi anni da fenomeni sia di integrazione, sia di disintegrazione degli allevamenti a seguito delle perturbazioni del mercato causate da eventi spazialmente anche

molto distanti come quelli della BSE (Encefalopatia Spongiforme Bovina) che hanno influito sulla domanda di carne bovina in termini sia quantitativi, sia qualitativi.

Capitolo 3

Adattamento e Innovazione: le Dinamiche dello Sviluppo

1 L'innovazione in agricoltura come processo endogeno

La caratteristica più importante di un'organizzazione e di un sistema è la sua capacità di elaborare soluzioni innovative in risposta ai mutamenti dell'ambiente. Questo può essere trasferito sia all'impresa, intesa come organizzazione delle relazioni di quei soggetti che esercitano i diritti di proprietà sui fattori che intervengono nei processi produttivi, sia al sistema territoriale locale che a sua volta organizza e regola le relazioni tra gli attori economici ed istituzionali. La vitalità di un'impresa, come di un sistema locale sta proprio nella capacità di mantenere al suo interno una capacità di risposta che le consente di ottenere vantaggi competitivi nei confronti di altre imprese e/o di altri sistemi. I modelli di sviluppo endogeno sono caratterizzati proprio dall'innovatività della struttura locale, cioè dalla capacità del sistema locale di rielaborare continuamente le sue relazioni con il mercato, senza perdere la sua individualità intesa come controllo sulla riproduzione delle sue risorse interne (Camagni 1994). L'analisi dei modelli di sviluppo endogeno, quindi, non può prescindere dallo studio delle modalità attraverso le quali questa capacità innovativa viene creata e mantenuta all'interno del sistema e cioè di come avviene l'articolazione del processo innovativo nelle imprese e come le interrelazioni che vengono create all'interno del sistema locale agiscono su tali processi.

L'innovazione può essere intesa come quel processo che consente di realizzare nuovi vantaggi competitivi attraverso nuove forme di produzione, di prodotto e di organizzazione. Non si tratta, dunque, di una semplice scelta relativa alla tecnica da adottare od a cosa produrre, ma di un vero e proprio "processo" che ha una dimensione temporale ed avviene all'interno di un ambiente in cui

esistono condizioni predeterminate. Un primo aspetto di cui tener conto è il carattere di *continuum* che il processo innovativo assume e quello di *discontinuum* nella sua diffusione. Le imprese innovano continuamente, sperimentano, imitano quello che altre imprese hanno fatto in luoghi e tempi anche molto distanti, ma non tutte queste innovazioni sono "efficienti" per l'impresa stessa o per il sistema in cui l'impresa vive. Alcuni dei processi innovativi, infatti, possono non soddisfare gli obiettivi per i quali erano stati intrapresi comportando un diverso uso dei fattori che ne rende alcuni ridondanti o insufficienti rispetto al nuovo assetto tecnologico. Questo può condurre all'abbandono dell'innovazione da parte dell'imprenditore o un suo uso diverso nel processo produttivo rispetto a quello atteso. Riportato al sistema dell'impresa questo spiega la nascita e la morte delle stesse attività imprenditoriali ed il loro successo.

Nella teoria evoluzionista il processo innovativo avviene in una situazione di incertezza operato da agenti economici dotati di una razionalità limitata che operano attraverso una logica procedurale di scelta e di selezioni delle opportunità di cui hanno conoscenza. Una tale interpretazione del processo di innovazione implica alcune considerazioni sia di tipo teorico che empirico: il progresso tecnico non può venire considerato un fattore completamente esogeno (generato in istituzioni extraeconomiche come ad es. l'università) al processo produttivo, ma è il risultato di un processo interattivo tra l'impresa che già opera secondo una certa tecnica produttiva e il sistema scientifico e tecnologico con cui si relaziona.

La diversità nei percorsi delle imprese e dei loro processi innovativi viene a dipendere da tre aspetti:

- in primo luogo gli agenti economici non hanno un comportamento uguale rispetto alle scelte ed alla valutazione delle opportunità. Queste dipendono dalle loro competenze che a loro volta derivano dalla loro storia ed esperienze di apprendimento, dagli altri agenti con cui si relazionano, dal contesto in cui operano. Questo fa si che in ogni momento le opportunità virtuali sono molto più ampie del loro grado di sfruttamento economico (Dosi e altri 1988).

- un secondo aspetto è legato alla diversa "utilità attesa", che gli agenti economici ottengono dall'attuazione di uno specifico processo produttivo o funzione d'impresa. Questo, è strettamente legato alle diverse strategie che essi mettono in atto e che fanno assumere un diverso ruolo, nell'impresa, allo specifico processo o funzione. Ciò è in relazione a quanto avviene nell'ambiente circostante, ad esempio ai risultati ottenuti da altre imprese nel caso di comportamenti imitativi.

- un terzo aspetto è quello legato all'informazione. Occorre qui, infatti, distinguere tra disponibilità di informazioni e capacità di elaborarle e successivamente di utilizzarle.

Il processo innovativo nasce da due elementi principali e dalla loro interazione: l'opportunità "virtuale" e quella reale di fare meglio. Le imprese, infatti, continuamente innovano e sperimentano guidate dall'idea che è possibile creare o scoprire opportunità che consentono di migliorare le proprie *performances* secondo un proprio concetto normativo che definisce gli obiettivi del miglioramento.

L'opportunità di tipo virtuale proviene da due constatazioni:

- la prima è legata alle asimmetrie informative che non consentono agli agenti di venire a conoscenza e quindi di sperimentare tutte le possibili alternative provenienti dalla tecnologia;
- la seconda è legata alle *competenze* degli attori, le quali derivano dalla loro storia, dalle relazioni con altri attori, dal contesto in cui operano ecc (Dosi 1990). Da un punto di vista economico questa viene tradotta nell'assunzione di razionalità limitata dell'agente economico che non gli consente di valutare le possibilità di sfruttamento economico delle diverse opportunità. Anche in presenza di informazione perfetta questa non è sufficiente a innestare un processo innovativo. La capacità di elaborazione dell'innovazione diviene un fattore critico in tale processo.

Entrambi questi elementi spiegano l'esistenza di *perfomance* diverse tra imprese di uno stesso settore ed in uno stesso territorio. La possibilità di sfruttare opportunità virtuali dipende quindi soprattutto dalla capacità degli agenti stessi ed è legata ai loro percorsi di apprendimento. Questi a sua volta dipendono dalle esperienze, sia nei diversi ambiti funzionali dell'impresa sia da relazioni extraeconomiche e dai meccanismi di regolamentazione di questi[1]. Ciò comporta un carattere cumulativo e specifico del processo innovativo e della conoscenza tecnologica (Pavitt 1987).

Le opportunità reali vengono definite dalla facilità con cui gli agenti economici possono innovare individuando in un *pool* di potenzialità di nuove tecnologie o di tecnologie esistenti quelle più soddisfacenti in relazione al loro assetto

---

[1] Recenti ricerche sulle dinamiche innovative nel settore agricolo condotte in tre regioni del meridione d'Italia, hanno posto in evidenza le diversità di comportamenti innovativi degli imprenditori sulla base sia del loro ruolo nel coordinamento del processo produttivo e delle funzioni imprenditoriali, all'interno ed all'esterno dell'impresa, sia a secondo della loro provenienza e delle esperienze e relazioni precedenti alla loro attività imprenditoriale. La ricerca è parte del POM INEA "Attività di sostegno ai servizi di sviluppo per l'agricoltura, Misura 5.1 Regolamento CEE n° 2052/88).

tecnologico ed organizzativo, contestualizzandole all'interno dell'impresa in modo da garantire la riproduzione nel tempo della propria attività. Anche in questo caso l'opportunità reale viene a dipendere dalle capacità dell'impresa, ma è fortemente influenzata dalla capacità del contesto istituzionale, con cui è in relazione l'impresa, di determinare i percorsi di sviluppo di una tecnologia emergente e di creare attorno a questa uno spazio protetto che ne facilita l'adozione e la diffusione[2] (Orsenigo e Malerba 1990; Rip et altri 1998).

2 Apprendimento e organizzazione dell'attività innovativa

2.1 I processi di apprendimento

Introdurre la dimensione dell'apprendimento come variabile esplicativa dei processi innovativi, comporta l'esame del percorso attraverso il quale la conoscenza viene prodotta ed utilizzata per produrre valore economico. L'economia della conoscenza definisce tale percorso come il "ciclo cognitivo" (Nonaka 1991). L'economia della conoscenza considera che le conoscenze, che nascono in un particolare contesto di esperienza, hanno validità solo in quel contesto. Per essere trasferite occorre trasformarle, astraendole dal contesto, con appropriati procedimenti cognitivi e di sperimentazione. Ciò avviene attraverso la codificazione e ricontestualizzazione della conoscenza (Di Bernardo, Rullani 1994) che passa per il ciclo cognitivo che rappresenta l'insieme di informazioni e di processi che vanno dalla nascita del problema, alla sua razionalizzazione, alla ricerca delle soluzioni, alla loro implementazione con conseguente nascita di nuovi problemi così da rendere ciclico tale processo (Rullani 1994).

Le fasi che compongono il processo di produzione e di trasferimento delle conoscenze e delle esperienze di innovazione possono essere individuate nelle 4 seguenti:

- *la socializzazione* che consiste nella condivisione tra più individui di informazioni e esperienze; ciò avviene principalmente attraverso azioni interattive tra i soggetti che scambiano esperienze, osservazioni e risposte a problemi che vengono messi in comune[3]. Questo processo è comune sia alla

---

[2] Il ruolo dei sistemi nazionali di ricerca (le Università e i Centri di Ricerca pubblici), o quello delle politiche pubbliche e dei sistemi finanziari, nei processi di innovazione, di diversi settori, è stato oggetto di molteplici studi tra i quali si ricorda Orsenigo (1989) per il settore manifatturiero, l'INEA (1993) per il settore agricolo.

[3] I meccanismi di socializzazione della conoscenza sono alla base della competitività di sistemi locali e dei suoi processi di innovazione in quanto determinano economie di

produzione di conoscenza scientifica sia per la produzione di conoscenza contestuale nell'impresa (Van den Belt e Rip 1987; Leeuwis 1993).

- *l'esternalizzazione* che consiste nella traduzione in linguaggi formali delle informazioni e delle esperienze; comporta principalmente un operazione di sintesi dei termini del problema e delle soluzioni implementate. L'efficacia del "trasferimento di conoscenze" viene a dipendere molto da questa fase in quanto consente di tradurla in un codice che può essere riprodotto/decodificato in una pluralità di contesti, che rende possibile moltiplicarne gli usi e quindi consente di perseguire economie di scala;
- *la combinazione* che consiste nell'aggregare insieme, secondo categorie prestabilite, sia informazioni che conoscenze formalizzate. Diviene rilevante la condivisione della codificazione e dei criteri di classificazione. Questa fase è cruciale per processi incrementali dell'attività innovativa in quanto consiste nella ricombinazione di conoscenze già contestualizzate con le nuove conoscenze codificate. La condivisione della codifica è condizione indispensabile alla fase successiva che viene anche definito di "ibridizzazione" (Rullani 1997);
- *l'internalizzazione* consiste nella rielaborazione delle informazioni e conoscenze formalizzate e quindi generalizzate per adattarle alle specifiche condizioni locali. Si tratta di riprodurre di sperimentare, facendo riferimento a quelli che abbiamo definito "punti forti" dell'esperienza e di ricontestualizzare la conoscenza attraverso situazioni di interazione tra conoscenze esterne formalizzate e competenze interne dei soggetti coinvolti nelle azioni.

La prima, la seconda e la terza fase appartengono all'ambito globale in quanto rappresentano processi della produzione scientifica e tecnologica ed il trasferimento ed uso di tali conoscenze che per loro natura devono essere decontestualizzate per poterne ottenere le massime economie di scala. L'ultima fase, invece, appartiene alla dimensione locale ed ha un forte carattere soggettivo dipendendo proprio dai processi di apprendimento e di sedimentazione dei singoli individui e dal contesto all'interno dei quali la conoscenza viene usata.

E' proprio attraverso questa dinamica locale globale che nasce l'innovazione, cioè che le opportunità virtuali si trasformano in opportunità reali. Utilizzando le parole di Brusco (1994) è possibile infatti affermare che "..*I sistemi economici*

---

agglomerazione dovute alla prossimità spaziale e culturale delle imprese. Le opportunità offerte dalle tecnologie telematiche riducono l'importanza della dimensione spaziale, ma non di quella culturale, che tuttavia viene ridotta da una progressiva omologazione di tipo simbolico legata sia ai linguaggi, sia alla tecnologia.

che hanno successo sono quelli in cui le due sfere di conoscenza interagiscono di continuo tra loro l'una alimentando l'altra. (..) La solidità di un sistema economico si misura proprio dalla capacità di combinare in modo armonico la cultura del mondo (sapere codificato) con il genius loci (sapere contestuale)..". Una tale considerazione è trasferibile anche all'impresa che trova il proprio successo nella sua capacità di rielaborare ed utilizzare, secondo le proprie strategie, le conoscenze codificate e quelle contestualizzate che costituiscono, a loro volta, una risorsa propria dell'impresa. In questo senso le attività di innovazione e/o di adozione delle innovazioni prodotte da altre imprese, sotto forma di nuovi prodotti, nuovi processi e *inputs* produttivi, nuovi modi di organizzazione, sono "endogeni" all'attività dell'impresa (Dosi 1990). Queste fanno parte della routine stessa dell'impresa che le consente di rimanere sul mercato e di cogliere le opportunità offerte dal mercato e dalla tecnologia per costruirsi vantaggi competitivi. Tuttavia il grado di successo delle imprese è diverso e può essere ricondotto proprio alla diversa capacità di cogliere tali opportunità.

2.2 Incertezza e differenziazione delle imprese in base alle dinamiche innovative

Assumere un aspetto processuale dell'innovazione fa si che occorra considerare le condizioni iniziali in cui questo processo viene attuato, il tempo di attuazione del processo, quanto avviene nell'impresa durante questo intervallo temporale e la condizione finale.

IL problema di fondo dell'organizzazione economica della società, secondo Koopmans (1957), è quello dell'incertezza. Koopmans, distingueva tra incertezza "primaria" che dipende dalle situazioni reali contingenti che mutano in modo imprevedibile gli stati di natura ed incertezza "secondaria" quella dovuta all'impossibilità per un attore economico di conoscere le decisioni degli altri. Quest'ultima è considerata, nel processo decisionale dell'imprenditore, importante quanto la prima. Nel settore agricolo inoltre dobbiamo aggiungere l'incertezza legata alla dimensione biologica del processo produttivo che rende difficilmente prevedibile i suoi esiti finali.

Le istituzioni economiche, che possiamo estremizzare nel mercato e nell'impresa hanno proprio il compito di ridurre l'incertezza nella quale questi processi avvengono attraverso la riduzione del rischi derivanti dal fatto che queste avvengono all'interno di un contesto di scambio attraverso il quale gli agenti, che detengono i diritti di proprietà sulle risorse, instaurano relazioni economiche. Anche il processo innovativo avviene ed è caratterizzato da situazioni di incertezza, in quanto, sia l'acquisizione di informazioni e di conoscenze sia i risultati dell'innovazione avvengono all'interno di strutture di scambio e quindi il loro "successo" è legato ai comportamenti degli scambisti ed alla capacità strategica dell'impresa cioè alla capacità di prevedere e reagire

ai comportamenti degli altri coinvolti nello scambio. L'incertezza è inoltre accresciuta dal fatto che la razionalità limitata dell'imprenditore lo porta ad introdurre innovazioni che nella maggior parte dei casi nascono dalla necessità di dare risposta ad un singolo obiettivo, ma che, nella realtà, influiscono sul complesso dell'azienda e quindi sul suo assetto tecnologico-organizzativo complessivo.

I meccanismi attraverso i quali giungono sia le informazioni sia le conoscenze formali sia quelle contestualizzate, costituiscono fattori determinanti in questo processo di innovazione agendo in due modi, riducendo i limiti posti dalla razionalità limitata degli agenti economici e riducendo il grado di incertezza all'interno del quale avviene il processo innovativo. Nel processo di combinazione delle conoscenze formali con quelle dell'impresa assume molta rilevanza la possibilità e la capacità da parte dell'impresa di coinvolgere nel processo di elaborazione di soluzioni innovative altri attori economici. Questi possono essere imprese degli altri stadi della filiera o lo stesso consumatore, ma anche imprese appartenenti allo stesso settore. Gli effetti della divisione della fase di combinazione e contestualizzazione del processo di apprendimento sono quelli della riduzione dell'incertezza degli esiti del processo innovativo, ma anche quelli di riduzione del potere di dominanza degli altri stadi della filiera sull'impresa nei processi di adozione dell'innovazione.

Sulla creatività dell'impresa agiscono quindi fattori che vanno al di là della sola logica economica di riduzione dei costi di produzione e di transazione del mercato e che dipendono dalla dimensione strategica dell'attività imprenditoriale e dalle propensioni personali e dal contesto socio-istituzionale. Questo porta a comportamenti diversi delle imprese che riguardano sia la scelta tra innovare od adottare un'innovazione già sperimentata da altri ed inoltre, il grado dell'innovazione inteso come ambito funzionale che questa interessa. Se consideriamo l'impresa in termini di sistema possiamo interpretare l'innovazione come un evento di rottura dell'equilibrio del sistema che successivamente torna ad assumere un nuovo stato di equilibrio.Il nuovo equilibrio può essere costruito con cambiamenti che coinvolgono solo gli elementi strutturali del sistema e le loro relazioni tenendo fermo il confine del sistema stesso o attraverso un cambiamento di quest'ultimo.

Una tale interpretazione che viene suggerita dalla scuola neoaustriaca (Amendola e Gaffard 1988) considera il processo innovativo come un processo interattivo tra impresa e ambiente per la creazione di nuove risorse. Inteso in questo modo il processo di innovazione consiste in una parte di apprendimento e una di strutturazione di nuovi processi che portano a

opzioni produttive nuove ed è quindi reso possibile solo da un rapporto di tipo sistemico tra impresa e mercato (ambiente di riferimento).

In relazione ai cambiamenti che avvengono nel sistema impresa Amendola e Bruno (1990) ne effettuano una classificazione piuttosto semplificata:

A. Imprese che sono totalmente non innovative. Questo tipo di imprese non sono molto frequenti, ma sicuramente autodistruttive.

B. Imprese che attuano innovazioni che riguardano il processo produttivo o il prodotto o il mix dei prodotti. In questo caso il processo innovativo è il risultato "naturale" di un processo di apprendimento di tipo *routinario*. Si tratta in questo caso di quelle che Freeman (1989) e Perez (1989), classificano come *innovazioni incrementali*, cioè tutte quelle innovazioni che non modificano i rapporti di produzione in quanto il miglioramento tecnologico e produttivo avviene nel rispetto della gamma dei processi produttivi e dei servizi che già esistono.

C. Imprese che attuano *"major innovation"* cioè tutte quelle innovazioni che costituiscono una vera e propria "rottura" del precedente equilibrio di mercato e rendono necessaria la ridefinizione delle relazioni al suo interno e con un contesto che a sua volta risulta modificato e ridefinito insieme alla stessa impresa.

La classificazione di Amendola e Bruno, mostra notevoli punti di contatto con la classificazione delle modalità di adattamento di un'organizzazione secondo quando affermato da Barnard (1938). Secondo questo autore in un ambiente continuamente mutevole *"...la sopravvivenza di un'organizzazione dipende dal mantenimento di un equilibrio di natura complessa che richiede un riaggiustamento dei processi organizzativi interni.."*. Secondo Williamson questa riorganizzazione/adattamento avviene attraverso due diverse tipologie. La prima viene definita adattamento di tipo cooperativo nel quale gli adattamenti tra impresa ed ambiente avvengono in modo coordinato; ciò permette il mantenimento del sistema impresa ambiente attraverso forme gerarchiche di organizzazione. La seconda tipologia, invece, è quella dell'adattamento di tipo autonomo nel quale l'impresa reagisce autonomamente ai cambiamenti in modo da massimizzare la propria utilità o il proprio profitto. La scelta tra comportamento cooperativo e comportamento autonomo viene ricondotto alla minimizzazione dei costi di adattamento, ma anche ai meccanismi che consentono di salvaguardare i diritti di proprietà ed agli incentivi di tipo non economico propri delle organizzazioni (reputazione, fedeltà, autorità) come descritto nel secondo capitolo. Questo, riportato allo schema di Amendola e Gaffard sulle innovazioni, fa corrispondere quelle incrementali a forme di adattamento cooperativo, mentre quelle definite *major innovation* a forme di adattamento autonomo.

Le innovazioni incrementali prese nel loro insieme riescono a far variare i coefficienti tecnici della matrice *input-output* pur non modificandola ed hanno quindi comunque un notevole impatto sullo sviluppo produttivo ed economico di un settore. Questo tipo di innovazioni, inoltre, modificando la produttività dei fattori, possono portare ad una riorganizzazione in termini organizzativi della produzione non solo all'interno della singola impresa, ma di un insieme di imprese, e ciò attraverso una diversa nuova divisione del lavoro. Tra le imprese che attuano processi innovativi di tipo incrementale possiamo inoltre distinguere quelle in cui questo processo è "volontario" e "consapevole" e quelle in cui viceversa è imposto dal contesto economico-istituzionale dell'impresa con consapevolezza o meno del sua natura "obbligatoria" da parte dell'impresa stessa[4].

Innovazioni incrementali quindi hanno effetto su una scala che è più ampia di quella della singola azienda, che può giungere fino all'intero settore. Proprio attraverso questi meccanismi alcune risorse della singola impresa diventano ridondanti rispetto all'organizzazione del processo produttivo. Queste o vengono riallocate sul mercato, o rimangono non utilizzate a meno dell'attivazione nell'azienda di nuove attività caratterizzate da economie di scopo causate proprio dalla presenza di queste risorse nascoste o poco utilizzate. La presenza di un mercato, e di bassi costi d'uso di questo per tali risorse, costituisce quindi un elemento che agisce direttamente sull'innovazione organizzativa dell'impresa. Nella riallocazione di queste risorse un ruolo importante è quello del sistema locale. La divisione del lavoro che caratterizza le forme di tipo distrettuale, consentono comunque di mantenere le conoscenze all'interno dell'area e di non perderle, ma di utilizzarle in imprese che si specializzano in una fase del processo produttivo. I meccanismi di regolazione sociale ed i vantaggi della prossimità fanno sì che vengano ridotti al minimo i costi di transazione tra imprese che operano in fasi diverse; questo consente una divisione del processo produttivo in imprese diverse senza che il coordinamento esterno all'impresa, di queste fasi, ne causi un impoverimento in termini di capacità innovativa.

A seguito del processo di modernizzazione dell'agricoltura le risorse che divengono ridondanti per l'impresa sono rappresentate principalmente dal lavoro e delle conoscenze contestualizzate. Queste ultime, proprio per il loro carattere contestuale, costituiscono risorse fortemente specifiche e quindi, difficilmente riallocabili sul mercato quindi vengono riutilizzate nell'impresa, attraverso la diversificazione produttiva, nella ricerca di economie di scopo.

---

[4] Il progresso tecnologico in agricoltura, ha avuto proprio tali caratteristiche e ha indotto le imprese ad esternalizzare molte delle fasi produttive e funzioni imprenditoriali e ad attuare tecniche spesso non condivise.

L'estensione al settore agricolo di questa classificazione consente di spiegare la diversità di comportamento delle imprese agricole nell'adozione delle innovazioni di tipo incrementale e come queste vengano costruite ed imposte dalle relazioni che queste hanno con il contesto tecnico istituzionale e socio-politico in cui le aziende agricole operano. Nel settore agricolo la morte e la nascita delle imprese è un fenomeno molto meno dinamico rispetto ad altri settori e comunque molto meno studiato. Questo viene a dipendere dalla flessibilità del fattore terra intesa come possibilità di utilizzo di questa per diverse colture e dal sostegno diretto, legato alle superfici, che la politica agricola comunitaria ha garantito. Tuttavia anche il settore agricolo è soggetto a tendenze di concentrazione del numero di imprese. Questo processo è passato per una progressiva riduzione del peso del fattore terra sulla composizione del capitale (Zuppiroli e Pilati 1989), ma anche attraverso una diversa organizzazione gerarchica del processo produttivo agricolo dovuto principalmente al fenomeno del conto-terzismo e di forme di economia contrattuale tra agricoltura, industria di trasformazione e distribuzione.

Una scarsa propensione all'introduzione di innovazioni, o meglio, del manifestarsi di fenomeni di inerzia, da parte dell'impresa agricola in termini di tecniche e di mercati, fa capo a quel numero di imprese agricole che producono quasi esclusivamente per l'autoconsumo, o che operano all'interno di mercati dove proprio la conservazione di alcune tecniche tradizionali costituisce l'elemento di differenziazione del prodotto ed il suo vantaggio competitivo. Si tratta principalmente di prodotti che restano all'interno di circuiti locali, ma anche produzioni di qualità che legano il loro successo proprio al legame tra territorio, tradizioni e caratteristiche organolettiche, come ad esempio le produzioni a Denominazione Controllata e Protetta. Nella realtà non siamo di fronte ad una mancanza totale di innovazione, ma ad una innovazione di tipo incrementale che ha una forte dimensione collettiva in quanto, laddove non concordata con altri attori del circuito o della filiera, porta l'impresa ad un cambiamento totale di contesto, cioè ad una *major innovation*. Forme di quella che Van der Ploeg (1990) ha definito "resistenza contadina" sono quindi legate alla presenza di contesti socio-istituzionali che costituiscono una sorta di barriera selettiva all'introduzione di innovazioni a favore di quelle in cui la dimensione locale del processo di apprendimento ha una maggior dominanza organizzativa rispetto a quella globale. I sistemi locali agiscono anch'essi con modalità analoghe come viene meglio illustrato nell'ultimo paragrafo. Il loro carattere di maggiore pervasività del contesto sociale e politico locale porta a forme di partnership pubblico privato che consente una capacità di referenza politica ed istituzionale rispetto all'ambito globale che consente di internalizzare anche le fasi dell'apprendimento che riguardano la stessa conoscenza scientifica e formalizzata in genere come

testimonia la presenza di Università di Centri di Ricerca e Sviluppo Pubblici il cui lavoro è finalizzato principalmente alle imprese del sistema locale.

La seconda tipologia di imprese è quella maggiormente ricorrente nel settore agricolo. La natura biologica (e la sua prevalente funzione alimentare) sia dell'*output* che degli *input* e le modalità con cui questi sono stati socialmente costruiti attraverso un processo che ancora basato sulla coproduzione uomo-natura, ha fatto si che l'innovazione ed il progresso tecnologico in agricoltura abbiano avuto carattere incrementale. (Il latte è sempre latte ed è prodotto dalle vacche almeno per il momento). Un secondo aspetto sempre legato al carattere incrementale è dato dal comportamento strategico dell'imprenditore. L'agricoltore agisce secondo stili aziendali che determinano comportamenti ritenuti i più appropriati rispetto al suo modo di intendere l'attività agricola, di relazionarsi direttamente con l'ambiente e di mobilitare le risorse, in particolare quelle su cui esercita i diritti di proprietà. Il mantenimento della strategia propria dello stile, cioè di una condizione che dal punto di vista sistemico possiamo chiamare stazionaria, necessita aggiustamenti dovuti alla dinamica dell'ambiente in cui l'impresa opera. Sebbene l'ambiente di riferimento rimanga pressoché immutato (per ambiente si deve intendere il reticolo di relazioni economiche e socio-istituzionali che sono "dominanti" nella scelte imprenditoriali), questo è influenzato da tendenze di tipo globale che possono creare turbolenze in cui è possibile far fronte con innovazioni "minori" che consentono di mantenere la propria strategia. Anche in questo caso le competenze e conoscenze stratificate all'interno dell'impresa sono responsabili della differenziazione del processo di innovazione. Alcuni studi effettuati in Olanda sull'introduzione di innovazioni tecnologiche in allevamenti da latte ha posto in evidenza proprio il differente utilizzo di tali innovazioni a seconda della strategia globale dell'impresa (de Bruin 1994) e l'importanza del contesto istituzionale nella differenziazione territoriale di adozione di una stessa tecnologia. Infine al terzo gruppo appartengono quelle imprese che effettuano innovazioni complesse attraverso le quali si vanno a collocare in contesti/mercati completamente nuovi. A questo gruppo appartengono sia quelle aziende che operano una diversificazione delle attività produttive agricole verso la produzione di servizi, ma anche aziende che oltre a riorganizzare il processo produttivo agricolo, cambiano il loro mercato di riferimento e viceversa.

2.3 L'organizzazione del processo innovativo

Il processo di apprendimento che genera le innovazioni può essere localizzato sia all'interno sia all'esterno dell'impresa. Le decisioni inerenti l'organizzazione di questo processo dipendono secondo Teece (1983) dai costi di transazione della conoscenza specifica e di quella tacita ed anche

dall'appropriabilità dell'innovazione stessa. L'organizzazione è l'alternativa al mercato per la riduzione dei costi di transazione. Nel settore agricolo i processi innovativi sono caratterizzati da una loro forte divisione all'interno di forme organizzative formali ed informali. Il carattere di apprendimento collettivo dei processi di contestualizzazione delle conoscenze nel settore agricolo può essere spiegato attraverso due motivazioni principali:

- l'omogeneità di condizioni agro-pedoclimatiche di uno stesso territorio che permette un'immediata trasferibilità delle esperienze dei singoli alla collettività attraverso fenomeni imitativi;
- le esternalità positive derivanti da tali fenomeni e costituite dall'adozione di una stessa tecnologia e di una stessa produzione da parte di più imprese così da ottenere economie di scala e masse critiche di prodotto adeguate alle dimensioni e caratteristiche della domanda di mercato nell'ambito di un processo di modernizzazione ispirato al modello della produzione di massa.

Questo carattere è stato trasferito inizialmente a tutte le fasi dell'apprendimento anche di quelle che riguardano la conoscenza formale, la creazione di centri di ricerca pubblici, di servizi di sviluppo capaci di un alto grado di coinvolgimento degli agricoltori (Centri ricerca e sperimentazione del Ministero dell'agricoltura, degli istituti agrari, Cattedre Ambulanti, Consorzi Agrari, Cooperative). La progressiva modernizzazione del settore agricolo che è passata per il prevalere di conoscenze formali di tipo scientifico su quelle contestualizzate non solo all'interno dell'impresa , ma dello stesso contesto socio tecnologico ed istituzionale (TATE) costruito intorno all'azienda e di cui tali Centri di Ricerca e Servizi sono parte integrante, hanno agito come un vero e proprio meccanismo di selezione delle aziende all'interno di questa organizzazione. Nello stesso tempo le conoscenze formali hanno seguito la logica economica delle economie di scala e dei vantaggi derivanti dalle economie di rete, cioè dall'adozione di queste da parte di un numero molto elevato di soggetti. La "scientificizzazione" si è tradotta in uno spazio di manovra sempre più limitato delle fasi dell'apprendimento finalizzate alla contestualizzazione di tecnologie che a loro volta erano il prodotto di una forte divisione del lavoro cognitivo di produzione di conoscenze formali.

Le attuali macchine agricole, ad esempio, sono oggi la combinazione di tecnologie che provengono da ambiti scientifici molto diversificati (elettronica, meccanica, idraulica, ingegneria dei materiali) e prodotti in contesti molto specializzati. Anche la fase di combinazione delle conoscenze viene esternalizzata non solo dall'azienda agricola ma anche dal TATE stesso: non è più solo l'imprenditore agricolo a non avere le competenze necessarie ad intervenire sulle macchine agricole, ma a causa della complessità tecnologica non sono più in grado di farlo neppure gli stessi fornitori, che spesso devono ricorrere a personale specializzato delle ditte che hanno costruito i singoli

componenti. Poiché le tecnologie e quindi, le tecniche che ne derivano, sono socialmente costruite, attraverso legami e relazioni di natura socio-tecnica (Benvenuti 1994), il processo descritto fa si che tali costruzioni sociali avvengono in ambiti sempre più distanti dall'azienda e dal suo contesto organizzativo di riferimento senza che quest'ultimo possa avere un ruolo interattivo con gli attori che ne sono responsabili.

Si passa quindi, da una dominanza organizzativa "debole" od interistituzionale esercitata dal TATE ad una dominanza "forte" di attori economici che controllano la produzione di conoscenza e la divisione dei processi di apprendimento. L'effetto della dominanza risulta in una serie di concetti che possono essere sintetizzati nel *Regime Tecnologico* di Nelson and Winter (1982) e ripreso da Van der Belt e Rip (1987) o di quello di *Paradigma Tecnologico* di Dosi (1982, 1984) e Paradigma *Tecno – Economico* di Freeman e Perez (1986)[5]. Dosi lega, questo concetto a quello di T*raiettoria Tecnologica* che contiene in se quello di cumulatività del processo di apprendimento proprio della teoria evoluzionistica. Benvenuti spiega tale concetto attraverso una metafora in cui la traiettoria è paragonata *"....al letto di un fiume all'interno del quale è costretto a scorrere il flusso di artefatti successivi..."*. Tale immagine viene utilizzata per rappresentare il concetto di dominanza rispetto alla costruzione stessa di questi artefatti. Tuttavia il carattere cumulativo del processo di apprendimento ne ha consentito una progressiva internalizzazione in strutture organizzative che vengono rafforzate proprio da tali legami relazionali socialmente e tecnicamente costruiti[6]. Queste organizzazioni che possono essere ricondotte al TATE ed al Sistema Scientifico e Tecnologico pubblico sono diventate sempre più autoreferenti e quindi incapaci di rispondere da una parte alle esigenze delle imprese agricole e dall'altra a quelle della società civile. Le conseguenze sui processi di innovazione sono quelli di creazione di

---

[5] Il Regime Tecnologico e il Paradigma Tecnologico sono caratterizzati dalla definizione dei problemi rilevanti che devono essere affrontati, le funzioni che debbono essere soddisfatte, la tecnologia utilizzata e gli artefatti che ne derivano. Nel concetto di Paradigma Tecnico-Economico vengono, inoltre, ricompresi oltre ai processi di ingegnerizzazione e produzione di nuove tecnologie, anche i cambiamenti che riguardano la struttura dei costi, le condizioni di produzione e di distribuzione del sistema passando da un concetto micro–tecnologico ad un concetto macro–tecnologico. La Traiettoria Tecnologica è definita come l'attività di progresso tecnologico lo sviluppo del Paradigma Tecnologico.

[6] E' implicito in questo approccio il fatto che una traiettoria tecnologica non è un processo autonomo ma definito e strutturato attraverso: la costruzione di un conseso tecnico – scientifico che riguarda sia la rilevanza dei problemi, sia come questi vengono risolti dalle metodologie e dalle tecniche proprie del Regime Tecnologico; da un contesto organizzativo ed istituzionale che definisce procedure, standard tecnici, norme sociali e regole che riguardano modalità d'uso delle risorse e la divisione dei diritti di proprietà su queste; dallo sviluppo di infrastrutture e della domanda (Rip et altri 1998)

una ridondanza di conoscenza tecnologica formalizzata che non trova possibilità di combinazione ed internalizzazione nelle aziende agricole reali se non attraverso fenomeni di dominanza forte in quanto è prodotta sulla base di una rappresentazione virtuale dell'impresa (Van der Ploeg 1999).

Questo sta conducendo ad una organizzazione dell'innovazione che segue due percorsi nuovi: l'internalizzazione del processo innovativo nell'impresa stessa principalmente attraverso nuove forme organizzative anche intersettoriali della produzione territorialmente localizzate, e l'esternalizzazione completa del processo di apprendimento lasciando all'impresa agricola il solo lavoro di esecuzione ed espropriandola di quello cognitivo.

Il primo percorso è caratterizzato da imprese che riorganizzano la loro attività imprenditoriale verso la multifunzionalità, dove prevalgono innovazioni di tipo complesso e cioè sia di prodotto, sia di processo, sia organizzative. Tali imprese, operano in nicchie di mercato dove i vantaggi competitivi sono legati alle relazioni intersettoriali, alle sinergie con altre attività del territorio ed alla capacità dell'impresa di riadattare continuamente le sue strategie commerciali verso nuovi mercati. Tali nicchie, sono caratterizzate da Regimi Tecnologici diversi da quello dominante e la loro espansione è spesso ostacolata proprio dall'esistenza di questo ed in particolare dalle norme che a questo sono collegate. In altre parole le innovazioni che caratterizzano tali nicchie non riescono a diventare traiettorie tecnologiche per la mancanza, spesso, di un supporto organizzativo ed istituzionale adeguato.

Il secondo percorso è quello caratterizzato dall'acquisizione di innovazioni direttamente dal mercato globale dove i meccanismi di dominanza sono costruiti da singoli attori attraverso il controllo quasi monopolistico delle funzioni di ricerca e sviluppo, logico produttivo e commerciale. Queste imprese, infatti, oltre a vendere gli artefatti provenienti da conoscenze scientifiche e tecnologiche altamente specifiche, impongono contratti di fornitura, di assistenza tecnica e logistica, necessari alle fasi di produzione e commercializzazione controllando quest'ultima attraverso forme di *royalty*.

Paradossalmente questo, porta ad individuare proprio nelle istituzioni tradizionalmente presenti all'interno del TATE l'anello più debole dell'organizzazione del processo di innovazione in agricoltura per la loro progressiva esclusione dal processo di innovazione. La debolezza di questo anello non è indifferente solo a tale processo ed ai processi di dominanza organizzativa sul settore ma anche alla posizione stessa del settore all'interno della società in quanto vengono a mancare proprio quegli attori responsabili della gestione dell'ambito di contrattazione tra interesse privato dell'imprenditore agricolo e benessere della collettività.

2.4 Creatività dell'impresa e Regime Tecnologico

Il processo di innovazione, quindi, consiste in un bilancio tra azioni endogene ed esogene in quanto il risultato di un'interazione localmente e imprenditorialmente specifica di conoscenze e di tecnologie di provenienza diversa che si concretizzano nell'assetto tecnologico ed organizzativo dell'impresa dando luogo al tipo ed alle modalità di processo produttivo e quindi di prodotto. Qui il termine tecnologia non viene inteso nella sua accezione economica di strumento di combinazione dei fattori di produzione, né tanto meno nell'accezione anglosassone di tecnica, ma nel senso etimologico della parola cioè di insieme delle conoscenze che vengono sviluppate per la progettazione e la realizzazione del processo produttivo all'interno di una impresa o di un gruppo di imprese. Il mantenimento all'interno dell'impresa di capacità di innovazione tecnologica dipende dal rapporto tra variabili endogene e variabili esogene. La presenza di attività *skill-oriented,* (Bray 1986) tipica degli stili endogeni, focalizzati sull'uso di risorse interne all'impresa per le quali sono necessarie conoscenze contestualizzate afferenti a campi diversi, influisce direttamente sulle capacità di apprendimento dell'impresa e su quella di cogliere opportunità provenienti da prodotti o tecnologie di settori diversi da quelli in cui questa opera.

La caratteristica multifunzionale dell'attività agricola, basata sull'utilizzazione di conoscenze che riguardano funzioni ed anche processi produttivi diversi, costituisce una condizione di vantaggio per il mantenimento della creatività all'interno dell'impresa. Da un punto di vista economico questi vantaggi provengono dalla presenza di economie di scopo legate alla fungibilità di alcune conoscenze che possono essere utilizzate per più funzioni o per più processi produttivi. Nel processo di apprendimento e quindi di innovazione i vantaggi sono rappresentati dalla condivisione da parte dell'impresa di un maggior numero di codificazioni e di criteri di classificazione di conoscenze formalizzate provenienti e finalizzati a settori diversi. Aumenta quindi la capacità di combinazione della conoscenza e delle informazioni che costituisce proprio il processo di elaborazione di queste che è alla base di processi innovativi.

Viceversa la specializzazione produttiva, che possiamo considerare l'antitesi dello stile endogeno, conseguente ai processi di modernizzazione dell'agricoltura volti all'ottenimento di economie di scala riduce l'ambito stesso di operatività dell'impresa e quindi il processo di accumulazione di conoscenze diventa unidirezionale. La specializzazione produttiva in imprese di dimensioni ridotte come quelle agricole è stata conseguita attraverso la divisione del processo produttivo e l'esternalizzazione di gran parte delle funzioni in strutture organizzative dove l'imprenditore agricolo non esercita alcun tipo di controllo né di coordinamento, anche quando nascono all'interno

dello stesso settore agricolo, come ad esempio le strutture cooperative. Questo, si risolve per l'impresa in una riduzione del suo spazio relazionale (economico e di sostegno) ed in una progressiva istituzionalizzazione ed incorporamento dell'azienda nel mercato che porta ad una sua minore capacità di comprendere l'orizzonte economico e quindi di innovare e di riposizionarsi in termini organizzativi (Saccomandi 1991). Questo dà luogo a fenomeni di inerzia che a lungo andare possono portare al fallimento stesso dell'impresa.

La rilevanza della componente esogena della conoscenza nel processo di innovazione fa si che la disponibilità di questa conoscenza, la sua adeguatezza e la facilità con cui soluzioni tecniche e tecnologiche possono essere contestualizzate dall'impresa, diventino fattori critici rispetto al processo innovativo assumendo un ruolo di incentivo a questo.

Secondo Nelson e Winter (1982) gli incentivi alle attività innovative dipendono, infatti, dalle condizioni di opportunità, appropriabilità e cumulatività delle conoscenze che definiscono un "Regime Tecnologico". Le condizioni di opportunità definiscono la facilità con cui gli agenti economici possono innovare e riescono ad individuare il *pool* di potenzialità non utilizzate di ciascuna tecnologia. Le condizioni di appropriabilità definiscono la capacità degli innovatori di appropriarsi privatamente dei risultati e dei profitti derivanti dall'innovazione. In altri termini: la possibilità di utilizzare l'innovazione come fattore di differenziazione e competitività (Malerba e Orsenigo 1990). Una terza condizione è quella di cumulatività del progresso tecnologico, cioè la sua natura incrementale. Questa si può verificare a due livelli, sia a livello di impresa, sia a livello di settore. Nel primo caso è guidata dalla capacità di apprendimento dell'imprenditore che determina la sua propensione ad innovare, nel secondo caso significa che le nuove innovazioni dipendono strettamente da quelle precedenti e che quindi, il progresso tecnologico, procede in maniera incrementale e continuativa sulla base della conoscenza disponibile.

La cumulatività a livello di settore proviene anche da fenomeni di inerzia dovuti alla riluttanza di imprese che hanno adottato una certa tecnologia ad adottarne una nuova. Gli effetti conseguenti alla standardizzazione delle tecniche e delle produzioni sulla capacità innovativa delle imprese sono stati analizzati da Farrell e Saloner (1985) che hanno posto in evidenza i benefici della standardizzazione, ma anche i suoi costi sociali legati alla riluttanza delle imprese, che beneficiano di standard prestabiliti, ad adottare standard nuovi e migliori questo a causa di problemi legati non solo al coordinamento interno all'impresa, ma anche alla compatibilità del nuovo standard/tecnologia con gli altri prodotti e con le relazioni sul mercato degli *input* e degli *output*, quindi, alla riorganizzazione delle relazioni tra impresa e mercato. Questo può portare alternativamente a forme di inerzia nell'adozione di una nuova tecnologia, ma

anche a forme di slancio eccessivo nell'innovare che, quando non trovano le condizioni relazionali adeguate o muoiono o sono relegate a nicchie le cui dimensioni dipendono dal potere/capacità di coordinamento dell'impresa. Questi fenomeni di inerzia non si presentano quando il processo innovativo riguarda non solo l'impresa ma quando questo assume una dimensione collettiva all'interno di un sistema locale.

Le condizioni di opportunità, che caratterizzano il regime tecnologico dominante in agricoltura, sono state socialmente e politicamente costruite attraverso il sistema di incentivi e la presenza di servizi di assistenza tecnica finalizzati proprio a coadiuvare le imprese nella fase di contestualizzazione dell'innovazione. La scelta politica del paradigma della produzione di massa ha avuto l'effetto di una finalizzazione delle tecnologie verso la ricerca della sola efficienza economica.

In questo regime, caratterizzato principalmente da innovazioni provenienti dal settore della meccanica, della chimica e della biologia molecolare, le condizioni di appropriabilità sono sempre state estremamente limitate proprio a causa della loro finalizzazione alla standardizzazione del prodotto destinato prevalentemente all'industria agroalimentare ed ai canali della distribuzione moderna. L'efficacia e la profittabilità economica di innovazioni caratterizzate da standard di processo e di prodotto della produzione sono legate ad economie di rete, cioè alla presenza di esternalità positive che derivano dal numero di imprese che la adottano (Dybvig e Spatt 1983). L'innovazione assume il carattere di bene pubblico e come tale non consente vantaggi competitivi specifici per le imprese che la hanno adottata.

Infine la condizione di cumulatività della conoscenza si è andata progressivamente riducendo a livello di impresa agricola e viceversa ha costituito la base del progresso tecnologico soprattutto nel campo biochimico. Nell'impresa agricola, infatti, la velocità di cambiamento delle tecnologie (elettronica, biotecnologie, chimica) non lascia tempo sufficiente ai processi di apprendimento dell'agricoltore, creando una crescente dipendenza da servizi di assistenza tecnica. Questi ultimi sono diventati sempre più integrati con l'industria, sia per il processo descritto, sia per una progressiva privatizzazione del servizio che viene fornito direttamente dalle imprese produttrici di mezzi tecnici.

3 Eterogeneità, innovazione ed innovatività

Le tre condizioni, opportunità, appropriabilità e cumulatività non sono omogenee rispetto alle imprese agricole. Questo perché le imprese hanno *assets* diversi e le forme organizzative imprenditoriali sono molto diversificate

anche all'interno di uno stesso contesto territoriale dove coesistono stili aziendali anche molto eterogenei. Inoltre la presenza di incertezza e di comportamenti imprenditoriali diversi finalizzati alla sua riduzione, di processi di apprendimento diversi che, come detto, avendo un carattere cumulativo, vengono a dipendere dalla storia stessa dell'impresa, ed infine di meccanismi che determinano l'inerzia organizzativa, come l'autorità, la fedeltà, ecc., conduce alla presenza, anche all'interno di un regime tecnologico dominante e/o di uno stesso territorio, di una grande eterogeneità di comportamenti innovativi e di modi diversi di organizzare il processo innovativo (Malerba e Torrisi 1989). L'eterogeneità può essere ritrovata sia all'interno di uno stesso regime tecnologico, sia come presenza contemporanea di più regimi tecnologici.

Nel primo caso, può essere spiegata attraverso il diverso incorporamento ed istituzionalizzazione delle imprese agricole che differenzia gli stili aziendali (Van der Ploeg 1990). Un maggior collegamento con l'ambiente economico di riferimento porta ad una delega all'esterno, da parte dell'impresa, delle sue decisioni e della sua riproduzione, quindi anche dei processi innovativi. L'istituzionalizzazione, infatti, obbliga le imprese a ricevere indicazioni su cosa fare (potere di allocazione) e sul come fare (potere di autorizzazione), e le pone all'interno di quello che abbiamo definito traiettoria tecnologica (Benvenuti 1982). L'innovazione dal punto di vista economico, produce un riposizionamento dell'impresa in termini competitivi. Tuttavia il settore agricolo è stato caratterizzato da innovazioni tecnologiche che presentano un basso grado di appropriabilità da parte delle imprese agricole. Questo a causa sia della forte presenza pubblica nell'organizzazione dell'innovazione, sia per il perseguimento di economie di scala da parte delle industrie private legate alla standardizzazione del prodotto agricolo che hanno prodotto un'adozione diffusa. Questo ha configurato il mercato delle *commodities* agricole come un mercato di tipo concorrenziale o assimilabile a questo, come mercato contendibile (Baumol 1982) caratterizzato dalla mancanza di barriere all'entrata di tipo tecnologico, dove gli agenti economici si comportano come *price taker* e l'unica strategia possibile è quella della riduzione dei costi. Riduzione che viene perseguita attraverso l'economie di scala e/l'introduzione di innovazioni di processo. L'adozione da parte dell'impresa agricola di queste innovazioni diventa quasi obbligatoria, fino a che queste non diventino incompatibili con l'esistenza stessa dell'impresa, cioè non ne consentino la sua riproducibilità.

Nel secondo caso, e cioè quando vi è la presenza contemporanea di più regimi tecnologici, viene garantita dalla costruzione sociale tra impresa e specifici contesti istituzionali di spazi protetti, nicchie di mercato, sistemi locali, distretti ecc. In questi spazi protetti l'organizzazione del processo produttivo e delle relazioni impresa ambiente istituzionali, hanno una loro coerenza che

conduce a forme di "efficienza" autoreferenti.[7] Non ha quindi senso parlare di efficienza economica delle singole imprese, ma di efficienza del sistema impresa-contesto di cui si occupa l'economia neoistituzionale. L'ambiente istituzionale, così come l'impresa innovano continuamente gli ambiti all'interno dei quali vengono costruite le strutture di governo delle transazioni che vengono quindi modificate in base a tali cambiamenti. Questi processi di adattamento imprese ambiente non avvengono in modo uguale per tutte le imprese. Esistono, infatti, fenomeni di inerzia cioè di resistenza all'innovazione che sono generati sia dall'impresa, sia dalle istituzioni stesse.

Nel caso dell'impresa, questa tende a difendere i suoi *assets* attraverso cambiamenti che consentono di mantenere l'uso di questi e le relazioni costruite dall'impresa con il suo contesto relazionale (forma organizzativa) L'organizzazione dell'impresa, così come la struttura di governo delle transazioni costituiscono esse stesse un investimento: ad una specifica forma organizzativa corrispondono precisi costi di transazione che l'impresa ha sopportato (costi *ex ante*) e che continua a sopportare (costi *ex post*).

La stessa appartenenza ad un'organizzazione, laddove questa dà luogo a forme di fedeltà che trascendono le logiche economiche e che sono proprie della razionalità limitata degli agenti, può trasformarsi in veri e propri elementi di inerzia come accade ad esempio nell'appartenenza a cooperative agricole. Lo stesso può essere causato dai meccanismi di regolazione delle transazioni che minimizzano i costi di transazione, come la reputazione e l'autorità.

Il processo di innovazione ha una sua dimensione temporale in cui il cambiamento del contesto istituzionale e dell'impresa sono diacronici. Questo può generare forme di inefficienza organizzativa i cui costi vengono assunti o dall'impresa o dalle istituzioni. Se il periodo di cambiamento perdura troppo a lungo l'innovazione resta limitata ad una o a poche imprese attraverso la creazione di uno spazio protetto rappresentato da uno specifico segmento di mercato con forme di governo delle transazioni che non sono riproducibili su ampia scala. Gran parte di queste innovazioni hanno breve durata ed anche se possono determinare un successo temporaneo per l'impresa non presentano condizioni di opportunità e appropriabilità per altre imprese.

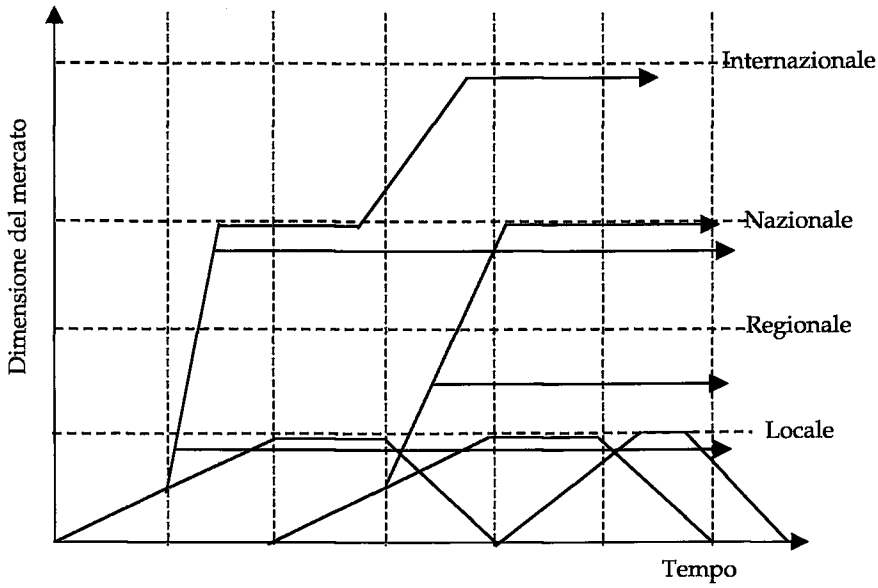
La condizione di opportunità ed appropriabilità sono legate non solo alle tecnologie ma al contesto socio-istituzionale e quindi alle politiche di incentivi che possono essere messi in atto sia in modo formale sia informale. Nel primo

---

[7] Anche il concetto di efficienza deve essere inteso socialmente costruito come ottimizzazione delle funzioni di utilità attesa di attori caratterizzati da razionalità limitata.

caso attraverso politiche pubbliche di sostegno all'innovazione, nel secondo attraverso meccanismi di diffusione "collettiva".

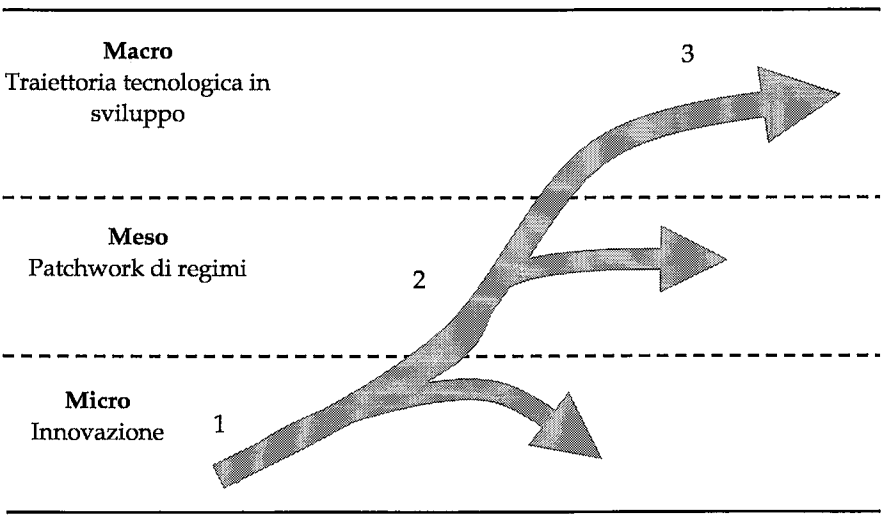
Figura 3.1 Percorsi spazio–temporali di sviluppo delle innovazioni



Queste condizioni fanno si che coesistono diversi regimi tecnologici, anche all'interno di uno stesso territorio, accanto a quello dominante. Questi nel tempo possono evolvere verso un nuovo regime prevalente che diviene dominante.

Questo processo innovativo sembra portare a due casi estremi o alla morte dell'impresa o ad innovazioni radicali in cui l'impresa cambia le relazioni intra-aziendali (cioè la sua organizzazione) e con l'ambiente. Spesso questi processi di innovazione radicale nel settore agricolo hanno avuto come effetto quello di una ricomposizione del processo produttivo all'interno dell'impresa ed una riacquisizione di funzioni quali ad esempio quella di commercializzazione che l'impresa aveva esternalizzato.

Figura 3.2 Dinamiche dei cambiamenti socio–tecnologici nei diversi livelli relazionali tra tecnologia e società



1 = Innovazione costruita all'interno del regime esistente

2 = Innovazione si sviluppa e può modificare il regime esistente

3 = Il contesto socio tecnologico viene modificato

3.1 Innovazioni "formali" ed "arte della località"

Nelle analisi del settore agricolo il processo innovativo è stato spesso considerato coincidente con il progresso tecnologico. E questo in quanto le innovazioni tecnologiche introdotte nel settore negli ultimi decenni (soprattutto meccanizzazione e chimica) hanno spesso avuto l'effetto concomitante di riduzione dei costi di produzione, aumento della produttività e miglioramento qualitativo del prodotto. Si è trattato quindi di tecnologie che possiamo definire di non-ritorno per la superiorità in termini almeno economici rispetto a quanto avveniva in precedenza.

Da un punto di vista tassonomico, in modo molto semplificato queste innovazioni sono state divise in base alla loro finalità in innovazioni di processo ed innovazioni di prodotto. Il settore agroalimentare è stato caratterizzato da una vera idiosincrasia in termini di innovazioni di processo e di prodotto tra settore agricolo e agroindustriale. Nel primo hanno prevalso infatti le innovazioni di processo che hanno avuto la scopo di comprimere la varietà e variabilità del prodotto agricolo. Questo, infatti, ha assunto una crescente connotazione di input per fasi successive di trasformazione fisica,

temporale e spaziale, piuttosto che di prodotto finito. Dall'altra parte l'industria alimentare ha incentrato la sua strategia proprio sulla differenziazione orizzontale e verticale dei prodotti alimentari.

L'innovazione di prodotto nel settore alimentare ha raggiunto livelli di dinamicità molto elevati (oltre 2000 nuovi prodotti alimentari vengono introdotti sul mercato ogni anno con diversa fortuna), ma è passata per creazione di diversità legata a processi completamenti distaccati dall'ambito produttivo agricolo e dalla componente agricola del prodotto. Le innovazioni riguardano prevalentemente confezionamento o variazione nel gusto, ottenute nella fase industriale o addirittura il contenuto in servizi diversi da quello strettamente nutrizionale. Il prodotto alimentare al pari di altri beni di consumo è divenuto un prodotto costruito, progettato sulla base delle esigenze del consumatore. In questo prodotto sono quindi prevalse le caratteristiche intangibili del prodotto stesso. L'allargamento dei mercati e la conseguente segmentazioni della domanda hanno aperto nuove opportunità.

Alcuni economisti industriali hanno introdotto la categoria di innovazione formale (Bianchi 1988, 1990; Bortolotti 1995), intesa come un'innovazione che si affianca a prodotti esistenti ma in cui prevale il contenuto simbolico, sostitutivo di quello di beni già esistenti. E' questo contenuto che viene venduto e che costituisce l'essenziale di quella parte del valore aggiunto che fa la differenza sul mercato finale nella competizione tra imprese. Queste innovazioni, possono avvenire senza cambiamenti tecnologici ed organizzativi dell'impresa, attraverso azioni finalizzate a comprendere se esiste un mercato latente di un prodotto ed alla progettazione e realizzazione delle azioni di *marketing* volte a far incontrare tale domanda con l'offerta.

L'innovazione formale è stata oggetto di studio soprattutto nel settore della moda e del *design* (Bianchi 1994). Una tale categoria può essere utilizzata per le innovazioni di prodotti agro-alimentari legate all'origine ed a tecniche tradizionali. Il loro contenuto simbolico ed il valore aggiunto che ne consegue provengono proprio dall'esistenza, nei diversi territori, di quella che Mendras definisce *"art de la localité"* (1970) e che costituisce una vera e propria differenziazione del prodotto riconducibile a quello che viene definito prodotto tipico e che, in molti casi, è protetto dalla legislazione comunitaria inerente proprio la qualità delle produzioni agroalimentari[8]. In questo caso la qualità del prodotto corrisponde al suo legame con pratiche colturali o di processo che hanno esaltato le caratteristiche di interazione tra varietà locali e ambiente agronomico o tra materia prima e ambiente tecnologico localmente costruito.

---

[8] Regolamenti CEE 2081/92 e 2082/92 relativi alle registrazioni delle produzioni a Denominazione di Origine ed Indicazione Geografica Protetta, e alle Attestazioni di Specificità.

Non si tratta di una vera e propria innovazione di prodotto in termini merceologici o organolettici, ma di una costruzione sociale dell'idea di prodotto in grado di soddisfare esigenze diverse da quelle strettamente nutrizionali. Il caso dei prodotti tipici, o di quelli a Denominazione di origine, o di quelli biologici, sono esempi tipici di questo tipo di innovazioni che ricollegano la diversità e complessità dei nuovi modelli di consumo alla complessità ed eterogeneità che esiste nel mondo della produzione agricola.

4 Sistema locale e dinamiche innovative: il Milieu Innovateur

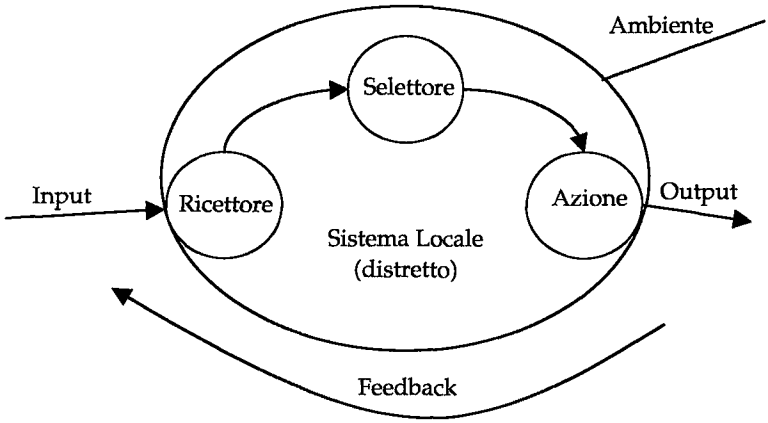
Il processo di apprendimento dipende, come descritto, sia dalle capacità dei singoli sia da come le informazioni e le conoscenze formali sono rese disponibili. Il sistema locale interviene in entrambi gli aspetti: nel primo caso attraverso la creazione di processi di apprendimento collettivo che, partendo dalle conoscenze contestualizzate diffuse fanno sì che le competenze e la creatività di singoli soggetti del sistema diventano patrimonio di tutta la collettività. Nel secondo intervenendo come interfaccia tra i luoghi della produzione delle informazioni e delle conoscenze e le imprese del sistema (Mistri 1993).

Nel filone di studi che si è occupato di sistemi produttivi locali, una particolare attenzione al ruolo di questi nella creazione ed organizzazione dei processi innovativi, è stata posta dal gruppo del GREMI[9] che ha introdotto il concetto di *Milieu Innovateur*. Questo modello viene utilizzato per interpretare processi di sviluppo endogeno basati sull'innovatività della struttura locale, intesi come quei processi che fanno ricorso al *know how* ed alle imprenditorialità locali. Gli elementi caratterizzanti il *Milieu* sono la presenza al suo interno di tutte quelle variabili che determinano i processi di apprendimento e quindi il cambiamento economico.

---

[9] Il GREMI (Groupe de Recherche Européen sur le Milieux Innovateurs) è un'associazione di ricercatori Europei e Nord Americani impegnata nello studio dei processi di innovazione tecnologici e delle politiche da livello regionale e locale all'interno di un approccio centrato sulle relazioni territoriali: il Milieu Innovateur.

Figura 3.3 Funzione di interfaccia del sistema tra il locale e le informazioni esterne



Il *Milieu* partecipa attivamente all'interazione strategica locale-globale, le modalità di produzione dell'innovazione al suo interno sono alimentate attraverso i circuiti internazionali della scienza e della conoscenza ed allo stesso tempo dalle interazioni informali di attori che interagiscono lungo la catena del valore localizzata in specifici contesti territoriali. Queste ultime sono rese più efficaci dalla prossimità spaziale e dall'omogeneità economica e culturale che va a costituire l'identità stessa del *Milieu.*

Le nuove opportunità tecnologiche, i nuovi modelli organizzativi, le nuove idee commerciali provenienti dall'esterno vengono elaborati all'interno del sistema attraverso meccanismi propri del *Milieu* di tipo cooperativo che consentono un adattamento progressivo delle imprese che garantisce il mantenimento della struttura e dell'organizzazione interna del sistema.

All'interno del *Milieu,* quindi, sono collocate le diverse fasi del processo di apprendimento compresa la prima e cioè quella della socializzazione delle conoscenze formali. Il *Milieu* diviene, infatti, l'autorità impersonale che regola le decisioni relative sia al sistema scientifico, sia al sistema tecnologico di produzione delle innovazioni. Gli elementi economici che caratterizzano il concetto di *Milieu Innovateur* sono:

- *le economie di agglomerazione,* che promuovono l'atmosfera industriale Marshalliana che consente non solo di ridurre lo svantaggio in termini di costo delle piccole imprese rispetto alle altre, ma soprattutto di integrare le prime all'interno dei processi innovativi attraverso meccanismi di apprendimento collettivo.

- *le economie di prossimità,* che riducono i costi di transazione attraverso una più facile e rapida circolazione dell'informazione per la presenza di linguaggi comuni e per la possibilità di un'interazione continua in genere informale che avviene tra cliente e fornitore;
- *gli elementi di sinergia,* che aumentano la capacità innovativa locale attraverso processi di imitazione intersettoriale e di *partnership* pubblico privato che garantiscono i necessari servizi ed interazioni fra centri di ricerca, di formazione ed impresa.

Il sistema locale consente l'esistenza di imprese di dimensioni diverse e con forme organizzative diverse. La localizzazione all'interno di uno stesso territorio di tutte le fasi del processo produttivo e la sua contemporanea scomposizione consente, infatti, alle imprese di posizionarsi diversamente all'interno del ciclo di organizzazione in modo coerente con gli *assets* di cui si controllano i diritti di proprietà. In altre parole il *trade off* tra il *make* or *buy* di Williamson non porta a meccanismi di selezione in quanto guidato non da un'autorità esterna al sistema ma da quella del sistema stesso che ha interesse a mantenere l'eterogeneità che rappresenta un punto di forza nel suo processo di riproduzione che passa per la sua capacità di innovazione. Questa è direttamente collegata all'eterogeneità ed al numero di imprese presenti che comportano il vantaggio di un elevato numero di sperimentazioni che fanno assumere all'innovazione una dimensione collettiva. In questo processo un ruolo rilevante è assunto proprio dalle aziende di minori dimensioni dove il lavoro familiare consente una maggiore flessibilità ed inoltre la migliore sopportabilità di diseconomie di piccola scala e consente una maggiore "attenzione" necessaria proprio ai processi di sperimentazione (Van der Ploeg 1994)[10].

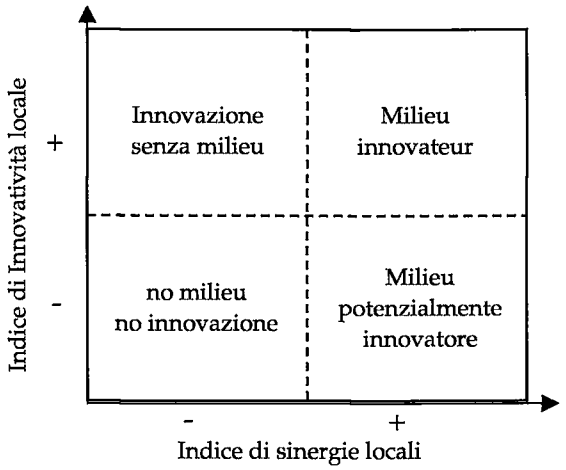
L'utilizzazione operativa del concetto di Milieu per il disegno di politiche finalizzate passa per la sua identificazione e valutazione. La prima è stata risolta attraverso l'identificazione di due indicatori complessi (Camagni 1994): l'indice di esistenza di sinergie locali che viene costruito attraverso degli indici semplici che tengono conto della presenza di progetti comuni fra imprese locali, turn over di forze di lavoro qualificate, presenza di agenzie pubbliche di sviluppo e trasferimento tecnologico, presenza di unità di formazione professionale e di consulenza organizzativa; l'indice di innovatività locale costruito a partire dal tasso di crescita di nuove imprese, da tassi di

---

[10] Il ruolo della piccola impresa nei processi di innovazione dei sistemi produttivi agricoli è stato documentata da alcune ricerche sul settore dell'orticoltura e delle produzioni in serra condotte in Olanda. In tali settori, infatti, è stato evidenziato come siano proprio le piccole imprese, che basano il loro successo principalmente sul lavoro familiare e sul "pollice verde", che producono un flusso continuo di innovazioni di prodotto e di processo nel settore.

apprendistato locali, brevetti, spese in ricerca e sviluppo. Sulla base di questi due indicatori possono essere previsti quattro diverse situazioni come illustrato nella figura 3.4.

Figura 3.4 Identificazione ex ante del Milieu Innovateur

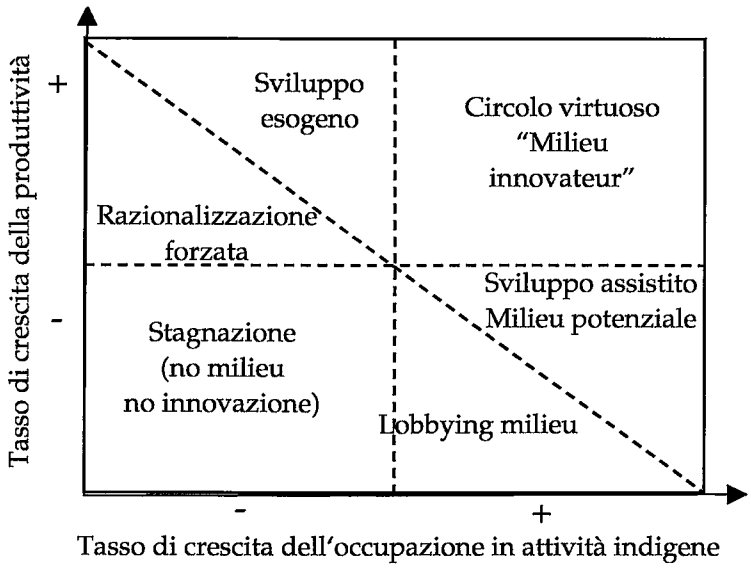


Nella figura 3.5, invece, viene riportata la classificazione del *Milieu* effettuata *ex post* utilizzando come indicatori gli effetti rispettivamente della capacità di sviluppo endogeno (indicata dal tasso di crescita dell'occupazione in attività indigene) e dell'innovatività (indicata dal tasso di crescita della produttività).

Sulla base di questi ultimi due indicatori Camagni individua quattro quadranti che corrispondono alla stagnazione, alla razionalizzazione forzata dell'economia locale attraverso interventi esogeni, al *lobbying Milieu* dove la crescita ed il mantenimento dell'occupazione è attuata principalmente attraverso la costruzione del sostegno pubblico ed infine, il vero *Milieu Innovateur.* I quadranti sono divisi da una diagonale che costituisce la ripartizione dei sistemi (al di sopra della diagonale) che offrono un potenziale innovativo che può essere sviluppato attraverso politiche pubbliche.

Una tale classificazione risulta quindi importante non solo per l'individuazione dei meccanismi che conferiscono al sistema la capacità di innovazione, ma soprattutto per il disegno di politiche di intervento atte ad accompagnare le potenzialità locali ed a indirizzarle verso le nuove esigenze sociali.

Figura 3.5 Identificazione ex post del Milieu Innovateur



Capitolo 4

Modelli Endogeni e Circuiti di Commercializzazione

La definizione di attività agricola come processo storico, territorialmente localizzato di co-produzione di beni e risorse tra uomo e natura (Van der Ploeg 1997), implica un'influenza diretta della dotazione di risorse naturali ed agro-ambientali di un territorio sia nella determinazione dei processi produttivi e quindi delle caratteristiche intrinseche dei prodotti agricoli (organolettiche), sia nelle abitudini di consumo di questi.

Questo spiega la presenza non solo di una notevole eterogeneità nei prodotti agricoli e alimentari dovuti alle diversità territoriali, ma anche alla presenza in uno stesso territorio di "circuiti" di commercializzazione diversi cioè di relazioni che hanno proprie regole di definizione della qualità e di scambio. Gli attori che vi partecipano hanno comportamenti coerenti all'interno del circuito, ma eterogenei rispetto a quelli di circuiti diversi. Nel circuito la definizione di qualità ha un vero e proprio potere normativo nei confronti delle scelte degli attori. Poichè come detto vi è una stretta relazione tra specifiche qualitative del prodotto e tecniche di produzione, a circuiti diversi corrispondono stili aziendali diversi caratterizzati da diversi gradi di collegamento con le risorse ambientali del territorio ed una diversa capacità di mantenerle e riprodurle.

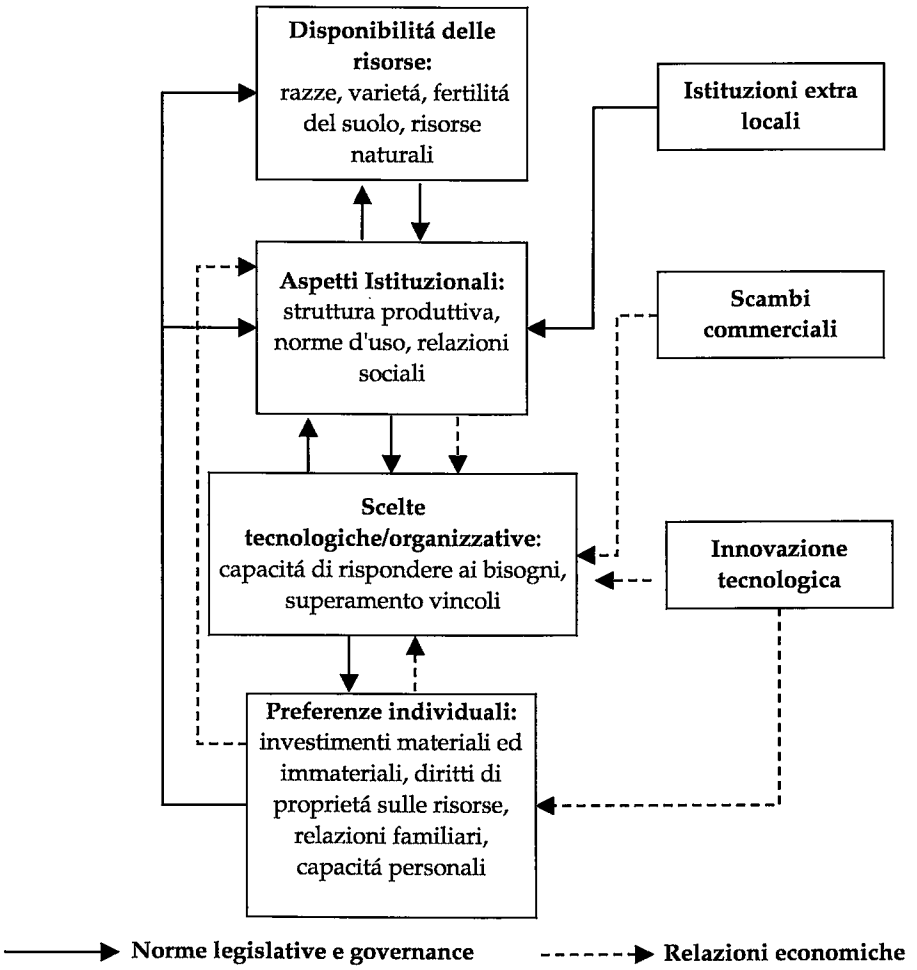
Il modello di sviluppo corrente di un'area e le tendenze in atto sono quindi il risultato dell'evoluzione di modelli originari di produzione distribuzione e consumo che possono essere meglio compresi attraverso l'analisi degli scambi che legano la produzione al consumatore finale, alla luce dei cambiamenti in atto nei comportamenti strategici degli attori che appartengono ai diversi stadi della filiera, in risposta alle sollecitazioni esogene. Una tale analisi è stata condotta in Umbria per il settore delle carni bovine.

1 La dimensione locale e le relazioni "verticali" dell'impresa agricola: il caso della carne bovina in umbria

Nel primo capitolo, in riferimento ai modelli di sviluppo endogeno è stato descritto come la disponibilità di risorse ambientali oltre a determinare le modalità di produzione nel lungo periodo, in termini di tecniche produttive e di organizzazione del processo produttivo all'interno dell'impresa, e di conseguenza nel sistema locale influisce sulle norme e sull' etica legate all'uso di queste, alla definizione dei prodotti ed alle modalità di scambio e di uso di questi. Tutti questi aspetti sono il risultato dell'interazione tra contesto ambientale ed istituzionale locale e stimoli esogeni. La frequenza ed intensità di queste interazioni dipende dai reticoli di relazioni che il territorio intrattiene con altri territori o con quello che oggi viene definito il sistema "globale di scambi", mentre la capacità di reagire interattivamente a questi stimoli dipende dai legami esistenti all'interno del territorio e dal radicamento dei meccanismi che regolano questi scambi (Mistri 1993; Becattini 1989).

Quando ci si riferisce al sistema produttivo locale le relazioni, attraverso le quali vengono veicolati principalmente questi stimoli esogeni, sono quelle di tipo commerciale e quelle legate all'innovazione tecnologica nelle sue diverse fasi di introduzione e diffusione (Van Dijk 1995). La figura 4.1 costituisce una rielaborazione dello schema causale a tre vie proposta nel secondo capitolo: il risultato dell'assetto tecnologico ed organizzativo delle imprese risulta dall'interazione dei comportamenti dei singoli con l'ambiente istituzionale. Questo conduce a diverse strutture del sistema produttivo, localmente specifiche che contribuiscono alla ridefinizione delle istituzioni e delle norme relative all'uso ed alla disponibilità di risorse naturali. Le sollecitazioni esterne sono riassunte in due principali: quelle di carattere squisitamente economico che fanno capo agli scambi commerciali di *input* ed *output* ed alle innovazioni tecnologiche, e le relazioni normate giuridicamente e di *governance* cioè "*... tutte le forme di regolazione che non sono né economiche, né di carattere statale,* - la *governance – è la società civile meno il mercato, più la società politica locale, i notabili, le municipalità...*" (Lipietz 1992) che influiscono direttamente od indirettamente il sistema locale. Anche all'interno del sistema locale, il rapporto dell'impresa con l'ambiente viene, quindi, continuamente ridefinito e può essere inteso come il risultato dell'elaborazione all'interno del sistema "imprenditore – utilizzatore" delle informazioni, opportunità e tendenze che provengono dall'esterno. Nel caso dell'impresa le sollecitazioni esterne sono rappresentate da fattori che influiscono direttamente sulla struttura del processo produttivo, quale la disponibilità di nuove tecnologie, la variazione dell'ambiente normativo, sociale e giuridico, in cui l'impresa opera ed i segnali di mercato costituiti dall'andamento del prezzo.

Figura 4.1 Interazione tra sistema produttivo locale e sistema economico globale



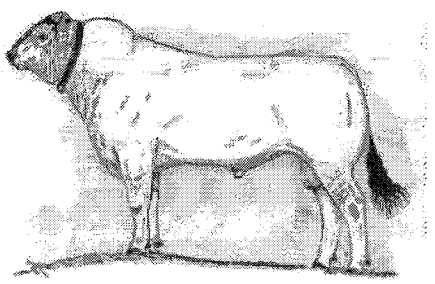
Nel caso dell'utilizzatore le sollecitazioni sono rappresentate da fattori che influiscono direttamente sulla definizione della missione che il prodotto deve soddisfare dovute principalmente al cambiamento degli stili di vita, alla nuova attenzione agli aspetti salutistici e legati ai tempi di utilizzazione degli alimenti. I percorsi di sviluppo/adattamento delle imprese possono essere di tipo autonomo o cooperativo (cfr. capitolo 3) con il contesto di riferimento originario con conseguenze dirette sulla ristrutturazione o meno della organizzazione dell'impresa. In entrambi i casi possono essere conservate, modificate, distrutte o anche mantenute latenti alcune risorse che costituiscono degli investimenti irrecuperabili per l'impresa.

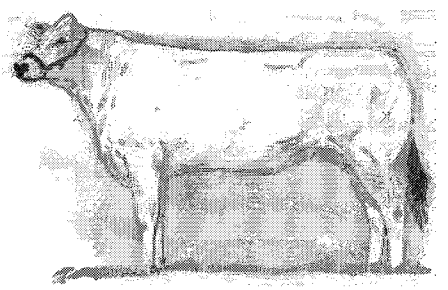
Alcuni di questi investimenti come ad esempio razze e varietà locali, conoscenze locali e modalità con cui queste vengono costruite, metodiche di processo e qualità del prodotto a queste implicite, assumono il valore di risorsa non solo per l'impresa, ma per l'intero sistema locale. Queste infatti influiscono sia sul mantenimento di relazioni socio-istituzionali che concorrono alla definizione dell'identità di un territorio, sia al mantenimento di quella eterogeneità di risorse e di relazioni che su queste vengono strutturate e che costituiscono la base di vantaggi localizzativi in una economia sempre più globale (Becattini e Rullani 1993)

1.1 Le risorse locali

Il settore della carne bovina nella regione dell'Umbria è caratterizzato dalla presenza di una importante risorsa endogena rappresentata dalla razza locale: la Chianina.

Toro e vacca ideali





RAZZA CHIANINA

ORIGINE E DIFFUSIONE

Razza, autoctona della Val di Chiana, pianura situata tra la Toscana e l'Umbria, dalla quale ha preso il nome. E' attualmente diffusa in 22 Province italiane con circa 30 mila capi iscritti al libro genealogico, esportata in Sud America, Australia, Canada e Stati Uniti. Gigante della specie, presenta caratteristiche di rapidità di accrescimento, precocità, coniuga un'estrema resistenza a condizioni ambientali difficili e grande facilità al parto, fattori zootecnici essenziali per la produzione di carni commercialmente superiori perché magre e con eccellenti caratteristiche organolettiche.

SELEZIONE

La selezione della razza Chianina ha lo scopo di produrre soggetti con spiccata attitudine alla produzione della carne (notevole velocità di accrescimento, precocità e resa alla macellazione) con ottime caratteristiche bromatologiche ed organolettiche, salvaguardando la capacità di adattamento a sistemi di allevamento pascolativi e la buona attitudine materna. Viene effettuata dall'A.N.A.B.I.C. (Associazione Nazionale Allevatori Bovini Italiani da Carne) presso il Centro Genetico situato in Provincia di Perugia

CHIANINA: STANDARD DI RAZZA

Tipo di bovino da carne caratterizzato da gigantismo somatico, grande lunghezza di tronco, scheletro leggero. Nevrile, vivace adattabile ad ambienti vari e modeste condizioni alimentari.

Caratterizzano la razza gli elevati incrementi giornalieri in peso vivo che, nei giovani maschi, possono raggiungere e superare i 2 kg/giorno e i pesi dei soggetti adulti. I tori possono arrivare ad un peso superiore ai 1.600 kg e le vacche ad oltre 1.000 kg.

MANTELLO: Bianco porcellana. Si possono riscontrare gradazioni grigie diffuse nelle parti anteriori del corpo.

CUTE: Pigmentata, sottile, facilmente sollevabile.

TESTA: Leggera, distinta, espressiva con profilo fronto - nasale rettilineo, musello ampio, occhi a fior di testa e vivaci. Corna corte, piuttosto sottili a sezione ellittica, dirette lateralmente ed in avanti. E' consentita la decornificazione.

COLLO: Corto, muscoloso, con gibbosità alquanto pronunciata nei tori; muscoloso nelle femmine; giogaia leggera.

SPALLE: Larghe, muscolose, ben aderenti al tronco, parallele al piano sagittale mediano e giustamente angolate.

GARRESE: Largo e muscoloso.

DORSO: Lungo, largo e muscoloso.

LOMBI: Muscolosi, spessi, larghi, lunghi. Linea dorso-lombare rettilinea.

PETTO: Largo e muscoloso.

TORACE: Ampio e profondo.

VENTRE: Ampio e sostenuto.

FIANCHI: Pieni, ben raccordati con le regioni contigue.

GROPPA: Molto muscolosa, sviluppata in lunghezza e larghezza: orizzontale o con lieve inclinazione antero-posteriore: spina sacrale poco rilevata. Coda sottile con attacco regolare.

COSCIA: Spessa e convessa, di accentuato sviluppo muscolare.

NATICA: Marcatamente convessa.

ARTI ANTERIORI: Appiombi corretti, braccio ed avambraccio muscolosi. Stinco solido e leggero.

ARTI POSTERIORI: Appiombi corretti, gamba muscolosa, garretto asciutto e forte, stinco solido e leggero.

PIEDI: Forti, ben serrati, con talloni alti.

MAMMELLA: Sviluppata, vascolarizzata, a base larga. Quarti regolari. Spugnosa al tatto. Capezzoli ben diretti e di giuste dimensioni per l'allattamento.

TESTICOLI: Proporzionati, sviluppati e discesi nello scroto.

Fonte: ANABIC 2000

La presenza di questa razza ha comportato la messa a punto di specifiche tecniche di allevamento basate principalmente sull'utilizzazione di foraggi aziendali. Gli animali di razza Chianina, infatti, hanno una maggiore capacità rispetto ad altre razze di trasformazione dei foraggi. Prove di alimentazione su vitelloni Chianini, con diete a diverso contenuto energetico e diverse percentuali di fibra, hanno dimostrato una notevole capacità di questi animali di valorizzare la componente foraggiera della razione e di adattarsi a diete a minor valore energetico senza che gli accrescimenti medi giornalieri ne risentano (Gambacorta e Freschi 1994). Questo allevamento, quindi, consentiva meglio di altri, di valorizzare la grande disponibilità di risorse foraggiere, sia di quelle pascolive montane sia soprattutto quelle provenienti da prati avvicendati che costituivano la principale forma di rotazione delle colture cerealicole.

L'introduzione di nuove colture da rinnovo, principalmente girasole e sorgo da granella, la cui diffusione è stata supportata dagli aiuti diretti al reddito previsti dalla Politica Agricola Comunitaria, hanno contribuito a "disintegrare" il ciclo colturale tradizionale dell'azienda mezzadrile ed accelerato la riduzione di queste tipologie di allevamento. La conseguenze di questi cambiamenti sono state sia di carattere macroeconomico, sia ambientale, ma entrambe valutabili prevalentemente nel medio-lungo periodo, in quanto nel breve periodo il contributo di questi allevamenti alla Produzione Lorda Vendibile regionale è stato sostituito da quello prodotto dagli allevamenti intensivi da ingrasso.

Ancora oggi, tuttavia, la maggior parte degli allevamenti da carne in Regione sono localizzati nelle aree collinari e montane anche se la tendenza degli ultimi decenni è stata quella di una progressiva riduzione di questi allevamenti e dello spostamento della presenza di bovini nelle aree pianeggianti ed irrigue della regione dove è possibile coltivare l'insilato di mais, che costituisce la base alimentare degli allevamenti da ingrasso di grandi dimensioni.

La presenza di risorse endogene quali la razza e le tecniche di allevamento e colturali a questa collegata configurano queste zone, rispetto alla classificazione fatta nel primo capitolo dei modelli di sviluppo endogeno, come "aree di produzione locale". Queste sono caratterizzate infatti dalla presenza di una forte specificità locale nella fase di produzione, ma da una scarsa o nulla integrazione tra le aziende dello stesso settore, nel nostro caso gli allevamenti i quali sono autosufficienti o acquistano *inputs* (per lo più mangimi) direttamente sul mercato. L'analisi effettuata su un campione di aziende situate nelle aree interne della regione dell'Umbria che traggono la propria caratterizzazione dalla presenza di allevamenti bovini da carne,

l'Eugubino e la Valnerina[1], hanno, infatti, posto in evidenza l'esistenza di due gruppi di allevamenti bovini. Questi si differenziano principalmente per la dimensione economica dell'impresa, ma entrambi sono caratterizzate da una forte autosufficienza nella fase di produzione sia per quanto attiene le risorse foraggiere, sia per l'utilizzo di manodopera. Le imprese quindi si rivolgono autonomamente al mercato del prodotto attraverso strategie che possano consentire loro di mantenere la propria organizzazione aziendale, attraverso meccanismi propri di mercato, come la differenziazione del prodotto e meccanismi di riduzione dei costi di transazione, che viene perseguita attraverso la creazione di legami stabili e duraturi con l'acquirente. Nel caso della produzione di carne bovina nella regione dell'Umbria la dimensione locale non viene determinata dalla strutturazione di relazioni orizzontali tra imprese di uno stesso settore attraverso meccanismi di divisione del processo produttivo, piuttosto attraverso la creazione di relazioni verticali localmente specifiche nelle fasi a valle del processo produttivo quali la distribuzione ed il consumo.

La località interviene come fattore di regolamentazione dello scambio all'interno di alcuni circuiti di distribuzione presenti in regione attraverso la definizione sociale sia della qualità del prodotto sia delle modalità di scambio. La natura endogena di queste modalità che sono socialmente costruite sulla base delle tradizioni e consuetudini locali, legate ad una conoscenza diffusa delle caratteristiche della razza locale e delle tecniche di allevamento, consente di mantenere all'interno dell'area e nella stessa impresa agricola il controllo sull'uso delle risorse e di garantire il permanere nell'area della produzione, ma anche del consumo di una carne che viene considerata di qualità superiore.

L'esistenza di relazioni azienda agricola, macellaio, consumatore costruite dallo stesso contesto ambientale (fisico, storico e istituzionale) e che rispondono a norme informali quali la reputazione degli scambisti e la "cura degli animali" (Van der Ploeg 1989) assumono secondo la classificazione fatta nel primo capitolo la condizione necessaria per processi di sviluppo endogeno delle aziende e dell'intero settore della produzione di bovini da carne nella regione.

Il valore di questo modello risiede nel fatto, che attraverso l'attività imprenditoriale vengono conservate risorse (razza, tecniche conoscenze legate all'allevamento, ma anche alla macellazione e lavorazione della carne, disponibilità di carne di ottima qualità per il consumo) che altrimenti andrebbero perdute e che costituiscono, come stanno dimostrando gli eventi recenti nel mercato delle carni bovine a seguito della BSE, quelle potenziali

---

[1] L'analisi fa parte del lavoro Musotti, Ventura (1993).

risorse nascoste o mal utilizzate da cui può partire un processo di sviluppo di più ampia scala.

Riportato all'impresa agricola l'esistenza di circuiti di commercializzazione diversi consente un più ampio "spazio di manovra" dell'imprenditore che può collegarsi con il circuito che mostra la maggior coerenza con il proprio stile aziendale e consente inoltre di rispondere ad eventuali stress esterni attraverso strategie di adattamento cooperativo che riguardano tutti i componenti del circuito e che quindi consentono di ripartire lo stress tra questi.

La presenza di diversi circuiti che legano produzione, commercializzazione e consumo è, quindi, la conseguenza dell'eterogeneità di comportamenti imprenditoriali e di consumo presenti in un territorio limitato e piuttosto omogeneo come è l'Umbria. Tale eterogeneità, che dando luogo a reticoli diversi presenti sul territorio costituisce una ricchezza in sé, è il risultato dell'interazione tra tendenze globali e specificità locali. Le prime si manifestano soprattutto attraverso cambiamenti negli stili di consumo, nelle normative che regolano il settore della distribuzione e della produzione e nelle tecnologie in tutte le fasi della filiera che lega produzione al consumo. Le seconde sono costituite principalmente dall'esistenza di risorse agro-ecologiche a forte caratterizzazione locale e dalla stratificazione di conoscenze legate a queste e dalla diffusione di tali conoscenze a livello locale e da abitudini di consumo e di acquisto che provengono dalla disponibilità di prodotto nel territorio e dall'organizzazione tradizionale del sistema distributivo.

Nel settore degli allevamenti questa evoluzione ha condotto alla presenza di diversi stili aziendali a partire da un modello mezzadrile diffuso in regione fino alla metà di questo secolo. Nel settore della distribuzione l'evoluzione ha riguardato sia la struttura complessiva del settore, per l'ingresso di nuovi attori quali la Distribuzione Moderna, sia le strategie di vendita messe in atto dai macellai per rispondere a tali mutamenti ed a quelli in atto negli stili di consumo. Va sottolineato che dopo un periodo di espansione dei consumi di carne nel periodo immediatamente successivo alla fine della seconda guerra mondiale, gli anni '80 e '90 hanno fatto registrare una stasi che tradotta in termini di segmentazione di mercato comporta che ogni variazione in un segmento va a scapito di un altro segmento.

Questo ha accentuato comportamenti strategici competitivi tra i diversi operatori economici. Le istituzioni non sono neutrali rispetto a questo processo: la presenza di un mercato alla produzione fortemente regolamentato[2], di norme legislative, ma anche i comportamenti degli attori

---

[2] La Politica Agricola Comunitaria ha introdotto fino dal 1967 una Organizzazione Comune di Mercato per i bovini da carne, più volte modificata nel corso degli anni che prevedeva sia

economici che provengono da istituzioni sempre più distanti dai contesti locali, costituiscono dei veri e propri vantaggi/svantaggi competitivi per i diversi circuiti, che possono essere contrari alle stesse politiche di sviluppo dell'area messe in atto dalle istituzioni locali. Ciò rende necessari interventi territorialmente specifici finalizzati a correggere tali distorsioni del contesto competitivo ed ad orientare i percorsi di sviluppo degli attori di questi circuiti verso obiettivi localmente condivisi.

2 L'eterogeneità degli stili di allevamento: modello endogeno ed esogeno a confronto

La produzione di carne bovina in Umbria presenta notevoli elementi di varietà dovuti alle diverse modalità di utilizzazione delle risorse naturali ed ambientali ed al polimorfismo strutturale ed organizzativo degli allevamenti presenti in tutte le aree della Regione.

Da un punto di vista economico il peso degli allevamenti bovini è notevolmente diminuito negli ultimi anni in Umbria come in tutte le Regioni del Centro Italia dove si è avuta una flessione sia del numero di allevamenti sia del numero complessivo di animali allevati[3]. Tuttavia l'allevamento bovino da carne viene concordemente riconosciuto una risorsa irrinunciabile per la regione sia per la sua collocazione in aree collinari dove la presenza di bestiame garantisce il permanere di colture foraggiere e pascolive più adatte di altre al mantenimento della stabilità dei versanti collinari argillosi tipici della regione, sia per il contributo alla caratterizzazione qualitativo dell'agricoltura regionale. La carne Chianina viene infatti riconosciuta sia dal consumatore locale sia da quello di altre regioni italiane, in particolare del Lazio e della Toscana, una carne di qualità superiore: per questo motivo ne è stata richiesta e riconosciuto la registrazione comunitaria come prodotto ad Indicazione Geografica Protetta. [4]

---

interventi di sostegno dei prezzi, attraverso prezzi istituzionali ed interventi di mercato, sia forme di sostegno diretto al reddito attraverso premi per il mantenimento di particolari categorie e tipologie di animali. L'attuale OCM è normata dal Reg. CE 1254/99 e dai suoi applicativi.

[3] Nel 1998, il contributo alla formazione della PLV regionale dei bovini da carne è pari al 8% circa con una produzione complessiva di 9.200.000 tonnellate (peso vivo). Tale valore è prodotto in circa 4.000 allevamenti (INEA annuario dell'agricoltura).

[4] La Chianina, infatti, è una delle due razze insieme alla Marchigiana prevista dal disciplinare di produzione della IGP " Vitellone Bianco dell'Appennino" riconosciuto dalla Comunità Europea, secondo quanto previsto dal Reg. 2078/92.

Tabella 4.1 Variazione della consistenza di bovini nelle cinque regioni del Centro Italia (Marche, Toscana, Umbria, Abruzzo e Lazio)

BOVINI	1982	1990	1996	96 - 82	96 - 90	90 - 82
di età inferiore a 1 anno	320.347	228.872	207.700	-35,2%	-9,3%	-28,6%
1-2 anni maschi	108.617	93.299	88.100	-18,9%	-5,6%	-14,1%
1-2 anni femmine	77.313	83.996	76.800	-0,7%	-8,6%	8,6%
di 2 anni e più maschi	26.563	18.374	11.500	-56,7%	-37,4%	-30,8%
>2 anni manze da allev.	95.006	62.212	41.100	-56,7%	-33,9%	-34,5%
>2 anni manze da macello	11.990	10.400	3.600	-70,0%	-65,4%	-13,3%
Vacche da latte	229.596	229.157	176.300	-23,2%	-23,1%	-0,2%
Vacche da carne	134.366	97.925	159.400	18,6%	62,8%	-27,1%
Totale bovini	**1.003.798**	**824.235**	**764.500**	**-23,8%**	**-7,2%**	**-17,9%**

Fonte: ISTAT

Tabella 4.2 Variazione della consistenza di bovini in Umbria

BOVINI	1982	1990	1996	96 - 82	96 - 90	90 - 82
di età inferiore a 1 anno	45.554	31.495	35.200	-22,7%	11,8%	-30,9%
1-2 anni maschi	15.435	13.525	16.100	4,3%	19,0%	-12,4%
1-2 anni femmine	9.123	8.126	8.500	-6,8%	4,6%	-10,9%
di 2 anni e più maschi	3.628	3.318	800	-77,9%	-75,9%	-8,5%
>2 anni manze da allev.	15.347	9.766	3.200	-79,1%	-67,2%	-36,4%
>2 anni manze da macello	1.407	1.035	600	-57,4%	-42,0%	-26,4%
Vacche da latte	19.744	17.535	14.200	-28,1%	-19,0%	-11,2%
Vacche da carne	18.292	12.394	20.900	14,3%	68,6%	-32,2%
Totale bovini	**128.530**	**97.194**	**99.500**	**-22,6%**	**2,4%**	**-24,4%**

Fonte: ISTAT

La Chianina, sebbene abbia subito una notevole riduzione negli ultimi 20 anni, è oggi presente in regione sia attraverso animali selezionati ed iscritti al libro genealogico (circa 11.000 di cui circa 8.000 in provincia di Perugia e 3.000 in provincia di Terni), sia attraverso animali non selezionati e quindi non registrati, sia infine attraverso meticci ottenuti da incroci tra Chianina e razze francesi.

Nonostante le caratteristiche qualitative della carne, le sue esigenze in termini di tecniche di allevamento[5] l'hanno fatta considerare una razza non adatta ai processi di modernizzazione dell'agricoltura ed ad allevamenti che potessero trarre vantaggio da economie di scala. Agli inizi degli anni '90 la Chianina era infatti considerata in regione una razza da conservare per il suo legame con il territorio piuttosto che una risorsa economica per le imprese regionali. E negli stessi anni il maggior *business* della locale Associazione Allevatori e di qualche allevatore più intraprendente era rappresentato dall'esportazione su scala mondiale di riproduttori e di seme selezionato, molto ricercato per l'attitudine di questa razza come miglioratrice di razze locali sotto il profilo della qualità organolettica e "sanitaria" della sua carne (scarsa presenza di grasso e di colesterolo). Le numerose analisi economiche convenzionali condotte in quegli anni sembravano portare ad un'unica conclusione: "*..Si assiste quindi all'apparente contraddizione di una razza che gode della fiducia e l'attenzione internazionale, per le sue caratteristiche produttive di carne di alta qualità, ma che sul piano della competitività economica degli allevamenti non riesce a difendersi contro altre razze...*" (Marchini, Santucci 1992).

Fortunatamente questo si è rilevato vero solo in parte poiché allevatori Umbri hanno continuato ad allevare questa razza trovando modalità di rapporto con il mercato che hanno consentito ottenere un risultato economico, oltre che professionale, soddisfacente da questo allevamento tale da permetterne la continuità. La nuova attenzione per l'origine dei prodotti, per le tecniche produttive che caratterizza oggi il mercato dei prodotti alimentari e quello delle carni in particolare, conseguenza anche delle ripetute emergenze sanitarie, sta certamente premiando questi allevatori, ponendoli di fronte a scelte di riorganizzazione delle loro relazioni di mercato conseguente all'aumento di domanda e allo spostamento geografico dei mercati di riferimento.

La carne Chianina, già presente in alcune delle principali catene della Grande Distribuzione Moderna Italiana nelle principali Città delle regioni tradizionalmente produttrici, Umbria e Toscana, viene oggi richiesta, unitamente alle altre razze autoctone come Marchigiana, Romagnola e Piemontese, per la garanzia che offre in termini "naturalità del processo/genuinità" e sicurezza sanitaria di fronte alla crescente incertezza

---

[5] A causa dell'elevato peso e della conformazione scheletrica la Chianina mal si adatta alla stabulazione in box su fessurato, le tecniche tradizionali prevedono la stabulazione fissa, tuttavia ottimi risultati in termini di accrescimento e condizioni sanitarie dell'animale sono state ottenute con stabulazione libera su lettiera permanente (ARUSIA 1999). Questa tuttavia comporta un maggior impiego di lavoro e di investimenti per lo smaltimento delle deiezioni e di maggiori superfici per il ricovero degli animali.

che sta caratterizzando il mercato al consumo della carne bovina a seguito del ripetersi di casi di BSE.

Attualmente la domanda supera di gran lunga l'offerta. Le stesse motivazioni che alla fine degli anni '80 consentivano di spiegare la riduzione in numero di questa razza e la sua ineluttabile progressiva riduzione (Campus e Tellarini 1984) tanto da farla considerare una razza da inserire tra quelle in pericolo di estinzione e cioè il suo tempo di maturazione, il suo cattivo adattamento a tecniche di allevamento moderno costituiscono oggi un vantaggio competitivo che intermini di prezzo si traduce in valori del 30% superiori a quelli del mercato dominato dalle razze francesi. Questo, sta comportando un ripensamento sulla capacità reddituale degli allevamenti tradizionali e quindi sulla possibilità di reintroduzione di questi e/o di sviluppo di quelli esistenti soprattutto nelle zone di collina e di montagna. Questo costituirebbe una risposta economicamente, agronomicamente ed ambientalmente valida alla riconversione delle superfici a girasole a seguito della nuova OCM che riduce drasticamente il premio ad ettaro per questa coltura. In questo capitolo vengono esaminate in modo approfondito le modalità di costruzione e regolamentazione degli scambi di mercato che hanno consentito di mantenere la razza Chianina all'interno degli allevamenti umbri, mentre nel capitolo dedicato all'intervento delle istituzioni viene esaminato il ruolo che le istituzioni hanno avuto nel mantenimento del circuito di commercializzazione "tradizionale" della Chianina affrontando il delicato problema di riorganizzazione della commercializzazione di questi allevamenti di fronte ad una domanda che sembra caratterizzata da una forte crescita.

2.1 Dal modello mezzadrile agli stili attuali

Qualsiasi organizzazione può essere difficilmente compresa al di fuori della sua storia (Antonelli 1989). Nel modello mezzadrile l'allevamento del bestiame costituiva un vero e proprio sistema di trasformazione di *inputs* aziendali in *outputs* che venivano riutilizzati nell'azienda stessa per la sua riproduzione e solo in parte venduti sul mercato. La produzione di carne era considerata una produzione "accessoria" rispetto quella di forza motrice e di fertilizzanti. Il modello mezzadrile si è evoluto nei diversi modelli attuali scaturiti dall'interrelazione tra il modello originario ed i processi di *"commoditization"* che hanno caratterizzato l'agricoltura anche italiana dal dopoguerra in poi.

L'aspetto più rilevante di questa diversificazione è il mantenimento o la perdita totale del ruolo "storico" che l'allevamento assumeva all'interno dell'azienda.

Estremizzando in due modelli è possibile individuare:

1. Un'attività di allevamento del bestiame bovino finalizzata alla sola produzione di carne. Il processo diviene un processo di tipo "industriale" dove gli obiettivi sono quelli dell'efficienza produttiva in termini di efficienza di trasformazione di elementi nutritivi di origine vegetale in proteine animali. Questo modello rimane legato alla base aziendale più per motivi normativi legati al problema dei liquami che alla necessità di una base alimentare aziendale. Infatti sebbene la base alimentare di questi allevamenti è rappresentata nella maggior parte dei casi da insilato di mais, la ricerca e sperimentazione in questo settore sono state rivolte principalmente alla sostituzione di questo con sottoprodotti della lavorazione industriale di prodotti agricoli quali la barbabietola ed il pomodoro. Questa tendenza è divenuta più evidente ed ha avuto una rapida adozione in aziende della Pianura Padana, zona di maggior localizzazione di questi allevamenti, dopo l'introduzione della soia in Italia, coltura sostenuta da premi comunitari che la rendono economicamente ed agronomicamente più conveniente del mais. In questo modello il processo produttivo è suddiviso in più fasi che vengono attuate in imprese diverse anche spazialmente molto distanti. In Italia questa divisione del lavoro è molto evidente nel settore dell'allevamento bovino, concentrato attualmente in poco più di 10 province della Pianura Padana. L'attività che viene effettuata dagli allevatori italiani si limita alla fase di ingrasso. I vitelli da ristallo vengono importati prevalentemente dalla Francia e dai Paesi dell'Est Europeo. Il permanere di questo tipo di allevamento in Italia è oggi maggiormente legato alla industria di macellazione e mangimistica che alle risorse proprie dell'agricoltura locale e dell'azienda agricola[6].

2. Il modello opposto è quello nel quale l'allevamento viene considerato come un'attività di valorizzazione di risorse dell'azienda. Il legame con la base aziendale è a doppio senso in quanto il valore di produzione della carne viene considerato il valore di trasformazione delle produzioni vegetali e della produzione di *output* diversi dalla carne bovina, come il letame o la possibilità di mantenere rotazioni colturali che consentono la riproduzione all'interno dell'azienda delle condizioni agronomiche necessarie alla coltivazione ed alla loro diversificazione. In questo caso l'azienda è comunque multiprodotto; elemento questo che le consente di mantenere una certa flessibilità delle due principali risorse delle quali l'agricoltore

---

[6] Si tratta in definitiva della riproduzione in ambito agroindustriale del processo di "specializzazione flessibile" ben noto nell'industria manifatturiera e caratterizzato da una elevata divisione del processo produttivo in unità indipendenti dal punto di vista giuridico e patrimoniale, ma strettamente collegate tra loro da relazioni contrattuali formali ed informali nelle quali l'autorità, intesa come potere normativo sull'uso delle risorse, viene esercitato dall'industria. La flessibilità in questo caso va considerata rispetto all'organizzazione dell'intera filiera.

detiene diritti di proprietà: la terra ed il lavoro[7]. La flessibilità deve essere intesa come capacità di adattamento ai mutamenti o meglio come capacità di innovazione nei confronti dell'ambiente di riferimento. In questo modello quindi l'attività di produzione della carne è strettamente integrata con la risorsa terra e lavoro.

La valorizzazione delle risorse disponibili e producibili all'interno dell'impresa presuppone, nel secondo modello, una divisione del lavoro non così specializzata come avviene nel primo modello. All'interno dell'impresa agricola vengono mantenute fasi produttive e funzioni imprenditoriali diverse.

L'eterogeneità che caratterizza la produzione della carne in Umbria va ricondotta alla possibilità di avere tutta una serie di situazioni intermedie tra i due modelli. Ciò è reso possibile dalla coesistenza di tecniche di allevamento diverse e di circuiti di commercializzazione molto diversificati.

2.2 L'individuazione dei diversi stili

Il modello di allevamento è quindi il risultato delle scelte strategiche dell'imprenditore secondo le quali vengono coordinati i fattori, le fasi del processo produttivo e le relazioni con l'ambiente esterno all'impresa. Tecnica ed organizzazione sono strettamente correlate tra loro: il risultato reddituale complessivo scaturisce dall'interrelazione del risultato delle diverse funzioni di impresa. L'identificazione dei diversi stili di allevamento presenti in regione è stata effettuata attraverso un'inchiesta condotta presso un campione stratificato[8] di 150 allevatori. L'elaborazione dei dati effettuata mediante la tecnica di analisi fattoriale ha permesso di individuare due fattori che spiegano rispettivamente il 25,5% ed il 17% della varianza del totale del campione[9] (cfr. Tabella 4.3).

---

[7] In Italia oltre l'80% della Superficie Agricola Utilizzata è di proprietà dell'imprenditore ed oltre il 95% delle imprese sono di tipo familiare, cioè utilizzano prevalentemente manodopera familiare.

[8] Per gli allevamenti la stratificazione è stata fatta sulla popolazione rappresentata dagli allevamenti che usufruiscono di premi comunitari per la produzione di carne bovina (allevamenti professionali) i cui elenchi sono stati ottenuti dall'Ente di Sviluppo secondo il parametro dimensionale e le categorie allevate (vacche, vitelloni);. In seguito i campioni sono stati controllati per rilevare eventuali asimmetrie inerenti parametri rilevanti per l'indagine, (come uso di marchi o appartenenza ad associazioni o gruppi di acquisto) non individuabili attraverso i dati dell'Ente di Sviluppo.

[9] L'analisi fattoriale rappresenta un metodo di analisi multivariata finalizzata alla riduzione di un numero di variabili esplicative attraverso una loro combinazione lineare, che genera nuove variabili che hanno la caratteristica di mantenere la capacità esplicativa della varianza

Tabella 4.3 Punteggi fattoriali delle variabili selezionate sui due fattori

Variabili	Fattore 1	Fattore 2
Scala (+ = grande, - = piccola)	0,88	0,34
Razza (+=Chianina, - =francesi)	- 0,76	0,27
Alimentazione (+ = tradizionale, - =moderna)	0,51	- 0,67
Ciclo (+ = chiuso, - = ingrasso)	- 0,48	0,78
Percentuale vendita a un solo macellaio	- 0,48	0,08
Altitudine azienda	- 0,40	0,15
Indice problemi di vendita	0,33	0,11
Sapore (criterio di qualità)	0,31	- 0,18
Assenza di silomais e mangime industriale	- 0,22	- 0,45
Colore (criterio di qualità; + = scuro, - = chiaro)	- 0,17	0,49

Le variabili significative che identificano i due fattori sono quattro rispettivamente: la scala, intesa come il rapporto tra il numero di capi per unità lavorativa e la razza nel primo fattore; il tipo di alimentazione e la tecnica di allevamento (ciclo chiuso o solo ingrasso) per il secondo fattore.

La variabile razza corrisponde alla presenza o meno di animali della locale razza Chianina: questa costituisce la razza quasi esclusiva negli allevamenti che hanno un punteggio positivo rispetto al primo asse fattoriale. Viceversa gli allevamenti nei quali la razza è ininfluente hanno un punteggio fattoriale negativo. Le razze più rappresentate in questo gruppo sono le razze francesi specializzate per la produzione di carne (Charolaise e Limousine) ed i gli incroci provenienti da queste razze o dalla Chianina.

Il valore positivo della variabile alimentazione corrisponde alla tecnica tradizionale basata principalmente sulla somministrazione di foraggio secco di provenienza aziendale e di concentrati anche questi prodotti preferibilmente in azienda con cereali e per la parte proteica fave e favino. All'estremo opposto del fattore, sono invece situati quegli allevamenti che usano una tecnica di alimentazione moderna la cui base foraggiera è costituita da insilati di mais che vengono integrati da mangimi spesso di provenienza industriale. La razione è costruita scientificamente sulla base del calcolo del fabbisogno degli animali per età e per razza.

---

delle variabili di partenza. Questo consente, quindi, di costruire delle "macro variabili" che agevolano sintesi interpretative dei fenomeni.

Infine la tecnica di allevamento differisce per la scelta della parte di ciclo produttivo che viene effettuata all'interno dell'azienda: nel caso del ciclo chiuso, che corrisponde alla semiretta positiva del secondo fattore, questa corrisponde all'intero ciclo a partire dalla produzione del vitello fino al raggiungimento del peso ottimale di macellazione. Sulla parte negativa dell'asse fattoriale si collocano, invece, gli allevamenti da ingrasso che effettuano solo quella fase del ciclo produttivo specifica dell'ingrasso acquistando vitelli di circa 250-300 kg e portandoli fino al momento della macellazione. I fattori così ottenuti consentono di individuare quattro raggruppamenti aziendali, in base al posizionamento dei punti azienda sulle quattro semirette che costituiscono gli assi fattoriali. All'interno di ciascun raggruppamento è possibile identificare un sottogruppo sulla base del punteggio fattoriale delle singole aziende, comprendendo solo quelle aziende hanno un punteggio fattoriale per ciascun asse maggiore di 1 o minore di – 1. Sono questi quattro gruppi estremi che vengono identificati come "stili aziendali" diversi riportati nella figura 4.2.

Figura 4.2 Rappresentazione degli allevamenti del campione sugli assi fattoriali e individuazione degli stili nei gruppi estremi

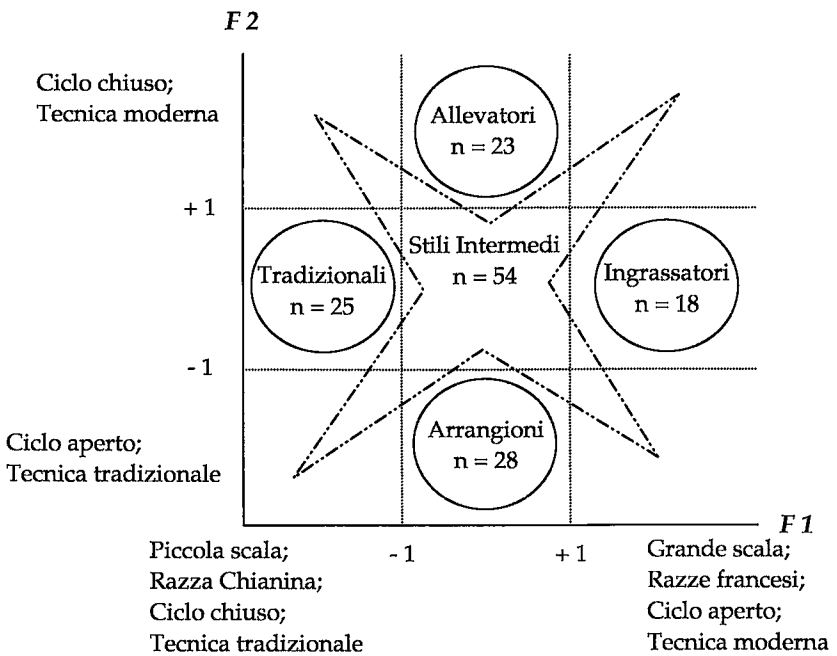
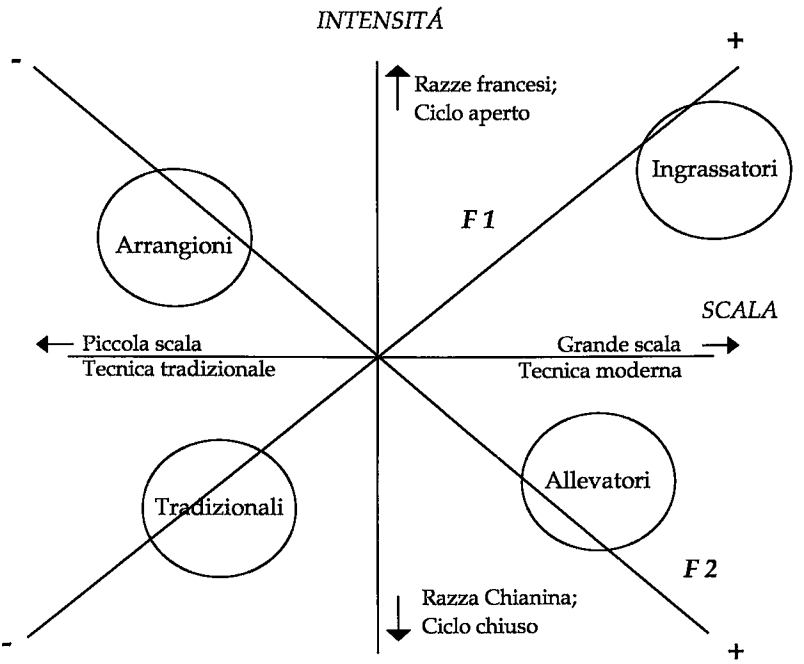


Figura 4.3 Posizionamento degli stili rispetto alle dimensioni Intensità e Scala



Su entrambi gli assi, infatti, è rappresentata l'intera popolazione oggetto dell'inchiesta (come risulta evidente dalla somma del numero di aziende per ogni asse). I quattro sottogruppi posizionati sugli estremi dei semiassi, invece, sono costruiti in modo che nessun punto possa appartenere contemporaneamente a due sottogruppi. Questi possono essere considerati veri e propri stili aziendali in quanto le due componenti F1 ed F2 possono facilmente essere ricondotte alle due dimensioni di intensità e di scala utilizzate da Van der Ploeg (1996) per la differenziazione degli stili aziendali.

Nel nostro caso la scala individuata dal fattore F1 è identificata dal numero di capi allevati (espressi in UBA) per unità lavorativa (espressa in ULU) mentre la variabile intensità individuata dal fattore F2 è individuata dal' tipo di allevamento, ciclo chiuso[10] o solo ingrasso a ciascuno dei quali corrisponde un diverso rapporto tra produzione di carne per numero di UBA, per la presenza nel ciclo chiuso delle fattrici.

---

[10] Per ciclo chiuso si intende l'allevamento in tutto il ciclo dalla nascita del vitello fino al raggiungimento del peso di macellazione viene effettuato nella stessa azienda dove, quindi, vengono allevate anche le vacche nutrici.

Tabella 4.4 Punteggio dei quattro stili rispetto ai parametri strutturali

	Il tradizionale	L'arrangione	L'allevatore moderno	L'ingrassatore
UBA	33	11	127	129
% Chianina ed incroci	96%	40%	62%	1%
% bovini acquisti	18%	93%	6%	100%
Provenienza bestiame:				
- Umbria	100%	68%	80%	17%
- Estero		14%	20%	56%
ULU	1,8	1,1	3,0	2,5
SAU foraggiera	30	7,7	67	46
SAU Totale (ha)	60	19	164	71
UBA/ha di SAUF	1,1	1,4	1,9	2,8
Produzione carne ad ettaro di SAUF(kg PV)	450	1.150	900	2.650
Produzione carne per UBA (Kg)	410	820	420	940
Autosufficienza foraggiere	80%	52%	61%	63%
% foraggi tradizionali	77%	84%	36%	21%
Indice di conversione foraggi	9,4	9,5	10,5	11,5
Interparto (giorni)	458	422 (n=3)	407	405 (n=2)
Incremento peso giornaliere (g)	1.090	1.180	1.100	1.120
Peso medio di macellazione (Kg)	690	635	670	630

L'intensità può anche essere individuata nell'accezione tradizionale come carico di bestiame per ettaro di Superficie Foraggiere (UBA/SAUF)[11]. Il fattore intensità è inoltre caratterizzato dalla tecnica di alimentazione legata alla scelta

[11] Una ricerca condotta da Ciani et altri (1991) su 40 allevamenti da carne umbri (25 a ciclo chiuso e 15 di solo ingrasso) ha infatti posto in evidenza come i valori medi dei due campioni rispetto al rapporto UBA/SAU Foraggiera assumano rispettivamente il valore di 2,8 nel ciclo chiuso e di 3,4 nell'ingrasso. Se si utilizza il parametro Peso vivo /SAU Foraggiera la distanza tra i due tipi di allevamento aumenta in quanto i valori medi diventano rispettivamente 71 tonnellate per il ciclo chiuso e 138 tonnellate per l'ingrasso.

di fare ricorso principalmente alla disponibilità foraggiera aziendale o di acquistare sul mercato.

Le ultime due variabili possono anche essere lette come grado di incorporamento nel mercato dell'azienda, cioè come ricorso al mercato per l'acquisizione di *inputs*: negli allevamenti intensivi, infatti, sia i vitelli sia gran parte dei prodotti per l'alimentazione vengono acquistati all'esterno.

2.3 La caratterizzazione degli stili

Agli stili individuati attraverso l'analisi fattoriale sono stati attribuite dei nomi sia sulla base delle variabili che li identificano sia sulla base delle definizioni emerse nel corso di 30 interviste in profondità ad allevatori umbri che hanno preceduto l'inchiesta campionaria e che sono state utilizzate per interpretare in modo più approfondito i risultati delle analisi statistiche[12].

Lo stile definito *"tradizionale"* comprende quelle aziende, per lo più situate in collina, che hanno mantenuto l'allevamento della Chianina trasformandolo in un vero e proprio allevamento specializzato per il mercato.

Altri piccoli allevatori che possiamo ancora considerare di tipo tradizionale, quelli definiti *"arrangioni"*, hanno sostituito vacche e buoi Chianini con l'ingrasso di vitelli acquistati sul mercato (di tutte le razze, compresa la Chianina), così da aumentare la produzione di carne anche in una situazione dominata dalla scarsità di superficie.

Gli *"allevatori moderni"* sono allevatori con una disponibilità di terreni che viene o da antiche proprietà o dall'acquisto di terreni per lo più collinari lasciati liberi dalla fine della mezzadria e dall'esodo dalle campagne degli anni '60. L'allevamento è praticato in maniera estensiva (basso rapporto tra UBA e SAU Foraggiera), ma in grande scala. Questo ha portato spesso a sostituire la Chianina con altre razze e/o incroci che consentono, anche in presenza di fattrici, una riduzione della manodopera e garantiscono un periodo di ingrasso dei vitelli più corto ed un migliore adattamento al pascolamento delle fattrici ed una migliore risposta dei vitelli a tecniche di ingrasso standardizzate basate su mangimi industriali.

Gli allevatori che hanno ristrutturato in modo più significativo il processo produttivo sono certamente gli *"ingrassatori"* che hanno cambiato razza, metodi di stabulazione e tecniche di alimentazione. Questi sono il prodotto della modernizzazione e scientificizzazione del processo produttivo agricolo.

---

[12] Per un approfondimento delle metodologie e dei risultati della ricerca effettuata in Umbria nell'ambito del progetto Europeo *"Design methods for endogenous rural development"* vedi Van der Meulen e Ventura (1994).

Riproducono, anche se su scala minore, lo stile di allevamento diffuso nelle zone della Pianura Padana, ingrassano vitelli francesi, in box a stabulazione libera su grigliato, hanno una SAU piuttosto ridotta se confrontata con le dimensioni dell'allevamento che investono a colture intensive principalmente insilato di mais che costituisce, in una regione come l'Umbria dove non vi sono industrie di trasformazione di prodotti quali barbabietola o pomodori, la base foraggiera più economica della razione.

2.4 La dimensione strategica dello stile

Gli stili differiscono soprattutto per la strategia dell'allevatore che a sua volta è determinata sia dalla sua percezione delle risorse e dal valore che attribuisce a queste per il successo dell'impresa, sia dal suo modo di percepire mutamenti dell'ambiente esterno, sia infine dalla sua personale propensione al rischio.

Su tutti questi elementi l'ambiente locale svolge certamente un ruolo rilevante sia attraverso la strutturazione dei reticoli da cui giungono le informazioni, sia attraverso un potere normativo che riguarda ad esempio l'uso delle risorse come pure la reputazione stessa dell'agricoltore all'interno del suo ambiente di riferimento.

Le diversità tra gli stili possono quindi essere analizzate utilizzando questi elementi che vanno a definire la strategia complessiva dell'impresa. E' questa, infatti, a dare una coerenza ed una stabilità nel tempo allo stile fino a rendere più facile per l'allevatore la cessazione dell'attività piuttosto che l'adattamento ad uno stile diverso.

2.4.1 La definizione delle risorse

Una risorsa è tale solo all'interno di uno specifico ambiente socioeconomico e tecnologico all'interno del quale questa viene utilizzata. Alcune modalità che caratterizzano un fattore della produzione che in uno stile sono considerati una risorsa, in uno stile diverso diventano un vincolo ed uno svantaggio. Le risorse assumono un valore solo all'interno di un disegno strategico ben preciso dell'imprenditore che dà coerenza al loro uso ed alle tecnologie attraverso le quali queste vengono impiegate nel processo produttivo.

L'elemento centrale dell'allevamento bovino da carne è certamente rappresentato dalla tecnica di alimentazione: questa dipende dal ruolo che l'allevamento ha all'interno dell'azienda secondo i due modelli descritti in precedenza (valorizzazione, attraverso la trasformazione, di prodotti aziendali o produzione specializzata di carne) ed anche alle preferenze e strategie dell'allevatore rispetto ai risultati in termini di tempi di allevamento e di qualità del prodotto e di gestione delle economie.

L'attenzione per la qualità degli alimenti è strettamente correlata con l'attenzione per le condizioni di benessere dell'animale e con le caratteristiche qualitative della carne sia organolettiche che "tecnologiche", cioè di "tenuta al banco" e di "risultato alla cottura"[13]. Ciò comporta non solo tecniche di alimentazione diversificate (razionamento calibrato o razionamento ad libitum), ma un modo diverso di valutare le risorse foraggiere prodotte dalle imprese. Nei due stili che utilizzano metodi tradizionali di alimentazioni, il "tradizionale" e "l'arrangione" la qualità degli alimenti somministrati, legata alla disponibilità di foraggio e di alimenti aziendali, viene considerato una vero e proprio risorsa competitiva tanto che nello stile che abbiamo definito "arrangioni" la dimensione stessa dell'allevamento viene decisa sulla base della disponibilità stagionale di foraggio: questo stile, caratterizzato da piccole dimensioni dell'azienda ricorre all'acquisto di foraggi in erba che l'allevatore stesso coltiva per conto di terzi rappresentati per lo più da agricoltori part-time o da proprietari di fondi non più residenti in regione.

L'acquisto di foraggi all'esterno, proprio per i requisiti qualitativi richiesti necessiterebbe costi di transazione piuttosto elevati legati alla specificità del prodotto ed alla necessità di controllo diretto da parte dell'allevatore della corrispondenza alle caratteristiche richieste.

Negli stili definiti moderni, invece, la produzione aziendale viene integrata da acquisti di mangimi industriali, la cui scelta viene fatta anche in relazione alla necessità di correggere eventuali carenze dei prodotti aziendali secondo ricette bilanciate basate sui fabbisogni teorici degli animali e finalizzate ad una standardizzazione sia dei tempi di allevamento sia del prodotto finale.

2.4.2 *Informazioni e conoscenze*

Esperienza e conoscenze sono considerate una risorsa rilevante in tutti gli stili di allevamento. La loro specificità rispetto all'attività che viene effettuata può essere considerata un vero e proprio *sunk cost* cioè un costo irrecuperabile, una risorsa che non può essere utilizzata in altre attività tale da costituire motivo stesso della continuazione dell'attività: *"...continuiamo a ristallare i vitelli perché ormai abbiamo l'esperienza..."*.

La dipendenza dall'esperienza e dalle conoscenze specifiche cresce all'aumentare dell'uso di risorse endogene all'impresa ed al territorio proprio

---

[13] L'alimentazione con insilati di mais, base della razione alimentare definita moderna comporta una maggiore ossidazione della carne dopo la macellazione con conseguente imbrunimento delle parti che sono a contatto con l'aria. Questo costituisce un problema per i macellai più piccoli che commercializzano l'animale in un periodo che generalmente oltrepassa la settimana. Inoltre la carne di animali allevati con insilato di mais trattiene più acqua nei tessuti che viene rilasciata al momento della cottura.

per la specificità di queste così da divenire quasi una barriera all'entrata per nuovi allevatori e quindi un vero e proprio vantaggio competitivo. Inoltre le conoscenze vengono prodotte e riprodotte all'interno stesso dell'impresa o di reticoli relazionali a forte connotazione locale che consentono di minimizzare i costi dell'informazione e quei costi legati alla "certificazione" di questa. Gli attori principali di questi reticoli attraverso i quali giungono le informazioni sono infatti gli altri allevatori, il veterinario dell'azienda o il veterinario della Agenzia Sanitaria Locale, i valutatori di razza che visitano le aziende iscritte al libro genealogico mensilmente, gli addetti al mattatoio e il macellaio al quale vengono venduti gli animali. Tutti questi attori partecipano in misura diversa ad una ridefinizione continua delle tecniche che vengono adattate in modo progressivo ai diversi andamenti stagionali e di mercato.

Nel caso degli allevamenti "moderni" le conoscenze sono prodotte al di fuori dell'allevamento e qui adattate attraverso un processo di contestualizzazione costante finalizzato ad adattare alla situazione tecnica, organizzativa ed anche finanziaria di ogni singola impresa le innovazioni provenienti dal sistema scientifico e tecnologico. I reticoli relazionali attraverso i quali le informazioni giungono all'agricoltore hanno ancora una forte dimensione locale, ma agiscono da intermediari rispetto a luoghi di produzione delle informazioni e delle conoscenze che possono essere anche molto distanti. Il costo delle informazioni veicolate da questi reticoli viene a dipendere sia dal grado di istituzionalizzazione del reticolo, sia dalla capacità di referenza che l'allevatore ha con le istituzioni locali. Alcuni servizi, vengono svolti non da attori istituzionali, bensì da attori economici quali ad esempio intermediari commerciali od allevatori di altre aree.

L'acquisto dei vitelli da ristallo in Francia costituisce un esempio emblematico del ricorso ad intermediari che hanno maggiori conoscenze dell'allevatore umbro del mercato francese. La dimensione media degli allevamenti dello stile definito "ingrassatori" non consente quelle economie di scala che giustificano gli alti costi di transazione connessi all'acquisto diretto sul mercato francese di animali da ristallo[14].

Sia in regione, sia nelle regioni limitrofe sono nate figure imprenditoriali che si occupavano unicamente delle fasi di acquisto e di "primo condizionamento" degli animali francesi da ristallo il cui reddito era costituito proprio dall'abbattimento dei costi di transazione nelle fasi di acquisto degli animali

---

[14] In questo caso i costi di transazione *ex ante* sono costituiti dall'individuazione dei fornitori più affidabili, dalle spese di viaggio per la scelta dei vitelli ritenuti più idonei, per la stesura o il controllo del contratto di acquisto, all'organizzazione del trasporto, mentre i costi *ex post* sono quelli connessi ad eventuali contestazioni del prodotto, nel caso di non conformità a clausole contrattuali.

degli ingrassatori. Queste forme di intermediazione sono state favorite dalle autorità sanitarie locali, perché consentivano un miglior controllo degli animali immessi negli allevamenti regionali. Gli ingrassatori venivano incentivati dallo stesso veterinario della ASL a far ricorso a queste figure attraverso una semplificazione delle pratiche amministrative necessarie; allo stesso tempo il veterinario rappresentava per l'ingrassatore garanzia nei confronti del rischio di comportamenti opportunistici da parte dell'intermediario riducendo quindi i suoi costi di transazione unicamente al sopralluogo alla stalla di sosta necessario alla scelta degli animali.

2.4.3 Il tempo come variabile strategica

La durata del ciclo di produzione, la divisione del lavoro, l'esternalizzazione di alcune funzioni imprenditoriali sono tutte scelte che discendono dalla strategia dell'imprenditore, dal suo orizzonte temporale, dalla disponibilità di lavoro familiare e dalla propria personale preferenza nell'allocazione del suo tempo di lavoro. La maggior parte degli allevamenti in regione sono a conduzione familiare, anche quando viene impiegata manodopera salariata il proprietario è direttamente impegnato nell'attività dell'impresa nella funzione produttiva e/o di commercializzazione del prodotto e quindi deve scegliere come ottimizzare il suo tempo.

La dimensione temporale influenza direttamente alcune scelte tecniche rilevanti che possono essere ricondotte alla durata sia del ciclo di ingrasso sia di quello di riproduzione degli animali. Qui la razza fa la differenza; la Chianina, infatti, ha tempi più lunghi rispetto alle altre razze per entrambi i cicli. La scelta delle razze francesi degli allevatori moderni è proprio dettata dalla scelta di ridurre questi tempi al fine di poter effettuare più di un ciclo di ingrasso in un anno inseguendo quindi economie di scala per l'abbattimento dei costi fissi. In questi allevamenti la ristrutturazione del tempo di lavoro assume un carattere vincolistico per il risultato reddituale dell'allevamento.

Il tempo di alimentazione e di "cura" del singolo animale viene ridotto al minimo attraverso tecnologie *labour-saving* ed una standardizzazione delle fasi di allevamento. Gli animali vengono immessi in allevamento per lotti anche in un'unica volta e venduti nello stesso periodo, spesso ad un unico grande commerciante, secondo la tecnologia del "tutto vuoto, tutto pieno". Questo comporta una diversa gestione dei flussi finanziari aziendali e spesso il ricorso a credito di gestione sul quale, in passato, interveniva la Regione con l'abbattimento del tasso d'interesse.

Negli allevamenti di tipo tradizionale il tempo è legato all'ottenimento di un prodotto di qualità: *"...ogni animale ha bisogno del suo tempo per raggiungere il punto giusto di maturazione che è anche il momento in cui la carne risulta migliore..."*.

Alle economie di scala viene contrapposta l'intensità di lavoro legata alla "cura" necessaria sia agli animali sia alle colture con risultati reddituali soddisfacenti.

Nel caso degli "arrangioni" l'ingrasso viene effettuato proprio per utilizzare la risorsa lavoro familiare che altrimenti non troverebbe collocazione né nell'azienda né sul mercato del lavoro. L'immissione degli animali in stalla o la programmazione delle nascite sono regolate sulla base dei calendari di lavoro aziendali e della necessità di far fronte in più periodi dell'anno alle vendite dei vitelloni. Questo consente anche un'integrazione di tipo finanziario dell'attività di allevamento all'interno dell'azienda che nella maggior parte dei casi è caratterizzata da ordinamenti misti dove sono presenti anche coltivazioni arboree tradizionali come vite ed olivo.

2.4.4 Avversione/propensione al rischio

La propensione od avversione al rischio costituisce certamente la base di ogni strategia imprenditoriale ed è un elemento di differenziazione degli stili.

Nel modello tradizionale l'obiettivo principale è rappresentato dalla valorizzazione delle risorse aziendali attraverso piani di avvicendamento studiati per produzione alimenti da riutilizzare in azienda sulla base del razionamento ritenuto più adeguato. L'elevato grado di autoapprovvigionamento consente di minimizzare il rischio legato agli andamenti di mercato soprattutto per le componenti proteiche della razione per le quali il mercato è meno regolamentato che per i cereali ed il cui prezzo dipende dall'andamento del dollaro.

Il controllo dell'intero processo produttivo, attraverso il ciclo chiuso, consente inoltre di frazionarlo e di eliminare o riadattare porzioni elementari di questo a seconda del momento congiunturale legato sia all'andamento climatico, che influisce sulla disponibilità di foraggi, sia a quello di mercato.

La scelta della razza Chianina è anch'essa legata ad una minore propensione al rischio: *"..nei momenti in cui il mercato va male e non si riesce a vendere, la Chianina continua a crescere lo stesso, i vitelli Charolais invece si ingrassano senza aumento di peso.."*. In effetti il vitellone Chianino ha almeno due pesi di macellazione a cui corrispondono prezzi diversi direttamente proporzionali a questi a differenza di quanto avviene per lo *Charolaise* per il quale, invece, il prezzo comincia a diminuire se l'animale supera il momento di maturazione ottimale che è tra i 600 e 700 kg di peso vivo.

Tabella 4.5 Confronto tra due stili di allevamento di bovini da carne in Umbria: a)indici economici

	Tradizionale ciclo chiuso, Chinina	**Ingrassatore Incroci francesi**
SAU di cui:	20,5	10,5
SAU irrigua	3	4
SAU stagionale	10	0
ULU	1,6	1,04
UBA	38	40
Numero fattrici	25	1
UBA per SAU	1,9	3,8
UBA per ULU	21,6	38,6
Carne prodotta (kg)	12.120	15.458
PLV di cui:	46.514.360	51.410.459
Premi UE	4.798.410	4.288.950
PLV per ULU	29.071.475	49.578.220
PLV per UBA	1.224.062	1.285.261
Reddito lordo per ULU	19.538.373	25.211.239
Reddito netto per ULU	7.931.586	7.480.000
Reddito lordo per UBA	764.545	630.281
Reddito netto per UBA	322.119	187.002
Valore aggiunto per kg di carne	2.584	1.458
Reddito netto per kg di carne	1.079	484

La maggiore flessibilità nell'uso delle risorse consente di ridurre il rischio d'impresa ed è caratteristico di comportamenti massimizzanti di lungo periodo che consentono adattamenti lenti coerenti con l'organizzazione temporale dell'impresa. Viceversa una maggior propensione al rischio prevede comportamenti capaci di sfruttare situazioni congiunturali favorevoli di breve periodo, legati alla minimizzazione dei tempi di recupero degli investimenti effettuati ed una maggior attenzione ai mutamenti del mercato.

Se gli stili differiscono per tutta una serie di comportamenti, dal punto di vista reddituale mostrano una notevole convergenza. Nella tabella seguente vengono riportati i risultati reddituali di due aziende del campione che appartengono a stili "estremi" quello tradizionale rappresentato da ciclo chiuso con razza Chianina e quello dell'ingrassatore a ciclo aperto con incroci francesi.

Le due aziende sono omogenee sia dal punto di vista della dimensione aziendale (SAU) sia per le caratteristiche agronomiche di questa (SAU irrigua e orografia ed altitudine).

Tabella 4.6 Confronto tra due stili di allevamento di bovini da carne in Umbria: b)indici tecnici

Indici tecnici	Tradizionale	Ingrassatore
Peso medio iniziale (Kg)	30	320
Peso medio di vendita (Kg)	670 M – 450 F	600
Prezzo medio (lire/kg PV)	4200	4000
Autoapprovvigionamento alimentare (%)	69	51
Indice di conversione (UF/kg di carne prodotta)	6,9	7,1
Incremento giornaliero (Kg)	1,16	1,03
Costo razione (lire/kg di carne)	2.368	2.747

Sul lato del mercato del prodotto a diversi comportamenti imprenditoriali corrisponde la ricerca di forme di governo delle transazioni che presentino due caratteristiche: la minimizzazione dei costi legati all'uso del mercato e la coerenza con l'assetto organizzativo e le preferenze dell'imprenditore.

Non sorprende quindi che lo stile tradizionale e anche l'arrangione che individuano come elemento di posizionamento competitivo delle loro imprese caratteristiche qualitative della carne legate all'origine (razza) dell'animale ed alle metodiche di processo, finalizzano la loro attività di marketing alla costruzione dello scambio dentro strutture di quasi-organizzazione basate su contratti di tipo informale dove l'elemento guida non è il prezzo, piuttosto le caratteristiche qualitative e la costanza di queste. Gli animali, ottenuti dalla selezione aziendale e le stesse tecniche di allevamento, a causa della loro specificità, costituiscono un investimento irrecuperabile per l'impresa che può essere difeso meglio attraverso forme di integrazione come ad esempio quella contrattuale (Grossmann e Hart 1985; Hart e Moore 1990).

Le specificità del processo produttivo legate alla razza ed a modalità di allevamento che riescono ad esaltare le caratteristiche produttive di questa, costituiscono uno svantaggio, in termini di costi, tale da rendere economicamente insostenibile l'attività, quando la commercializzazione avviene al di fuori di strutture di scambio ove tali caratteristiche non siano considerate come elementi di differenziazione verticale del prodotto.

Negli stili "moderni" le caratteristiche qualitative sono rappresentate dalla corrispondenza a standard di mercato (razza, peso di macellazione), ciò consente di portare su mercati diversi anche spazialmente distanti, inseguendo

variazioni congiunturali di prezzo. L'allevatore si lega di rado in forme contrattuali stabili che riguardano l'intera produzione, piuttosto con comportamenti riconducibili a "strategie di portafoglio" dividono il prodotto tra scambi di mercato (attraverso intermediari sia occasionali sia fissi e forme di quasi mercato (grossisti e macellai locali).

Stili diversi manifestano quindi una diversa sicurezza da parte dell'allevatore nei confronti della certezza di collocamento e nelle aspettative di variazione dei prezzi.

Tabella 4.7 Punteggio dei quattro stili rispetto alle variabili economiche e commerciali

	L'artigiano	**L'arrangione**	**L'allevatore moderno**	**L'ingrassatore**
Costi di produzione alti	28%	39%	26%	50%
Possibilistá di ridurre i costi	36%	21%	39%	28%
+ del 20% della produzione, venduta ad intermediari	4%		13%	11%
+ del 20% della produzione, venduta direttamente	12%	25%	4%	
Possibilistá di ottenere un prezzo più alto	16%	39%	35%	44%
Prezzo medio di vendita (Lire/kg di peso vivo)	4.440	4.320	4.470	4.230
Rilevanti problemi di collocazione del prodotto	28%	45%	39%	67%

3 Il collegamento con il mercato: comportamenti strategici dei macellai e produzioni locali

Il prodotto "carne bovina" proveniente dai diversi stili di allevamento non è omogeneo dal punto di vista delle specifiche qualitative del prodotto. Queste specifiche qualitative, costituiscono la base di una efficace strategia di differenziazione e quindi divengono un vantaggio competitivo solo se sono riconosciute come tali non solo dal produttore, ma da tutti gli attori del circuito. Ciò comporta l'esistenza di una diversità di comportamento da parte di attori che partecipano ad uno stesso stadio del circuito di commercializzazione.

Il settore della distribuzione è certamente quello che svolge una funzione chiave nel processo di definizione del prodotto (cfr. figura 2.2 del capitolo 2) e nel suo successo commerciale per il suo ruolo di interfaccia attiva tra consumatore e produttore. Nel caso della carne, il ruolo del macellaio non si

limita alla solo distribuzione, intesa come il servizio di trasferimento nel tempo e nello spazio del prodotto per farlo giungere dal produttore al consumatore, piuttosto, attraverso la lavorazione della carcassa e della carne svolge un ruolo attivo nella determinazione delle caratteristiche organolettiche di questa.

Le tecniche e le tecnologie utilizzate dal macellaio non sono quindi neutrali rispetto al prodotto finale, né tantomeno rispetto alle caratteristiche della mezzena e quindi dell'animale. Inoltre il macellaio attraverso il contatto quotidiano con il cliente partecipa attivamente alla costruzione della qualità nel circuito di cui costituisce il nodo centrale per cui passano le informazioni nelle due direzioni. Partendo dall'analisi delle fonti di approvvigionamento di un campione stratificato[15] di 150 macellai Umbri, attraverso tecniche di analisi multivariata è stato possibile individuare tre "stili" diversi che identificano altrettanti circuiti di commercializzazione. La provenienza della carne è fortemente correlata al comportamento del macellaio e, quindi, costituisce un buon indicatore per l'individuazione dei diversi comportamenti strategici e conseguentemente dei circuiti.

Nella tabella 4.8 viene effettuata una ripartizione dei macellai secondo il peso percentuale del canale di approvvigionamento (provenienza degli animali) mentre nella figura è riportata la distribuzione dei macellai rispetto alle due variabili che caratterizzano i loro fornitori: la dimensione media degli allevamenti e la tipizzazione del prodotto sulla base di razza e provenienza.

---

[15] La stratificazione è stata condotta sulla base della localizzazione delle macellerie nelle tre tipologie di comuni individuate dall'ISTAT (Urbani, semi Urbani e rurali) e della loro dimensione individuata dal numero di addetti. I dati sul totale della popolazione sono stati ottenuti dalle Camere di Commercio di Perugia e Terni. In seguito i campioni sono stati controllati per rilevare eventuali asimmetrie inerenti parametri rilevanti per l'indagine, (come uso di marchi o appartenenza ad associazioni o gruppi di acquisto) non individuabili attraverso i dati delle Camere di Commercio Sono state escluse dall'indagine le macellerie della Grande Distribuzione. Queste hanno acquisti centralizzati, sono state fatte, quindi interviste in profondità ai responsabili degli acquisti delle principali catene distributive presenti in regione,

Tabella 4.8 Ripartizione dei macellai secondo le quote % di acquisto per canale di provenienza degli animali

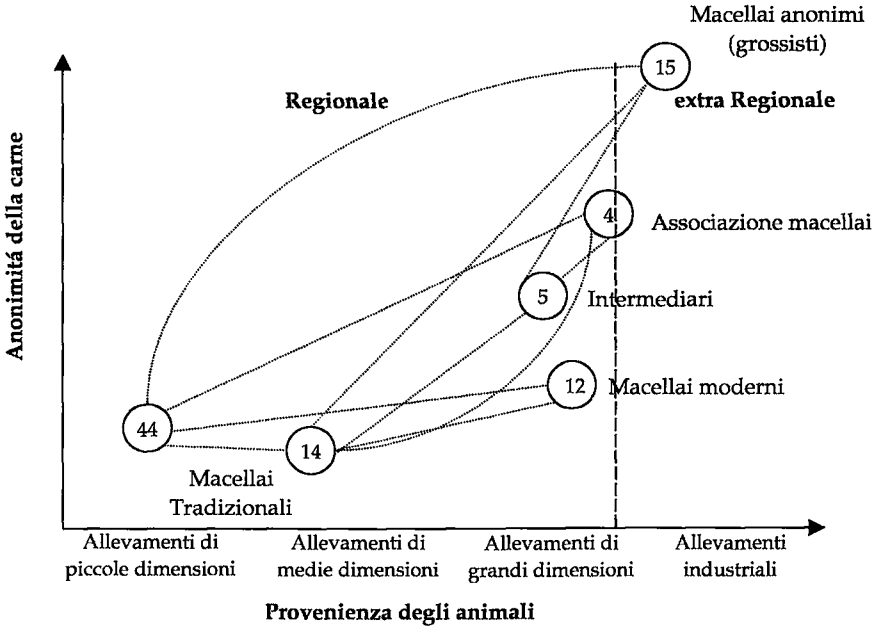
	Allevatori < 10 capi	**Allevatori 10 - 50 capi**	**Allevatori > 50 capi**	**Grossista**	**Mediatore**	**Coop.va macellai**
Allevatori < 10 capi	44 100%	12 50%, 50%	3 25%, 75%	4 25%, 75%		1 25%, 75%
Allevatori 10 - 50 capi	1 75%, 25%	14 100%	3 25%, 75%	1 75%, 25%		1 75%, 25%
Allevatori > 50 capi	8 50%, 50%	1 50%, 50%	12 100%			
Grossista	9 50%, 50%	2 50%, 50%		15 100%		
Intermediario		1 50%, 50%		1 50%, 50%	5 100%	
Cooperativa macellai	2 50%, 50%	1 50%, 50%			1 50%, 50%	4 100%

Il numero intero rappresenta il numero di macellai mentre, le percentuali, sono riferite alle quote di acquisto per canale di provenienza degli animali secondo l'ordine riga e colonna.

E' stato quindi possibile identificare tre gruppi estremi in base ai quali sono stati denominati i circuiti:

- i macellai del tipo *tradizionale*, che si approvvigionano per oltre il 90% da allevamenti regionali di piccole dimensioni (al di sotto dei 10 capi);
- i macellai *moderni* che acquistano almeno il 65% degli animali da allevamenti di grandi dimensioni e per il resto fanno ricorso a grossisti o intermediari;
- infine i macellai *anonimi* che acquistano almeno il 65% della carne da commercianti all'ingrosso.

Figura 4.4 Distribuzione dei gruppi dei macellai umbri a seconda della provenienza degli animali e del grado di identificabilità delle carni



Legenda:
I numeri corrispondono con i numeri di macellai sulla diagonale della tabella 4.8 (100% della carne da un'unica provenienza). I numeri contrassegnati da un cerchio rappresentano i macellai che esclusivamente acquistano dal tipo di fornitore indicato. Le linee indicano il posizionamento di quei macellai che comprano da più fornitori.

L'acquisto diretto allevatore-macellaio risulta ancora molto diffuso nella Regione: il primo gruppo e cioè i macellai tradizionali sono quelli più rappresentati nel campione e se a questi si aggiungono le situazioni intermedie (rappresentate dai punti più vicini all'origine dell'asse che rappresenta l'anonimità del prodotto) ed il gruppo dei macellai moderni che acquistano direttamente dall'allevatore, la percentuale di attori che acquistano esclusivamente da allevamenti e cioè preferiscono un canale di acquisto breve risultano pari al oltre il 65% del totale, mentre quelli che ricorrono esclusivamente a grossisti o intermediari sono il 17% circa.

Tra i grossisti è stata tenuta distinta la locale Associazione Macellai di Perugia, la CEMAC che opera come grossista acquistando capi/mezzene sul mercato nazionale e rivendendoli agli associati, ma che al momento dell'analisi aveva avviato una politica di marchio centrata sulla provenienza regionale degli animali, utilizzando tale provenienza come elemento di differenziazione delle macellerie aderenti per far fronte alla crescente competizione da parte della

GDO che nello stesso periodo aveva avviato politiche di marchio proprio basato sulla garanzia del controllo sanitario degli animali.

L'acquisto diretto in azienda comporta una conoscenza diretta da parte del macellaio delle tecniche di allevamento e di come queste influiscono sulle caratteristiche organolettiche delle carni. Dall'inchiesta è emersa la notevole competenza di questi macellai nella valutazione qualitativa dell'animale in termini di resa al macello e della carcassa e dei trattamenti che ciascuna razza e ciascuna tecnica di allevamento necessita per raggiungere ed esaltare le caratteristiche qualitative desiderate.

La frollatura, ad esempio, risulta indispensabile nel caso della Chianina: vitelloni maschi le cui carcasse raggiungono pesi fino a 500 kg necessitano di una frollatura piuttosto lunga, per raggiungere la tenerezza desiderata ed esaltare il sapore della carne. Questo può essere considerato uno svantaggio per un macellaio che ha vendite concentrate e preferisce una rotazione veloce del magazzino, senza investimenti aggiuntivi in celle frigorifere, ma viene considerata un vantaggio da macellerie che vendono ridotte quantità giornaliere e che devono tenere a lungo l'animale nella cella frigorifera. La carcassa di Chianina, infatti a differenza di quelle delle razze francesi non scurisce e non fa acqua durante periodi di conservazione post macellazione anche prolungati anche quando questa viene effettuata in condizioni non ottimali (ad esempio in assenza di una costanza della temperatura a causa dell'apertura ripetuta della cella frigorifera).

Ogni stile è quindi caratterizzato da una precisa strategia imprenditoriale che comporta scelte coerenti tra politiche di approvvigionamento, posizionamento di mercato e la propria dotazione in *assets*. Questi ultimi vanno intesi come investimenti di tipo materiale, quali ad esempio le dimensioni e la localizzazione della macelleria e le sue dotazioni tecnologiche e le risorse umane impiegate, ed anche investimenti di tipo immateriale rappresentati, dalla competenza specifica del macellaio, che come detto influisce direttamente sulle caratteristiche del prodotto, dalle relazioni di fornitura e dalla fidelizzazione del consumatore.

L'analisi statistica dei dati, condotta attraverso l'analisi discriminante, ha fornito due funzioni, che rappresentano le combinazioni lineari di otto variabili che consentono di individuare le diversità dei tre gruppi di macellai rispetto alle loro politiche di qualità e di conseguenza alla gestione della macelleria e del rapporto con il fornitore ed il cliente.

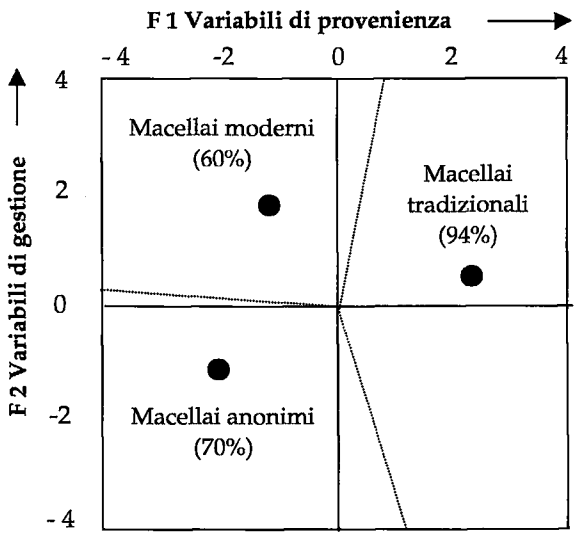
Le funzioni sono state calcolate in modo che individui appartenenti ai tre circuiti assumano posizioni le più distanti possibili rispetto a queste funzioni. La prima funzione (Funzione 1) individua variabili che riguardano caratteristiche qualitative del prodotto legate alle caratteristiche del fornitore,

la seconda (Funzione 2), invece, contiene tutte variabili relative alla gestione della macelleria. La rappresentazione schematica della figura seguente mostra la proiezione dei circuiti sulle funzioni discriminanti.

Tabella 4.9 Correlazioni all'interno dei gruppi tra le variabili selezionate e le funzioni discriminanti convenzionali

	FUNZIONE 1	FUNZIONE 2
Tipo di foraggi importante per la qualità della carne	0,62	- 0,26
Allevatori piccoli fanno prodotto migliore	0,40	0,28
C'é un futuro per l'allevamento di Chianine	0,35	0,08
Aumento della vendita piatti pronti	- 0,18	0,57
Numero di addetti in macelleria	0,04	0,53
Aderente ad un marchio di qualità	0,17	0,36
Disposizione di pagare più per la qualità	- 0,02	0,35
Conoscenze professionali da fonti esterne	0,12	0,30

Figura 4.5 Proviezione sugli assi discriminanti dei tre gruppi di macellai



Legenda:
(X %) = percentuale di macellai sul totale del gruppo assegnati allo stile sulla base delle funzioni discriminanti
• = centroide di gruppo
Le linee tratteggiate indicano la separazione tra i gruppi

Le macellerie di tipo tradizionale ottengono punteggi più elevati sulla prima funzione, mentre viceversa le macellerie definite moderne ottengono il punteggio maggiore rispetto al secondo fattore. Le macellerie che acquistano da commercianti all'ingrosso non trovano riscontro in nessuna delle funzioni; I macellai di questo gruppo non sono interessati né alla provenienza né alla possibilità di aggiungere valore aggiunto alla carne attraverso la macelleria, la loro è una politica competitiva basata sul prezzo e sulla corrispondenza a caratteristiche qualitative standard del consumatore medio, colore chiaro e tenerezza della carne.

Un ulteriore elemento di differenziazione dei gruppi è rappresentato dalle caratteristiche localizzative, strutturali e dalle politiche commerciali dei tre diversi gruppi riportate nella tabella seguente.

Tabella 4.10 Punteggi dei macellai sulle questioni socio economiche e commerciali

Caratteristiche del punto vendita	**Tradizionale**	**Moderno**	**Anonimo**
	Piccole aziende umbre	*Grandi aziende umbre*	*Grossisti*
Localizzazione (numero):			
Borgo rurale	28	6	21
Piccolo Centro Urbano	48	67	16
Centro Urbano	25	28	63
Centro Storico	61	23	27
Valle del Tevere	43	72	42
Numero medio di addetti	1,9	2,4	2,0
Incremento delle vendite dei prodotti preparati	45%	61%	37%
Aggiornamento professionale	1,83	2,42	2,27
Concorrenza da parte della grande distribuzione	53%	36%	69%
Disponibilità ad aumentare prezzo di acquisto (lire):			
Da parte del macellaio	530	440	290
Da parte del consumatore (risposta data dal macellaio)	610	490	430

Sulla base degli elementi di analisi individuati è stato possibile identificare i tre stili imprenditoriali dei macellai umbri. Il ruolo centrale del macellaio nella commercializzazione della carne consente di far corrispondere alla caratterizzazione del macellaio quella del circuito stesso. Possiamo quindi

individuare tre circuiti distinti: quello tradizionale, quello moderno e quello anonimo.

4 Dagli stili ai circuiti

A diversi stili corrispondono quindi circuiti diversi nei quali il comportamento strategico proprio di un attore trova coerenza con quello degli attori degli altri stadi del circuito. In termini economici questo può essere interpretato come la costruzione di contesti competitivi di tipo oligopolistici conseguenti alla differenziazione orizzontale[16] dei prodotti (Saccomandi 1995b). Questa viene spiegata partendo da modelli che prendono in considerazione la concorrenza tra imprese spazialmente localizzate (Hotelling 1929; Grillo e Silva 1989; Saccomandi 1998). Secondo tali modelli ogni impresa può accrescere il proprio profitto localizzandosi il più lontano possibile dalle altre e cioè attraverso la massima differenziazione dei prodotti. Questo comporta una tendenza, nel settore, alla frammentazione del mercato cioè ad un incremento non solo del numero delle imprese ma anche dei tipi di prodotti differenziati che sono funzione della dimensione del mercato.

Le differenze nella definizione di qualità che vengono attribuite al prodotto carne, nei diversi circuiti, possono essere trattate allo stesso modo di quanto avviene per le differenze nella localizzazione di venditori vincolati nei prezzi di trasporto. La differenziazione orizzontale del settore spiega la presenza, nello stesso territorio, di circuiti diversi.

D'altra parte la natura normativa della definizione stessa della qualità all'interno di ciascun circuito fa sì che questa possa essere considerata una vera e propria istituzionalizzazione del prodotto. Quindi ciascuna qualità genera, all'interno del circuito, la possibilità di una differenziazione verticale fondata proprio sull'esistenza di standard riconosciuti e comuni a tutti gli attori del circuito. In presenza di differenziazione verticale la teoria dei giochi ha dimostrato l'esistenza di equilibri di Nash[17] che ammettono degli extra profitti per un numero limitato di imprese. In questo si rilevano alte concentrazioni di

---

[16] I beni sono differenziati orizzontalmente quando non è possibile stabilire un ordinamento di preferenze comune a tutti i consumatori: a parità di prezzo sarà sempre possibile dividere i consumatori in più insiemi ciascuno dei quali preferisce un bene rispetto agli altri. Due beni, invece, si definiscono differenziati verticalmente quando tutte le caratteristiche che li definiscono sono presenti in misura maggiore in uno piuttosto che nell'altro; cioè è possibile posizionare i beni su una scala comune di preferenze.

[17] In teoria dei giochi l'equilibrio di Nash può essere descritto come l'insieme delle strategie, una per ogni giocatore, tale che nessun giocatore trae vantaggio, (nel senso di migliorare il proprio guadagno) dal deviare dalla propria strategia di equilibrio.

quote di mercato che non possono essere spiegate né in base ai fattori tecnici, poiché questi sono omogenei (presenze di economie di scala), né in base ai comportamenti, piuttosto alla dimensione della domanda, che a sua volta dipende dalla diversa capacità d'acquisto dei consumatori. La possibilità da parte di imprese, che producono una qualità migliore, di diminuire i propri prezzi per avere una maggiore quota di mercato, porta a processi di concentrazione anche rilevanti propri degli oligopoli. I settori con queste caratteristiche possono essere considerati come degli oligopoli naturali (Shaked e Sutton 1984) dove il ruolo principale è giocato dalla domanda che cerca un prodotto con caratteristiche specifiche legate a valori qualitativi e ipersimbolici e che è disposta a pagare prezzi diversi per contenuti diversi di tali caratteristiche. Le imprese, quindi, hanno la possibilità di localizzarsi sul segmento qualitativo che gli consente di ottenere un extra profitto Schmalensee 1982).

I modelli costruiti su queste ipotesi consentono di trattare le diverse qualità dei beni come delle variabili endogene al mercato indipendenti, quindi, dalla tecnologia, ma funzione delle caratteristiche della domanda (gusto, cultura, reddito, ecc.) e del grado di concentrazione dell'offerta. Il profitto degli imprenditori operanti in un oligopolio naturale viene a dipendere dalle modalità con le quali questi organizzano il processo produttivo e lo scambio e non esclusivamente dalle economie di scala, che diventano più un risultato che dell'allargamento della quota di mercato che una strategia per raggiungerla. Poichè la tecnologia è data, (per l'esistenza di specifiche di produzione e di prodotto, ad esempio la razza), questa non costituisce una barriera all'entrata per tutte le altre imprese sul mercato che hanno la possibilità e capacità di utilizzare le stesse tecniche[18], e che vengono attirate dalla presenza di profitti. Poiché la dimensione del mercato è definita questo porta alla ridefinizione di equilibri di Nash conseguente ai fenomeni di entrata e di uscita delle imprese fino ad un livello di profitto minimo che decide le imprese che rimangono sul mercato. Solo l'aumento della domanda consente l'entrata di altre aziende. Incrementi del livello minimo di profitto per le aziende già operanti nel mercato possono essere perseguiti solo attraverso una nuova differenziazione del prodotto[19] o attraverso economie di scopo. Ogni circuito può, quindi,

---

[18] Nel caso di una differenziazione orizzontale di tipo geografico, come avviene nelle produzioni DOP, la possibilità è legata alla localizzazione dell'azienda nell'area delimitata dal disciplinare mentre nel caso di produzioni trasformate, dalla possibilità di acquisire le tecniche previste dal disciplinare senza costi.

[19] Questo è quello che sta accadendo nel caso del Parmigiano Reggiano, dove è iniziata una differenziazione del prodotto certificato attraverso le produzioni biologiche, sulla base della localizzazione delle aziende (montagna) o della razza utilizzata (Reggiana invece della Frisona) De Roest 2000.

essere considerato un contesto competitivo oligopolistico le cui dimensioni dipendono dalla definizione stessa della qualità che lega gli attori del circuito.

Il termine circuito, sembra più appropriato rispetto a quello di filiera o di catena utilizzato da diversi autori,[20] in quanto contiene in sé il concetto di sistematicità dei rapporti e di feedback tra i diversi attori che vi partecipano. (Van der Meulen 2000). Il circuito può, infatti, assumere la natura di un vero e proprio sistema che reagisce come un'organizzazione ai cambiamenti del contesto distribuendo al suo interno, secondo un principio di equità condiviso tra gli attori, gli effetti di eventuali stress esterni, come variazioni dei prezzi o dei costi[21].

Gli attori principali di questi circuiti, in Umbria, sono l'allevatore, il macellaio ed il consumatore, tutti sono stati oggetto di inchieste dirette i cui risultati sono stati solo in parte riportati in questo lavoro[22].

Un importante risultato dello studio condotto in Umbria può essere individuato proprio nell'identificazione dei diversi circuiti che legano produzione e consumo e delle modalità attraverso le quali alcuni di questi consentono di mantenere nella regione dei modelli di sviluppo fortemente endogeni ed il sistema locale di produzione e distribuzione della carne. Questi modelli consentono di valorizzare e riprodurre risorse endogene che nel caso

---

[20] Il termine filiera viene utilizzato nella scuola francese che fa capo a Malassis (1968, 1973), utilizzata da Golberg (1970) per lo studio del commercio dei prodotti agricoli e ripresa da Saccomandi nei suoi testi di Economia dei Mercati agricoli (1991, 1998) dove la filiera agroalimentare viene definita come la struttura composta da distinti e tecnologicamente separabili del processo produttivo che sono associati all'uso di risorse specifiche e/o alla produzione di uno specifico prodotto. Il termine *chain, food supply chain* fa invece capo alla scuola americana (Porter, Goldberg, ecc.) Nel primo caso l'attenzione viene focalizzata maggiormente sugli aspetti tecnici e tecnologici connessi al percorso che un prodotto agricolo subisce per arrivare, come prodotto finito, fino al consumatore, nel secondo caso agli aspetti legati alla costruzione del valore lungo tale percorso tra cui la corrispondenza tecnica e tecnologica tra *output* di una fase ed *input* di quella successiva.

[21] Nel 1994, a seguito della prima crisi della BSE alla temporanea riduzione di prezzi dovuta alla flessione dei consumi è seguito un intervento speciale della UE sotto forma di premio di macellazione al fine di indennizzare i produttori per le perdite subite.Nei circuiti brevi allevatore macellaio caratterizzati da relazioni stratificate nel tempo, tale premio è stato volontariamente ripartito tra allevatore e macellaio attraverso una riduzione temporanea del prezzo di vendita dell'animale al fine di indennizzare anche il macellaio per la perdita subita a seguito delle mancate vendite.

[22] Per un approfondimento si rimanda ai lavori già citati di Van der Meulen, Ventura (1994) e a quello di Van der Meulen (2000). In entrambi vengono riportati con diverso approfondimento i risultati dell'analisi sui consumatori che fa parte integrante dello studio sui circuiti di commercializzazione della carne bovina umbra, ma del quale qui vengono riportate solamente le caratteristiche dei diversi gruppi di consumatori individuati.

della produzione di carne bovina sono rappresentate da una razza autoctona e dalle conoscenza legate alla sua utilizzazione produttiva ivi comprese le modalità di mobilitazione e di riproduzione di risorse naturali (quali stabilità e fertilità dei terreni, risorse foraggiere pascolive) che ne che prendono parte a tale processo.

L'individuazione dell'eterogeneità dei comportamenti imprenditoriali delle aziende agricole nel settore dell'allevamento e delle modalità con cui queste si collegano, attraverso forme di governo specifiche, al mercato, costituisce, infatti, la base per ogni intervento pubblico mirato al consolidamento e/o allo sviluppo di sistemi locali. Interventi che, laddove l'azienda viene considerata nel suo ambito relazionale, devono tenere conto, proprio, di come queste relazioni influiscano sulla vitalità economica dell'impresa. L'obiettivo dell'intervento pubblico si sposta quindi dalla ricerca di strumenti mirati all'ottimizzazione dell'efficienza del processo produttivo, verso strumenti che consentano la riproduzione delle relazioni socio-economiche che sono alla base dell'esistenza e del successo dell'impresa e del reticolo relazionale all'interno del quale vengono effettuati gli scambi nel mercato delle risorse e del prodotto.

4.1 I tre circuiti

L'indagine empirica ha consentito di evidenziare in Umbria l'esistenza di diversi circuiti. Questi non sono isolati, ma collegati tra loro, se si affronta, infatti, l'analisi dallo stadio del consumo, i circuiti possono essere assimilati a segmenti di mercato ed è quindi facile comprendere come questi possono variare in dimensioni solo a spese di altri, al variare delle definizioni di qualità della domanda.

I diversi segmenti regionali di consumo individuati nel corso della ricerca sono identificati da sette diversi stili di acquisto che fanno riferimento ai circuiti. Questi sono stati identificati a partire da un campione stratificato[23] di 150 consumatori della regione sulla base delle diverse definizioni qualitative del prodotto, del luogo abituale di acquisto, delle caratteristiche socio-economiche degli intervistati e del luogo di residenza. I gruppi così individuati sono riportati qui di seguito divisi secondo le categorie definite da Van der Meulen (2000) in base alle variabili descritte sopra.

---

[23] Nella stratificazione per i consumatori si è tenuto conto del parametro localizzazione utilizzando la classificazione dell'ISTAT dei comuni dell'Umbria (rurali, urbani, semi-urbani). I consumatori sono stati stratificati per età e professione scegliendo casualmente i soggetti da intervistare nei comuni individuati fino ad esaurimento della categoria di appartenenza.

Campagnoli

Sono residenti in piccoli Comuni rurali, hanno mediamente un basso livello di formazione, ma una buona conoscenza, anche tecnica, della carne bovina. Infatti, conoscono il rapporto positivo tra contenuto in grasso, sapore e tenerezza. Acquistano esclusivamente dal proprio macellaio di fiducia. Non sono interessati né a prodotti preparati né a marchi di qualità.

Anziani

Sono residenti soprattutto nei Centri Urbani, come i campagnoli hanno un basso livello di formazione ed una buona conoscenza sia del prodotto, sia del processo. Le abitudini di acquisto sono analoghe a quelle dei campagnoli: l'unico punto vendita a cui si rivolgono è la macelleria tradizionale con cui instaurano un forte rapporto fiduciario. Tra le caratteristiche organolettiche della carne quella della tenerezza assume una certa importanza e questo li accomuna agli altri consumatori dei Centri Urbani. Uno dei difetti maggiori delle carni viene considerato la perdita di acqua alla cottura. Le tecniche di allevamento tradizionali vengono considerate un fattore di qualità che potrebbe incentivare i consumi di carne.

Yuppies (young urban professionals)

Sono residenti nei centri urbani, hanno una formazione scolastica elevata ma una scarsa conoscenza tecnica della carne. Un'età mediamente inferiore ai 40 anni. Non comprano carne confezionata ma solo al "taglio" nelle macellerie moderne. Danno molta importanza al sapore e alla garanzia di salubrità delle carni. Conoscono I marchi e sono preoccupati dalla presenza di sostanze ormonali nelle carni. Anche per loro il difetto maggiore della carne è quello della perdita di acqua alla cottura.

Superficiali

Sono residenti in piccoli centri urbani, comprano con gli occhi e sono molto attenti al prezzo ed al contenuto di grasso nella carne. Il loro fornitore abituale è il macellaio anche se occasionalmente acquistano anche carne confezionata.

Indifferenti

Sono residenti nei grandi centri urbani di mezza età ed il loro fornitore abituale è la macelleria. Nel prodotto ricercano la genuinità per la quale si affidano al macellaio. Non conoscono, infatti, marchi di qualità e sono poco attenti alla provenienza.

Hoppers

Sono residenti nei centri urbani ed hanno abitudini di acquisto tipiche di questi. Hanno un basso livello di formazione scolastica. I loro fornitori non sono abituali ma si riforniscono a secondo della comodità sia dai supermercati,

sia dalle macellerie. Si preoccupano della genuinità della carne e della sua salubrità.

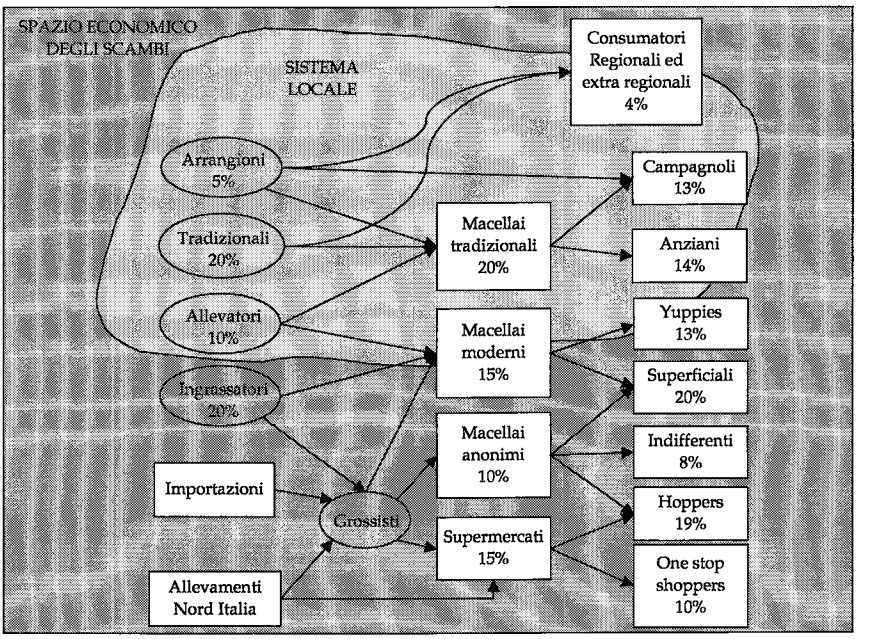
One stop-shoppers (solo supermercato)

Sono residenti nei centri urbani e acquistano quasi esclusivamente nei supermercati. Hanno una scarsa conoscenza della carne, ma una formazione scolastica medio alta. Non sembrano preoccupati della genuinità e qualità della carne probabilmente per la fiducia che ripongono nella sicurezza dei sistemi distributivi moderni.

All'interno del *continuum* di circuiti di produzione, commercializzazione, e consumo della carne bovina in regione è stato possibile evidenziare tre poli contrapposti, che fanno capo ai tre gruppi di macellai descritti nel paragrafo precedente e che possono essere intesi come stereotipi capaci di rappresentare, con una buona approssimazione, l'intero insieme schematizzato nella figura seguente. I circuiti sono collocati all'interno del sistema locale secondo l'appartenenza, a questo, dei diversi attori che vi partecipano. Per gli allevatori l'appartenenza al sistema locale viene individuata dalla connessione con il sistema locale sulla base della provenienza delle risorse e delle tecniche utilizzate nel processo produttivo. Lo stile tradizionale e quello dell'arrangione sono entrambi fortemente connessi, l'allevatore moderno può essere considerato uno stile di frontiera, poiché mantiene una tipologia tradizionale, ma con tecniche moderne, mentre l'ingrassatore rappresenta il modello sconnesso, sia per le risorse utilizzate sia per le tecniche.

Nel caso dei macellai la loro appartenenza al sistema locale viene considerata rispetto alle loro politiche di approvvigionamento e conseguentemente per le relazioni di acquisto con gli allevatori. Anche qui il macellaio tradizionale che acquista esclusivamente da allevamenti locali è considerato un attore fortemente integrato nel sistema che anzi contribuisce a costruire, mentre il macellaio moderno è anch'esso una figura di confine in quanto acquista sul mercato locale, ma non lega la sua strategia commerciale alla provenienza del prodotto. Il macellaio che acquista dal commerciante è stato invece posto al di fuori del sistema locale poiché non ha rapporti diretti con questo. Le categorie di consumatori emerse dall'indagine, sono anch'esse state poste all'interno dell'area delimitata dal sistema locale sulla base del loro legame a risorse proprie di quel sistema in termini di preferenze e di conoscenze sul prodotto e sulle tecniche di allevamento.

Figura 4.6 Circuiti di commercializzazione della carne bovina in Umbria



4.2 La definizione di qualità e l'identificazione dei circuiti

Il fattore principale che distingue un circuito di commercializzazione da un altro è rappresentato dall'esistenza di definizioni qualitative diverse tra i circuiti, ma comuni all'interno dello stesso circuito. Le opinioni e nozioni sulla qualità del prodotto devono essere intese come la traduzione delle caratteristiche del prodotto e del processo che consentono a ciascun attore di trarre una soddisfazione complessiva dalla produzione, dalla commercializzazione o dall'uso del prodotto stesso. In questa prospettiva attori diversi, appartenenti a stadi diversi del circuito possono trovare una strategia comune che consente di effettuare scambi soddisfacenti per tutti.

Williamson (1985) esplicita un tale concetto attraverso la corrispondenza tecnologica delle caratteristiche di un prodotto che costituisce l'output di una fase a quelle richieste all'output della fase successiva. Ciò consente di minimizzare i costi di transazione tra una fase e l'altra e spiega l'esternalizzazione di alcune fasi del processo che conduce dalle materie prime al consumatore finale. Questa corrispondenza che Williamson interpreta in senso strettamente tecnologico risulta importante per spiegare la corrispondenza tra strategie dell'allevatore e del macellaio proprio in termini

di caratteristiche legate alle tecniche e tecnologie utilizzate nei due stadi del circuito. Porter (1980) riprende questo concetto attraverso la sua definizione di catena del valore secondo la quale la costruzione del valore ad ogni scambio può avvenire solo in presenza di una tale corrispondenza qualitativa. In assenza di questa vi è una produzione e ridistribuzione asimmetrica del valore prodotto a vantaggio di chi esercita potere di dominanza nello scambio, in altre parole di chi determina le caratteristiche qualitative del prodotto. Tale asimmetria può portare ad un vero e proprio fallimento dello scambio che o non ha luogo o non viene ripetuto perché non soddisfacente.

Le definizioni che gli attori danno del prodotto non è statica, ma deve essere considerata come l'esito delle effettive azioni ed interazioni di questi soggetti. Le azioni rafforzano costantemente ed, eventualmente ridefiniscono, le regole tra gli attori attraverso una rinegoziazione continua di queste. Il carattere normativo della definizione di qualità fa si che a questa corrisponda un diverso stile imprenditoriale. Le risorse che in un circuito possono costituire un ostacolo allo scambio, in un altro possono invece costituire quello che viene definito un vantaggio competitivo. Un vantaggio competitivo si ottiene ogni volta che un prodotto o un'impresa acquistano un plus rispetto ai propri *competitors* nei confronti dei propri clienti/consumatori (Porter 1990). Un vantaggio competitivo costituisce, quindi, una categoria di tipo relazionale in quanto esiste solo nell'ambito di relazioni socioeconomiche specifiche che si caratterizzano per la corrispondenza tecnologica e normativa di un prodotto che rappresenta un output in una fase e l'input della fase successiva.

I legami tra produzione commercializzazione ed il consumo di carne bovina in Umbria sono stati esaminati alla luce di tali considerazioni utilizzando il concetto di qualità come elemento di individuazione e differenziazione dei reticoli relazionali socio-tecnico economici presenti sul territorio. Ad ognuno di questi reticoli corrisponde una diversa definizione di qualità non solo del prodotto finale, cioè della carne porzionata che viene acquistata dal consumatore, ma dei prodotti intermedi, delle materie prime e dei servizi che costituiscono "punti critici" nel mantenimento della struttura relazionale del circuito stesso. All'interno di ogni circuito e di ogni livello di questo, gli attori hanno proprie strategie; quest'ultime nei diversi "livelli" di uno stesso reticolo possono avere diversi gradi di compatibilità, ma non possono escludersi l'una con l'altra.

L'individuazione della segmentazione in atto a diversi livelli del sistema agroalimentare può consentire l'individuazione di opportunità di creazione di relazioni di circuito, caratterizzate dalla convergenza di strategie imprenditoriali e/o personali degli attori le cui motivazioni hanno radici culturali e geografiche distanti. Questo è quanto sta avvenendo nella riscoperta da parte del consumatore delle aree urbane, anche di regioni non

tradizionalmente produttrici di carni bovine, delle razze e dei metodi di allevamento tradizionali in conseguenza di una nuova attenzione alla salubrità degli alimenti sempre più legata ai metodi di produzione "naturali".

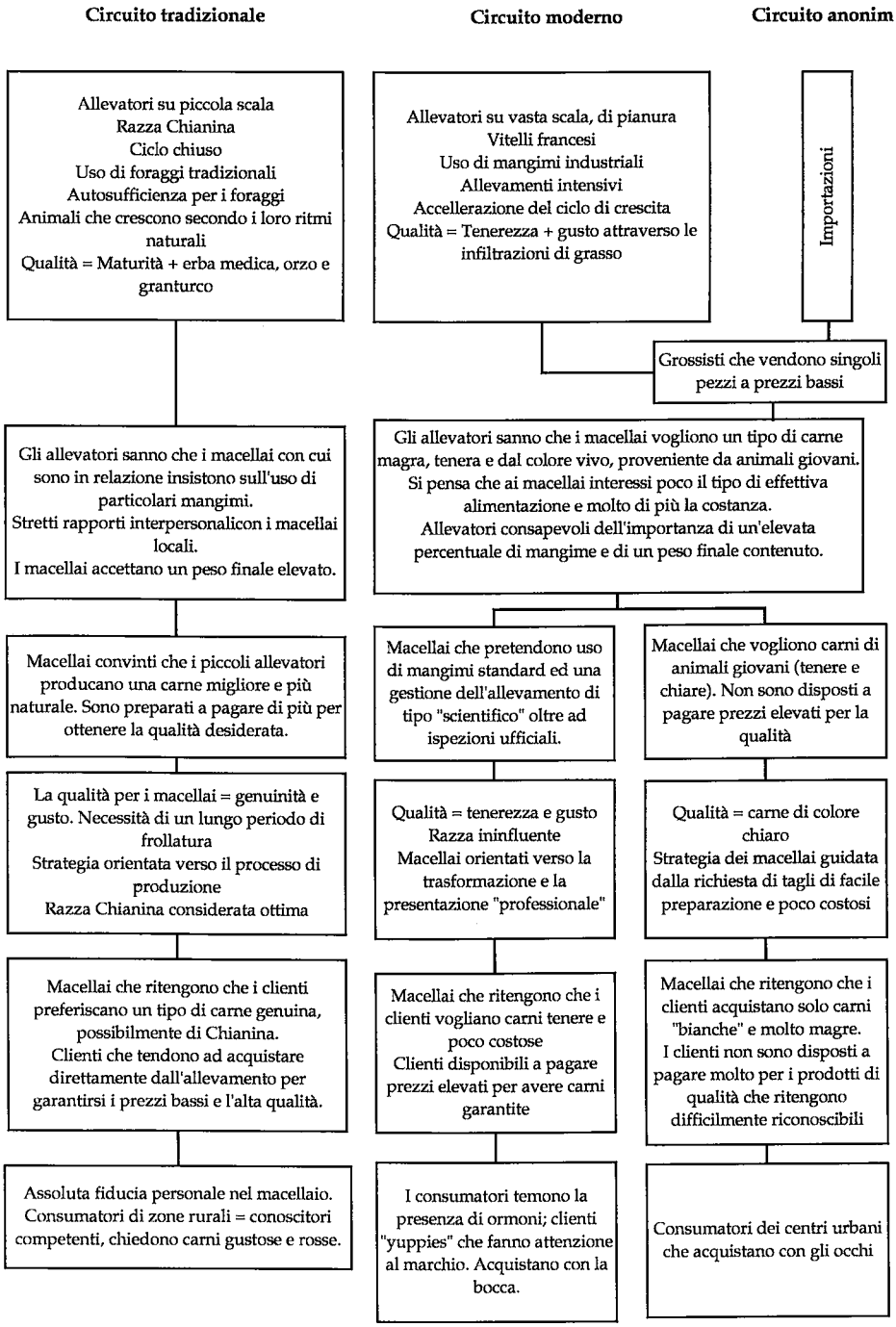
Le definizioni di salubrità e genuinità vengono sempre più a coincidere anche nei modelli di consumo moderni come già avviene in quelli tradizionali, dove anche il consumatore ha conoscenze tecniche sul processo e sul prodotto che provengono dal contesto culturale nel quale vive e dalla prossimità tra produttore e consumatore che consente la condivisione di informazioni ed esperienze. La prossimità tra attori geograficamente e culturalmente distanti può essere creata dalla presenza di agenti che agiscono da interfaccia tra produttore e consumatore, come è il caso del macellaio o dei sistemi di etichettatura volontaria della carne.

D'altra parte, alcune definizioni qualitative assumono un valore solo all'interno del circuito, infatti, se si isolano i diversi attori che utilizzano una nozione specifica come quella di qualità dal circuito nel quale vige quella nozione, le opinioni sociali sulla qualità diventano difficilmente interpretabili. Al contrario, definizioni "scientifiche"o "oggettive" non hanno molta valenza pratica in termini di differenziazione del prodotto in quanto slegate dal campo delle relazioni sociali all'interno delle quali il concetto di qualità viene definito. L'utilizzazione di metodi scientifici e quindi oggettivabili diviene uno strumento non di definizione della qualità piuttosto di quei prerequisiti qualitativi che ogni prodotto deve avere per poter essere immesso sul mercato. Prerequisiti che non sono definiti da relazioni sociali di singoli attori nella quale può essere presente una forte componente locale ma da un'autorità istituzionale statale o sovra statale, come attualmente avviene nella Unione Europea.

E' ancora il carattere normativo della definizione di qualità che fa si che a questa corrisponda un diverso stile imprenditoriale caratterizzato, anch'esso, da modalità coerenti e normativamente vincolanti nell'uso delle risorse e di conseguenza nella caratterizzazione del prodotto. La riproduzione del circuito o lo sviluppo di questo consente quindi la riproduzione e lo sviluppo nel territorio degli stili imprenditoriali a questo collegato.

Viceversa la scomparsa di un circuito può portare nel medio-lungo periodo alla scomparsa di uno stile a meno di processi di adattamento non cooperativo messi in atto dalle imprese che vi appartenevano come ad esempio è avvenuto nella vendita diretta come risposta alla riduzione del circuito moderno ed artigianale da parte di allevatori di medie e grandi dimensioni.

Figura 4.7 Schematizzzione dei circuiti sulla base delle definizioni di qualità degli attori



4.3 La sistematicità del circuito come elemento di analisi

La presenza o meno di relazioni di tipo sistemico tra gli attori costituisce uno strumento di indagine rilevante per quattro ambiti di indagine:

- l'identificazione e la differenziazione dei circuiti;
- l'individuazione dei meccanismi che consentono la riproduzione nel tempo di tali relazioni;
- la costruzione del potere di dominanza nel circuito ed il ruolo della località;
- i comportamenti adattativi ed innovativi degli attori del circuito, in particolare degli allevatori, al mutare delle condizioni di contesto.

Il grado di sistematicità (Van der Meulen 2000) del circuito può essere rappresentata attraverso due variabili che descrivono le relazioni che in questo hanno luogo:

- l'intensità delle relazioni;
- i meccanismi di regolazione degli scambi o meglio le forme di governo delle transazioni.

4.3.1 Intensità delle relazioni

L'intensità può essere descritta da diverse variabili identificabili con le seguenti:

- la frequenza e la durata delle relazioni;
- qualità e quantità delle informazioni scambiate durante la relazione.

Nei circuiti le relazioni sono rappresentate principalmente da scambi economici cioè da vere e proprie transazioni che tuttavia investono uno spazio più di quello solamente economico, riguardando quello che Ratti definisce spazio attivo (cfr. capitolo 1) cioè tutte quelle informazioni e relazioni formali ed informali che portano alla transazione. Nel caso della vendita dei bovini da carne queste informazioni riguardano oltre il prezzo anche le tendenze di mercato, le tecniche e le loro evoluzioni, la reputazione degli scambisti.

La frequenza con la quale gli scambi tra gli attori si ripete, va esaminata anche in relazione al numero complessivo di scambi che questi effettuano. Nella commercializzazione della carne, nel caso del macellaio la frequenza può essere intesa come un indicatore della politica di approvvigionamento in quanto la frequenza relativa con cui avvengono transazioni tra macellaio e il singolo allevatore dipende dal numero di fornitori che questo sceglie di avere. Nel caso del consumatore la frequenza di acquisto costituisce un indicatore del grado di fidelizzazione ad uno stesso punto vendita/macellaio.

4.3.2 I meccanismi di regolazione delle relazioni

La seconda dimensione sistemica è rappresentata dai meccanismi che regolano lo scambio e che consentono di internalizzare, in questo, esternalità positive e negative provenienti dal processo di delega di funzioni che è insito nell'attività di scambio (Grillo 1996).

Come messo in evidenza dalla letteratura sui costi di transazione, perché si giunga ad uno scambio economico occorre che esistano dei meccanismi di regolazione che consentono di garantire alle parti la certezza di un'equità tra prestazione e controprestazione (Barney e Ouchi 1985). Questi meccanismi, formali ed informali, si basano sulla disponibilità di informazioni da entrambe le parti così da consentire un livello di costi di transazione tale da rendere queste possibili.

La letteratura inerente i costi di transazione ha individuato tre tipologie principali di meccanismi di regolazione delle transazioni, a seconda delle diverse basi informative:

a i mercati, nei quali la base informativa per gli operatori e costituita dai prezzi e dal loro andamento nel tempo;

b le organizzazioni o gerarchie, che si avvalgono di regole esplicite specifiche applicate alle diverse situazioni da soggetti dotati di potere discrezionale;

c forme ibride, che hanno come base informativa un codice di comportamento implicito, interiorizzato attraverso la socializzazione[24].

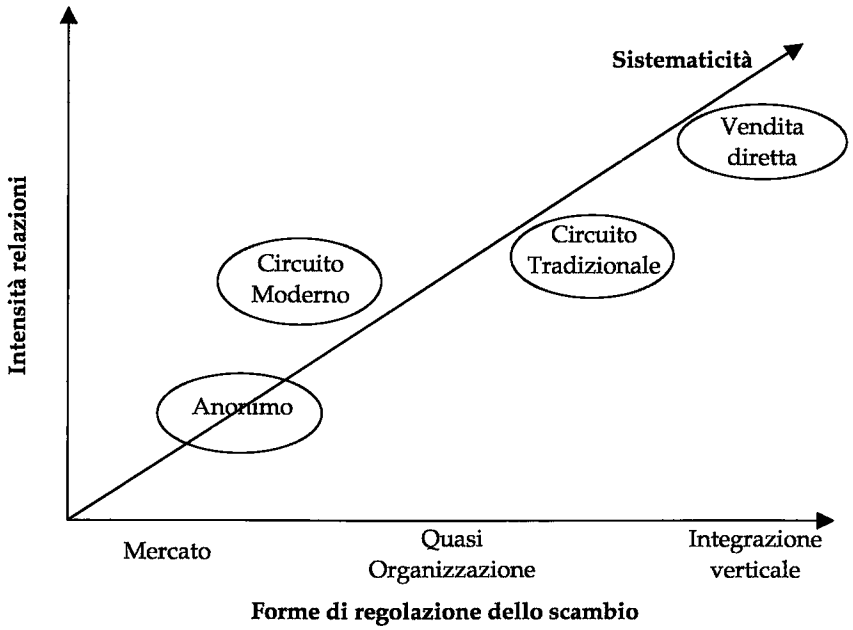
Nella figura 4.8 vengono riportati i circuiti di commercializzazione individuati in Umbria secondo il loro grado di sistematicità individuato attraverso le due variabili descritte. Ai tre circuiti individuati è stata aggiunta la vendita diretta che ha preso consistenza negli ultimi anni come evoluzione adattativa di allevamenti appartenenti agli stili di allevamento individuati.

I meccanismi di regolamentazione dello scambio dipendono dalla modalità attraverso le quali gli scambisti utilizzano le informazioni e costruiscono forme di governo (mercato quasi organizzazione/quasi mercato, integrazione verticale) che consentono loro di minimizzare i costi della transazione.

---

[24] A queste forme ibride possono essere ricondotte la quasi organizzazione di Saccomandi ed il mercato comunitario introdotto dalla Dei Ottati (1993, 1995). Entrambi si riferiscono direttamente al tipo di meccanismo di governo delle transazioni che è stato chiamato "collettivo" da Butler (1982) e "clan" da Ouchi (1980).

Figura 4.8 Grado di sistematicità dei circuiti



Circuiti di commercializzazione diversi si differenziano quindi per l'esistenza di relazioni diverse tra gli attori e spesso per la presenza di attori specifici per un circuito e assenti in un altro[25]. Inoltre si differenziano per i meccanismi di regolazione dello scambio a cui corrispondono precise modalità di minimizzazione dei costi di transazione. All'interno dei circuito si intrecciano relazioni di mercato e non: gli scambi, infatti, sono influenzati dal prezzo, ma al tempo stesso seguono tutta una serie di regole e di consuetudini che sono proprie di ogni circuito e attraverso le quali il circuito stesso viene mantenuto e riprodotto.

I tre circuiti si differenziano, quindi, per la tipologia dei meccanismi di regolazione delle transazioni che in esso hanno luogo.

Mercato

Solo il circuito anonimo può essere considerato una forma di scambio di mercato dove il prezzo contiene in se tutte le informazioni necessarie per giungere allo scambio. In questo circuito quindi le relazioni tra gli scambisti

---

[25] Come nel caso degli intermediari che svolgono un ruolo rilevante nei circuiti dove gli scambi avvengono attraverso il mercato, ma che sono completamente assenti nei circuiti brevi allevatore macellaio.

hanno una bassa sistematicità, i legami nel circuito sono deboli e in ogni momento gli attori possono essere sostituiti in base all'unica discriminante che è il prezzo. Questa forma di scambio non lascia spazio per comportamenti strategici degli attori che vi partecipano, in particolare per gli allevatori la cui capacità di adattamento é vincolata dal periodo piuttosto lungo necessario per portare gli animali fino al peso di macellazione. Non sorprende quindi che i macellai che appartengono a questo circuito acquistano prevalentemente da grossisti o da importatori che a loro volta non acquistano in regione, ma selezionano i propri fornitori sulla base degli andamenti di mercato.

Gli altri due circuiti rappresentano due forme ibride tra mercato e organizzazione (quelle che Saccomandi definisce forme di quasi organizzazione e quasi mercato). Negli altri due casi, infatti, il prezzo da solo non costituisce un elemento in grado di far realizzare la transazione ma vengono richieste specifiche di prodotto e di servizio che sono parte integrante dello scambio (Williamson 1998).

Forme ibride di "quasi organizzazione" e "quasi mercato"

Il circuito tradizionale è quello che può essere definito di prossimità o locale. Utilizzando la classificazione proposta da Saccomandi relativa al ciclo di innovazione organizzativa dell'impresa, il circuito tradizionale corrisponde ad una forma di quasi organizzazione. In questo circuito le relazioni produttore macellaio sono di tipo stabile e di lungo periodo che portano quindi a comportamenti cooperativi. Ogni macellaio infatti acquista la carne sempre dallo stesso o dagli stessi allevatori, si tratta quindi di relazioni di scambio che sono ripetute nel tempo e che offrono i vantaggi di seguito riportati.

Le norme che regolano lo scambio vengono stabilite una sola volta e non devono essere ricontrattate ogni volta che avviene lo scambio. La ridefinizione dei termini, di quello che possiamo considerare un contratto anche informale, avviene solo in presenza di mutamenti importanti del contesto esterno. Lo stesso prezzo, in questo circuito, non costituisce un elemento di contrattazione continua che segue l'andamento di mercato delle altre carni esterne al circuito. Si stabilisce, infatti, una sorta di ripartizione, mutuamente concordata, del valore aggiunto prodotto dal circuito rispetto agli altri. Vi è, infatti, l'interesse reciproco di tutti gli attori del circuito a mantenerlo in vita creando condizioni economiche e reddituali tali da garantire la sopravvivenza di tutti gli attori. All'interno del circuito i prezzi delle singole fasi della filiera sono quindi più stabili in quanto vengono abbandonati comportamenti opportunistici e speculativi ed eventuali shock di prezzo vengono ripartiti tra tutti gli attori tenendo conto dei costi che ciascun attore continua a sostenere. Nel rapporto allevatore macellaio questo tipo di comportamento ha carattere di reciprocità. L'allevatore ha interesse al mantenimento del suo cliente ed al miglioramento

della posizione competitiva di questo nei confronti degli altri *competitors* così come il macellaio ha interesse ad approvvigionarsi sempre dallo stesso allevatore e a far si che questo mantenga le stesse caratteristiche del prodotto anche al variare dei suoi costi di produzione che sono legati principalmente ai costi di alimentazione.

Il comportamento di quasi organizzazione di questo circuito può essere spiegato attraverso l'analisi dei costi delle transazioni che dipendono dalla specificità del prodotto scambiato, dalla disponibilità di informazione e dalla frequenza con i quali avvengono gli scambi.

Nel circuito tradizionale siamo di fronte ad un prodotto con un'alta specificità derivante dalle risorse utilizzate nel processo produttivo e percepita come tale sia dal consumatore finale, sia dal macellaio. Il consumatore che acquista da questo circuito è attento sia alle caratteristiche organolettiche, sia a specifiche quali la provenienza, la razza e le tecniche di alimentazione. Insomma un consumatore che sa riconoscere la qualità del prodotto e che ha un elevato livello di affezione sia al punto vendita che al produttore.

Il macellaio da parte sua ha delle esigenze legate sia agli investimenti tecnici effettuati, sia alla sua strategia competitiva. Nel circuito tradizionale il macellaio vende mediamente tre vitelloni e tre vitelle al mese, dispone di una sola cella frigorifera che utilizza sia per i quarti appena macellati che per la carne porzionata nel banco. Il periodo piuttosto lungo (10 giorni) di permanenza della carne nel negozio rende necessario che questa abbia quella che, i macellai stessi, definiscono *"..una buona conservabilità al banco.."* cioè mantenga il colore originario per tutto il periodo di lavorazione e vendita, e che durante questo periodo non abbia troppe perdite di liquidi. Inoltre, il suo posizionamento di mercato è basato proprio su una differenziazione di prodotto di tipo orizzontale incentrata sulla razza e sulla genuinità intesa come certezza della provenienza da allevamenti di tipo tradizionali.

Il prodotto che viene commercializzato in questo circuito deve avere quindi caratteristiche qualitative ben definite. Questo fa si che in seguito alla scomparsa quasi totale dei mercati del bestiame a livello locale il macellaio tende a costituirsi un bacino di approvvigionamento rappresentato da un *pool* di aziende che, anche se di piccole dimensioni, sono in grado di soddisfare la sua domanda di tipo qualitativo e quantitativo. Le alternative all'acquisto diretto in azienda sono due:

- la ricerca sul mercato, a scadenze settimanali, di animali pronti da macellare con le caratteristiche desiderate o prossime a quelle desiderate al prezzo più conveniente:
- ricorrere a intermediari o grossisti.

A queste tre diverse forme di scambio corrispondono diversi costi di transazione e diverse modalità di formazione del prezzo che possono essere illustrati come segue:

- *"il contratto informale" allevatore-macellaio.* Questa tipologia di struttura dello scambio è caratterizzata da una stabilità nel tempo del rapporto personale tra macellaio e allevatore; i costi di transazione sono pressoché inesistenti e possono essere individuati nel costo della telefonata, attraverso la quale avviene l'acquisto, e nelle saltuarie visite in stalla. Sui costi di transazione intervengono, infatti, due fattori la routine dello scambio e il contesto sociale all'interno del quale questo avviene. Entrambe questi aspetti verranno esaminati più in dettaglio nel paragrafo successivo. Il prezzo dell'animale non è oggetto di ogni contrattazione, ma viene fissato periodicamente ed adeguato ad eventuali oscillazioni del mercato solo quando queste sono soggette a forti variazioni;

- *l'acquisto sul mercato.* Il mercato del bestiame come luogo fisico dello scambio è scomparso ormai da diversi anni anche in Umbria. Sia per motivi sanitari sia a causa dei costi piuttosto elevati il bestiame non viene oggi spostato dalle stalle se non successivamente alla contrattazione. In Italia uno dei pochi mercati dei bovini dove gli animali sono effettivamente presenti è quello di Modena. Qui giungono però soprattutto animali di scarso valore come vacche a fine carriera o animali importati che vengono condotti sul mercato e venduti direttamente all'acquirente macellatore evitando costi connessi alla permanenza in stalle di sosta. Il mercato come luogo fisico di incontro tra domanda ed offerta è ancora presente nelle principali città dell'Umbria ed in particolare a Perugia. La contrattazione non è però mai completa in quanto non essendo presente l'oggetto dello scambio ed essendo questo difficilmente "standardizzabile" la contrattazione definitiva deve avvenire decisamente alla stalla. In questa forma di scambio il macellaio deve sopportare sia costi di transazione *ex ante* che *ex post*. Nel primo caso si tratta di costi legati alla ricerca del prodotto, alla contrattazione ed alla determinazione delle modalità di vendita (data di ritiro e di pagamento, stato fisiologico dell'animale), nel secondo caso tutti quei costi legati all'assicurazione che il contratto venga rispettato e cioè alla necessaria presenza al momento del ritiro dell'animale della pesatura di questo e della carcassa, ecc.;

- *ricorso all'intermediario.* I costi di transazione possono essere considerati pari al compenso che questo richiede per il solo servizio di intermediazione servizio che nella maggior parte dei casi contempla la fornitura ad entrambe le parti di garanzie del rispetto dei termini contrattuali. In effetti l'intermediario sostituisce il macellaio, che non va quindi incontro ad altri

costi di transazione, solo quando ha con questo rapporti di lungo periodo così da conoscerne tutte le esigenze.

Il circuito moderno può essere considerato come una forma di quasi mercato dove le transazioni sono regolate da contratti che riguardano principalmente modalità organizzative degli scambisti cioè la costanza di fornitura in termini quantitativi, qualitativi e temporali. Le condizioni di prezzo rimangono quelle di mercato e lo scambio avviene con modalità analoghe a quelle delle organizzazioni caratterizzate da *business units* indipendenti sulla base di variabili legate al servizio.

La differenziabilità verticale del prodotto legata principalmente alle assicurazioni igienico sanitarie ed a caratteristiche organolettiche standardizzate, fa sì che si abbia una concorrenza oligopolistica con fenomeni di concentrazione che, in presenza della flessione della domanda dovuta a diversi stress subiti dal mercato, ha portato all'espulsione di allevamenti di medie dimensioni a favore di quelli industriali (localizzati nel Nord Italia) maggiormente integrati a monte e a valle con l'industria e che basano la loro competitività sulle economie e sulle sinergie derivanti dall'appartenenza ad una quasi organizzazione.

4.4 Circuito tradizionale e modello endogeno di sviluppo: analogie con il mercato "comunitario"

Secondo Williamson le dimensioni critiche di una transazione sono l'asimmetria informativa, la frequenza e la specificità degli investimenti. Nel primo caso infatti l'asimmetria informativa consente comportamenti opportunistici tra le parti che aumentano i costi d'uso del mercato. La frequenza della transazioni consente invece di diminuirne il costo

Il contesto socio-istituzionale locale nel circuito tradizionale agisce direttamente su tutte e tre questi fattori attraverso:

- meccanismi di reputazione tipici delle contrattazioni ripetute nel tempo che riduce comportamenti opportunistici;
- la presenza di una "autorità impersonale" rappresentata dalla tradizione locale che definisce "come vanno fatte le cose" nei diversi segmenti del circuito che agisce riducendo l'incertezza;
- una conoscenza diffusa tra i diversi attori del circuito.

4.4.1 Contrattazione ripetuta e reputazione

Nel caso dell'acquisto diretto tra macelleria ed allevamento i costi di transazione per il macellaio sono minimi e si riducono spesso a quelli legati a quello di una telefonata o di un sopralluogo in azienda.

Lo scambio avviene nell'ambito di una contrattazione informale basata sulla parola reciproca. Sia le modalità di acquisto che quelle di pagamento sono parte degli usi locali e vengono stabiliti all'inizio del rapporto che viene regolato da "norme" che nascono dalla routine stessa che caratterizza questi scambi.

Si tratta solitamente di rapporti di lunga durata che rendono lo scambio assimilabile ad un gioco di contrattazione ripetuta dove il comportamento degli scambisti è condizionato dal comportamento dell'altro soggetto nelle fasi precedenti del gioco. Le azioni del soggetto al tempo t+1 possono infatti essere considerate come azioni potenzialmente sanzionatorie rispetto a quelle dell'altro soggetto al tempo t.

Ogni soggetto può cambiare, in ogni contrattazione, la propria strategia, tuttavia, essendo questa condizionata dalla strategia dell'altro giocatore, a mosse uguali corrispondono risposte uguali. Come abbiamo detto nel capitolo due il tipo di struttura all'interno della quale avvengono le transazioni ha un influenza diretta sulla strutturazione dell'organizzazione del processo produttivo e sugli investimenti da parte dei soggetti.

Sia l'attività di allevatore che quella del macellaio necessitano, infatti, di investimenti specifici quali ad esempio, nel caso dell'allevatore, delle macchine necessarie alla produzione del foraggio aziendale[26] che è alla base dell'alimentazione degli animali nello stile aziendale tradizionale. Questi investimenti specifici saranno tanto più incentivati quanto più l'allevatore può avere "fiducia" nel rispetto da parte del macellaio di un comportamento convenzionale sulla base del quale l'allevatore basa la sua scelta. Nello stile tradizionale anche la selezione degli animali costituisce un investimento specifico, per il circuito, poiché al di fuori di questo il loro valore diminuisce notevolmente. D'altra parte il *feed-back* continuo tra allevatore e macellaio, rispetto alle scelte tecniche e tecnologiche, costituisce un elemento di riduzione dei costi legati all'introduzione di innovazioni da parte di entrambi evitando il

---

[26] La continuità del rapporto allevatore-macellaio, che si configura come un rapporto di fornitura presuppone una continuità nelle caratteristiche qualitative del prodotto. Queste come abbiamo precedentemente descritto dipendono in gran parte dal tipo di alimentazione legata a foraggi prodotti in azienda e ad un ridotto uso di insilati e nella preferenza tra questi di insilati di orzo. Gli allevatori che fanno parte del circuito tradizionale debbono prevedere all'interno dell'ordinamento colturale la presenza di erba medica e di altre specie foraggiere destinate alla produzione di fieno

rischio che innovazioni troppo specifiche possano cambiare il potere contrattuale reciproco degli scambisti in una successiva ricontrattazione dovuta all'inevitabile carattere di incompletezza dei contratti (Grossman e Hart 1980).

Come abbiamo avuto già occasione di accennare, nel circuito tradizionale siamo di fronte a un consumatore "esperto" ed esigente. I fenomeni di affezione al prodotto e al punto vendita sono stati ampiamente studiati ed utilizzati nel moderno marketing e apposite tecniche vengono utilizzate ampiamente dalla distribuzione moderna. Il consumatore del circuito tradizionale non sfugge a queste logiche.Tuttavia grazie alla sua conoscenza diretta o alla accessibilità alle informazioni sul prodotto è in grado di riconoscerlo senza che questo abbia una etichettatura o elementi specifici di comunicazione.

Il vantaggio di tali meccanismi di regolazione delle transazioni risiede nella diminuzione dei costi di queste dovuti a due effetti principali:

- una riduzione dei costi di transazione che abbiamo definito *ex ante* cioè di tutti quei costi connessi alla definizione dell'oggetto della transazione, cioè del prodotto e delle modalità con cui questa deve essere realizzata dovuta alla consuetudine di cooperazione tra i diversi operatori del circuito (allevatore-macellaio e consumatore) nella "costruzione" dell'oggetto dello scambio e nel ricorso alle consuetudini locali per ciò che riguarda le modalità contrattuali che rimangono sempre verbali (senza la necessità quindi della formalizzazione da parte di un terzo);
- una riduzione dei costi *ex post* cioè di tutti quei costi legati al controllo ed all'assicurazione che quanto sia stato pattuito sia rispettato.

La corrispondenza del prodotto viene garantita infatti dalla trasparenza di informazioni che caratterizza questo circuito. Il controllo viene effettuato non solo dall'acquirente, ma da attori che operano nella comunità ove la transazione avviene come veterinario e la squadra di macellazione del mattatoio pubblico e di persone della comunità legate da rapporti di amicizia o di affari, ma non direttamente coinvolti nella transazione. Questo, legato ai meccanismi di reputazione descritti, costituisce un vero e proprio deterrente a comportamenti non corretti sia del macellaio sia dell'allevatore.

4.5 Vantaggi competitivi del modello endogeno nei costi di transazione

Sulla base delle analisi fin qui effettuate, è possibile fare alcune riflessioni sulla diversità dell'interrelazione tra costi di transizione e costi di governo nei diversi stili imprenditoriali presenti nella regione e come queste vengano a dipendere dal prevalere in ciascuno stile di elementi riconducibili a modelli

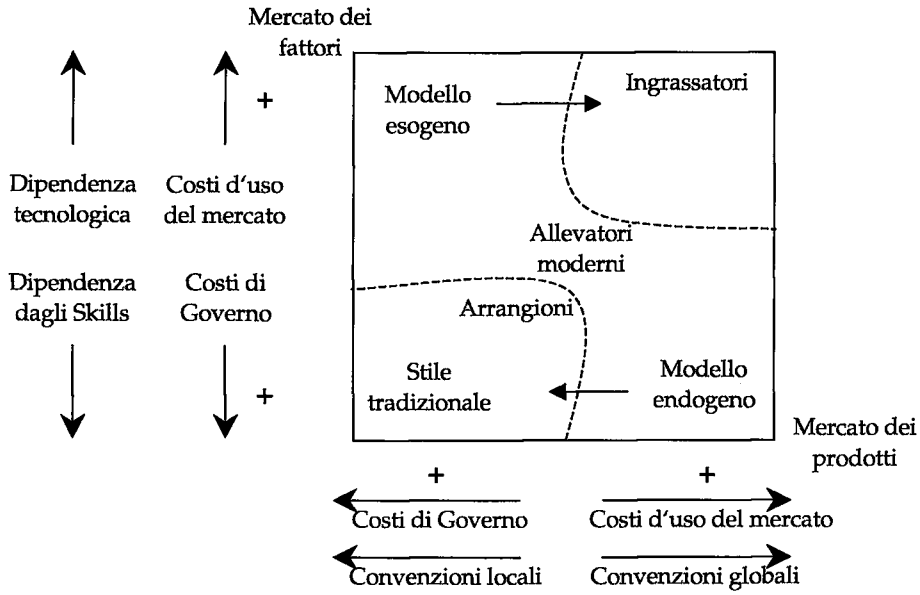
endogeni od esogeni (Saccomandi e van der Ploeg 1995). Gli stili differiscono per le modalità attraverso le quali I fattori della produzioni vengono mobilitati ed introdotti nel ciclo produttivo, questi a loro volta determinano il risultato produttivo in termini sia quantitativi sia qualitativi, collocando l'impresa in circuiti di commercializzazione diversi, ciascuno caratterizzato da propri meccanismi di regolazione dello scambio.

A stili diversi corrisponde, quindi, una diversa organizzazione dell'impresa e costi diversi delle transazione che avvengono sia sul mercato dei fattori sia su quello del prodotto finito. Nello figura 4.9 sono riportati i quattro stili con riferimento al livello dei costi delle transazioni sui due mercati. La collocazione degli allevamenti rispetto ai due assi è stata effettuata per il mercato dei fattori sulla base del grado di internalizzazione delle fasi e viceversa di incorporamento sul mercato degli allevamenti, per il mercato del prodotto sulla base delle strutture di governo proprie del circuito con il quale lo stile si rapporta, descritte nel paragrafo precedente.

Stili caratterizzati da modelli di comportamento, che possiamo definire "endogeni" perché basati sull'uso di risorse e su reticoli a forte specificità locale, hanno costi di transazione più bassi. Il ricorso al mercato dei fattori risulta estremamente ridotto, mentre sul mercato del prodotto sono caratterizzati da forme di governo delle transazioni assimilabili alla "quasi organizzazione" con contratti informali di lunga durata. La struttura organizzativa aziendale fortemente integrata dovrebbe comportare un incremento dei costi di governo dell'impresa e del processo produttivo. Questi vengono ridotti dal ricorso prevalente al lavoro familiare e, soprattutto, dall'utilizzazione di tecniche tradizionali. Le conoscenze necessarie alle diverse attività aziendali vengono prodotte e riprodotte all'interno dell'impresa o del sistema locale e fanno parte di un patrimonio comune che viene trasferito attraverso linguaggi condivisi e meccanismi in cui l'elemento regolatore è la reciprocità.

I costi di transazione legati alla contrattazione e ricontrattazione nello scambio, tra allevatore e macellaio, sono invece minimizzati da una parte dalla definizione normativa delle caratteristiche del prodotto, che ha origine al di fuori del circuito ed è regolata dall'"autorità impersonale" proveniente da consuetudini e tradizioni localmente radicate, dall'altra dalla rilevanza della reputazione quale meccanismi di regolazione di contrattazioni ripetute.

Figura 4.9 Costi di transazione e Stili aziendali



Nel caso degli ingrassatori "Moderni" aumentano le transazioni di mercato legate all'acquisizione sia delle materie prime (vitelli e mangimi), sia delle informazioni di mercato e quelle relative a nuove tecniche e tecnologie che vengono aggiornate costantemente sulla base delle nuove esigenza della domanda. Quello dell'ingrassatore è uno stile nato e sviluppatosi in fretta, sulla spinta di una congiuntura favorevole di mercato basata sull'espansione della domanda di carne bovina negli '70, ma che nel medio lungo periodo risulta particolarmente fragile per l'impossibilità di competere con allevamenti analoghi situati nel Nord Italia. Cioè in zone dove i vantaggi localizzativi sono molteplici, tutti legati ad economie di scala nelle fasi di ingrasso, di acquisto dei vitelli e di macellazione.

La localizzazione regionale in questo caso rappresenta uno svantaggio rispetto ai *competitors* di quelle regioni dove si concentra l'allevamento da ingrasso italiano; gli allevamenti umbri finiscono per avere sia costi di produzione sia costi di transazione più elevati dei loro colleghi della Pianura Padana. Sul lato delle transazioni di mercato del prodotto finito l'allevatore moderno affronta costi di transazione più elevati dei suoi colleghi tradizionali legati principalmente alla selezione degli acquirenti ed all'acquisizione di informazioni sugli andamenti di mercato. La vendita avviene, infatti, principalmente attraverso commercianti all'ingrosso; i costi maggiori sono spesso legati al mancato rispetto delle clausole di vendita riguardo ai termini

di ritiro e di pagamento. Il potere negoziale dell'ingrassatore è ridotto poiché opera in condizioni prossime alla concorrenza perfetta in un mercato dove il prodotto è standardizzato e dove la sua quota di produzione è ininfluente.

Anche nel caso di vendita diretta a macellerie i costi di transazione sono più elevati che nel caso dell'allevatore tradizionale; difficilmente il rapporto si limita ad una sola macelleria. La "maturazione" contemporanea di un numero elevato di animali non ne consente l'acquisto da parte di un unico punto vendita. Inoltre, le macellerie acquirenti devono avere una localizzazione geograficamente distante. La provenienza della carne da uno stesso allevamento in macellerie di una stessa area/villaggio, infatti, non consentirebbe a queste di differenziarsi nei confronti dei clienti.

I due stili rimanenti hanno comportamenti intermedi a quello tradizionale ed all'ingrassatore moderno: l'allevatore "arrangione" presenta costi di transazione più elevati di quello tradizionale sul mercato dei fattori dove acquista vitelli ed all'occorrenza foraggi e mangimi. Nell'acquisto dei vitelli è, infatti, soggetto a comportamenti opportunistici da parte del venditore favoriti dalla carenza di informazioni sul prezzo per la mancanza di un vero e proprio mercato dei vitelli da ristallo in Regione; l'alternativa è quella di ricorrere a intermediari che si approvvigionano principalmente nel Lazio e nelle Regioni meridionali limitrofe. Per gli agricoltori appartenenti allo stile definito "allevatore moderno" i costi d'uso del mercato degli animali da ristallo presenta problematiche analoghe a quelle dell'ingrassatore moderno.

4.6 Differenziazione dei circuiti sulla base dell'autorità e dei meccanismi di assicurazione della qualità

4.6.1 Autorità: la definizione degli standard qualitativi nel circuito

Il conseguimento di una univocità definitoria e normativa, propria del circuito, consente di superare problemi di asimmetria informativa a differenza di quanto avviene nei sistemi agroalimentari moderni. Tuttavia risulta rilevante l'analisi di come e da chi queste definizioni vengono costruite e le conseguenze che comportano per i diversi stili aziendali descritti.

Nel secondo capitolo abbiamo definito l'autorità come la capacità da parte di un soggetto di esercitare un potere normativo sulle decisioni ed i comportamenti di altri soggetti (Simon 1957). Riportato ai circuiti il concetto di autorità si traduce nella definizione di quelle caratteristiche del prodotto che, come abbiamo visto, sono alla base delle decisioni di acquisto del consumatore e del macellaio. Nel circuito tradizionale l'autorità è di tipo impersonale: gli standard sono posti dalla tradizione locale e dalle consuetudini. Possono essere modificati solo nel lungo periodo attraverso aggiustamenti condivisi

dagli scambisti che portano ad un maggior grado di soddisfazione di questi o che consentono alla "organizzazione" macellaio-allevatore di acquisire vantaggi competitivi all'interno del segmento di mercato a cui si rivolgono[27]. La tutela di questi standard con specificità territoriali viene attuata attraverso l'introduzione di un marchio di qualità di tipo istituzionale, che consente la riconoscibilità del prodotto anche fuori dalle zone di produzioni in circuiti caratterizzati, a differenza di quello definito "tradizionale", da asimmetrie informative tra consumatore e produttore[28].

Nel circuito moderno gli standard di prodotto (razza, peso di macellazione, categoria dell'animale) sono quelli dei consumatori dei mercati urbani legati a caratteristiche tangibili del prodotto come colore, tenerezza, presenza di grasso. Accanto a questi vengono richiesti dal macellaio requisiti qualitativi di servizio quali la standardizzazione del prodotto e la costanza e puntualità della fornitura, che vengono imposti all'allevatore dall'acquirente, macellaio o grossista sulla base delle scelte tecnologiche ed organizzative che questo ha fatto. Questi standard sono soggetti ad una più rapida evoluzione: quelli dipendenti dalle preferenze del consumatore sono, infatti, spesso legati ad eventi che costituiscono degli stress per il mercato (ad esempio presenza di ormoni, BSE) o ad una maggiore attenzione del consumatore rispetto ad elementi diversi da quelli organolettici (ad esempio quelli nutrizionali, salutistici e le modalità di allevamento). Gli standard relativi al sistema distributivo sono invece legati ai veloci cambiamenti in atto in questo settore, sia nei luoghi, sia nelle tecnologie, sia nelle tecniche stesse di vendita.

Infine nel mercato anonimo gli unici standard sono quelli merceologici ed igienico-sanitari stabiliti per legge. In questo caso l'autorità nel circuito è esercitata da norme stabilite dagli Stati Nazionali ed oggi sempre più dalla Unione Europea. Il fattore guida è il prezzo della carne.

4.6.2 Sistemi di assicurazione qualità

I circuiti si differenziano anche per i diversi sistemi di garanzia della qualità cioè per i meccanismi che vengono posti in atto per diminuire i costi di transazione nel circuito.

Il circuito tradizionale è quello dove i sistemi di assicurazione della qualità hanno un ruolo più rilevante, legato alla presenza di caratteristiche qualitative

---

[27] Questi aggiustamenti riguardano aspetti quali piccole modifiche dell'alimentazione, dei tempi di frollatura ecc che incidono su caratteristiche organolettiche secondarie rispetto alla provenienza ed alla razza.

[28] Nel caso della carne Chianina i marchi sono stati il 5R, prima, riconosciuto dal Ministero dell'Agricoltura Italiano e, successivamente, l'IGP "Vitellone Bianco dell'Appennino" riconosciuto in ambito comunitario secondo il Reg. (CEE) 2081/92.

intangibili (provenienza da piccoli allevamenti locali, alimentazione tradizionale ecc.). Il sistema locale interviene anche in questa funzione in quanto la trasparenza delle informazioni viene assicurata da una serie di attori locali diversi che se bene non partecipano direttamente allo scambio ne garantiscono la correttezza. Facciamo riferimento in questo caso a tutti quei soggetti terzi che caratterizzano il circuito locale e che vanno dal veterinario della ASL, fino a coloro che effettuano il trasporto delle carcassa dal mattatoio a punto vendita. La presenza di questi soggetti rappresenta una riduzione dei costi di transazione in quanto a questi soggetti viene delegato il controllo della veridicità del prodotto acquistato a quanto promesso dal macellaio. I costi di controllo quindi non vengono sopportati dagli scambisti e la presenza stessa di un tale sistema di assicurazione qualità e di informazione costituisce una esternalità per il circuito tradizionale.

Queste figure appartengono quasi esclusivamente al circuito tradizionale definito, anche, circuito di prossimità per la vicinanza fisica e informativa del produttore e del consumatore finale. Questi attori concorrono al mantenimento del circuito e delle infrastrutture che a questo sono necessarie, come ad esempio i mattatoi locali, in quanto hanno coscienza che la presenza di questo circuito garantisce il permanere della loro attività e del loro ruolo all'interno del sistema locale. La loro presenza rafforza il circuito tradizionale in termini di capacità di referenza politica presso le istituzioni, quali l'Amministrazione regionale e sanitaria che possono intervenire positivamente o negativamente sul mantenimento nel tempo delle infrastrutture, dei servizi e delle norme necessarie al circuito ed alla sua espansione. Tali attori costituiscono dei veri e propri alleati degli allevatori e dei macellai di tipo tradizionale.

Nel circuito di prossimità, quindi, i costi di transazione seguono il modello di Williamson (legati a specificità delle risorse, incertezza informativa e comportamento opportunistico), tuttavia questi vengono solo in parte assunti dagli scambisti, piuttosto vengono ripartiti all'interno del contesto sociale dove avviene lo scambio o ridotti dalla presenza di regole sociali che tendono ad annullare i comportamenti opportunistici a favore della reputazione degli attori.

Un tale meccanismo di divisione sociale dei costi di transazione se costituisce un punto di forza del circuito tradizionale, ne costituisce un vincolo alla sua evoluzione spaziale. Forme di assicurazione di tipo informale sono efficienti solo in presenza di una forte regolazione sociale dello scambio e di rapporti di prossimità tra gli scambisti. In assenza di queste condizioni e quindi nel caso di mercati geograficamente distanti dalla produzione occorre introdurre meccanismi formali nei quali il ruolo delle istituzioni pubbliche assume una valenza forte, legata al potere di autorizzazione che queste devono avere nei confronti di politiche private per garantire la sicurezza del cittadino nei

confronti di comportamenti ingannevoli. L'incentivazione di marchi qualità e di meccanismi che aumentano la trasparenza delle informazioni di mercato, come ad esempio l'etichettatura volontaria della carne, costituisce uno strumento di regolamentazione della concorrenza proprio della funzione pubblica e al tempo stesso uno strumento di tutela di quegli stili aziendali basati su modelli endogeni che altrimenti difficilmente possono uscire dall'ambito locale e sono quindi limitati nel loro sviluppo dalla dimensione di questo mercato.

Nel circuito "moderno", l'assicurazione della qualità per il consumatore è fornita principalmente dal macellaio e/o da marchi di garanzia che garantiscono l'assenza di sostanze nocive nella carne. Le strategie di fidelizzazione del cliente sono molto importanti in quanto rafforzano la fiducia del cliente nel macellaio anche come garante degli aspetti sanitari dell'alimento. Il macellaio moderno ha quindi una politica non dissimile da quella della grande distribuzione, che in Italia à stata tra le prime ad fare una politica di marchio per le carni bovine[29] garantendo attraverso propri disciplinari di produzione il controllo della produzione. Alcune delle macellerie del circuito "moderno" dell'Umbria al momento dell'indagine utilizzavano due marchi di garanzia, Carni DOC[30] e Carni Umbre[31] che prevedevano dei costi fissi di associazione e dei costi variabili per mezzena acquistata relativa all'apposizione del marchio.

---

[29] Una rassegna completa delle politiche di qualità per le carni bovine in Italia è contenuta nel *report* di ricerca in *"Quality policy and consumer behaviour in beef sector"* nell'ambito del IV Programma quadro di ricerca dell'Unione Europea (Brunori, Miele Parisi e Ventura 2000).

[30] Carni DOC. Carni documentate era uno dei 4 marchi di qualità per le carni bovine riconosciuti dal Ministero dell'Agricoltura di proprietà di un'associazione di macellatori industriali del Nord Italia, il cui disciplinare prevedeva le tecniche di allevamento ed alimentazione e specifici controlli sugli animali in vita ed al momento della macellazione riguardo all'uso di sostanze chimiche ed ormonali stimolanti della crescita. Tali marchi sono stati soppressi a seguito della legislazione comunitaria sui prodotti di qualità in cui viene specificata l'origine della materia prima o del prodotto (Reg. CEE 2081/92) e da quella sull'etichettatura delle carni bovine (Reg. CE 820/97 e successive modifiche).

[31] Il marchio Carni Umbre è un marchio collettivo privato promosso dall'Associazione Macellai della Provincia di Perugia, la CEMAC e da una organizzazione di categoria agricola che prevedeva la provenienza regionale degli animali (ingrasso per un periodo di almeno 7 mesi in Regione). La politica di sviluppo della carne a marchio prevedeva il coinvolgimento principalmente di allevamenti di medie e grandi dimensioni, sia per ridurre i costi di controllo sia per semplificare gli aspetti logistici legati alla programmazione produttiva ed alla distribuzione delle mezzene ai macellai associati. La CEMAC infatti agiva come centro di acquisto e di commercializzazione e non solo come gestore del sistema di assicurazione qualità. Il marchio Carni Umbre ha recentemente ottenuto l'approvazione del proprio disciplinare ai sensi del Reg. CE 820/97 e successivi sull'etichettatura delle carni, ma è quasi del tutto scomparso dalle macellerie regionali.

Nel circuito anonimo non vi è necessità di sistemi di garanzia in quanto tutte le informazioni necessarie sono contenute nel prezzo o sono direttamente apprezzabili da consumatore come il colore e l'assenza di grasso. I pre-requisiti qualitativi del prodotto e cioè, la corrispondenza agli standard di legge, sono (dovrebbero essere) garantiti dal Servizio Sanitario Pubblico che fa capo alle singole ASL responsabili sia del controllo presso i mattatoi sia dei controlli sul prodotto nei punti di distribuzione al dettaglio ed all'ingrosso.

4.6.3 Dominanza organizzativa

Il concetto di autorità può essere esteso alle definizioni di qualità costruite all'interno dei circuiti. Queste hanno un potere normativo sulle caratteristiche intrinseche del prodotto finito e quindi, soprattutto, quando si tratta di prodotto alimentare sulle materie prime utilizzate e su come queste vengono mobilitate durante tutto il processo produttivo e sui servizi che a questo sono associati cioè sul "cosa fare" e sul "come fare". Secondo Gios (1989) è possibile differenziare le definizioni qualità a seconda della prevalenza del punto di vista di ciascuno stadio rispetto agli altri cioè alla dominanza di questo nel circuito secondo una classificazione utilizzata negli studi di marketing che tiene conto del diverso orientamento della politica di qualità.

Tabella 4.11 Differenziazione delle definizioni di qualità

Orientamento	Punto di vista prevalente	Fattori maggiormente considerati	Variabile strategica prevalente
Al prodotto	Produttore agricolo	Qualità intrinseca	Risorse naturali e tradizione produttiva
Alle vendite	Macellaio Intermediario	Standard prefissati	Riduzione dei costi
Al mercato	Consumatore	Caratteri riconoscibili	Riconoscibilità dei prodotti

Tabella 4.12 Definizione di qualità nei circuiti

Stadio del circuito	Tradizionale	Moderno	Anonimo
Produzione	Razza, "cura", tecniche tradizionali	Tecniche "scientifiche" Precocità degli animali	
Trasformazione e distribuzione	Razza, Alimentazione tradizionale	Standardizzazione del prodotto	Prezzo
Consumo	Provenienza locale e razza	Caratteristiche organolettiche e garanzia	Caratteristiche organolettiche

4.7 La dinamica dei circuiti: la vendita diretta e la riscoperta dell' associazionismo

Un elemento importante che caratterizza il circuito è la notevole corrispondenza tra le scelte tecnologico/organizzative degli attori che vi partecipano e le specifiche qualitative del prodotto nelle diverse fasi della filiera. Tali scelte comportano investimenti materiali ed immateriali che rappresentano dei costi irrecuperabili laddove ci sia un cambiamento del circuito. Inoltre un tale cambiamento dà luogo anche a quelli che, nel capitolo 2 abbiamo definito "costi di transizione" e cioè di riorganizzazione dell'impresa. Tuttavia i circuiti hanno dinamiche che sono la conseguenza dell'adattamento degli attori ai cambiamenti del contesto competitivo e delle abitudini di consumo.

I circuiti che hanno risentito maggiormente dei cambiamenti di contesto dovuti al calo della domanda ed all'aumento, anche nelle aree rurali, della presenza della Grande Distribuzione Organizzata, sono quello moderno e quello anonimo. In particolare gli allevatori moderni hanno dovuto attuare strategie di adattamento di tipo autonomo rispetto ai macellai: questi ultimi, infatti, hanno avviato un processo di adattamento, al nuovo assetto competitivo, orientato principalmente ad una politica di approvvigionamento basata sulla riduzione dei costi e ad una politica commerciale centrata non tanto sul prodotto bensì sui servizi alla vendita . L'adattamento autonomo conduce a un cambiamento nel posizionamento e nelle relazioni di mercato, che a sua volta, per quanto fin qui detto sul rapporto prodotto tecnica di allevamento, comporta una vera e propria ristrutturazione dell'impresa.

Una delle tendenze emerse negli ultimi dieci anni in regione è quella legata alla vendita diretta del prodotto in vere e proprie macellerie aziendali. La vendita diretta non è un fenomeno nuovo per l'Umbria e per e altre Regioni del centro Italia, come Marche e Toscana, caratterizzate da quote di consumo della carne bovina tra le più elevate a livello nazionale e dalla tradizione dell'autoconsumo. Stime effettuate dall'Istituto di Estimo dell'Università di Perugia, alla metà degli anni '90, attraverso interviste ai locali servizi veterinari e alle grandi catene di distribuzione, che operano in regione, riportano una percentuale di macellazioni private (cioè effettuate direttamente da privati cittadini o da allevatori che commercializzano la carne in macellerie private) prossime al 30% delle macellazioni regionali complessive.

La vendita diretta può avvenire in almeno tre forme diverse. La prima consiste nella vendita dell'animale vivo a consumatori privati che organizzano autonomamente le fasi di trasporto, macellazione e porzionamento dell'animale. Nelle aree rurali della regione, dove vi sono ancora tradizioni legate alla macellazione e alla lavorazione della carne, questa forma di vendita

non è ancora scomparsa, tuttavia è limitata ad allevamenti di piccole e piccolissime dimensioni destinati all'autoconsumo, dove generalmente vengono allevati due capi di cui uno per il fabbisogno familiare e l'altro venduto ad amici o parenti per coprire le spese di ingrasso del primo. Questi allevamenti non sono stati considerati nell'indagine sugli stili.

La seconda è la vendita a privati dell'animale vivo e la prestazione da parte dell'allevatore di tutti i servizi necessari fino al porzionamento della carcassa ed alla preparazione di pacchetti pronti per la surgelazione o la conservazione sottovuoto. La macellazione avviene su prenotazione e lo stesso ristallo viene fatto dall'allevatore sulla base delle richieste degli anni precedenti e delle aspettative di nuovi clienti. Questo tipo di vendita diretta viene effettuato generalmente da allevamenti di piccole dimensioni che, con riferimento ai quattro stili, possiamo collocare in quelli che abbiamo definito "Arrangioni". L'allevamento è basato sull'acquisto di vitelli scolostrati o svezzati, di diverse razze principalmente razze da latte o incroci di razze da latte e da carne. Gli animali vengono allevati con foraggi aziendali e concentrati acquistati come tali sul mercato o acquistati come granaglie e macinati in azienda. L'allevamento è quindi un'attività integrativa che ha come finalità l'utilizzazione aziendale di risorse che altrimenti non verrebbero utilizzate e che sono rappresentate dalla manodopera e dalla esistenza di vecchie stalle mezzadrili dai foraggi aziendali provenienti dalle rotazioni colturali.

La manodopera è principalmente quella degli anziani o della moglie sia nel caso che l'azienda occupi *full-time* il conduttore, sia che questi svolga un'attività extra aziendale. Gli animali vengono macellati nei mattatoi comunali locali e classificati come macellazioni private. Le carcasse vengono portate direttamente al cliente quando questi vivono in zone rurali e hanno spazi adeguati per il sezionamento o allo stesso produttore che provvede a smontare la carcassa e porzionare la carne.

L'animale viene acquistato spesso da più famiglie che si dividono il costo, le spese di trasporto e macellazione ed eventuali costi per lo spolpo. Nella maggior parte dei casi si tratta di animali che, soprattutto per la razza e quindi conseguentemente per la resa al macello, allo spolpo e per qualità organolettiche (colore scuro e tenerezza) della carne non trovano posto né nel circuito tradizionale, né in quello moderno. La vendita diretta consente all'allevatore di ottenere un prezzo più elevato di quello che otterrebbe dal macellaio remunerando così il suo lavoro e i costi di produzione come in allevamenti di animali di maggior pregio. Il segmento di mercato a cui si rivolge costituisce una nicchia di consumatori, provenienti anche dai centri urbani, che pur non volendo rinunciare a caratteristiche di "genuinità" del prodotto, sono più attenti al prezzo che a qualità di tipo organolettico quale

quelle conferite all'animale dalla razza e da una corretta frollatura in macelleria.

La terza è rappresentata dalla vendita diretta effettuata in vere e proprie macellerie aziendali. Le indagini effettuate in Umbria nell'anno 1999[32] hanno evidenziato come questa costituisca una alternativa economicamente e tecnicamente valida per le aziende appartenenti ai due stili moderni: allevamenti di medie e grandi dimensioni (dai 50 ai 120 capi disponibili per la macellazione per anno) ed una modalità importante per aumentare la segmentazione dell'offerta in regione a fronte di una analoga tendenza della domanda (Ventura e Milone 2000).

4.7.1 Le macellerie aziendali

La decisione di aprire una macelleria propria è guidata dalla necessità di salvaguardare investimenti effettuati in strutture, *know how* e struttura organizzativa dell'azienda che si traduce nella scelta di non abbandonare in nessun caso l'attività di allevamento, e che quindi fa nascere la necessità di trovare soluzioni, anche di tipo congiunturale, che consentano di garantirne una capacità reddituale soddisfacente. Vengono quindi valutati dall'imprenditore le aspettative di reddito derivanti dalla internalizzazione della funzione di vendita e dei costi di investimento, riorganizzazione ed uso del mercato che occorrono per passare dal mercato all'ingrosso al mercato al consumo.

La certezza di un basso livello dei costi di riorganizzazione dell'azienda costituisce una condizione importante per il cambiamento, in quanto l'allevatore considera difficilmente comprimibili nel breve periodo i costi d'uso del mercato della nuova attività commerciale che viene vista come un'attività ad alto di rischio per l'elevato numero di clienti e per la necessità di continue azioni commerciali atte a mantenere ed aumentare la clientela.

Gli elementi che influiscono sui costi di riorganizzazione dell'impresa nel breve periodo sono principalmente due: la disponibilità di lavoro familiare per la nuova attività e la presenza nel sistema locale delle conoscenze e competenze necessarie alla gestione di un'attività di macelleria che possono, così, essere internalizzate dall'allevatore con costi di transazione molto ridotti.

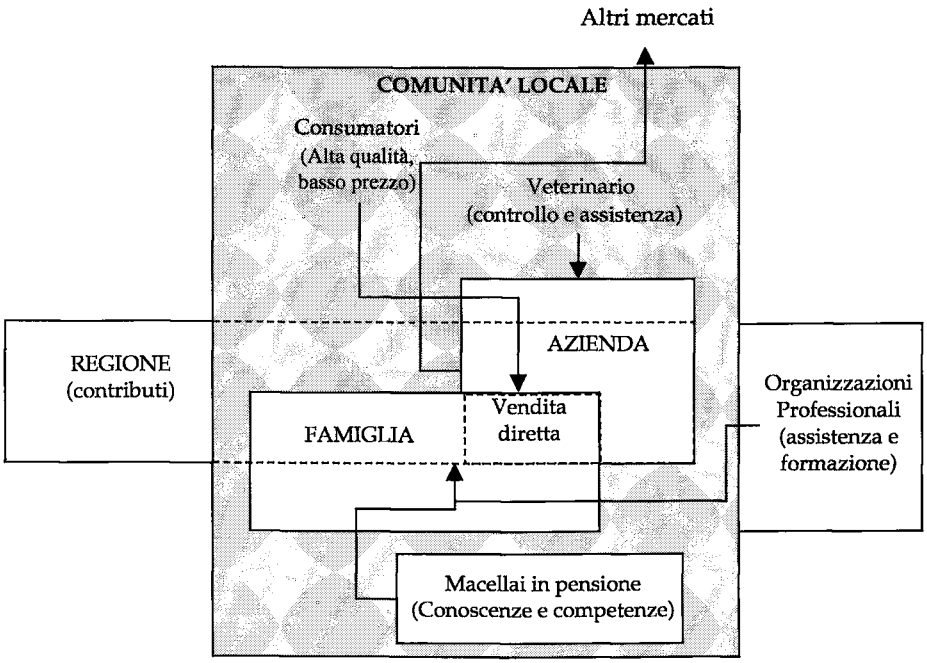
La disponibilità di lavoro familiare costituisce una variabile strategica nella decisione di internalizzazione di nuove funzioni. Tale disponibilità proviene

---

[32] L'indagine fa parte del progetto di ricerca *"The Socio – Economic Impact of Rural Development Policies"* finanziato dalla UE nell'ambito del Programma Fair 6 e coordinato dal gruppo di Sociologia Rurale del Dipartimento di Social Sciences dell'Università di Wageningen, The Netherlands.

dallo stesso processo di modernizzazione che aveva indotto le aziende dello stile moderno ad introdurre tecnologie *labour saving*. I vantaggi del lavoro familiare possono essere individuati secondo la classificazione che ne fa Pollak (1985) in termini di incentivi, monitoraggio, altruismo e lealtà. Nel caso della vendita diretta tra gli incentivi va inclusa anche la preferenza dimostrata dalle mogli degli allevatori ad avere un lavoro "indipendente" all'interno dell'azienda piuttosto che al di fuori di questa. Questo infatti, sembra consentire una gestione migliore della famiglia e dell'attività lavorativa. Quello che normalmente viene considerato uno svantaggio dell'azienda familiare e cioè la tracimazione del conflitto dalle attività non produttive a quelle produttive sembra, invece, ridotto dal lavoro femminile in azienda che consente di ridurre tale conflittualità, almeno per la donna.

Figura 4.10 Attori principali ed interrelazione nell'attività di vendita in macellerie aziendali



La divisione del lavoro all'interno della famiglia, tra attività di allevamento e gestione della macelleria, non è mai così netta. In particolare quando l'attività di vendita comporta anche la preparazione delle carni sia fresche, sia per la stagionatura vi è una forte integrazione tra i lavori di campagna e i lavori della

macelleria con vantaggi derivanti da economie di scopo provenienti dall'uso congiunto delle risorse umane.

La presenza di una tradizione consolidata e del permanere di strutture di mattazione e di macellerie tradizionali, rende estremamente facile il reperimento sul mercato locale di figure con un'alta professionalità a costi piuttosto ridotti, come macellai in pensione od addirittura parenti dell'allevatore che hanno avuto esperienze nel settore. Possiamo parlare di "atmosfera professionale" propria del sistema locale di produzione della carne in analogia con l'atmosfera industriale marschalliana. La professionalità viene quindi costruita all'interno della famiglia dell'allevatore attraverso, inizialmente il trasferimento delle conoscenze dal sistema locale e, successivamente, da meccanismi di *learning by doing* che sono propri delle attività a carattere artigianale.

Il fenomeno della vendita diretta è visto positivamente e spesso facilitato e sostenuto dalle autorità sanitarie locali che lo vedono soprattutto in competizione con le macellazioni private che offrono minori garanzie sanitarie. Il veterinario costituisce un attore istituzionale importante in tutti i circuiti a forte connotazione locale sia come veicolo di informazioni, sia come validatore dei processi produttivi dei singoli allevatori. L'interesse per il mantenimento di circuiti locali da parte delle autorità veterinarie proviene proprio dalla agevolazione dei controlli nei diversi stadi della filiera e dalla maggior sicurezza di questi. Nella figura seguente vengono riportate le interrelazioni tra la macelleria locale e il sistema locale.

4.8 Innovazione organizzativa dell'impresa ed evoluzione dei circuiti

L'internalizzazione della funzione di vendita conduce ad una riorganizzazione completa dell'impresa sia in termini di numero di attività, sia all'interno dei processi produttivi già presenti. La macelleria nasce come risposta alla riduzione dei prezzi di mercato della carne bovina ed all'aumento dei costi d'uso di questi, ma è attraverso l'inserimento di nuovi prodotti quali principalmente la carne suina ed i suoi trasformati che viene ottenuto un risultato reddituale soddisfacente. L'introduzione di nuove attività in azienda, non fa parte degli obiettivi iniziali dell'imprenditore, ma viene imposta dal mercato come strategia competitiva volta a fornire servizi comparabili a quelli delle macellerie convenzionali. L'impresa si trasforma da specializzata in azienda multiprodotto riorientando le proprie strategie da quelle di ottenimento di economie di scala a quelle di economie di scopo. Lo stesso processo produttivo legato all'allevamento bovino viene modificato, sia per la nuova divisione del tempo di lavoro, sia soprattutto per adeguare le tecniche, in particolare quelle di alimentazione dove vengono reintrodotti foraggi tradizionali e sostituito l'insilato di mais con quello di orzo, prodotti più

rispondenti alle esigenze tecniche e tecnologiche della nuova attività, "tenuta al banco della carne" colore ecc. E' questa seconda fase di riorganizzazione che nella maggior parte dei casi viene accompagnata da misure di sostegno pubbliche, attraverso la presentazione da parte dell'allevatore di piani di miglioramento fondiario che prevedono la ristrutturazione della stalla per i bovini, al fine di adeguarla alle normative igienico sanitarie correnti e la costruzione delle strutture necessarie ai nuovi allevamenti.

Lo stile moderno, che rappresenta, rispetto al modello mezzadrile quello caratterizzato da una più radicale riorganizzazione, affronta un processo di innovazione organizzativa del tutto analogo a quanto avvenuto in passato, ma che lo reintegra all'interno del sistema locale. I costi di transizione in questa seconda ristrutturazione vengono minimizzati dall'esistenza nel sistema locale di modelli di produzione vicini al nuovo assetto tecnologico ed organizzativo dell'impresa ed a modelli di consumo, che costituiscono il nuovo segmento di mercato dell'impresa che si sono mantenuti attraverso la presenza del circuito tradizionale. L'innovazione organizzativa è inoltre facilitata dall'assenza di inerzia propria delle organizzazioni.

La capacità imprenditoriale, la facilità di accedere alle informazioni e alle tecniche necessarie al processo di riorganizzazione, generate dal sistema locale, sembrano alla base delle capacità innovative degli imprenditori nel fornire risposte originali attraverso le quali riprodurre le proprie risorse endogene, rivitalizzando al tempo stesso il circuito tradizionale.

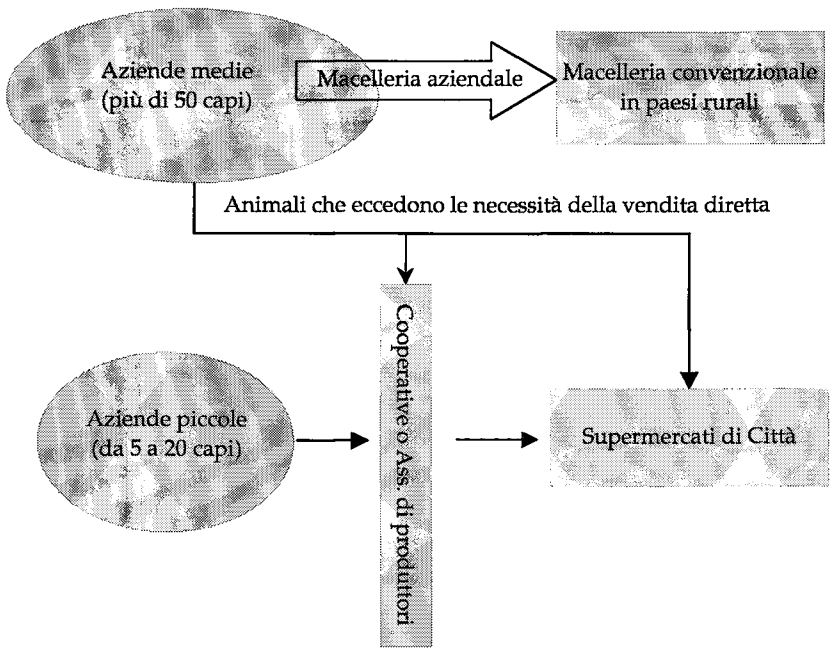
La macelleria aziendale prende il posto all'interno del sistema locale delle macellerie tradizionali che progressivamente diminuiscono a causa della forte competizione del sistema distributivo moderno con un posizione competitiva più forte rispetto a queste per la possibilità di competere oltre che sulla qualità anche sul prezzo. In molti casi la sostituzione si concretizza nell'acquisizione da parte dell'imprenditore agricolo di una macelleria nel centro rurale più prossimo, dove, oltre al proprio prodotto, commercializza quello di altri piccoli produttori locali, sostituendo in toto le funzioni della macelleria tradizionale rispetto al sistema produttivo locale. Nella tabella seguente vengono riportati i prezzi medi delle tre tipologie distributive rilevati nel corso dell'inchiesta.

Tabella 4.13 Prezzi medi della carne in Umbria (euro)

Taglio	Macellerie convenzionali	Supermercati	Macellerie aziendali
Bistecche	11,36	10,28	10,27
I° Taglio	9,81	9,76	9,3
II° Taglio		6,2	5,7
Pacchetti misti	n.p	n.p	7,5

La versatilità della carne Chianina rispetto ad una differenziazione di tipo orizzontale, cioè la sua capacità di rispondere ad esigenze diverse dei consumatori e non ordinabili in una scala qualitativa, quali ad esempio la "naturalità" delle tecniche di allevamento, l'origine italiana, la registrazione comunitaria come IGP, le caratteristiche organolettiche e struttura della carne, ecc., la fanno oggi corrispondere ad un prodotto di nicchia in mercati "globali" spazialmente anche molto distanti dai luoghi di produzione. Questi sono oggetto dell'attenzione dei circuiti di commercializzazione moderni ivi compresa la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) che soprattutto sui prodotti che vengono considerati "freschi" ha attuato politiche di segmentazione del mercato e di posizionamento qualitativo elevato in risposta alle nuove esigenze della domanda caratterizzata da un processo di "culturalizzazione" dei consumi alimentari emergente in tutti i Paesi sviluppati (Miele 2000).

Figura 4.11 Potenziale sviluppo degli allevamenti di carne Chianina in Umbria



Tuttavia i problemi legati alla concentrazione dell'offerta hanno limitato in un primo tempo la presenza della carne chianina solo nei punti della GDO presenti all'interno delle zone di produzione ed in particolare in Toscana dove questa carne veniva già considerata di qualità superiore. Lo sviluppo di nicchie di mercato, nel settore agroalimentare, di fasce di consumatori a

reddito elevato, sempre più collegate all'origine della materia prima ed alle tecniche di produzione e trasformazione, ha trovato nella carne chianina un prodotto idoneo ad essere commercializzato attraverso i canali moderni. I buoni margini, consentiti da un livello di prezzi elevato, sono, oggi, un nuovo valido motivo di cooperazione tra allevatori finalizzata alla concentrazione e organizzazione dell'offerta secondo gli standard di servizi richiesti dai canali distributivi moderni. Nell'ambito cooperativo vengono effettuate le attività di trasformazione (porzionamento e condizionamento in atmosfera controllata) che consentono di aggiungere al prodotto il valore aggiunto derivante proprio dall'utilizzo di questi canali.

Attualmente, quindi, la produzione di carne Chianina è presente in diversi circuiti di commercializzazione che consentono di posizionarla contemporaneamente su nicchie di mercato, di qualità elevata e con prezzi elevati, e nel circuito locale senza che in questo avvengano aumenti significativi di prezzo a danno dei suoi consumatori tradizionali. Ciò è reso possibile dalla riproduzione di una grande eterogeneità di tipologie aziendali ciascuna delle quali riesce ad ottenere un profitto soddisfacente attraverso forme organizzative molto diversificate che vanno dal quasi mercato, delle forme di cooperazione, all'integrazione verticale della macelleria aziendale.

Capitolo 5

Il "Distretto" del Tabacco dell'Alta Valla del Tevere

Nell'Alta Valle del Tevere la produzione del tabacco viene effettuata da un elevato numero di aziende agricole caratterizzate da una forte eterogeneità strutturale, tipologica e di stile aziendale che coesistono all'intero di una rete di relazioni orizzontali e verticali che hanno conferito all'area un assetto sistemico molto vicino a quello che in economia industriale viene definito distretto.

Il distretto del tabacco è il risultato di un veloce processo di diffusione delle innovazioni tecniche e organizzative che, a partire da un'impresa *leader*, hanno condotto allo sviluppo una complessa trama di relazioni economiche, sociali e politiche che sono state alla base dello sviluppo e del mantenimento di questa coltura nell'area. Tali innovazioni, introdotte come risposta ai cambiamenti di mercato ed istituzionali che hanno riguardato questa coltura negli anni '60 e '70, sono divenute velocemente patrimonio collettivo, hanno determinato un vero e proprio elemento di competitività delle aziende agricole dell'Alta Valle del Tevere rispetto ad altre zone di produzione. L'alta redditività della coltura ed il suo potere di attivazione sia sull'occupazione sia sui settori a monte ed a valle della produzione agricola hanno favorito lo sviluppo di un indotto locale che si è diversificato nel corso degli anni e che ha contribuito ad una crescita economica complessiva del territorio significativamente maggiore rispetto alle altre aree della Regione.

Attualmente il sistema locale di produzione del tabacco si comporta in modo del tutto opposto, come elemento "ammortizzatore" nei confronti di cambiamenti esterni attraverso vere e proprie azioni di *lobby*. Questo impedisce forti spinte innovative che modificherebbero strutture ed organizzazione del sistema attraverso l'espulsione di imprese o il prevalere di alcuni reticoli relazionali su altri con un conseguente indebolimento della sua capacità di referenza politica in ambito regionale, nazionale e comunitario.

L'ispessimento di relazioni costruite nel corso degli anni sia all'interno dell'area fra agenti economici e società civile, sia al di fuori di questa con i referenti politici ed istituzionali del settore, opera come un agente collettivo che "prende tempo" rispetto ad un cambiamento meno che in qualche modo può essere "manovrato" perché attribuibile al contesto istituzionale e normativo rappresentato dalla Politica Comunitaria In questo scenario, tuttavia, molti sono i cambiamenti interni al sistema che portano le aziende a diversificare le loro attività produttive pur rimanendo legate ai reticoli relazionali rappresentati principalmente dalle cooperative di trasformazione e servizi e dall'emergere di nuove imprese di servizi.

Le aziende innovatrici sono soprattutto quelle diretto coltivatrici per le quali la coltivazione del tabacco ha costituito la principale via di valorizzazione del lavoro familiare. La quantità di lavoro in esubero, nel caso di diminuzione o di cessazione della coltivazione, viene riallocata in attività che necessitano un elevato impiego di manodopera specializzata, come l'attività vivaistica, l'ortofrutticoltura e l'agriturismo. Lo scambio di lavoro con aziende limitrofe e il collegamento con le altre aziende tabacchicole attraverso le cooperative di servizi e commercializzazione, gli istituti di credito e i rapporti informali e di reciprocità, costituiscono la cultura storica dell'area e fanno si che queste imprese, "inefficienti" a causa della loro stessa dimensione, siano state mantenute all'interno del distretto dove attualmente svolgono una duplice funzione: costituiscono una giustificazione socio – politica al sostegno del settore[1] e operano, come pionieri, nell'ambito della sperimentazione di alternative al tabacco.

1 Il sistema di produzione locale

Esiste un'immediata e consolidata identificazione tra Alta Valle del Tevere e coltivazione di tabacco Bright sia da parte degli abitanti dell'area, sia, soprattutto, degli operatori economici ed istituzionali di questa filiera che è innegabilmente caratterizzata da una dimensione globale. Quest'identificazione prodotto – territorio è stata costruita nel corso degli anni attraverso la capacità del sistema locale non solo di caratterizzare il prodotto in base alla vocazionalità del territorio, ma di originare innovazioni che si sono rapidamente diffuse nelle altre zone di produzione italiane (come ad esempio i forni per la cura del tabacco), di concentrare in un'area geograficamente limitata tutte le fasi della filiera e di assumere una posizione di *leadership* nelle

[1] Il tabacco viene, infatti, definito dalla stessa Commissione Europea (DG VI Fact sheets 1998 "la riforma del settore tabacco) *"..una coltura vitale per i piccoli agricoltori.."*.

organizzazioni ed istituzioni preposte alla negoziazione in ambito nazionale e comunitario delle norme che regolano il settore.

Il comprensorio che viene definito Alta Valle del Tevere ha un'estensione di circa 1000 Kmq e comprende 8 Comuni[2] le cui superficie amministrative corrispondono in sostanza alla porzione del bacino dell'Alto Tevere che va da Bocca Trabaria, al confine con la Toscana, fino a Pierantonio in comune di Perugia. La popolazione del comprensorio è di circa 70.000 residenti. Negli ultimi anni vi è stata la tendenza ad una concentrazione nei centri maggiori, Città di Castello, Umbertide e San Giustino. L'economia del comprensorio è legata a cinque settori chiave: il tabacco, la meccanica per l'agricoltura, il poligrafico editoriale, il settore del legno e del mobile ed infine il tessile e l'abbigliamento. Tutti settori caratterizzati dalla presenza di un vitalissimo tessuto di piccole e medie imprese sviluppatesi sulla matrice artigianale presente nell'area.

Anche il settore primario presenta una notevole vitalità che va oltre la specializzazione tabacchicola. I terreni di pianura sono delimitati dai monti dell'Appennino Tosco-Umbro cosicché la Superficie Agricola Totale di circa 78.000 ettari è costituita per il 50% da SAU e per il 50% da boschi. Il tabacco viene coltivato su poco più di 4.000 ettari che rappresentano oltre il 60% della superficie regionale investita a questa coltura. Nel comprensorio si sono diffuse rapidamente le altre colture industriali: la barbabietola, che grazie all'ottenimento da parte dell'Umbria di un aumento della quota di coltivazione, ha costituito una possibile alternativa alla riduzione delle superfici a tabacco conseguenti al regime di quote; il girasole per la produzione di olio e *non-food,* quest'ultimo grazie alla presenza di un impianto per la produzione di biodiesel localizzato nel comprensorio. Oltre un terzo della SAU è investita a foraggere e prati avvicendati che testimoniano il permanere di allevamenti bovini nella zona. Il comprensorio inoltre è sede di importanti manifestazioni fieristiche del settore primario a carattere nazionale e regionale che riguardano settori di grande interesse e sviluppo, come quello dell'allevamento equino a scopi ricreativi (con la Fiera cavalli di Città di Castello), dei prodotti biologici che hanno ad Umbertide la manifestazione mercato più rilevante della regione ed i prodotti della gastronomia tradizionale umbra come tartufo e funghi.

Il comprensorio dell'Alta Valle del Tevere è stato uno dei primi a sviluppare attività agrituristiche sia per la vicinanza di siti turistici di grande interesse come le Città d'Arte del comprensorio e di Assisi e Perugia ed il lago Trasimeno, sia per la presenza di notevoli risorse finanziarie provenienti

---

[2] I Comuni sono: Citerna, Città di Castello, Lisciano Niccone, Monte Santa Maria Tiberina, Montone, Pietralunga, San Giustino ed Umbertide.

proprio dalla coltivazione del tabacco. Attualmente nell'area sono presenti circa il 25% delle aziende agrituristiche operanti in Regione. L'effetto di attivazione socio-economica del tabacco per l'intero comprensorio e per la Regione, è stato evidenziato in numerosi studi e documenti regionali nel corso degli ultimi 20 anni (Pennacchi e Sediari 1980, 1985; ESAU 1986; Paoletti 1997). Nel comprensorio dell'Alta Valle del Tevere sono localizzate, come detto, tutte le fasi della filiera del tabacco che vanno dalla produzione delle piantine alla prima lavorazione delle foglie (la fase immediatamente precedente alla manifattura delle sigarette che in Italia viene effettuata solo dal Monopolio) a questo va aggiunto l'indotto a monte della tabacchicoltura rappresentato dalla produzione e commercializzazione di mezzi tecnici che trova la sua localizzazione nel comprensorio, indotto che non ha risentito neppure della congiuntura sfavorevole che ha investito i diversi settori commerciali collegati con le produzioni agricole, conseguente la riforma della PAC del 1992 (Paoletti 1997).

La pluralità degli attori che sono interessati in via diretta e indiretta nella filiera tabacchicola locale e le relazioni di tipo formale ed informale che li legano fanno si che quest'attività abbia dato luogo, nell'Alta Valle del Tevere, ad un vero e proprio distretto agro – industriale come definito da Iacoponi secondo il quale "*...Un distretto agro – industriale si realizza se esiste un prodotto che viene identificato con il territorio, i processi produttivi sono scomponibili e divisibili, si realizzano relazioni interindustriali, concentrazione e specializzazione delle imprese ed, infine, si determinano relazioni interpersonali favorevoli alla creazione di una speciale atmosfera informativa....*" (Iacoponi 1990, 1995). Possiamo riassumere gli aspetti rilevanti del sistema tabacchicolo dell''Alta Valle del Tevere che lo configurano come un distretto nei seguenti:

- la sua delimitazione territoriale a carattere sub-provinciale;
- l'esistenza di una tradizione nella coltivazione (che risale addirittura agli inizi del 1500) mantenuta e rafforzata nel tempo attraverso interventi pubblici inizialmente nazionali e successivamente comunitari;
- la presenza di una divisione del processo di produzione basato sull'esternalizzazione da parte dell'aziende produttrici della fase di cura, prima trasformazione e commercializzazione del tabacco in strutture con una forte matrice territoriale che ha consentito il mantenimento di un legame permanente tra impresa agricola e fasi successive della filiera. Le forme societarie alle quali l'impresa agricola ha delegato le funzioni descritte sono, infatti, la Società Civile e la cooperativa, forme che riportano tale delega all'interno di un processo di integrazione verticale dal basso;
- una crescente imprenditorialità (in termini quantitativi e qualitativi) che emerge dalla fase di declino e scomparsa della conduzione di tipo

mezzadrile e si traduce nella conduzione diretta da parte sia della famiglia coltivatrice sia dell'imprenditore capitalista;

- la rilevanza del tabacco come attività di attivazione diretta ed indiretta di lavoro e di sviluppo economico dell'area per la presenza di una popolazione piuttosto vasta di famiglie residenti i cui componenti sono occupati in diverse fasi della filiera "globale"[3] del tabacco.Le famiglie locali, infatti, sono coinvolte nella filiera a diverso titolo (economico, amministrativo ed istituzionale) ed a livello intersettoriale[4]. Questo comporta una focalizzazione dell'intera collettività sul prodotto tabacco;
- la presenza di un numero elevato di piccole e medie imprese collegate tra loro da relazioni di *input-output* e che presentano una rete comune di relazioni economiche (informazioni,conoscenze, scambi commerciali ecc) con l'esterno dando luogo a vere e proprie economie di agglomerazione;
- una notevole integrazione tra il settore agricolo e quello manifatturiero che passa non solo per i rapporti tra imprese, ma soprattutto attraverso la pluriattività della famiglia agricola. Qui, infatti, come in altre zone dell'Italia Centrale dove era maggiormente diffusa la conduzione mezzadrile dei fondi rustici, il trasferimento al settore artigianale e manifatturiero dei redditi provenienti dall'agricoltura e la presenza di competenze specializzate quali quelle necessarie alla progettazione e realizzazione di macchinari specifici (nel nostro caso macchine operatrici e forni per la cura del tabacco) hanno consentito un rapido sviluppo del settore industriale e successivamente del terziario[5] (Musotti 1993);
- l'esistenza e lo sviluppo di forme organizzative complesse della produzione primaria rappresentate da un elevato numero di differenti reticoli, caratterizzati da diversi gradi di flessibilità, all'interno dei quali è inserita

---

[3] Per filiera "globale" si intende l'insieme degli agenti, economici, amministrativi ed istituzionaliche lavorano lungo l'itinerario economico del tabacco che va dalla produzione e fornitura di input allo stadio del consumo finale (Saccomandi 1998).

[4] Le fasi premanifatturiere della lavorazione del tabacco hanno, infatti, garantito occupazione soprattutto per le donne provenienti da famiglie contadine e dal proletariato dei Centri Urbani quali Città di Castello e Umbertide (Saccia 1999).

[5] Nell'Alta Valle del Tevere tra il 1981 e il 1991 gli addetti all'industria manifatturiera sono cresciuti del 4,25% mentre nel resto della provincia di Perugia sono calati quasi del 13%. I settori manifatturieri presenti sono 4 ma è in particolare l'industria meccano – agricola, il cui sviluppo ha inizialmente accompagnato quello della coltura del tabacco, che presenta le maggiori caratteristiche sistemiche rispetto a questo territorio (Musotti e Benni, "Un sistema di produzione locale di successo: l'industria meccanica per l'agricoltura nell'Alto Tevere Umbro", lavoro effettuato nell'ambito della ricerca MURST coordinata dal Prof. G. Becattini 1999).

l'impresa agricola tabacchicola. Qui per flessibilità si deve intendere sia la continuità/discontinuità nell'appartenenza al reticolo, sia la possibilità di scelta da parte dell'impresa del grado di incorporamento nel reticolo stesso cioè nella delega ad altre imprese del reticolo di alcune fasi di produzione conseguente all'elevata scomponibilità del processo produttivo;

- una cultura del lavoro motivata dal desiderio di autonomia, con un tessuto imprenditoriale e degli addetti permeabile all'innovazione e qualificato nella formazione professionale. Il livello di scolarità sia nel settore primario sia in quello manifatturiero è piuttosto elevato e nell'ambito stesso del comprensorio sono presenti scuole professionali qualificate per entrambi i settori (Ferrara 1990).

L'ipotesi, che è stata alla base della ricerca effettuata nell'ambito del progetto CAMAR sullo sviluppo endogeno in agricoltura e della quale si riportano qui i risultati, è che la permanenza nell'Alta Valle del Tevere di un numero elevato di aziende eterogenee per dimensioni, caratteristiche strutturali ed organizzative, sia stata favorita dall'evolversi di una serie di reticoli di produzione e vendita che hanno consentito un maggiore flessibilità organizzativa delle aziende nelle forme di integrazione verticale ed un'integrazione di tipo orizzontale tra le aziende tabacchicole stesse e tra aziende non specializzate così da consentire globalmente una maggiore possibilità di scelta da parte degli agricoltori sia riguardo alla possibilità di coltivazione sia al posto sia la coltura del tabacco va ad assumere all'interno degli ordinamenti colturali in relazione alla disponibilità dei fattori "fondo" dell'azienda, come il lavoro familiare la terra e le macchine.

Al tempo stesso la presenza di un'imprenditoria locale costituita da un numero elevato di aziende e diffusa sul territorio ha avuto un duplice effetto: quello di aver consentito la riproduzione nel tempo di questi reticoli e soprattutto quello di aver rappresentato la base sociale delle motivazioni economiche e politiche per la difesa di questa coltura da più parti contestata sia per l'alto grado di protezionismo che la caratterizza sia per l'elevato impatto in termini ambientali e sociali della sua produzione e consumo. I reticoli, che si differenziano per le diverse posizioni sociali e politiche dei suoi appartenenti, non sono in competizione tra loro piuttosto esiste una sorta di cooperazione e di complementarietà che si manifesta maggiormente proprio nell'attività di creazione e mantenimento di quel contesto istituzionale che consente la sopravvivenza della coltivazione.

1.1 L'architettura del sistema

Lo sviluppo del sistema locale del tabacco trova un fattore decisivo nella costituzione e sviluppo di un'impresa leader la Fattoria Autonoma Tabacchi

che porta definitivamente all'interno dell'area la fase pre-manifatturiera della lavorazione, gestisce la transizione dalla mezzadria alle forme di conduzione diretta delle imprese agricole e successivamente partecipa attivamente alla riorganizzazione e modernizzazione del settore conseguente alla liberalizzazione del mercato del tabacco attraverso una struttura reticolare che agevola la specializzazione delle imprese e la divisione del lavoro. Il modello reticolare FAT viene ben presto riprodotto dal movimento cooperativo attraverso la creazione di cooperative di produzione e di servizi che si collegano con la fase pre-manifatturiera rappresentata da aziende, anche a carattere multinazionale, che commercializzano su mercati comunitari ed esteri. Il sistema di imprese a rete che ne nasce si collega non solo con il settore primario, ma costruisce strette relazioni con l'industria locale delle macchine operatrici che proprio negli stessi anni si sviluppa ed assume anch'esso un carattere di sistema produttivo locale[6] e con l'ambiente istituzionale della ricerca rappresentato principalmente dall'Università di Perugia e della formazione professionale, ed infine con quello politico sia regionale sia nazionale[7].

Il "sistema" tabacco dell'Alta Valle del Tevere è quindi riconducibile a diversi attori economici ed istituzionali:

- le imprese agricole di produzione;
- proprietari terrieri che affittano le proprie aziende ad agricoltori o a cooperative;
- cooperative di servizi che forniscono mezzi e manodopera alle aziende di produzione;
- cooperative di produzione, trasformazione e commercializzazione (queste cooperative hanno mezzi e capacità per svolgere completamente il ciclo produttivo fino alla vendita del tabacco in foglie, ma erogano servizi ai soci anche limitatamente ad una sola fase del processo produttivo);
- cooperative che forniscono mezzi tecnici e servizi sia per la coltivazione del tabacco che per altre colture e che commercializzano prodotti diversi dal tabacco (nella maggior parte dei casi queste cooperative sono legate

---

[6] In modo analogo a quanto avviene nel Tabacco anche la nascita dell'industria delle macchine agricole nel comprensorio avviene attraverso la crescita di una azienda leader dalla quale poi, alla fine degli anni '80, scaturisce il tessuto di piccole e medie imprese che costituisce il sistema.

[7] Dall'Alta Valle del Tevere provengono negli ultimi trentanni Assessori all'Agricoltura e responsabili dell'Ente di Sviluppo Agricolo della Regione. Nello stesso periodo i rappresentanti delle organizzazioni tabacchicole dell'Umbria assumono ruoli di primaria importanza nelle rappresentanze di settore a livello nazionale e comunitario sia per la fase agricola sia negli organismi interprofessionali e della fase premanifatturiera.

direttamente, attraverso la base sociale o il management alle cooperative tabacchicole);

- imprese di trasformazione e manifatturiere che forniscono mezzi meccanici ed impianti per la prima lavorazione;
- acquirenti del tabacco lavorato in foglie che sono rappresentati dal Monopolio di Stato da multinazionali e da commercianti che spesso forniscono anche il seme;
- una rete locale di ricerca e formazione che fa capo all'Università di Perugia ed all'Istituto Professionale Agrario di Città di Castello, all'Ente di Sviluppo Agricolo dell'Umbria ed ai Centri di Assistenza Tecnica regionali operanti presso le Organizzazioni Professionali e che, a sua volta, ha collegamenti nazionali ed internazionali;
- le Associazioni di Produttori dei diversi stadi della filiera, le loro Unioni Nazionali e l'organizzazione interprofessionale per il tabacco Bright.

La presenza, in un territorio così ristretto, di un numero di attori così elevato, legati da interessi comuni, ha portato ad una vera e propria posizione di *leadership* dell'Umbria nel settore nazionale del tabacco Bright nonostante la minore vocazionalità delle aree di coltivazione della Regione rispetto al Veneto, l'altra area tradizionale di coltivazione italiana, dove rese e qualità sono migliori. Nel comprensorio dell'Alta Valle del Tevere ha sede, infatti, dal 1984, la maggiore manifestazione nazionale che riguarda il tabacco e cioè AGRITAB, nell'ambito della quale vengono affrontate problematiche normative tecniche e di mercato del settore dai maggiori operatori nazionali e comunitari.

Nel 1994 viene realizzata, sempre da operatori del comprensorio, la rivista "Il Tabacco Italiano" che diventa un punto di riferimento nazionale per gli operatori del settore. Le relazioni che collegano gli elementi costitutivi del sistema sono di diversa natura in quanto soddisfano a funzioni imprenditoriali diverse (che vanno dalla funzione produttiva a quella di mercato) con un articolazione rispetto alle singole imprese produttive caratterizzata da una forte flessibilità, che dipende principalmente da due elementi, la quantità e la qualità delle risorse disponibili, la capacità da parte dell'imprenditore di utilizzarle e la sua propensione al rischio.

La divisione delle funzioni di impresa e dello stesso processo produttivo tra attori diversi ha due effetti quello di suddividere il rischio di impresa e quello di coinvolgere in tale rischio un numero elevato di attori. La disintegrazione della filiera comporta, però, la necessità di un coordinamento di tutte le imprese che vi fanno parte. Questo può condurre a forme organizzative diverse (es. impresa a rete, la rete di imprese e forme intermedie) che sono

caratterizzate da un diverso rapporto gerarchico tra gli elementi e quindi da una diversa *dominanza organizzativa* di un elemento rispetto agli altri.

Nel caso della produzione di Tabacco dell'Alta Valle del Tevere la presenza di imprese eterogenee, per assetto proprietario, dimensione produttiva e mercati di riferimento, che operano in fasi strategiche della filiera, quali la fornitura del seme e la commercializzazione, ha fatto sviluppare un fitto intreccio di relazioni orizzontali e verticali tra imprese che concorrono alla riduzione dei costi di produzione e di transazione nella filiera e ad una maggiore capacità di adattamento delle imprese pre–manifatturiere, che vi operano, alle variazioni qualitative e quantitative della domanda internazionale.

Così ad esempio il Monopolio dello Stato ha rapporti diretti di acquisto del prodotto sia con agricoltori singoli sia con cooperative di produzione e trasformazione del tabacco ripartendo tra questi le quote di acquisto. Il rapporto diretto consente un controllo dell'andamento stagionale della produzione in termini quantitativi e qualitativi, la garanzia di una quota di approvvigionamento di quantità e qualità certa. Tuttavia il rapporto diretto tra l'agricoltore e il Monopolio presenta, per il Monopolio, costi di transazione troppo elevati legati all'assistenza tecnica necessaria per garantire il rispetto delle caratteristiche qualitative del prodotto, mentre per gli agricoltori, comporta investimenti sia nei forni sia nelle competenze necessarie alla loro utilizzazione.

La cooperativa assolve ad entrambe queste funzioni, provvedendo sia ai forni sia all'assistenza tecnica alla coltura, inoltre, in sede di vendita, la cooperativa tende a collocare tutta la produzione indipendentemente dalla qualità ottenuta, mentre nel rapporto diretto con gli agricoltori nel corso degli anni il Monopolio ha effettuato una selezione sulla base proprio della bravura del tabacchicoltore sia in campo, sia nelle attività di cura, riducendo così il rischio di non conformità alle caratteristiche commerciali del prodotto.

L'industria pre–manifatturiera rappresenta l'interfaccia del Distretto con il sistema globale del tabacco. Infatti, solo una percentuale pari a circa il 6% della produzione totale viene acquistata dal Monopolio dello Stato mentre la restante parte viene venduta a manifatture che si trovano tutte all'estero. Alcune di queste hanno delle relazioni dirette con il Distretto attraverso la presenza di strutture pre–manifatturiere che acquistano il tabacco in colli. Nella tabella seguente sono riportati le caratteristiche delle imprese pre–manifatturiere del Distretto dell'Alta Valle del Tevere mentre nella figura vengono riportati i collegamenti funzionali tra le diverse imprese operanti nel Distretto del tabacco.

Tabella 5.1 Caratteristiche delle imprese pre–manifatturiere del Distretto del tabacco dell'alta Valle del Tevere

	A	B	C	D	E	F	G
Anno di fondazione	1989	1976	1973	1911	1935	1971	1927
Anno inizio attività	1991	1978	1973	1911	1935	1971	1927
Forma giuridica	Coop	Coop	Coop	s.civ	s.civ	spa	AMS
Numero iniziale soci	5	21	7	6	50	3	
Al 1992	5	21	7	249	80	8	
- Tabacchicoltori	-	18	-	240	80	2	
- persone giuridiche	5	3	7	9	-	1	
Ambito territoriale di azione	A.V.T	Umbria	Umbria Toscana	A.V.T Toscana	A.V.T	Italia	Italia
Localizzazione nel Distretto	si	no	si	si	si	si	no

Legenda:
S. Civ : società civile è una forma giuridica non più riconosciuta dall'attuale codice civile italiano che mostra molte analogie con la società cooperativa ma nella quale vi è un maggiore coinvolgimento anche patrimoniale dei soci.

AMS: Amministrazione Monopoli di Stato.
AVT: Alta Valle del Tevere
Fonte: Petrella e Ferrara (1997)

Tabella 5.2 Mercati di destinazione del tabacco delle imprese pre–manifatturiere del distretto

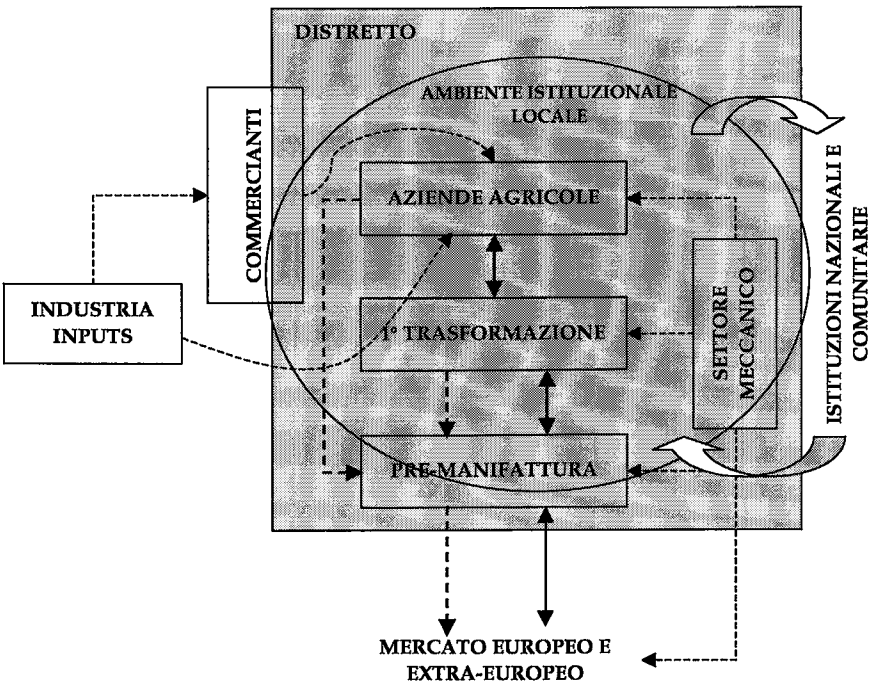
Mercati di destinazione (dati %)	**A**	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**
Monopolio	5	16	15	15	10	7	100
Trasformatori – Commercianti	20	84			90		
Manifatture Europee	30		50	40		53	
Manifatture extra – europee	45		35	45		40	

Fonte: Petrella e Ferrara (1997)

1.2 Aspetti tecnici della coltivazione del tabacco e divisione del lavoro

La varietà di tabacco coltivata in Umbria nell'Alta Valle del Tevere è il Virginia Bright ottenuto con due tecniche diverse quella tradizionale e quella che fa ricorso alla cimatura che è oggi la più diffusa, rappresentando oltre il 95% del tabacco coltivato nel comprensorio, poiché consente di ottenere un miglioramento qualitativo del prodotto ed una riduzione dei tempi di raccolta.

Figura 5.1 Struttura e relazioni del distretto del tabacco dell'alta Valle del Tevere



Il tabacco Bright ha necessità di specifiche condizioni pedoclimatiche legate principalmente alle caratteristiche dei terreni che devono essere molto sabbiosi, poveri di sostanza organica, ben drenati ed irrigui. La coltivazione del tabacco destruttura notevolmente i terreni a causa della compattazione derivante dall'irrigazione, dalle operazioni meccaniche e dalla raccolta, ed, inoltre, li impoverisce. Le rotazioni[8] risultano quindi molto importanti per il risultato qualitativo e la riduzione dei costi legati alle lavorazioni. La scarsità di terreni con caratteristiche ottimali e la specializzazione delle imprese, soprattutto quelle di piccole dimensioni, ha portato, nell'Alta Valle del Tevere, ad una riduzione di questa pratica con il conseguente fenomeno di

[8] La rotazione costituisce la tecnica agronomica, di controllo delle erbe infestanti e degli agenti patogeni per la pianta, attraverso la quale si crea una sequenza di colture che si avvicendano in un ordine definito in base a quelle che sono le esigenze della singola coltura e le condizioni con cui questa lascia i terreni. Nel caso del tabacco si possono avere rotazioni che vanno dai tre ai cinque anni in cui si fa sempre precedere al tabacco una coltura cerealicola, quale l'orzo, considerato migliorativo della struttura del terreno e con un alto assorbimento dell'azoto. L'alternativa alla rotazione è la fumigazione.

"stanchezza del terreno" considerato oggi, dagli agricoltori della zona, il maggior problema tecnico della coltura.

Le fasi in cui è possibile scomporre il processo produttivo del tabacco sono le seguenti:

- la preparazione del semenzaio;
- la preparazione del terreno e trapianto;
- la coltivazione in campo;
- la raccolta;
- la cura.

Queste fasi possono essere tutte internalizzate dall'azienda agricola o parte di queste delegate all'esterno o ancora effettuate facendo ricorso, all'interno di ogni fase, ad alcuni servizi esterni. Dalle cento interviste effettuate, nel corso della ricerca CAMAR, è emersa una notevole eterogeneità nella scomposizione del processo produttivo fra le fasi ed una notevole omogeneità nei comportamenti delle imprese come mostrato nella tabella 5.3.

Le operazioni che vengono maggiormente esternalizzate sono quelle che richiedono una notevole specializzazione in macchinari e utilizzo di sostanze chimiche sia per i trattamenti, sia per la cimatura. La fase delegata alla cooperativa è soprattutto la cura ma sia le fasi di caricamento, sia quelle di scarico e stoccaggio sono effettuate, per la maggior parte, in proprio anche presso gli stessi locali della cooperativa che li mette a disposizione dei soci.

Tabella 5.3 Divisione delle fasi di lavorazione tra imprese agricole e altri attori del distretto

Lavorazioni	In Proprio	Terzisti	Cooperative
Semenzaio	78%		12%
Preparazione terreno	92%	4%	4%
Altre lavorazioni compreso il trapianto	98%	2%	
Trattamenti antiparassitari	95%	2%	3%
Cimatura	93%	3%	4%
Raccolta e trasporto	93%	2%	5%
Carico forni	94%	2%	3%
Cura	31%		69%
Scarico e formazione ballette	87%	1%	12%
Stivaggio e custodia	75%	1%	24%

Per la fase di raccolta, anche se effettuata in proprio, vi è sempre il ricorso a lavoratori esterni. Questi non sempre sono salariati fissi o stagionali ma, spesso, altri agricoltori con i quali si stabilisce un rapporto di "scambio di prestazione". Solo nel 12% delle aziende intervistate si è riscontrato un totale ricorso a salariati che sono rappresentati sempre più da manodopera extra – comunitaria. Il 54% delle aziende intervistate ha dichiarato, infatti, di averne fatto ricorso.

Preparazione del Semenzaio

I semenzai di tabacco Bright hanno superfici che variano dai 60 ai 100 mq per ettaro di coltivazione. La preparazione del terreno e le cure del semenzaio sono molto importanti al fine dell'ottenimento di una piantina sana. Negli ultimi anni è stata introdotta anche in Umbria la tecnica di produzione delle piantine in idrocoltura *(float system)* che consiste nell'allevamento di piantine in *plateaux,* di polistirolo o poliuretano, alveolati e forati nella parte inferiore che galleggiano in vasconi riempiti di una soluzione nutritiva.

Questo sistema consente di ottenere un numero maggiore di piantine per mq di semenzaio, più sane ed omogenee (si eliminano, infatti, i problemi legati al suolo) e soprattutto un notevole risparmio dei tempi di lavoro nella fase di trapianto che si traducono in una riduzione dei costi collegati a questa fase. Tali vantaggi economici risultano meno evidenti nelle aziende caratterizzate dall'utilizzo di manodopera familiare per le quali vi è un aumento dei costi variabili per l'acquisto dei *plateaux* già inoculati con il seme e una riduzione del loro impiego in periodi di già bassa utilizzazione. Questo ha significato un ritardo nell'introduzione di questa innovazione nell'Alta Valle del Tevere.

Preparazione del terreno e trapianto

La preparazione del terreno tiene conto della coltura precedente e del tipo di terreno; è in base a queste che vengono scelte le profondità di aratura ed il numero di interventi successivi. Generalmente il terreno, lavorato in autunno, viene affinato più volte nel corso della primavera. Il trapianto viene effettuato nel mese di maggio e giugno. L'attuale tendenza è di anticiparlo ai primi di maggio così da poter anticipare l'inizio della raccolta. Mediamente la densità colturale è di circa 20 mila piante per ettaro, da cui si ricava una produzione di circa 20 foglie utili per pianta. La scelta della densità è in diretto rapporto con la qualità ed il mercato di destinazione. Ad alte densità corrisponde, infatti, un tabacco più adatto al riempimento (basso prezzo), mentre con basse intensità si ottiene un tabacco più aromatico da miscela con prezzi più elevati. Non tutti gli acquirenti lasciano liberi gli agricoltori di scegliere la tecnica e quindi la destinazione del prodotto, ma viene concertata una programmazione del prodotto tra gli acquirenti, gli agricoltori e i Servizi di assistenza Tecnica.

La coltivazione in campo

La coltivazione in campo consiste nelle concimazioni, irrigazioni, trattamenti e cimatura. I principali elementi nutritivi che si apportano con le concimazioni sono azoto e potassio. Entrambi intervengono sulla qualità del prodotto ma, per il primo, le competenze dell'agricoltore costituiscono un vero e proprio fattore critico di successo. Sia un eccesso, sia una carenza di azoto portano a difetti gravi del prodotto quali ad esempio nel primo caso scalarità di maturazione, allungamento della cura, maggiore suscettibilità ad attacchi degli insetti, maggiore fragilità della foglia, nel secondo foglia pallida, liscia con scarso contenuto in nicotina. Interventi di assistenza tecnica tradizionali, quali l'analisi del terreno ed il successivo piano di concimazione, nella maggior parte dei casi non sono efficaci a causa delle variabili che influenzano la disponibilità o meno di azoto nel terreno e quindi nella pianta. Risultano, invece, importanti le conoscenze relative alle caratteristiche pedoclimatiche dei suoli, al rilascio dell'azoto ed alla sua conseguente disponibilità per la pianta, alle colture precedenti, agli andamenti climatici, alla disponibilità e modalità di erogazione dell'acqua, tutte conoscenze specifiche dell'agricoltore. Generalmente viene effettuata una concimazione localizzata insieme alle operazioni di trapianto e sarchiatura.

I trattamenti fitosanitari sono finalizzati , principalmente, al controllo delle malerbe (che viene effettuato anche con mezzi fisici, quali sarchiature e pacciamature, o agronomici), ed al controllo dei patogeni tra cui si ricordano oidio, peronospora e afidi. Questa pratica è molto importante in quanto il tabacco deve essere privo di residui di fitofarmaci sia per ottenere una migliore cura, sia per la pericolosità di questi. Per tale motivo è stata introdotta la lotta integrata che prevede interventi mirati, e si sta sperimentando quella biologica. Questa fase è quella in cui si ha la più alta collaborazione tra i tecnici e gli agricoltori anche a causa della continua e rapida evoluzione dei principi attivi contenuti nei fitofarmaci che né fa cambiare le modalità e i tempi di utilizzo. La cimatura, cioè l'asportazione del germoglio fiorale apicale, infine, incide direttamente sul tipo di tabacco che si vuole ottenere e sulla quantità prodotta.

La raccolta

La raccolta viene effettuata manualmente a partire dalle foglie più basse. La maturazione delle foglie al momento della raccolta costituisce uno dei fattori chiave nella determinazione della qualità. La valutazione della maturazione, da parte del raccoglitore, necessita una specifica conoscenza proveniente dal *learning by doing*. Anche le fasi successive alla raccolta, cioè l'infilzamento delle foglie sui telaini destinati al forno, richiedono capacità professionali elevate per ottenere un prodotto di alta qualità rappresentato da una foglia integra e da partite omogenee. La raccolta viene effettuata in più passaggi il cui numero

dipende dalla tecnica di coltivazione. Nel cimato il numero di ore necessario alla raccolta varia dalle 200 alle 250 per ettaro e rappresenta il 45% del fabbisogno di lavoro totale della coltura. Nel tradizionale il periodo di raccolta è più lungo con un impegno di manodopera di circa 320 ore per ettaro che rappresentano, invece, il 60% del fabbisogno di lavoro totale.

La cura

La cura deve essere considerata come la continuazione del processo naturale di maturazione della foglia con un controllo artificiale della temperatura e dell'umidità finalizzato a fornire le condizioni ambientali ottimali alle trasformazioni chimiche che determinano le migliori caratteristiche qualitative. La cura viene effettuata in forni a corrente forzata di aria calda e può durare dai cinque agli otto giorni in funzione delle caratteristiche del prodotto. La scelta di un ciclo di cura più o meno lungo dipende dall'esperienza dell'operatore che in base alle caratteristiche delle foglie, in entrata, prende le sue decisioni. Un errore nella fase di cura comporta uno scadimento qualitativo ed una perdita di peso del prodotto.

Nonostante il tabacco sia una coltura altamente "scientificizzata" in quanto oggetto di studi e di ricerche finalizzate alla messa a punto di una "ricetta" ottimale per la riduzione dei costi ed il superamento delle condizioni sfavorevoli determinate da un ambiente agronomico forzato[9], la competenza dell'agricoltore rimane indispensabile almeno in tre fasi critiche per l'ottenimento di quantità e qualità elevate: la preparazione dei semenzai, la concimazione e la raccolta. Un tale ruolo, legato come detto, alla complessità (intesa come varietà e variabilità) delle condizioni agro – ambientali in cui vengono effettuate tali operazioni, viene riconosciuto non solo dagli stessi agricoltori ma dal sistema nel suo complesso. Gli stessi tecnici delle cooperative e degli altri operatori della filiera riconoscono tale ruolo e selezionano gli agricoltori proprio in base alle loro capacità e competenze specifiche tanto da considerarli dei veri esperti cui ricorrere in caso di necessità e/o per la sperimentazione di nuovi prodotti e nuove tecniche.

---

[9] La riduzione dei costi è stata perseguita principalmente attraverso la meccanizzazione volta alla riduzione della manodopera, mentre il superamento di condizioni agro–ambientali sfavorevoli determinate dalla forzatura della coltura (eliminazione delle rotazioni, infittimento e varietà precoci) è stato perseguito attraverso l'utilizzo della chimica e delle biotecnologie.

2 Le radici storiche e l'evoluzione del distretto del tabacco

I vantaggi competitivi di tipo locale di un sistema di produzione sono il risultato dell'interazione di diversi fattori tra i quali uno dei principali è rappresentato sicuramente dalle relazioni che si instaurano tra gli elementi del sistema (aziende) e tra il sistema produttivo e i reticoli "globali". Diviene rilevante per l'analisi del modello di sviluppo dell'area e per le sue potenzialità di crescita economica l'individuazione delle fonti e delle modalità attraverso le quali, tali vantaggi sono stati costruiti nel tempo, di come questi vengono riprodotti e modificati, al fine di mantenere l'integrità e l'identità tradizionale del sistema nel confronto continuo con i mutamenti del mercato, e delle innovazioni tecniche e tecnologiche che giungono dai reticoli globali con i quali è collegato.

Il sistema locale è infatti il risultato di un processo per tentativi caratterizzato da successi ed errori, attraverso il quale il sistema locale si modifica nel tempo, modificando sia la sua struttura, sia la sua organizzazione, come se cercasse di individuare combinazioni strutturali (equilibrio tra tipologie diverse di imprese), formule organizzative, assetti socio-culturali e politici tali da consentirgli di rimanere sul mercato e di riprodurre se stesso.

Alla base di questa analisi sta quindi la storia del sistema locale, intesa come *"..la ricostruzione di come si è prima venuta formando e poi modificando una logica di sistema a base territoriale capace di convogliare i comportamenti individuali e di gruppo, solo parzialmente consapevoli delle esigenze sistemiche, verso esiti favorevoli alla riproduzione ed allo sviluppo del sistema locale.."* (Becattini e Rullani 1993).

La storia del sistema locale del Tabacco nell'Alta Valle del Tevere è indissolubilmente legata all'intervento pubblico, prima nazionale e poi comunitario, ed alla capacità del sistema di trarre vantaggi competitivi da un tale sostegno attraverso la sua finalizzazione alla creazione di una vera e propria organizzazione territoriale.

La tecnica colturale e l'organizzazione territoriale dell'intera filiera intesa come divisione del processo produttivo e del rischio di impresa tra diversi attori locali hanno subito notevoli mutamenti che sono tutti stati la risposta "collettiva" del sistema a eventi esogeni che sono riassumibili nei seguenti:

- la fine del Monopolio dello Stato e l'introduzione di un'Organizzazione Comune di mercato da parte della Comunità europea;
- la sostituzione del tabacco Kentucky che rappresentava il prodotto tradizionale destinato alla produzione di Sigari del tipo "Toscano" con il tabacco Virginia Bright destinato alla manifattura di sigarette.

Entrambi gli eventi hanno condotto a mutamenti importanti sia per quanto attiene i mercati di riferimento da un punto di vista spaziale, della struttura e dell'organizzazione di questi, sia riguardo alle tecniche e tecnologie adottate nelle diverse fasi di produzione.

2.1 Le origini

La coltivazione del tabacco nell'Alta Valle del Tevere ha radici storiche che risalgono al XVI secolo, la sua introduzione nell'area avvenne con soli quattordici anni di ritardo (1574) rispetto alla introduzione della coltura in Italia (1560), mentre solo nel secondo dopoguerra si è sviluppata nell'area una vera e propria attività di lavorazione delle foglie, anche in seguito all'introduzione di nuove varietà e di nuove tecnologie.

La prima localizzazione della coltura fu il territorio della libera Repubblica di Cospaia, attuale frazione del comune di S. Giustino. La repubblica nacque nel 1440 per un errore cartografico ed amministrativo dei funzionari della Signoria di Firenze ed i Legati dello Stato Pontificio a causa della presenza di due corsi d'acqua omonimi. L'assenza di una regolamentazione fiscale della coltura, consentita dall'autonomia extra territoriale di cui godeva Cospaia, la fece sviluppare e mantenere senza limiti quantitativi e con libertà di commercio fino al 1826, anno in cui Cospaia fu annessa allo Stato Pontificio.

Il tabacco continuò ad essere coltivato nell'area ma fu soggetto a quote di produzione ed al monopolio degli acquisti da parte dello Stato, situazione che continuò anche dopo l'unità d'Italia fino agli anni '70. La concessione a coltivare tabacco venne estesa ad altri comuni limitrofi dove è tuttora presente.

Una prima forma di organizzazione di filiera va fatta risalire al 1909 quando in seguito ad esperimenti effettuati dal Monopolio di Stato per la cernita e l'imbottamento del tabacco, venne a crearsi una cooperazione tra gli agricoltori e lo stesso Stato. Tali esperimenti furono infatti portati avanti da alcuni proprietari terrieri che, incoraggiati dai funzionari del Monopolio, effettuarono un ammasso del tabacco in locali comuni. Questa prima collaborazione tra produttori e Stato portò alla nascita del "Sindacato Esportazione Tabacco Bastogi" che gestiva le fasi di cernita e di imbottamento, in due Centri di raccolta, uno a Monterchi e l'altro a Città di Castello, delle quote del Monopolio autorizzando, per proprio conto, la coltivazione del tabacco.

La crisi finanziaria del sindacato Bastogi che condusse alla sua messa in liquidazione nel 1910, obbligò i coltivatori di tabacco dell'Alta Valle del Tevere a costituirsi in consorzio per effettuare in proprio la cernita e l'imbottamento, fasi indispensabili per ottenere il ritiro da parte del Monopolio. L'anno successivo il consorzio si costituì in società civile con il nome di Fattoria

Autonoma Tabacchi (FAT). La FAT ha costituito certamente il nucleo attorno al quale si è sviluppata un organizzazione complessa e sistemica della produzione e trasformazione del tabacco nell'area.

Le varietà di cui si è sperimentata la coltivazione in questa area, nel corso dell'ultimo secolo, sono numerose. La prima diffusione nella zona di varietà da forno va fatta risalire proprio all'inizio del secolo scorso quando accanto alla varietà da fiuto "Spadone" venne introdotta una varietà da fumo denominata "seed leaf". Questa varietà che presentava ottimi risultati produttivi, ma gravi problemi nella fase della cura, venne ben presto sostituita dalla varietà "Kentucky" utilizzata per la produzione del sigaro "Toscano" che a sua volta fu sostituita, a seguito dell'avvento delle manifatture di sigarette (inizi 900), dalle varietà "Burley", "Maryland" ed infine dal "Bright" (Paoletti 1997). Con l'introduzione del Bright, che risale agli anni '40, inizia un processo di rapida specializzazione dell'Alta Valle del Tevere dove questa varietà rappresenta, attualmente, oltre il 98% del tabacco coltivato: il processo di specializzazione è stato favorito dalle innovazioni tecnologiche introdotte negli anni '70 nelle fasi di cura ed ha condotto alla utilizzazione di varietà e tecniche proprie dell'area tanto che oggi il prodotto viene identificato anche commercialmente come Bright Umbria.

2.2 L'adattamento del sistema ai cambiamenti socio – istituzionali

La produzione di tabacco nell'Alta Valle del Tevere assume le caratteristiche di un vero e proprio sistema a partire dalla riorganizzazione produttiva indotta da eventi agronomici, sociali ed istituzionali. I fenomeni di cambiamento che dagli anni '70 interessano il settore e che riguardano principalmente il contesto istituzionale, rappresentato dalla normativa comunitaria che attraverso un elevato sostegno riduce i rischi di mercato, portano a processi di adattamento continuo da parte delle imprese agricole. Questo adattamento passa però attraverso la mediazione di forme organizzative di tipo complesso che agiscono come ammortizzatori conferendo al sistema una notevole stabilità nonostante le situazioni di disequilibrio continuo in cui si viene a trovare per i numerosi, successivi cambiamenti dell'Organizzazione Comune di Mercato (OCM) e del mercato.

La prima crisi della coltivazione, che ha portato ad una riduzione considerevole delle superfici tra il 1960 e il 1972, fu dovuta a gravissimi attacchi di peronospora tabacina. Ciò indusse l'importazione d'ibridi resistenti dall'Australia caratterizzati però da rese più basse. La "crisi" del tabacco fu concomitante a tre fenomeni socio-economici ed istituzionali di gran rilevanza per tutta la Regione:

- l'emigrazione verso la vicina capitale di gran parte delle popolazioni sia delle zone di valle sia di montagna della regione;
- la progressiva scomparsa della forma dominante di conduzione delle aziende agricole e cioè quella mezzadrile con il conseguente passaggio ad una conduzione diretta da parte dei coltivatori. Tale nuova forma di conduzione necessitava però di risorse necessarie alla modernizzazione tecnologica ed organizzativa di tutte le fasi della filiera;
- la liberalizzazione del mercato del tabacco e l'introduzione di un'Organizzazione Comune di Mercato.

Queste condizioni hanno portato ad un intervento diretto della Regione per il sostegno di questo settore e per la sua riorganizzazione attraverso l'utilizzazione dei fondi del FEOGA[10] che ha finanziato l'innovazione tecnologica ed organizzativa del settore. A seguito della fine del monopolio di Stato del 1972, imposto dalla Comunità Europea, alle due aziende di prima trasformazione, presenti nell'area e fondate rispettivamente nel 1911 e nel 1935 e che conferivano esclusivamente al Monopolio, si aggiungono una multinazionale e due cooperative. Tutte queste imprese di prima trasformazione sono collegate alle aziende di produzione attraverso una struttura reticolare basata su centri d'essiccazione e di servizio ai soci. Ciò consentì la rapida introduzione delle innovazioni tecniche e tecnologiche necessarie per la specializzazione verso il tipo varietale Virginia Bright, del gruppo *flue cured,* che necessita di particolari pratiche agronomiche e di un'essiccazione in corrente d'aria calda.

Nel 1963, infatti, attraverso la FAT vengono importati nell'Alta Valle del Tevere i primi forni[11] per l'essiccazione provenienti dagli Stati Uniti che vengono modificati e adattati alle esigenze locali da un'impresa meccanica artigiana che negli anni è diventata una delle principali industrie di produzione di tecnologie meccaniche per la produzione e prima trasformazione del tabacco. L'introduzione dei forni porta ad una delocalizzazione delle fasi di cura attraverso la costituzione di unità di servizio costituite inizialmente da due o tre forni dove il prodotto può giungere velocemente. L'unità di servizio rappresenta lo strumento dell'organizzazione

---

[10] Il FEOGA è il Fondo Europeo di Orientamento e Garanzia attraverso il quale vengono finanziate sia le politiche di mercato sia le politiche strutturali della Comunità Europea.

[11] I forni sono fortemente innovativi rispetto ai locali tradizionali di cura in quanto hanno dimensioni ridotte e un sistema di essiccazione forzata. Questo consente di caricare il forno con quantità 4 o 5 volte superiori a quella consentita dai forni tradizionali e attraverso operazioni più veloci e semplificate dall'uso di telaini sovrastanti che consentono la loro preparazione all'esterno del forno. Il rapporto addetti produzione passa da 1 per 10 quintali ad 1 per 200 quintali.

a rete che a partire dalla FAT viene successivamente riprodotta dal sistema cooperativo. Tale organizzazione va oltre la coltivazione del tabacco e coinvolge le imprese agricole per il complesso delle loro attività produttive. Attualmente oltre l'80% delle imprese di produzione del tabacco hanno una relazione diretta con questa struttura reticolare.

Il veloce adattamento del distretto del tabacco umbro ai nuovi obiettivi dell'Organizzazione Comune di Mercato, introdotta con il Regolamento 727/70[12], finalizzata alla riconversione delle varietà tradizionali con quelle più richieste dal mercato, ha consentito una rapida espansione della cultura nelle diverse aree tradizionali di produzione. L'espansione è proseguita fino ai primi anni '90, quando l'applicazione di un regime di quote ai produttori ha di fatto bloccato ogni fluttuazione. In seguito, infatti, all'aumento della produzione ed alle sue ripercussioni sul bilancio comunitario, nel corso degli anni '80 vengono introdotti, nel settore del tabacco, degli stabilizzatori attraverso la definizione di quantitativi massimi garantiti, la definizione delle zone di produzione e delle varietà ammissibili a premio. Con un regolamento del 1990[13] il premio di trasformazione viene legato alla stipula, tra tabacchicoltori e primo trasformatore, di un contratto di coltivazione e successivamente con la riforma Mc Sharry[14] del 1992 vengono introdotte vere e proprie quote di coltivazione ed abolito il sistema dei prezzi garantiti. Le quote vengono assegnate alle ditte di trasformazione sulla base dei quantitativi storici trasformate nel triennio precedente la riforma. L'Umbria vede leggermente ridotte le superfici coltivate ma rimane privilegiata, rispetto ad altre aree, sia perché il gruppo dei tabacchi *flue cured,* o del Bright, è l'unico in Italia che non vede ridotto il suo limite massimo garantito, sia per la presenza, in Regione, di aziende di trasformazione che lavorano circa il 50% del prodotto nazionale e che per l'86% trasformano Bright umbro e che sono legate direttamente ai produttori, come nel caso della FAT e di alcune

---

[12] Il Regolamento 727/70, riguardante l'OCM tabacco, prevedeva interventi su due livelli: il tabacco in foglia e quello lavorato in colli. Ciò attraverso un sistema di prezzi garantiti, per singola varietà, analogo a quello di altri settori che prevedeva un prezzo di intervento per entrambi i prodotti, inoltre veniva previsto un regime di *deficiency payment* basato sulla corresponsione di un premio, fissato per ciascuna varietà riconosciuta, ai primi trasformatori e tale da garantire il conseguimento del prezzo obiettivo e lo smercio del tabacco prodotto nel territorio comunitario. Infine, veniva introdotto un sistema di restituzione alle esportazioni per compensare le diversità tra prezzi interni e prezzi esterni al mercato comunitario.

[13] Regolamento CEE 1329/90.

[14] Il Regolamento CEE 2075/92 relativo all'OCM tabacco greggio, Regolamento 2076/92 relativo ai premi per il tabacco in foglia per gruppo di varietà e per Stato membro, il Regolamento 2077/92 relativo alle organizzazioni e agli accordi interprofessionali del tabacco.

cooperative, od indirettamente sempre attraverso forme cooperative di concentrazione del prodotto. La stessa determinazione della quota del Bright costituisce per l'Italia un successo nel difficile quadro delle trattative comunitarie[15] sul quale pesava, per il nostro Paese, l'eredità della non applicazione delle quote latte.

Gli anni novanta costituiscono un periodo di grande incertezza per il settore proveniente dal dibattito, in ambito politico ma anche accademico, sulla opportunità di un sostegno così elevato ad una coltura che ha effetti negativi sulla salute umana e sull'ambiente. In ambito regionale vengono stimolate diverse ricerche su utilizzazioni alternative del tabacco e soprattutto relative alla rilevanza socio - economico della filiera sull'agricoltura nazionale e regionale[16]. Grazie all'azione di *lobby* politica delle Organizzazioni dei tabacchicoltori e dei loro organismi interprofessionali, che per il Bright, vedono la *leadership* del distretto umbro, nel 1998[17] si giunge ad una revisione dell'OCM che sembra conferire una nuova stabilità al settore. Quello del tabacco è forse l'unico settore che esce, dalla trattativa della riforma della PAC contenuta in Agenda 2000, senza una pesante riduzione del livello di sostegno. Le motivazioni della conferma del sostegno al tabacco sono individuate dalla Commissione "*....nel suo carattere di coltura vitale per piccoli coltivatori, nell'impossibilità di una meccanizzazione elevata che comporta un impiego elevato di manodopera tale che nell'Unione Europea questa attività occupa circa 200 mila lavoratori nei settori della produzione e trasformazione, inoltre, nel fatto che il proseguimento di questa attività dipende interamente dal mantenimento del sostegno comunitario; il premio contribuisce per oltre l'80% del reddito che l'agricoltore trae da questa coltura. Il tabacco procura oltre la metà dei redditi delle aziende in cui viene coltivato e, senza di esso, la quasi totalità delle 135 000 aziende interessate non sarebbe più economicamente valida. Infine, nella constatazione che soltanto il 20% dei consumi europei è di produzione comunitaria e che quindi il consumo di tabacco in*

---

[15] Le trattative furono condotte dal Prof. Saccomandi dell'Università di Perugia, prima come direttore del Ministero dell'agricoltura e poi come Ministro dello stesso Dicastero, che per la sua attività accademica era molto vicino agli operatori umbri del settore.

[16] L'Università di Perugia coordina un gruppo di ricerche europeo sull'estrazione di proteine dal tabacco per l'utilizzazione in campo sanitario. Inoltre, l'Istituto di Agronomia, sempre della stessa Università, è costantemente impegnato in ricerche sul miglioramento varietale e qualitativo del Bright. Infine all'Istituto di Economia Agraria di Perugia viene affidato lo studio della filiera italiana del tabacco nell'ambito del progetto CNR–RAISA sulla competitività del sistema agroalimentare nazionale. I temi principali che vi vengono affrontati sono quelli del potere di attivazione dell'indotto agro–industriale del tabacco, della sua rilevanza in termini di occupazione e del ruolo di tale prodotto nel commercio internazionale.

[17] Regolamento CE 1636/98 e 2848/98.

Europa non è connesso con l'esistenza di un sistema di sostegno alla produzione di tabacco greggio...".

La riforma prevede due novità sostanziali: l'assegnazione delle quote direttamente ai singoli coltivatori su base storica; il disaccoppiamento del premio in una parte fissa, che costituisce l'elemento compensativo degli alti costi produttivi, ed una parte variabile modulata secondo la qualità del prodotto. Inoltre, viene conferito un ruolo importante alle Associazioni di Produttori che stipulano contratti tra ditte trasformatrici e produttori associati al fine di garantire uno sbocco di mercato del prodotto. L'attenzione alla qualità aveva già comportato a partire dagli anni '90 la necessità per le aziende agricole di migliorare le tecniche colturali principalmente attraverso la reintroduzione di rotazioni per far fronte al principale problema della tabacchicoltura dell'Alta Valle del Tevere rappresentato dalla stanchezza dei terreni. Questo ha condotto, nel corso dell'ultimo decennio, ad una riduzione delle superfici coltivate e ad una sostituzione della coltura a cui hanno contribuito significativamente sia la presenza dell'Organizzazione reticolare di servizi per il tabacco, sia la presenza di una popolazione molto eterogenea di imprese che ha favorito la sperimentazione di nuove colture e l'uscita "indolore" delle aziende dal settore. Attualmente la produzione di Bright nella provincia di Perugia interessa circa 7.500 ettari di cui oltre il 60% localizzato nel comprensorio dell'Alta Valle del Tevere.

2.3 Gli elementi di competitività del sistema

Il settore del tabacco presenta certamente una forte peculiarità rappresentata dalla rilevanza dell'intervento pubblico che ha quasi del tutto sostituito il mercato. Quindi parlare di competitività del sistema, in questo caso, vuol dire analizzare i vantaggi delle imprese che vi operano in termini non solo del loro posizionamento sul mercato, ma quelli derivanti dalla appropriabilità delle opportunità fornite dalla normativa. La forza del sistema deriva a sua volta dalla capacità di orientare tale normativa e di riprodurre le condizioni che ne giustificano la necessità e al tempo stesso di creare sinergie intersettoriali capaci di innescare processi di sviluppo economico e sociale dell'area che diminuiscono la dipendenza di questa dalla coltura.

In termini di mercato i vantaggi competitivi possono essere riassunti in quelli di costo e quelli legati alla qualità del prodotto. In entrambi i casi le imprese del comprensorio dell'Alta Valle del Tevere risultano svantaggiate rispetto ai loro *competitors*, anche nazionali, che sono rappresentati dai tabacchicoltori veneti. Questa regione appare più vocata dell'Umbria sia per fattori climatici,

sia per caratteristiche del terreno[18]. Inoltre una diversa composizione del tessuto imprenditoriale agricolo con la presenza di imprese di maggiori superfici ha consentito, negli anni '80, periodo di espansione di questa coltura, in Veneto una maggiore meccanizzazione della coltura rispetto a quanto avviene in Umbria con una riduzione dei costi complessivi dovuta soprattutto all'incidenza del costo della manodopera nelle fasi di preparazione delle piantine, di trapianto e di raccolta.

Dai dati della ricerca RAISA[19] sul tabacco, che ha preso in considerazione sia la coltivazione di Virginia Bright tradizionale, sia di quello cimato, effettuata su aziende rappresentative delle due Regioni e relativi al 1994, risultano evidenti le differenze economiche e produttive tra la coltivazione in Umbria ed in Veneto.

Tabella 5.4 Confronto tra costi di produzione e risultati economici del Virginia Bright in Umbria ed in Veneto (000 di lire/ton.)

	Umbria		**Veneto**	
	Tradizionale	*Cimato*	*Tradizionale*	*Cimato*
Resa per ettaro (ton.)	2,6	2,4	3	2,7
Produzione Lorda Vendibile	5.400	5.450	5.450	5.450
Costi totali	5.310	5.290	5.250	5.230
Profitto	90	160	200	220
Costo della meccanizzazione	315	360	360	400
Costo della manodopera	2.540	2.390	2.250	2.090
Di cui manodopera familiare	930	580	-	-
Reddito Netto	1.530	1.240	690	770

In realtà, sebbene la coltura produca maggiori profitti in Veneto, la presenza di un'organizzazione imprenditoriale basata sul lavoro familiare consente una

[18] La qualità del tabacco è determinata principalmente dallo stato delle foglie al momento della raccolta. Su questo influisce non solo la maturazione ma anche le condizioni climatiche in particolare la presenza di umidità che spesso, invece, è assente nella Valle del Tevere per la presenza di venti a differenza di quanto avviene nelle valli più piccole ed in Veneto. Inoltre i terreni del comprensorio della Valle del Tevere presentano caratteristiche pedologiche non adatte alla meccanizzazione in quanto soggetti al compattamento, questo unitamente alla ridotta dimensione delle aziende ne ha comportato una ridotta meccanizzazione soprattutto nelle fasi della raccolta rispetto a quanto avviene in Veneto con effetti immediati sui costi di produzione.

[19] La ricerca è stata effettuata nell'ambito di un progetto CNR (Centro Nazionale Ricerche) dall'Istituto di Economia e Politica Agraria di Perugia (Petrella e Ferrara 1997).

migliore *performance* economica e sociale del tabacco in Umbria. Inoltre le condizioni stesse che hanno consentito il permanere di aziende diretto coltivatrici provenienti dalla fine della mezzadria e la nascita di imprese pre-manifatturiere, controllate dagli stessi imprenditori del distretto, ha costituito un vantaggio nei confronti di assetti istituzionali che sono volutamente andati a premiare l'integrazione di filiera.

I modelli di sviluppo che hanno caratterizzato questi due comprensori divergono molto tra loro: il primo e cioè quello del Veneto ha privilegiato economie di scala basate sull'ampliamento delle superfici e sulla specializzazione produttiva; il secondo e cioè quello Umbro ha privilegiato l'ingresso di un numero elevato di piccole e medie imprese attraverso la nascita e l'evoluzione di forme organizzative a rete il cui comportamento è riassumibile nella combinazione strategica di economie di scala e di scopo[20], e nella creazione di rapporti di complementarietà interaziendali ed inter-settoriali così da massimizzare il rendimento del capitale intangibile (conoscenza, competenze, capacità innovativa, capacità di referenza politica) più che il capitale tangibile (terra, lavoro operativo, macchine) salvaguardando l'azienda familiare che costituisce il nucleo vitale del distretto.

Lo sviluppo della produzione di Bright conseguente alla liberalizzazione del 1972 ha portato ad un forte incremento di questa coltivazione in Veneto ed in particolare nella provincia di Verona, dove sono localizzati i due terzi delle superfici investite a Bright della Regione. Tale evoluzione è stata caratterizzata da una forte concentrazione della produzione in un numero limitato di aziende.

Nel 1990, alle soglie dell'introduzione del sistema delle quote, oltre il 75% della produzione pari a circa 4.400 ettari, infatti, era concentrata in sole 48 aziende con una superficie media a tabacco di 92 ettari. Nello stesso anno le aziende tabacchicole della stessa classe di SAU nella provincia di Perugia erano 155 per una superficie complessiva di circa 4.800 ettari pari però al 45% della superficie complessivamente coltivata ed una superficie media aziendale investita a tabacco di 31 ettari[21]. Tradotto in termini di quote produttive ciò sta a significare che la quota prodotta in provincia di Verona dalle 280 aziende

---

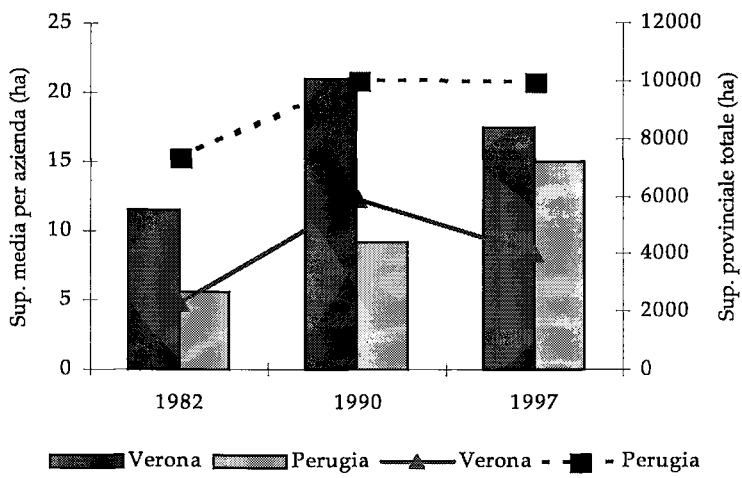
[20] Le economie di scala sono state perseguite attraverso l'internalizzazione di funzioni strategiche come la cura del tabacco e la commercializzazione, mentre le economie di scopo attrraverso la decentralizzazione flessibile, delle funzioni produttive, nelle aziende agricole, capaci di scelte indipendenti rispetto alla quantità e qualità di servizi richiesti in funzione della propria organizzazione interna. Inoltre, economie di scopo sono state ottenute nelle funzioni di ricerca e sviluppo e nelle relazioni istituzionali.

[21] Tale dato è sovrastimato in quanto molte della aziende appartenenti a questa classa di SAU erano localizzate all'esterno del comprensorio dell'Alta Valle del Tevere.

produttrici di Bright, nel distretto umbro, sarebbe stata prodotta da oltre 700 aziende.

Negli ultimi dieci anni la difficile situazione del mercato internazionale caratterizzata da una riduzione dei prezzi, la riduzione degli acquisti di prodotto nazionale da parte del Monopolio di Stato (Petrella e Ferrara 1997), la diminuzione dei premi e l'aumento dei costi in particolare di quelli della manodopera hanno portato in Veneto ad una riduzione delle superfici investite a tabacco Bright di oltre il 30% con la scomparsa delle aziende di maggiori dimensioni le cui economie di scala non sono riuscite a contenere i costi caratterizzati da un'organizzazione aziendale basata sull'acquisto di *inputs* dal mercato. Questo senza che le quote, non più utilizzate dalle grandi aziende, potessero essere riassorbite all'interno del sistema regionale con una contrazione delle superfici totali investite (figura 5.2) ed una perdita complessiva in termini di produzione lorda vendibile e di trasferimenti dalla Comunità agli agricoltori locali. Viceversa in Umbria la maggior presenza di aziende diretto coltivatrici, e l'integrazione delle imprese di maggiori dimensioni all'interno di un sistema di servizi, basato su risorse locali, ha consentito una certa stabilità delle superfici con una progressiva, ma lenta, riduzione del numero di aziende che ha condotto all'aumento della superficie media attraverso il mantenimento all'interno della Regione delle quote assegnate ai trasformatori.

Figura 5.2 Confronto tra l'evoluzioni delle coltivazioni di tabacco Bright nelle province di Perugia e Verona



3 La divisione delle funzioni imprenditoriali all'interno del distretto: le imprese a rete

Un diverso modo di concepire, all'interno delle catene che legano la produzione al consumo, le dimensioni spazio e tempo che fanno parte della quotidianità, hanno avuto come immediata conseguenza quella di allontanare in termini anche dialettici i due estremi della catena e di rendere necessario un sistema sempre più formalizzato di funzioni tra cui non ultima quella di informazione. L'aumento del numero delle funzioni ha spesso condotto ad un aumento dei soggetti che operano all'interno del sistema di *agrimarketing*; la divisione delle funzioni tra i soggetti conduce a forme organizzative diverse attraverso le quali l'azienda di produzione si rapporta con il mercato finale.

Le forme organizzative, anche molto complesse, che hanno accompagnato l'evoluzione del settore agricolo, in questi ultimi anni, hanno, quindi, avuto come effetto quello di riposizionare l'azienda agricola all'interno di un sistema più ampio e che consentire la permanenza e a volte anche la riproduzione, all'interno del sistema agroindustriale, di aziende agricole di piccole dimensioni e a carattere familiare (forma ancora oggi prevalente sia nell'Agricoltura Italiana, sia in quella Europea) rendendo compatibile la loro strutturazione delle dimensioni di spazio e di tempo con quelle del sistema nel suo complesso.

La prima e prevalente forma organizzativa del settore agroalimentare moderno è costituita dall'integrazione verticale di tipo cooperativo: questa nel tempo si è sviluppata in veri e propri modelli di imprese a rete, e ciò soprattutto a causa dell'aumentare delle funzioni di mercato a cui l'impresa cooperativa doveva far fronte, che ha fatto sì che questi organismi assumessero sempre più un carattere mercato-centrico piuttosto che socio-centrico (Matacena 1990).

Il modello dell'impresa a rete viene successivamente utilizzato dall'industria, soprattutto nel comparto zootecnico, (nel settore avicolo l'intera produzione è organizzata attraverso modello di impresa rete) in tutti quei settori dove il vantaggio competitivo dell'impresa veniva a basarsi su economie di scala, che trovano un limite sia di carattere finanziario (necessità di rilevanti investimenti in strutture), sia biologico (necessità di ridurre il rischio legato a fattori quali quelli epidemici e/o fattori climatici avversi) e alla possibilità di realizzazione di una vera e propria posizione monopolistica dipendente dall'adozione, nella fase di processo e di trasformazione del prodotto, di tecnologie avanzate (nella maggior parte dei casi di tipo biogenetiche).

Le differenze maggiori tra i due modelli, cooperativa e impresa agroindustriale, risiede sull'origine storica e soprattutto sul loro radicamento al territorio e quindi sulla loro capacità di essere identificate con questo

attraverso la creazione di un senso di appartenenza del singolo all'impresa e dell'impresa al contesto socio-economico in cui opera.

L'impresa rete assume, quindi, anche nel settore agroindustriale, la funzione di governo della complessità che le attribuiscono gli economisti industriali. In prima battuta la rete specifica una modalità di organizzare le forze produttive (risorse tangibili ed intangibili come: capacita, potenzialità materiali ed immateriali) attraverso interazioni di *feed–back* ed un linguaggio condiviso, codificato e specialistico. L'esistenza di specificità di risorse (intese queste ultime nel senso più lato, non ultime quelle legate al sistema di informazioni) e di esternalità non legate a fattori di scala sono alla base della nascita di forme organizzative che vanno dall'impresa a rete alle reti di impresa[22] all'interno di vere e proprie aree sistema, dove il territorio assume un ruolo determinante nella scelta e nel successo del modo in cui gli agenti economici organizzano i fattori della produzione.

In sintesi, l'aumento dei costi di governo di un'organizzazione complessa e meno gerarchica del modello fordista, è controbilanciato dall'ottenimento di economie di scopo ottenibili attraverso la creazione e/o il mantenimento di quasi rendite connesse con il sistema informativo e formativo e con la flessibilità delle funzioni di produzione, ed infine economie di scala legate alla concentrazione delle funzioni che costituiscono il *"core business"* dell'impresa. A questo va aggiunto che quando le imprese a rete vanno a costituire un nucleo generatore dei sistemi locali, i costi di governo vengono minimizzati dalla presenza di relazioni sociali basate sulla reciprocità e dalla nascita di economie di agglomerazione e di prossimità determinate dalla concentrazione, in uno stesso territorio, di operatori economici ed istituzionali legati da interessi comuni. La condizione che è alla base della nascita di un'impresa rete è rappresentata dalla possibilità di appropriarsi delle quasi rendite che scaturiscono dall'esistenza di *skills* o di competenze diffuse sul territorio e dal cambiamento tecnologico.

Il comportamento dell'impresa rete consiste *"...nell'internalizzazione e nella combinazione strategica di economie di scala, economie di scopo, costi di coordinamento, costi di transazione, barriere all'entrata, dinamiche, rapporti di*

---

[22] L'impresa a rete viene anche definita *N–Form* ed è un'impresa "essenzialmente" motore di un vasto insieme di attività coordinate attraverso reti di *sub–contratting*. L'impresa centrale progetta il ciclo produttivo attraverso la funzione di ricerca e sviluppo, controlla le fasi cruciali della produzione o quelle a più alto valore aggiunto e decentralizza all'esterno tutta la fase esecutiva del prodotto, salvo poi controllare i canali distributivi a valle del ciclo

Le reti d'imprese sono costituite da un numero elevato di imprese di piccole e medie dimensioni, meno gerarchizzate, paragonabili alle *M–Form* in cui vi è una scomposizione delle attività più disorganica rispetto a quella dell'impresa a rete. Manca, quindi, chi detiene il *core–business*, cioè concentra le funzioni strategiche (Belussi 1995).

complementarietà e di competizione così da massimizzare il rendimento del capitale intangibile e di ottenere il livello massimo di appropriazione delle quasi – rendite..." (Antonelli 1987).

Nel settore agricolo, dove la specificità delle risorse rimane, nonostante le tendenze all'omologazione delle tecniche di produzione e dei prodotti alimentari, uno dei fattori di competitività delle aziende, il suo mantenimento e la sua valorizzazione diventano strategiche. Nel caso del tabacco la specificità delle risorse nasce dall'interazione dell'ambiente naturale con quello agro–biologico. La rilevanza, ad esempio, della concimazione sulla qualità finale della foglia, come descritto, rende necessaria una sua modulazione sulla base proprio delle caratteristiche pedologiche dei terreni che, anche in un territorio ristretto come l'Alta Valle del Tevere, mostrano un'enorme eterogeneità. L'agricoltore viene riconosciuto, dal sistema, come il vero esperto dei propri terreni e l'assistenza tecnica diviene la traduzione, in termini di opportunità di prodotto commerciale, delle specifiche richieste dell'agricoltore. Inoltre la divisione della produzione in più unità produttive consente la sperimentazione di soluzioni tecniche e tecnologiche in ambienti caratterizzati da diverse specificità velocizzando l'internalizzazione di queste, all'interno del sistema locale, anche quando provengono da ambiti esogeni al sistema, creando delle vere e proprie economie di specializzazione.

3.1 Il Modello della FAT

La FAT (Fattoria Autonoma Tabacchi) nasce nel 1911 con l'obiettivo esplicito dei sei soci fondatori di ottenere economie di scala nella fase di cura del tabacco e nella commercializzazione. La varietà coltivata all'epoca era il Kentucky, un tabacco scuro a foglie larghe che veniva essiccato in forni[23] alimentati a legna. La fase della commercializzazione non costituiva, tuttavia, un momento importante, se non limitatamente alla cernita ed al confezionamento del prodotto, in quanto tutta la produzione veniva effettuata solo su concessione governativa e obbligatoriamente conferita al Monopolio.

La forma societaria è quella della società civile in cui tutti i soci rispondono solidamente dell'operato dell'azienda. Questa struttura societaria, attualmente non più consentita dalla legislazione italiana, conferisce alla FAT una notevole indipendenza manageriale: i soci[24] partecipano al capitale sociale sulla base dei conferimenti storici totali ma, non partecipano alla gestione dell'impresa.

---

[23] I forni erano costituiti da grandi costruzioni in mattoni ancora oggi riconoscibili in tutte le zone di produzione storica del tabacco

[24] Sono soci tutte le aziende che nel corso degli anni hanno conferito tabacco è possibile, quindi, che nella base sociale vi siano anche aziende non più attive

La liberalizzazione della coltivazione e la possibilità di accedere a finanziamenti nazionali e comunitari, accelerarono notevolmente l'evoluzione della FAT verso l'assetto organizzativo attuale, con l'assunzione di nuove funzioni imprenditoriali legate principalmente alla fornitura di servizi ai soci. Già negli anni '50 la FAT aveva ampliato la sua attività attraverso due società controllate: la SIET (Società Italiana Esportazione Tabacchi) con finalità di sperimentazione di nuove varietà e il CIAT (Consorzio Irriguo Alto Tevere), attraverso il quale la Fattoria ha operato da vero e proprio ente di ricomposizione fondiario.

Alla fine degli anni '60 avvalendosi dei finanziamenti FEOGA sviluppa un progetto di realizzazione di una rete di servizi per le aziende associate finalizzata principalmente all'introduzione della meccanizzazione e delle nuove tecniche colturali conseguenti alla specializzazione verso le varietà Bright. Per accedere ai finanziamenti FEOGA, però, la Fattoria deve costituire una cooperativa, la PROAGRI, la cui base associativa è rappresentata da 476 aziende di cui 433 soci della FAT.

La PROAGRI è ufficialmente proprietaria delle unità di servizio (UDS) che costituiscono *"l'hardware"* dell'impresa e sono strutturate in modo da consentire un'utilizzazione ottimale degli impianti destinati alla cura ed al magazzinaggio del tabacco. Presso le UDS sono inoltre dislocati i semenzai e le macchine operatrici destinate alla coltivazione del tabacco. Nelle UDS si realizza la centralizzazione dei servizi colturali che, partiti dal tabacco sono attualmente destinati all'intera gestione delle superfici dei soci. Questi servizi comprendono oltre alle macchine operatrici, l'assistenza tecnica e la fornitura di mezzi tecnici. Le UDS hanno un notevole grado di autonomia operativa ma dipendono sempre dalla direzione centrale con la quale sono in contatto quotidiano sia attraverso una rete telematica, sia attraverso riunioni giornaliere della direzione con i capi centro. L'autonomia gestionale delle UDS ha consentito di valorizzare le risorse intangibili sia delle singole aziende (conoscenze stratificate delle specificità agroambientali legate alla coltura del tabacco), sia dei capi centro (rapporti fiduciari con i soci e *skills* nella cura del tabacco).

3.1.1 Funzioni economiche e sociali della FAT

La disarticolazione del processo produttivo e la creazione di servizi comuni alle imprese sono nati nel settore agroindustriale prima che in quello industriale. La FAT rappresenta uno di questi esempi: la possibilità di suddividere in fasi il processo di produzione del tabacco greggio è stata alla base della nascita della fattoria. La fase di essiccazione è la prima che viene portata al di fuori dell'azienda agricola, successivamente escono dal dominio di questa tutte quelle fasi che necessitano una funzione preliminare di ricerca e

sviluppo come la produzione di semente selezionata e la sostituzione del tipo di cura e che consentono economie di scopo e di scala.

Tabella 5.5 Funzioni d'impresa, loro suddivisione per soggetto imprenditoriale e fattori responsabili delle situazioni di quasi – rendita derivanti dalla organizzazione a rete

Funzioni	Soggetto imprenditoriale	Fattori che generano quasi – rendite	Vantaggi per l'impresa agricola
Produzione: - Semenzai - Produzione di campo - Cura - Trasformazione pre–manifatturiera	PROAGRI Aziende agricole PROAGRI-FAT FAT	Specificità dei fattori di produzione (terra e sementi), e delle conoscenze, (sapere locale), economie di scopo, riduzione dei tempi d'ozio dei fattori fondo (macchine e lavoro).	Flessibilità nell'organizzazione delle fasi della produzione, assenza di sunk cost, riduzione diseconomie dovute all'articolazione temporale del processo (scambio di lavoro e macchine tra aziende)
Ricerca e sviluppo	FAT, Aziende agro–meccaniche locali, Università	Innovazioni endogene, creazione di monopolio temporaneo connesso all'introduzione delle innovazioni.	Velocità di introduzione delle innovazioni
Marketing e vendite	FAT	Economie di scala, efficienza del sistema informativo aumento del potere contrattuale.	Riduzione dei costi di transazione: gli scambi avvengono all'interno di un quasi mercato
Finanziaria	FAT	Creazione di oligopoli temporanei, economie di scopo	Riduzione del fabbisogno di capitale proprio
Gestione del personale	PROAGRI – FAT	Sapere locale diffuso, rapporti economici socialmente regolati *Learning by doing e learning by using*	Creazione di un mercato locale del lavoro per le famiglie agricole
Logistica[25]	FAT, Aziende agricole, PROAGRI – FAT, COCOFAT[26]	Riduzione dei costi di transazione, economie di scala	Riduzione dei costi di transazione, economie di scopo

[25] Nella funzione logistica sono ricomprese tutte le attività necessarie a far giungere le materie prime, i semi lavorati e il prodotto finito al posto giusto, al momento giusto, al costo più ragionevole.

[26] Cooperativa di consumo dei soci del gruppo FAT che fornisce ogni tipo di prodotto dai mezzi tecnici agricoli, agli alimentari, all'abbigliamento.

La FAT ha avuto un ruolo estremamente importante nel mantenere uno stretto collegamento di queste funzioni con la base territoriale aziendale. La Fattoria utilizza sementi geneticamente selezionate in proprio per la zona dell'Alta Valle del Tevere e qui sperimentate e valutate in campo a differenza di quanto avviene ad esempio per quelle utilizzate dalle aziende che conferiscono il tabacco alla multinazionale operante nella zona che utilizza sementi americane. Nella tabella 5.5 viene schematizzata la ripartizione dello spazio organizzativo interno (Iacoponi 1995) delle singole imprese che definisce *"..chi fa che cosa.."*.

Nella figura 5.3 viene schematizzata l'organizzazione reticolare della FAT e vengono individuati i flussi fisici e informativi intra ed inter-aziendali e con l'ambiente esterno e le aree che generano le diverse economie.

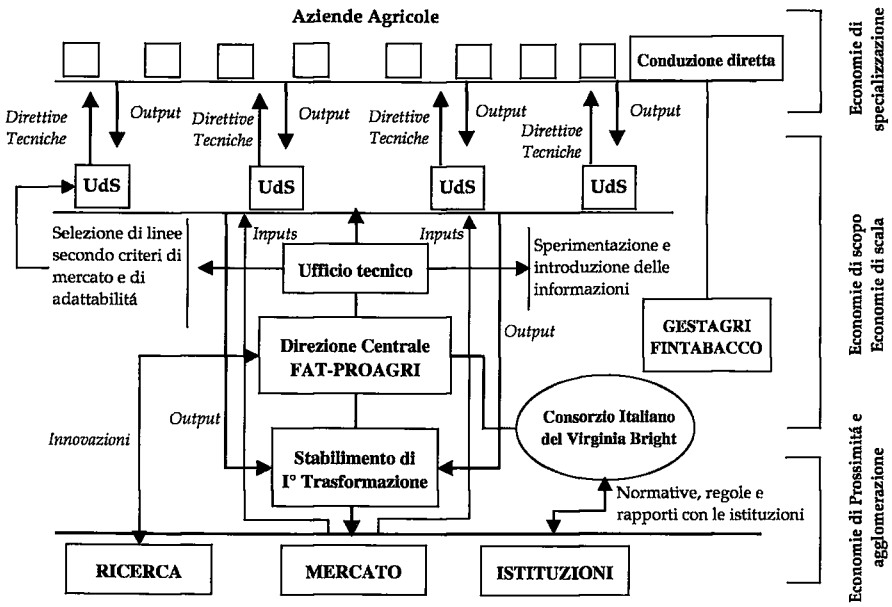


Figura 5.3 L'organizzazione reticolare della FAT

L'efficienza della struttura organizzativa della FAT, e di conseguenza della sua struttura economica, dipendono dall'esistenza di meccanismi di minimizzazione dei costi di transazioni basati su variabili quali la fiducia ed il senso di appartenenza che caratterizzano i rapporti intra ed inter aziendali. La creazione ed il mantenimento di un alto grado di fiducia, tra direzione e aziende associate, avviene attraverso la sovrapposizione e la sostituzione di

regole informali rispetto a quelle di tipo statutario. I tempi e le modalità di pagamento, l'erogazione dei servizi possono essere variati sulla base delle necessità manifestate dal socio. Inoltre, il senso di appartenenza all'organizzazione, proviene sia dalla costruzione di una vera e propria cultura d'impresa, che passa attraverso una stabilità dei livelli direttivi ed un *feed–back* informativo continuo tra imprese agricole, ufficio tecnico e direzione centrale anche mediato dai responsabili delle UDS, sia attraverso la creazione di economie di scopo, per il socio, rappresentate dalle società controllate che svolgono funzioni diverse tra cui quella finanziaria e logistica.

Anche i rapporti intra–aziendali sono caratterizzati da bassi costi di transazione dovuti al fatto che questi sono regolati oltre che da rapporti economici, da una fitta trama di rapporti sociali e familiari che legano i dipendenti alla FAT, alle società collegate ed alle aziende socie. Questo consente di ottenere una notevole flessibilità del lavoro, che mantiene il suo carattere stagionale, ed al tempo stesso di avere una professionalizzazione molto elevata degli addetti che avviene con processi di apprendimento tipici del *learning by doing* e del *learning by using* che necessitano la ripetitività nel tempo delle fasi produttive. Il rapporto di fiducia reciproca, tra forza lavoro e direzione dell'azienda, consente, infatti, la permanenza di rapporti contrattuali a tempo determinato, ma che presentano i vantaggi delle relazioni a tempo indeterminato.

3.2 Il Sistema cooperativo

Il dinamismo e l'evoluzione dei sistemi locali può avere diverse origini, come documentato da diversi autori[27], ma è riconducibile all'evoluzione di due stereotipi principali: la presenza di imprese "motrici"; la presenza di una rete specializzata di imprese. Nell'ambito del sistema locale si sviluppano, infatti, sinergie che costituiscono l'ambito ideale per l'imitazione rapida, da parte di altri agenti economici, delle *routine* organizzative più efficaci. Si avvia così un meccanismo endogeno di sviluppo delle competenze, di attivazione dell'innovazione tecnologica ed organizzativa, di ricerca continua dello sfruttamento delle opportunità economiche ed istituzionali finalizzato a mantenere od aumentare la competitività del sistema.

L'evoluzione del distretto del tabacco ha seguito il percorso descritto con la riproduzione, da parte delle cooperative nate negli anni '70, dell'organizzazione reticolare della FAT. Tuttavia, ogni cooperativa, riflette le caratteristiche e le esigenze della propria base associativa che si sono tradotte

---

[27] Per una rassegna vedi il lavoro di F. Gobbo (1989), "Distretti e Sistemi produttivi alle soglie degli anni novanta".

in una diversa storia e soprattutto in strutture organizzative caratterizzate da una diversa flessibilità nei rapporti tra *management* cooperativo e azienda agricola. La flessibilità è intesa nella possibilità per l'agricoltore di scegliere quali fasi del processo produttivo internalizzare od esternalizzare senza andare incontro a costi di transizione dovuti ad esempio alla necessità di cambiare cooperativa. Questo lascia libero il tabacchicoltore di scegliere ogni anno l'ordinamento produttivo che ritiene più idoneo all'utilizzazione ottimale dei suoi fattori fondo (lavoro, macchine e terra) sia in termini quantitativi che qualitativi. Ad esempio ciò consente di decidere sulle rotazioni, sulla produzione delle piantine e sui trattamenti, tutte decisioni che costituiscono elementi di differenziazione degli stili aziendali poiché collegati con le modalità d'uso dei fattori e dei mercati degli *inputs* e degli *outputs*. Tutte le cooperative sono legate a valle con un industria pre–manifatturiera in un'organizzazione di filiera coerente dal punto di vista economico ed anche socio–politico come mostrato nella tabella 5.6

Tabella 5.6 Collegamenti delle cooperative tabacchicole con la filiera globale del settore

Cooperative	Federazione Regionale	Impresa I° trasf.	Associazione di Produttori	Unione o Consorzi nazionali
Cooperativa. Tabacchicoltori di Lisciano Niccone	Confcooperative	C.C.P.T.	A.P.T.U.	U.N.A.TA
Coop. Umbra tabacchicoltori San Leo Bastia		Mercato		
Agricooper	Arca-Lega	C.T.U.	A.R.P.T.	C.N.T.
Coop. Agro-tabacchicola "A. Renzini" - Umbertide	Arca-Lega	C.T.U.	A.R.P.T.	C.N.T.
Coop consortile altotiberina agro – silvo - zoot.	Arca-Lega	C.T.U.	A.R.P.T.	C.N.T.
Coop. Tabacchi Trestina		T.A.T.	Umbria Tabacchi	Confagricol tura
F.A.T. - Pro-Agri		F.A.T.	F.A.T.	Interbright
Coop. Agricola dell'Alto Tevere - San Giustino	Federagricole	C.T.S.G	Umbria Tabacchi	Confagricol tura

Legenda:
C.T.S.G.= Consorzio Tabacchicoltori San Giustino; A.P.T.U.= Associazione Produttori Tabacco dell'Umbria; C.T.U.= Consorzio Tabacchicoltori Umbri; T.A.T.= Trestina Azienda Tabacchi s.p.a.; A.R.P.T.= Associazione Regionale Produttori Tabacchicoli; C.C.T.= Consorzio Cooperative Tabacchicoltori; U.NA.TA.= Unione Nazionale delle Associazioni di Tabacchicoltori; C.N.T.= Consorzio Nazionale Tabacchicoltori
Fonte: Ferrara (1995)

Le otto cooperative di servizi e di produzione riportate in tabella 5.4 avevano rapporti con oltre il 90% dei tabacchicoltori presenti nell'Alta Valle del Tevere e quindi controllavano, anche se con modalità diverse, circa 80 mila quintali

dei 92 mila complessivamente prodotti in quegli anni nell'area. Le cooperative presenti differiscono tra loro non solo per le funzioni imprenditoriali che assolvono ma anche per le loro funzioni. Inoltre, il 60% della produzione è concentrata in due cooperative di cui la maggiore è la PROAGRI della FAT. Come già accennato all'inizio del presente paragrafo, il movimento cooperativo ha assunto un ruolo di primo piano per quanto attiene, in particolare, il coordinamento dell'organizzazione della fase produttiva: l'Umbria ha così utilizzato un'elevata percentuale dei finanziamenti comunitari e nazionali destinati al comparto attuando un rinnovamento ed ampliamento tecnologico con l'acquisto di 1.700 celle d'essiccazione. Di queste oltre 1.200 sono stati installate nell'Alta Valle del Tevere.

3.3 Gli stili aziendali ed il mantenimento dell'eterogeneità

L'analisi dei comportamenti imprenditoriali[28], effettuata su un campione di 100 aziende delle circa 700 produttrici, ha messo in evidenza che l'eterogeneità delle forme organizzative delle imprese (intendendo con questa la scelta delle tecniche colturali e delle fasi di processo e delle funzioni da mantenere all'interno dell'azienda) dipende non solo da fattori strutturali quali la dimensione o la disponibilità di manodopera aziendale, ma anche da scelte strategiche dell'imprenditore ben precise che sono guidate dalla propensione al rischio, dalle conoscenze disponibili all'interno dell'impresa e dalle proprie convinzioni normative sull'utilizzo delle risorse e sulle loro caratteristiche qualitative. Le scelte inerenti alla specializzazione produttiva comportano ad esempio una rinuncia alla possibilità di rotazione che si ripercuote sulla qualità del prodotto e quindi sulle strategie commerciali. In modo analogo la scelta dell'internalizzazione della fase di cura non comporta solo costi legati all'acquisto dei forni, ma la necessità di una competenza specifica legata alle modalità d'essiccazione dalle quali dipende la qualità finale del tabacco. La cura varia secondo le condizioni nelle quali il tabacco viene raccolto ed ai trattamenti colturali cui è stato sottoposto ed è una tipica attività nella quale le competenze vengono acquisite attraverso processi di *learning by doing* e *learning by using*. L'esperienza che gli addetti ai forni, nelle strutture di tipo cooperativo, acquisiscono anche in una sola campagna risulta quindi maggiore di quella che un singolo produttore può acquisire in venti anni di attività. L'individuazione dei diversi stili è stata effettuata attraverso l'analisi dei diversi rapporti relazionali che l'azienda agricola intrattiene con gli altri attori del sistema locale. L'impresa agricola viene qui considerata come un nodo dove terminano reticoli diversi che hanno tra loro comportamenti sia cooperativistici sia concorrenziali. Un aspetto particolarmente importante

---

[28] L'analisi è stata effettuata insieme a G. Ferrara nell'ambito del progetto CAMAR.

nell'analisi di queste reticoli è l'individuazione dei rapporti prevalenti rispetto alla variabile spaziale. Con il termine prevalente ci si riferisce all'assiduità e alla specificità delle relazioni che si instaurano tra due nodi del reticolo. Quando le relazioni prevalenti sono localizzate all'interno del territorio, cioè in una specifica area geografica portano a diversi vantaggi dovuti ad una prossimità anche culturale che influisce direttamente sui costi di transazione e di informazione che sono più bassi all'interno del reticolo.

La metodologia di campionamento fa riferimento alla *Stratified Random Sampling*[29] (Snedecor e Cochran 1980). La scelta di una tale metodologia si è resa necessaria vista l'impossibilità di ottenere un elenco completo delle aziende tabacchicole da ciascuna delle Associazioni dei produttori presenti nell'area. La popolazione di aziende tabacchicole da cui è stato estratto il campione è risultata pari a 450 unità pari al 70% circa del totale delle aziende tabacchicole dell'area. La popolazione di aziende è stata quindi stratificata sulla base della quota ufficiale attribuita a ciascun azienda nell'ambito della regolamentazione Comunitaria in tre classi di ampiezza che vanno da 0 a 2,5 tonnellate di prodotto, da 2,5 a 10 tonnellate e maggiore di 10 tonnellate.

L'analisi dei questionari è stata effettuata ricorrendo al metodo di analisi multivariata delle corrispondenze multiple ACM[30]. Questo metodo può essere considerato un'estensione dell'analisi delle componenti principali a variabili di tipo qualitativo. Il vantaggio di questo metodo consiste nella possibilità di descrivere sia le relazioni tra variabili esplicative, sia le relazioni duali tra variabili e osservazioni. Questo significa che sia le variabili sia le osservazioni vengono rappresentate in uno stesso spazio fattoriale pluridimensionale.

---

[29] Il campionamento stratificato è stato ottenuto applicando la seguente formula per il campionamento casuale stratificato che tiene conto della variabilità all'interno dello strato

$$n_h = n \times \frac{N_h S_h}{\sum N_h S_h}$$

dove:
N_h = numero totale delle osservazioni per uno strato h - esimo;
n_h= numero delle osservazioni del campione nello strato h - esimo;
S_h = deviazione standard delle unità in ciascuno strato
n = numero complessivo delle osservazioni del campione

[30] L'analisi delle corrispondenze multiple, introdotta da Benzecrì, è una delle più moderne tecniche di analisi *data oriented*. Attraverso tale analisi vengono individuate delle dimensioni sulle quali vengono rappresentate sia le unità di osservazione, sia le variabili. L'influenza delle osservazioni e delle variabili sulla costruzione delle dimensioni è individuata dalla contribuzione assoluta e relativa che consentono di interpretare quali sono le variabili e le ossrvazioni che caratterizzano la dimensione stessa. Come nel caso dell'analisi delle componenti principali, occorre tener conto sia della bontà della rappresentazione, sia della percentuale di varianza spiegata da ogni dimensione.

Potenzialmente ogni unità di osservazione si posizionerà nel piano fattoriale sull'asse definito da quelle variabili che lo caratterizzano maggiormente. In questo modo abbiamo potuto individuare dei modelli estremi di aziende, identificati come stili aziendali, attraverso le relazioni che li caratterizzano ricavati dall'individuazione delle dimensioni fattoriali. Nel nostro caso quattro dimensioni spiegano circa il 42% della varianza totale rivalutata[31]:

- alla prima dimensione contribuiscono variabili relazionali inerenti alla vendita del tabacco, la provenienza delle informazioni ed il loro carattere normativo nei confronti delle tecniche colturali;
- alla seconda dimensione contribuiscono in modo rilevante variabili legate all'incorporamento dell'impresa nel mercato locale degli inputs con una prevalenza di quello del lavoro;
- alla terza dimensione contribuiscono variabili inerenti alla dimensione aziendale e le relazioni che riguardano più specificatamente le colture diverse dal tabacco in termini di esternalizzazione del processo produttivo e provenienza delle informazioni;
- alla quarta dimensione, infine, contribuiscono quelle variabili che descrivono l'interconnessione tra canale tabacco ed altre colture in termini di uso dei canali cooperativi e flussi informativi.

Tabella 5.7 Coordinate di ciascun cluster rispetto alle quattro dimensioni individuate

Stili aziendali	**Dimensioni**			
	DIM 1	*DIM 2*	*DIM 3*	*DIM 4*
Autonomi	0,683	- 0,085	- 0,052	- 0,015
Cooperatori	- 0,165	- 0,146	0,013	0,227
Opportunisti	- 0,334	- 0,331	0,035	- 0,070
Istituzionalizzati	- 0,061	0,459	0,111	- 0,104
Piccoli e Dinamici	- 0,247	- 0,040	- 0,281	- 0,148
Grandi e Dinamici	- 0,114	- 0,039	0,361	- 0,079
Cooperativizzati	- 0,079	0,203	- 0,104	0,443

[31] Nell'ACM, dato l'elevato numero di modalità analizzate congiuntamente, nel nostro caso 333, la varianza totale sarà molto alta e di conseguenza ciascun fattore apporterà un contributo esplicativo molto basso. Abbiamo scartato perciò i fattori che apportano un contributo molto ridotto alla spiegazione della variabilità totale facendo ricorso ai soli fattori il cui contributo alla variabilità totale era espresso dagli autovalori significativi, ovvero da quelli il cui valore risultava superiore alla media. Per questo si è ricorso alla formula di Benzecrì (1979) che consente di evidenziare tali autovalori.

Attraverso una successiva cluster delle imprese sulla base del punteggio di ciascuna rispetto ai quattro assi individuati è stato possibile identificare dei gruppi omogenei di imprese che corrispondono a 7 stili aziendali.

3.3.1 Caratteristiche distintive degli stili

Gli autonomi

Sono imprenditori che non hanno collegamenti stabili con il sistema cooperativo. Non utilizzano questi reticoli né per la commercializzazione né per i servizi. Internalizzano tutte le fasi di produzione dalla produzione di piantine alla cura. Il canale commerciale preferenziale del tabacco è rappresentato dalla locale Agenzia dei Monopoli di Stato o da società private multinazionali o da commercianti con i quali questi imprenditori stipulano contratti di coltivazione. Nella maggior parte dei casi le imprese acquirenti forniscono il seme, ma la produzione di piantine viene fatta direttamente dal coltivatore. Emerge una certa insoddisfazione per quanto riguarda i rapporti con l'acquirente del tabacco, dovuto principalmente alle condizioni contrattuali che possono variare da un anno all'altro e che spesso non vengono rispettate (soprattutto nel caso di ditte e commercianti che non sono localizzati nell'area). Nonostante l'insoddisfazione c'è una certa resistenza a cambiare acquirente determinata dai costi di transizione necessari alla riorganizzazione dell'intera impresa con un possibile aggravio dei costi dovuto ad investimenti irrecuperabili come forni o macchine operatrici.

Risulta quindi evidente come i rapporti con il distretto riguardino soprattutto i flussi d'informazione e l'utilizzazione delle esternalità rappresentate dalla "conoscenza" contestualizzata che il distretto stesso produce. Infatti, dalle interviste effettuate risulta che questa tipologia di imprenditore utilizza un circuito relazionale informale attraverso il quale vengono veicolate informazioni tecnico-economiche relative sia al tabacco, sia alle altre colture e sia ha come punto di incontro il bar. Un ulteriore elemento di relazione con il distretto è il ricorso al conto terzismo per operazioni culturali di produzioni diverse dal tabacco rappresentate principalmente da cereali e barbabietola. Le superfici coltivate a tabacco, in queste tipologie di aziende, si sono progressivamente ridotte soprattutto a causa della contrazione della forza lavoro familiare che rappresentava la principale fonte di manodopera.

I cooperatori

I cooperatori sono imprenditori fortemente legati al movimento cooperativo che fornisce loro servizi tecnici, commerciali e di assistenza tecnica. Il ricorso ai servizi della cooperativa non si limita al solo settore del tabacco, ma riguarda le scelte e le tecniche colturali complessive dell'azienda e negli ultimi tempi addirittura quelle relative alle colture che hanno sostituito in parte il tabacco.

La cooperativa fornisce gran parte dei fattori di produzione dalle piantine alle macchine operatrici ed in alcuni casi la manodopera per la raccolta. La cura del tabacco avviene presso l'impianto della cooperativa che ne effettua anche la commercializzazione. Si tratta quindi di aziende con una bassa intensità di capitale investito, il parco macchine aziendale è spesso obsoleto e viene integrato dalle macchine e dalle attrezzature della cooperativa. Questi imprenditori si dichiarano molto soddisfatti dell'appartenenza alla cooperativa e della loro organizzazione aziendale, non prevedono mutamenti nel breve periodo e hanno fiducia nel permanere della coltura del tabacco nell'area.

La soddisfazione nei confronti della cooperativa è dovuta al fatto che questa rappresenta un punto di riferimento per tutta l'attività dell'impresa, le aziende che possono essere ricondotte a questo stile fanno riferimento principalmente alla Fattoria Autonoma Tabacco ed all'Agricoper. Entrambe rappresentano una forma organizzativa di imprese a rete all'interno della quale le aziende agricole svolgono esclusivamente la funzione produttiva, mentre tutte le restanti funzioni sono svolte dall'organizzazione stessa. Al di fuori della cooperativa, i loro riferimenti rimangono sempre all'interno del distretto come avviene ad esempio per ciò che riguarda l'innovazione nelle macchine operatrici per il tabacco, per le quali fanno riferimento principalmente ad una ditta locale da tutti riconosciuta come quella maggiormente innovatrice.

Gli Opportunisti

A questo stile appartengono aziende di medie e grandi dimensioni condotte con salariati che spesso hanno una provenienza extra comunitaria. Utilizzano la cooperativa come canale di vendita e per effettuare economie nell'acquisto dei mezzi tecnici. All'interno della cooperativa ha rapporti con tutti i livelli da quello dirigenziale a quello amministrativo, ma si dichiara un socio assenteista. Le colture complementari sono rappresentate da produzioni non tradizionali come la barbabietola e il girasole per le quali ricorrono ai servizi di conto – terzismo. Anche per queste colture privilegia la sicurezza nella collocazione del prodotto che influisce direttamente sulla provenienza delle informazioni tecniche ed economiche. Tuttavia gli imprenditori di questo stile tendono ad acquisire informazioni da più fonti in quanto la loro strategia è quella di inseguire le colture più remunerative.

Gli Istituzionalizzati

Sono imprese diretto-coltivatrici, familiari, integrate in quella parte del sistema cooperativo più vicino alle organizzazioni professionali e di provenienza politica di sinistra. La coltivazione del tabacco è finalizzata soprattutto alla remunerazione della manodopera familiare. Si tratta di aziende che risolvono nella specializzione produttiva il problema legato alla piccola dimensione. Le

decisioni tecniche ed organizzative sono guidate dall'assistenza tecnica che viene fornita dalle organizzazione professionali in stretta relazione con la cooperativa ed il Consorzio di I° trasformazione che mediano tutti i rapporti che gli agricoltori di questo stile hanno con il distretto all'interno del quale non sembrano avere altri punti di riferimento.

Piccoli e Dinamici

A questo gruppo appartengono aziende di piccole e medie dimensioni che attuano strategie diversificate per ovviare ai limiti strutturali ricorrendo ove possibile all'affitto di superfici da investire a tabacco o alla pluriattività. Sono associati alle cooperative che gli forniscono i mezzi tecnici e i servizi necessari alla coltivazione del tabacco e delle altre colture consentendogli un'organizzazione flessibile quale richiesta dalle strategie descritte. I flussi informativi provengono, però, da fonti anche esterne al distretto come riviste specializzate, acquirenti del prodotto, che spesso sono anche commercianti.

Grandi e Dinamici

A questo gruppo appartengono aziende di grandi dimensioni, attenti alle opportunità offerte da colture sostitutive del tabacco. La cooperativa rappresenta principalmente il canale di vendita del tabacco, mentre hanno un comportamento piuttosto autonomo per quando riguarda l'organizzazione dell'impresa e le fonti informative. Hanno internalizzato tutte le fasi del processo produttivo, fatta eccezione di quello della cura, effettuando investimenti principalmente in macchine e attrezzi. La loro strategia è quella di ottimizzazione dei fattori fondo di cui dispone l'azienda e cioè terreni e macchine. Queste ultime vengono utilizzate anche al di fuori dell'impresa per lavori in conto terzi. Ricercano alternative al tabacco finalizzate ad una sua progressiva sostituzione, ma anche ad un'integrazione della perdita di reddito proveniente sia dalla riduzione della quota e del premio al tabacco, sia dall'aumento dei costi di questa coltura. L'acquisizione di informazioni viene effettuata attraverso molte fonti che vanno dalle riviste specializzate ai tecnici della cooperativa e delle organizzazioni sindacali. Tuttavia le scelte colturali vengono effettuate sulla base delle esperienze acquisite attraverso la sperimentazione aziendale della coltura.

Cooperativizzato

Questo gruppo è molto vicino a quello degli istituzionalizzati. Sono caratterizzati da una forte specializzazione tabacchicola finalizzata principalmente alla valorizzazione della manodopera aziendale che, in considerazione delle ridotte superfici aziendali che caratterizzano questo gruppo, costituisce il principale elemento decisionale riguardo agli ettari coltivati. Appaiono molto soddisfatti della cooperativa che fornisce loro tutti i servizi, ma a differenza dello stile che abbiamo definito istituzionalizzato,

fanno un minor riferimento ai tecnici della cooperativa o delle organizzazioni professionali a questa collegata.

3.3.2 *La riproduzione dell'eterogeneità*

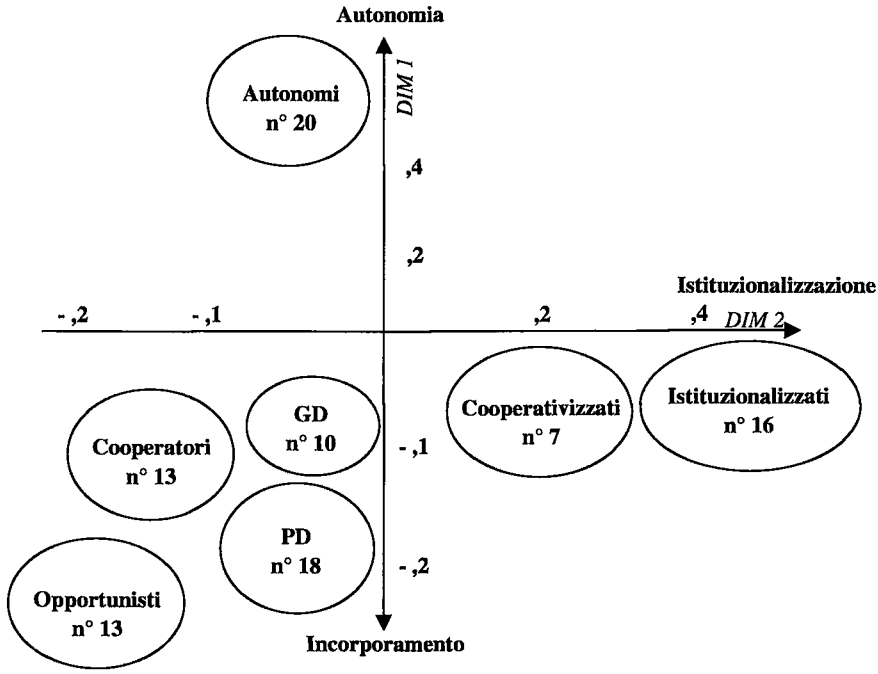
Gli stili differiscono principalmente per quello che abbiamo definito " *il grado di incorporamento nel mercato* " cioè il trasferimento all'esterno di funzioni e di fasi della produzione ed inoltre, per la provenienza delle informazioni e per l'effetto normativo che i diversi canali informativi hanno sulle imprese. Benché, infatti, il numero di reticoli informativi, che raggiungono l'azienda, siano molto variabili tra gli stili, vi è sempre la presenza di reticoli propri del distretto che sembrano avere un potere normativo maggiore di quelli esterni.

Gli stili che sono all'interno di un numero più elevato di reticoli relazionali sembrano avere maggiori capacità di elaborazione delle informazioni che utilizzano sulla base delle proprie esperienze o comunque di esperienze di agricoltori e di operatori economici dell'area che hanno una reputazione consolidata come ad esempio avviene nell'introduzione di macchine e attrezzature innovative sia per il tabacco, sia per le altre colture.

L'appartenenza ad una cooperativa non costituisce, in sé, un elemento di forte istituzionalizzazione. Ciò è dovuto a un duplice motivo: la presenza di strutture cooperative con un diverso grado di flessibilità rispetto allo spazio funzionale delle imprese associate; la diversa capacità degli imprenditori a definire e governare il proprio spazio funzionale. La specializzazione tabacchicola sembra fortemente legata all'istituzionalizzazione quando le aziende sono di piccole dimensioni. In questo caso, infatti, l'elemento reddituale è costituito principalmente dal proprio lavoro che può essere valorizzato solo attraverso la certezza di collocamento del prodotto, che ritengono sia garantito dalla presenza della cooperativa che quindi esercita un potere di dominanza elevato nei confronti dei soci costruito a partire da una ridotta propensione al rischio dei soci e da un loro forte senso di appartenenza all'organizzazione costruito spesso su motivazioni politiche (cooperative bianche e cooperative rosse).

Il diverso grado di incorporamento degli stili riportati nella figura dipende, oltre che dall'internalizzazione delle funzioni delle fasi di cura e di commercializzazione che contraddistingue gli Autonomi, dal grado di dipendenza dal mercato per quanto riguarda il lavoro. Lo stile opportunista, pur ricorrendo al distretto per l'espletamento di tutte le fasi produttive è quello che sembra avere legami meno stabili con esso in quanto presenta comportamenti del tipo *hit and run* anche nei confronti dell'acquisizione di manodopera per la quale ricorre, con soddisfazione, agli extra comunitari perseguendo strategie di riduzione dei costi.

Figura 5.4 Rappresentazione sulle prime due dimensioni degli stili individuati



Un aspetto rilevante, nel rapporto tra socio e cooperativa, è rappresentato dalla frequenza dei rapporti che il socio ha con i diversi soggetti della cooperativa (presidenza, amministrazione, servizi tecnici) ed, inoltre, dalla stabilità di questi. La maggior parte delle aziende è associata ad una cooperativa tabacchicola fin dai primi anni della sua costituzione. Infatti, mediamente nel campione il rapporto con una cooperativa ha la durata di 15 anni. I legami nel reticolo sono spesso costruiti su motivazioni extra economiche che comportano una forte inerzia del produttore rispetto ad eventuali cambiamenti del suo reticolo di riferimento anche quando, questo, si dichiara insoddisfatto dei risultati economici delle transazioni che avvengono al suo interno.

La prossimità dei reticoli e la loro forte componente socio-istituzionale fa si che questi reagiscono come un unico attore ad eventi esogeni mettendo in atto azioni che si propagano velocemente all'interno del reticolo, ma che per gli attori che ne fanno parte assumono più il carattere di adattamento di tipo incrementale piuttosto che un vero e proprio riposizionamento di tipo strategico che potrebbe comportare la loro fuoriuscita dal reticolo. Questo in

quanto sono gli stessi reticoli che hanno iniziato una strategia di riposizionamento che li ha portati ad offrire servizi che vanno oltre quelli specifici del tabacco effettuando loro stessi sperimentazioni o seguendo da vicino quelle effettuate dagli agricoltori anche appartenenti a reticoli diversi. All'interno del distretto, infatti, le informazioni sono facilmente accessibili a tutti in quanto veicolate attraverso relazioni sociali trasversali a quelle dei reticoli. Così ad esempio la reputazione costituisce un elemento interno al distretto, ma trasversale ai reticoli come dimostrato dal fatto che agricoltori appartenenti a reticoli diversi individuano come esperti gli stessi soggetti sia nell'ambito imprenditoriale (agricoli ed agro–meccanici), sia in quello dell'assistenza tecnica e della conoscenza del mercato.

4 Il distretto e le sue dinamiche innovative

4.1 Il potere forte dell'agente collettivo

Il processo di finalizzazione dei comportamenti individuali verso la realizzazione di una identità collettiva è spesso governato da qualche "potere forte" che può essere endogeno al sistema o esogeno a questo. Nei modelli del polo industriale o di costellazione di imprese questo potere "forte" si identifica con la grande impresa che stabilisce contratti di sub-fornitura alle PMI locali, nel modello di distretto industriale questo potere forte è meno presente o meglio meno identificabile con un singolo attore. Piuttosto può essere identificato con un "agente collettivo" virtuale rappresentato dalla fitta trama di relazioni tra le imprese e tra le parti sociali a forte specificità locale (Becattini, Rullani 1996). Nel caso dell'Alta Valle del Tevere il "potere forte" può essere identificato dal sistema cooperativo che negli anni di grande espansione della coltura ne ha consentito una diffusione all'interno di imprese di piccole e piccolissime dimensioni che altrimenti sarebbero state espulse dal mercato a seguito dei processi di modernizzazione che hanno accompagnato la sostituzione varietale dal *Kentucky* al *Bright*. Il reticolo di relazioni, che proprio in quegli anni si è andato sviluppando, ha avuto il ruolo di interfaccia tra le imprese ed i reticoli globali nei riguardi dei flussi di informazione e di innovazione tecnologica. Un aspetto rilevante è rappresentato dai diversi tempi di diffusione sia dell'innvazione endogena (modelli organizzativi reticolari), sia di quella esogena (forni e il *floating system* provenienti entrambi dagli Stati Uniti) rispetto ad altre zone tabacchicole. Questi tempi sono stati molto rapidi quando le innovazioni, endogene ed esogene, hanno costituito dei veri e propri fattori di competitività delle imprese e del distretto nel suo complesso generando processi di contestualizzazione delle stesse basati su percorsi di *learning by doing* e *learning by using* che ne hanno facilitato la

diffusione ed il trasferimento anche ad altri settori. Gli stessi processi sono stati, invece, caratterizzati da tempi più lunghi quando l'innovazione rende ridondanti alcune risorse del sistema in special modo la manodopera familiare come è accaduto nel caso della produzione di piantine attraverso il *floating system*. Il distretto in questo caso si comporta come un vero e proprio ammortizzatore che concede alle imprese il tempo necessario per trovare un'allocazione, in altre attività agricole o produttive, per quelle risorse destinate a rimanere inutilizzate.

In questo caso il distretto continua a garantire, attraverso meccanismi diversi da quelli della generazione di processi innovativi, la competitività o la permanenza di imprese sul mercato distrettuale che in condizioni di assenza di questa "costruzione sociale o mercato comunitario" verrebbero esplulse dal settore o comunque dovrebbero rivedere completamente il loro assetto tecnico ed organizzativo. Pur con una "stagnazione" della produttività dei fattori il distretto mantiene la sua competitività attraverso meccanismi, che nel caso del tabacco, passano principalmente attraverso azioni di *lobby* istituzionali che portano a soluzioni normative vantaggiose per il distretto stesso come è accaduto nelle trattative per la riforma dell'Organizzazione Comune di Mercato del 1992 quando l'Umbria è uscita avvantaggiata dalla ripartizione delle quote. Tali meccanismi riconducono il distretto del tabacco al *lobby Milieu* di Camagni che si caratterizza proprio da processi di crescita e di mantenimento dell'occupazione che avvengono, principalmente, attraverso la costruzione del sostegno pubblico (cfr. Capitolo 3).

4.2 L'iniziativa delle imprese

La presenza di un'identità collettiva, che caratterizza le imprese che operano nel distretto, ha ridotto la preoccupazione della singola azienda nei confronti del futuro di questa coltura. Questo è dovuto ad una forte fiducia nel sistema e nella sua capacità di trovare delle soluzioni, soddisfacenti per i singoli, ad eventuali *shock* che vengono identificati esclusivamente da un cambiamento radicale della normativa comunitaria.

Le motivazioni che portano le aziende a sperimentare sostituzioni della coltura divengono, quindi, principalmente, quelle legate ad un migliore utilizzo dei propri *assets* che provengono sia da condizioni strutturali, sia dalle scelte strategiche effettuate negli anni. Le aziende che per prime hanno sperimentato soluzioni alternative al tabacco sono state quelle con una buona dotazione di risorse ma non specializzate per il tabacco. Questo ha permesso loro di sperimentare nuove soluzioni con minori rischi e minori costi di transizione (*sunk cost*). La loro permanenza all'interno dei reticoli del tabacco ha tuttavia consentito una rapida diffusione delle nuove colture di successo anche in aziende specializzate, di maggiori dimensioni, che hanno potuto introdurre,

accanto al tabacco, colture di maggior reddito rispetto a quelle convenzionali senza costi di transizione che sono stati assunti dagli stessi reticoli che hanno provveduto ai servizi e conoscenze necessarie a tali colture (questo è il caso della barbabietola e delle orticole di pieno campo). La minore specializzazione, delle aziende di piccole e medie dimensioni, è legata principalmente a tecniche colturali tradizionali, basate sulle rotazioni, nelle quali vengono valorizzate le competenze specifiche dell'agricoltore che preferisce la sua esperienza ai servizi dei tecnici. Sono queste aziende che svolgono un ruolo di pioniere nei confronti di nuove produzioni e/o attività che consentono di utilizzare la manodopera familiare, già occupata nel tabacco, in colture specializzate quali la frutticoltura, oppure nelle produzioni vivaistiche ed, infine, anche nell'agriturismo.

Tabella 5.8 Fattori discriminanti tra i gruppi

Variabili	Fattori	
	1	2
Specializzazione tabacchicola	- 0,403	0,218
Appartenenza al distretto degli acquirenti d'altre colture	0,130	0,531
Esternalizzazione delle fasi di coltivazione	0,345	- 0,332
Provenienza informazioni altre colture (tecniche) *	- 0,172	- 0,332
Provenienza informazioni altre colture (prezzi) *	- 0,042	- 0,475
Durata del rapporto cooperativo	0,258	- 0,139
Effettua rotazioni	0,412	0,354
Dimensione della SAU	0,083	0,154
Incorporamento sul mercato del lavoro	- 0,454	0,056
Età media del parco macchine	- 0,087	0,538

Legenda:
** - interne al distretto, + fonti esterne*

L'analisi discriminante effettuata sul campione di aziende intervistate, partendo da tre gruppi identificati a priori in base alla presenza di colture considerate innovative per l'area ed alla sostituzione di parte delle superfici a tabacco, ha individuato due funzioni che consentono una corretta classificazione nei tre gruppi originali dell'80% delle aziende. Al primo gruppo appartengono imprese che non hanno variato la superficie a tabacco. Al secondo imprese che hanno sostituito in parte il tabacco con colture tradizionali, infine al terzo imprese che hanno sostituito in parte il tabacco con colture considerate innovative per la zona. Le variabili che spiegano la diversità tra i gruppi sono quelle identificate dai due fattori riportati nella

tabella 5.8 rispetto ai quali il centroide dei gruppi si posiziona secondo le coordinate della tabella 5.9.

La diversificazione produttiva rappresentata dai gruppi 2 e 3, sembra essere negativamente correlata con fenomeni di specializzazione produttiva che riguarda anche investimenti specifici in macchine ed attrezzature che costituiscono dei veri e propri *sunk cost* in processi di diversificazione dell'ordinamento produttivo. Infatti, il primo gruppo, cioè quello che non ha effettuato variazioni nell'ordinamento colturale, è caratterizzato da una forte specializzazione tabacchicola con mediamente il 60% delle superfici investite a tabacco. Le dimensioni aziendali sono medio piccole con una SAU media nel gruppo di circa 20 ettari. Il lavoro è fornito prevalentemente dalla famiglia e l'ambito distrettuale costituisce quello preferenziale per le informazioni che riguardano non solo il tabacco, ma anche le altre colture. Il rapporto con la cooperativa è mediamente di più di dieci anni ed il ricorso a questa, avviene prevalentemente per le operazioni di cura e di stivaggio del prodotto. Questo è il gruppo più numeroso cui appartiene circa il 70% delle aziende intervistate.

Tabella 5.9 Coordinate dei centroidi dei gruppi rispetto ai fattori

Gruppi	Fattori	
	1	2
1	- 0,423	0,007
2	1,110	0,227
3	0,381	- 1,188

Il secondo gruppo è caratterizzato da aziende di medie e grandi dimensioni con una specializzazione tabacchicola più bassa che quella media del campione, il tabacco, infatti, interessa mediamente il 35% della superficie totale aziendale. Vi è un ampio ricorso alla manodopera salariata ed inoltre le fonti di informazione per colture alternative al tabacco sono rappresentate dai reticoli distrettuali, ma vi è anche un ampio ricorso a fonti informative esterne rappresentate da riviste specializzate e commercianti anche se gli acquirenti dei prodotti sono prevalentemente interni al sistema e spesso rappresentati dallo stesso acquirente del tabacco (come nel caso della FAT) o da reticoli cooperativi collegati (come nel caso dei Mulini popolari). L'integrazione nelle cooperative costituisce per queste aziende la possibilità di coltivare tabacco senza effettuare investimenti specializzati, ciò ha consentito di destinare il capitale alla formazione di un parco macchine più fungibile e moderno che costituisce un vero e proprio elemento di economia di scopo nel processo di diversificazione produttiva.

Il terzo gruppo, infine, è costituito da aziende familiari di medie e piccole dimensioni caratterizzate da una SAU media uguale a quella del primo gruppo ma che si distinguono da queste per una minor specializzazione produttiva che raggiunge mediamente il 45% della SAU e la presenza di rotazioni. Anche in questo caso la cooperativa fornisce i servizi di cura, stivaggio e quelli relativi ad alcune operazioni colturali molto specializzate. La dotazione in macchine è mediamente superiore a quella del primo gruppo proprio per la presenza di colture alternative di tipo tradizionale. A differenza delle aziende di grandi dimensioni, nella diversificazione, queste imprese perseguono strategie volte alla valorizzazione della manodopera familiare e anche delle competenze acquisite attraverso la coltivazione del tabacco. Le principali innovazioni introdotte sono rappresentate da colture intensive con un alto grado di specializzazione della manodopera (frutta, vivaismo, orticoltura). In questo caso gli acquirenti sono operatori extra–distrettuali ma i reticoli relazionali locali, in particolare i Servizi di Sviluppo regionali, svolgono un ruolo importante nel veicolare informazioni sulle possibilità di diversificazione riducendo i costi di transazione, altrimenti troppo onerosi per aziende di piccole dimensioni.

Le strategie di diversificazione, anche di un numero limitato di imprese, consentono una fuoriuscita graduale di aziende dalla coltivazione del tabacco che lascia quote di produzione che vengono in parte riassorbite all'interno del distretto da quelle imprese più specializzate. L'aspetto rilevante è che tali strategie sono proprie di aziende di dimensioni e stili diversi tra cui le piccole aziende familiari diretto coltivatrici svolgono un ruolo rilevante. E' proprio il terzo gruppo, cui appartengono queste ultime imprese, che risulta responsabile, in un primo momento, dell'introduzione di colture ed attività innovative. Questo grazie al mantenimento della produzione di conoscenze agronomiche all'interno dell'impresa ed al lavoro familiare che consente loro di minimizzare i costi di transizione legati all'acquisizione di nuove tecniche colturali ed alla riorganizzazione del lavoro. Dal distretto provengono, invece, quelle esternalità che consentono di ridurre i costi di transazione con il mercato: il distretto svolge il suo ruolo di interfaccia tra i luoghi della produzione delle informazioni e delle conoscenze e le imprese del sistema ed, inoltre, di mediatore dei flussi fisici tra imprese del distretto e mercati globali.

La prima funzione è quella prevalente rispetto alle piccole aziende fortemente innovative, mentre la seconda viene svolta principalmente per le aziende che sostituiscono il tabacco con colture non convenzionali la cui commercializzazione viene effettuata da strutture interne al distretto. Sono tali meccanismi che consentono un adattamento del distretto ai mutamenti esterni garantendone la sua riproduzione.

Capitolo 6

Politiche ed Istituzioni

1 Il fallimento della politica agraria e il sorgere dei modelli endogeni

L'interesse per i modelli di sviluppo endogeno in agricoltura è una delle conseguenza del fallimento della politica agricola europea degli ultimi decenni. Un fallimento che si manifesta non tanto nel mancato raggiungimento degli obiettivi enunciati nel Trattato di Roma, ma nelle modalità stesse in cui tali obiettivi vengono oggi ridefiniti, attraverso la "riscoperta" della multifunzionalità dell'attività agricola che rappresenta una presa d'atto della della crisi di identità in cui si è venuta a trovare l'agricoltura negli ultimi anni. La forza ordinatrice della Politica Agraria Comune (PAC) nei confronti delle scelte delle imprese è stato documentata da diversi autori attraverso studi effettuati in tutta Europa (Saccomandi 1994). In Italia questo potere è stato più evidente in quanto la PAC ha sempre favorito settori diversi da quelli che caratterizzavano il sistema agricolo nazionale e cioè quello dei cereali, delle piante industriali e della zootecnia. L'agricoltura italiana ha perso la caratteristica di agricoltura intensiva basata sull'ortofrutticoltura e sulle coltivazioni legnose senza poter trarre dalla regolamentazione comunitaria vantaggi analoghi a quelli degli altri Paesi nei settori cerealicoli e lattiero caseario e ciò a causa dei vincoli strutturali delle imprese italiane. Il sostegno accordato, a questi settori, ha portato ad una loro espansione che non ha tenuto conto dei vantaggi competitivi localizzativi legati alla vocazionalità del territorio accelerando i processi di disconnessione dell'agricoltura dai propri ambiti territoriali con tutte le conseguenze ambientali e socio-culturali che oggi si manifestano.

La maggiore evidenza del fallimento della politica comunitaria risiede proprio nell'aver avviato e premiato comportamenti di tipo opportunistico (*hit and run*) che solo negli anni novanta sono stati disincentivati con forme di

irrigidimento della mobilità settoriale legate ai regimi di quote attraverso i quali la Comunità stessa ha esercitato direttamente diritti di uso sul fattore terra. L'effetto perverso di questa politica è stato quello di non riconoscere più nell'impresa agricola un soggetto capace di produrre ricchezza con la conseguenza di una marginalizzazione della politica dei fattori rispetto a quella del mercato.

Il nuovo modello di sviluppo dell'agricoltura europea è, quindi, oggi, alla ricerca di un equilibrio tra competitività economica e sostenibilità ambientale. In questo scenario il ricorso a concetti quali la multifunzionalità e l'interattività tra la pratica agricola e la disponibilità di risorse naturali, come ad una riscoperta del significato stesso d'agricoltura, costituiscono la conferma più evidente del fallimento di una politica che, nata per sostenere l'agricoltura ha posto in crisi la stessa opportunità di mantenerla all'interno della società europea, tanto da rendere necessario un suo ricollocamento all'interno di questa. Il dibattito che oggi sta dietro alle scelte degli obiettivi e degli strumenti della nuova PAC, la quale va addirittura progressivamente perdendo la denominazione d'agricola a favore di un termine più poliedrico, ma ancora non ben definito che è quello di rurale, può essere sintetizzato nella necessità improcrastinabile della ricostruzione di quello che gli anglosassoni definiscono *trust*, e cioè un legame fiduciario forte tra società e attività agricola.

Questo processo di ricostruzione è caratterizzato da un doppio percorso: il primo riguarda la riscoperta, da parte del cittadino comune, delle attività agricole, del loro ruolo all'interno sia della catena alimentare, sia nel mantenimento e nella costruzione del paesaggio e della società rurale; il secondo, viceversa, riguarda la ricostruzione della fiducia degli agricoltori nelle possibilità offerte dal settore agricolo di fornire risposte economicamente e socialmente sostenibili e del ruolo che in questo possono riacquisire le istituzioni.

I modelli di sviluppo endogeno, caratterizzati da relazioni dove il TATE è governato da forze locali, favoriscono tali processi. La prevalenza di relazioni di prossimità consente, infatti, di risolvere tali problematiche all'interno d'ambiti di contrattazione dove il settore agricolo ha ancora un potere negoziale legato al fatto che, proprio l'esistenza di un contesto istituzionale, tecnologico ed amministrativo territorialmente specifico, agisce da "filtro" rispetto alle tendenze esogene lasciando alle imprese agricole uno spazio di manovra che consente loro di tutelare gli investimenti materiali ed immateriali. Questo perché tali investimenti hanno una dimensione sociale collettiva in quanto costruiti e condivisi dal TATE stesso.

Se è inevitabile, infatti, un'istituzionalizzazione dell'agricoltura che proviene dal fatto che è possibile ottenere economie di scopo in alcune funzioni rilevanti

quali quelle della commercializzazione del prodotto e della ricerca e sviluppo allorché queste vengono effettuate all'esterno dell'impresa agricola, il vero problema risiede nell'assicurare che lo sviluppo dei sistemi agricoli avvenga nel rispetto delle componenti culturalmente ed eticamente normative della località ove avvengono i processi produttivi e dove vengono riversate le nuove conoscenze e le norme d'uso di queste. I processi di modernizzazione sono invece avvenuti ignorando e disgregando tali componenti ed attualmente, stante le possibilità offerte dalle tecnologie della comunicazione, questo pericolo sembra ancora più evidente. La vera novità della cosiddetta società dell'informazione va individuata, infatti, soprattutto in uno sviluppo finora impensato delle possibilità di comunicazione fisica, ma soprattutto simbolica, sviluppo che si traduce in tre concetti: flessibilità, interattività e globalità. Questo riportato al TATE vuol dire una sua articolazione spaziale completamente svincolata dalla località che consente l'allargamento dello spazio funzionale fino a raggiungere una dimensione "globale" (Benvenuti 1994).

Nei modelli endogeni, studiati in Umbria, un elemento comune che si contrappone a tale tendenza è la presenza di contesti istituzionali e tecnologici localmente specifici che hanno dato luogo a veri e propri fenomeni d'inerzia rispetto ai processi di modernizzazione dell'agricoltura, mantenendo al proprio interno imprese che al di fuori di questi sarebbero state espulse dal mercato perché inefficienti. Questi modelli costituiscono delle potenziali risorse per l'individuazione delle soluzioni ai problemi emergenti della società europea quali quelli ambientali, di sicurezza alimentare, d'occupazione. La riscoperta della centralità del fattore terra e della specificità delle interrelazioni uomo ambiente nel processo produttivo agricolo rende sempre più evidente che tali soluzioni passano per una definizione di competenze o capacità professionali del produttore agricolo del tutto in contro tendenza con quelle attualmente dominanti legate alla scientificizzazione dell'agricoltura dove la professionalità è più legata ad un uso manualistico delle risorse piuttosto che alla capacità di "creare", sulla base d'intuizioni e della propria esperienza storica, soluzioni a problemi che le regole esistenti non sono sufficienti a risolvere (Collins 1993).

In questo senso i modelli endogeni, più legati ad un significato di capacità professionale, basato su quello di *"expertise"* e d'artigianalità, sembrano oggi costituire un potenziale strumento di risposta alle problematiche di sostenibilità ambientale e sociale dell'attività agricola.

I due modelli esaminati, Carne e Tabacco, differiscono per la dimensione[1] del TATE e per la sua capacità di referenza politica. Nel primo caso, infatti, quello della carne bovina, il circuito tradizionale, che può essere considerato esso stesso come il contesto tecnico ed istituzionale di riferimento degli allevatori di Chianina, è quasi marginale rispetto alle tendenze dominanti sia sul territorio, sia a livello nazionale. La sua marginalità viene confermata dalla consapevolezza, degli allevatori che non appartengono a tale circuito e che non si sono sottratti alla dominanza del modello di modernizzazione, della maggiore professionalità degli allevatori tradizionali e di una maggiore corrispondenza dei prodotti e dei processi di questi a parametri qualitativi che sono il prodotto della cultura e dell'etica locale. Tutti elementi che gli allevatori moderni continuano a condividere, ma ai quali hanno rinunciato in nome della dominante "logica di mercato".

Nel caso del tabacco i legami funzionali anche inter–settoriali, tra imprese agricole e territorio, sono così consolidati da costituire un vero strumento politico di riproduzione del TATE stesso nel quale l'etica locale prevale addirittura su tendenze globali ivi comprese quelle relative alla tutela dell'ambiente e della salute. Questo caso rappresenta un ottimo esempio di come le relazioni sociali e le forme organizzative della produzione localmente specifiche, in un termine i sistemi locali, possano venire protetti istituzionalmente e politicamente consentendone la riproduzione.

Questa protezione sembra passare, in entrambi i casi, per diversi stadi di cui almeno tre diventano fondamentali:

- l'individuazione dei reticoli a forte specificità locale[2]; che rappresentano micro-contesti istituzionali e tecnologici;
- la validazione scientifica della corrispondenza tra le soluzioni contestualizzate nel reticolo e le problematiche e le esigenze della società nel suo complesso;
- la rimodulazione delle norme "orizzontali" o universali nel rispetto dei valori culturali e delle norme che regolano questi micro-contesti locali.

---

[1] La dimensione è intesa in termini di numero e di tipologia di attori che costituiscono il TATE. Nel caso della carne questi sono limitati ai macellai tradizionali e soggetti istituzionali che vi prendono parte più a titolo privatistico che nell'ambito del loro ruolo come ad esempio i veterinari delle Agenzie Sanitarie Locali. Nel Tabacco, invece, sono all'interno del TATE tutte le principali istituzioni del territorio.

[2] La teoria degli stili aziendali e la metodologia d'indagine *actor–oriented* ad essa collegata, come quella dei circuiti, consente proprio l'individuazione di questi micro TATE e dei loro fenomeni di dominanza, attraverso l'individuazione dei comportamenti strategici e normativi degli agricoltori e del loro modo di strutturare le relazioni con l'ambiente circostante cioè la loro efficienza organizzativa.

In questo scenario il disegno degli interventi di politica agricola assume necessariamente un'articolazione fortemente delocalizzata, caratterizzata però da una forte integrazione tra istituzioni locali e centrali attraverso un feed-back costante tra i due livelli. I modelli endogeni si pongono, quindi, come un'alternativa alla destrutturazione produttiva e culturale propria del paradigma della produzione di massa e sembrano rispondere ad uno degli obiettivi principali evidenziati in Agenda 2000 e cioè quello della salvaguardia del benessere della popolazione e della società rurale europea. E' un tale obiettivo che rende, oggi, politicamente e socialmente sostenibile l'intervento pubblico in agricoltura in quanto questa sia come produttrice di beni, sia di servizi, costituisce un elemento chiave dell'identità e della salvaguardia delle zone rurali.

1.1 Politica agricola e ruolo dell'agricoltura nella società

La politica di settore per l'agricoltura si è sviluppata all'interno del paradigma della *Declining Importance* secondo il quale l'agricoltura è destinata a perdere continuamente peso sia nella formazione del prodotto lordo che nella determinazione dell'occupazione totale. Secondo Schultz e Johnson questo è la conseguenza da un lato della bassa elasticità della domanda dei prodotti agricoli rispetto al reddito dall'altro dell'elevato tasso di sviluppo tecnico del settore (Schultz 1945 e Johnson 1973). Per anni questa è stata considerata come una caratteristica strutturale tipica del settore agricolo sulla quale è stata costruita la giustificazione teorica della politica agricola assistenzialista seguita dai Paesi sviluppati, dagli anni trenta fino ad oggi. Tuttavia, essendo l'importanza declinante rilevabile, oggi, anche nel settore dell'industria non costituisce più da sola una valida motivazione per un tale intervento pubblico che nell'Unione Europea rappresenta, in termini finanziari, oltre il 70% del bilancio. La questione ambientale e il ruolo multifunzionale dell'agricoltura, che la distinguono dalle altre attività produttive, stanno sostituendo tale motivazione sia nell'ambito teorico, sia politico. Questo comporta una revisione del paradigma teorico di riferimento poiché il concetto di multifunzionalità fa emergere dal punto di vista economico, quello delle economie di scopo, di rete, di agglomerazione piuttosto che quello delle economie di scala.

Dal punto di vista della teoria economica l'importanza declinante viene spiegata dalla teoria strutturalista secondo la quale l'agricoltura è un settore *price taker*, la cui struttura concorrenziale è determinata esogenamente dal numero e dalla dimensione produttiva delle imprese che vi operano, stante una tecnologia data anch'essa esogena al settore. Le aziende sono guidate dalla ricerca dell'efficienza economica attraverso la minimizzazione dei costi. Un tale approccio teorico viene oggi superato da quello detto della Nuova

Economia Industriale secondo la quale le strutture di mercato non sono mai completamente esogene, ma possono essere definite in maniera endogena dai comportamenti delle imprese (Jacquemin 1987).

Le conseguenze teoriche e politiche, di questo nuovo approccio, sono rilevanti, infatti, se si ammette che la struttura di un mercato possa essere determinata da comportamenti *price makers* degli attori anche in agricoltura è possibile prendere in considerazione comportamenti strategici da parte delle imprese che conducono a forme organizzative che spiegano sia la concentrazione della produzione in un numero limitato di imprese[3] sia il successo di alcune di esse. D'altra parte l'ipotesi dell'esistenza di mercati di tipo oligopolistico, per il settore, viene oggi confermato dalla crescente differenziabilità orizzontale e verticale del prodotto agricolo e agroalimentare (Miele 2001) che fa abbandonare l'ipotesi di omogeneità di questi prodotti. Inoltre, l'assunzione della razionalità limitata, dell'incompletezza informativa e l'esistenza di motivazioni extraeconomiche legate all'attività imprenditoriale agricola, quali quelle incontrate nelle ricerche empiriche effettuate in Umbria, come la soddisfazione, l'appartenenza ad una organizzazione e così via, mettono in discussione, anche per il settore agricolo, l'esistenza di mercati caratterizzati esclusivamente da una struttura concorrenziale.

In altri termini, anche nel settore agricolo possono essere individuati agenti economici che modificano il loro ambiente e non subiscono un insieme di condizioni predeterminate. "*...Questi agenti sono gli innovatori: questi introducono nuove combinazioni produttive e forme di organizzazione; inoltre possono manipolare il loro ambiente e determinare almeno in parte, le condizioni di mercato..*" (Jaquemin 1987). L'evoluzione, delle forme di mercato, viene quindi ad essere il risultato sia della storia di queste sia dall'insieme dei comportamenti degli agenti economici ed istituzionali.

Dal punto di vista politico questo sposta l'attenzione da strumenti finalizzati principalmente alla riduzione dei costi tipici dei modelli di adattamento in concorrenza perfetta a quelli atti a sostenere, incentivare e regolare segmenti di mercato esistenti che già si discostano dalla struttura concorrenziale e comportamenti delle imprese finalizzati a ottenere vantaggi competitivi all'interno di nuovi segmenti caratterizzati da una struttura oligopolistica. Comportamenti che possono essere incentivati dall'azione politica ed

---

[3] Le analisi, effettuate da Barberis – Siesto (1993) sui risultati del censimento del 1990, hanno evidenziato la forte concentrazione presente nell'agricoltura italiana dove il 10% (decimo eminente) delle aziende concentrano il 76% della produzione lorda vendibile ma solo il 38% della superficie agricola utilizzabile ed il 45% delle giornate di lavoro. Questo è stato interpretato come il raggiungimento di performance produttive elevate da parte delle imprese con soluzioni organizzative in grado di compensare la piccola dimensione aziendale.

indirizzati verso un maggior compatibilità con le esigenze sociali prima tra tutti quella ambientale.

La conseguenza è l'inutilità di continuare un disegno politico all'interno del paradigma della produzione di massa che nei Paesi sviluppati sta dimostrando tutti i suoi limiti per diversi motivi. Strategie di riduzione dei costi attraverso le economie di scala non sembrano più perseguibili per le modalità stesse con le quali l'agricoltura fa parte integrante dell'ambiente sociale e naturale dei Paesi europei. Non è solo la questione ambientale, seppure questa è oggi quella che ha assunto il carattere di emergenza e quindi una maggiore visibilità politica e sociale, ma sono quegli aspetti legati al mantenimento stesso di una società civile atta a garantire l'accesso e le condizioni di lavoro soddisfacenti e l'etica di questo. Condizioni irrinunciabili che non consentono alle imprese agricole una ridefinizione dei loro *assets*, principalmente terra, lavoro e conoscenze, anche all'interno di regimi tecnologici avanzati, come quelli attuali, tale da renderle competitive su mercati internazionali dove operano Paesi con regole sociali diverse e spesso lontane da quelle della società europea.

I problemi legati all'inquinamento, alla limitatezza delle risorse naturali, alla crescente competizione su queste di altri settori economici, e al contesto ambientale in cui si trovano le imprese europee hanno condotto ad un crescente costo delle risorse che vengono utilizzate come *inputs* nei processi produttivi agricoli. Questi costi hanno limitato i vantaggi provenienti dall'adozione di nuove tecnologie finalizzate ai rendimenti di scala rispetto ai Paesi terzi, fino ad azzerarli. Allo stesso tempo, il cambiamento degli equilibri internazionali ha inciso sulla possibilità di protezione istituzionale dell'agricoltura europea volta principalmente alla creazione di un sistema di prezzi interni garantiti. La risposta a questa crisi sembra avvenire attraverso tre linee di sviluppo delle imprese agricole che comportano una loro riorganizzazione in termini spaziali e funzionali:

- il trasferimento delle imprese o di parte di queste nei Paesi Terzi attraverso l'acquisizione di diritti di proprietà sui terreni[4], il trasferimento della tecnologia e la formazione della manodopera locale;
- la specializzazione all'interno di forme organizzative e collegamenti di filiera nelle quali vengono valorizzate le specificità legate alla "vocazionalità" del territorio e degli operatori;

---

[4] L'acquisto di aziende agricole in Paesi terzi o forme di joint venture laddove le legislazioni nazionali non consentono il trasferimento della proprietà terriera, è sempre più frequente da parte di imprenditori europei (fenomeno in crescita anche in Italia) limitato principalmente dalla presenza di dazi.

- la diversificazione dell'attività produttiva in ambito agricolo e multi-settoriale (imprese multiprodotto e pluriattive).

La prima scelta non è altro che il trasferimento spaziale del modello di produzione di massa che è alla base dei processi di modernizzazione dell'agricoltura europea. In questa via la "globalizzazione " viene interpretata come la possibilità di trasferimento dei processi produttivi in località diverse a seconda dei vantaggi rappresentati da contesti politico, istituzionali ed economici congiunturalmente favorevoli (Bonanno 1994). Questa scelta comporta costi , interni all'Europa, molto elevati rappresentati non solo dagli effetti sulla bilancia dei pagamenti del settore agroalimentare, ma soprattutto dai costi sociali legati alle garanzie della sicurezza alimentare e all'abbandono delle aree agricole con la conseguente devitalizzazione ed impoverimento culturale delle aree rurali causata dalla riduzione del presidio umano del territorio. Questa tendenza comune a diversi Paesi europei avviene con modalità diverse che vanno dalla vera e propria emigrazione della famiglia imprenditrice e dei loro capitali (come sta accadendo in Olanda), al trasferimento di capitali e Management (come sta accadendo nel Nord e Centro Italia) e che presentano in comune la caratteristica che l'Europa rimane il principale mercato di destinazione delle produzioni. In entrambi i casi i terreni rischiano di perdere il loro utilizzo agricolo con un incremento del rischio di danno ambientale più rilevante di quello causato da un'agricoltura intensiva. (incendi, allagamenti, alluvioni, degrado ambientale perdita di biodiversità, perdita del presidio umano).

La seconda via di sviluppo è basata più su una modalità organizzativa di utilizzazione di alcune risorse principalmente quelle rappresentate dal lavoro cognitivo e operativo che su modalità di tipo tecnologico, sulla delocalizzazione del processo produttivo in più unità e la riscoperta del valore della "specialità" legata sia all'artigianalità sia al territorio e sia consente di effettuare, attraverso filiere anche molto articolate, una differenziazione orizzontale e verticale dei prodotti. La rilevanza della componente artigianale fa sì che a tale differenziazione partecipi anche il segmento della produzione agricola a differenza di quanto avviene nei processi di industrializzazione dell'agricoltura.

La terza via, infine, è quella dell'integrazione dell'impresa agricola con il territorio anche in settori diversi da quello propriamente primario, attraverso l'introduzione di attività complementari. Questa passa per una progressiva reinternalizzazione di fasi produttive e di funzioni nell'impresa agricola che consente l'ottenimento di economie di scopo basate principalmente sulla fungibilità delle conoscenze e del lavoro. Economie che vengono limitate principalmente da fenomeni di "congestione" della risorsa umana dovuti alla riduzione delle dimensioni dei nuclei famigliari e del *part–time* di tipo agricolo,

entrambi responsabili dei vantaggi derivanti dalla presenza di esternalità derivanti dalla presenza di un'*"atmosfera agricola"* in un territorio.

Sia nel caso della diversificazione delle produzioni agricole, sia di quella in attività complementari il successo dell'impresa è legato alle possibilità di creare sinergie intersettoriali che determinano le caratteristiche e le dimensioni della domanda (Brunori 2000).

Le ultime due vie sono sicuramente compatibili con la dimensione delle aziende agricole europee e soprattutto con i nuovi obiettivi di politica agricola, contenuti in Agenda 2000, e riassumibili nel mantenimento del livello occupazionale, della sicurezza alimentare e dell'equilibrio e della riproduzione di beni ambientali che non sono solo quelli naturali, ma anche le diversità culturali che sono la radice stessa dell'Europa (Delors 1992). Tali vie sono riconducibili al paradigma della *"specializzazione flessibile"* (Piore e Sabel 1984) dove modalità organizzative diverse da quelle della grande impresa consentono di produrre beni più sofisticati attraverso una valorizzazione delle capacità individuali delle imprese e dei sistemi territoriali. Questo paradigma, quindi, interpreta la globalizzazione come la possibilità illimitata di segmentazione di mercato e di espansione spaziale e dimensionale di nicchie dove la domanda è caratterizzata da una crescente attenzione ad una personalizzazione del prodotto (Becattini 2000). D'altra parte la questione ambientale e la sicurezza alimentare richiedono una crescente responsabilizzazione degli operatori, una loro maggiore competenza e capacità decisionale nel trovare soluzioni adeguate e socialmente sostenibili a problemi che per la complessità stessa dell'attività agricola non possono che essere localmente specifiche.

Piore e Sabel, nella formulazione della teoria dell'esistenza di tipologie economiche basate sull'opposizione logica del modello della specializzazione di massa al modello della specializzazione flessibile affermarono che il prevalere di una forma sull'altra dipende sostanzialmente dal potere politico e finanziario e cioè dagli assetti politico–istituzionali che determinano non tanto gli aspetti tecnologici, ma quelli organizzativi dei processi di crescita di un settore.

L'intervento pubblico finalizzato alla creazione delle condizioni necessarie alla costruzione ed al mantenimento di forme diverse dalla concorrenza perfetta a diversi livelli può essere giustificata nel settore agricolo solo laddove l'agricoltura ritrovi un suo ruolo economico sociale ed ambientale all'interno della società europea. La riscoperta del ruolo multifunzionale dell'agricoltura costituisce la principale motivazione di un tale intervento di tutela della produzione agricola. D'altra parte già esistono, all'interno dell'Unione Europea, esperienze legate ad una politica d'intervento atta proprio ad

istituzionalizzare situazioni di oligopolio naturale quali quelle delle produzioni a denominazione di origine protetta (DOP, IGP).

Una politica basata su l'incentivazione di comportamenti virtuosi è anche quella relativa al rapporto agricoltura ambiente, avviata con la riforma Mc Sharry con il pacchetto agroambientale. Tuttavia una politica di incentivi trova oggi la sua maggiore limitazione nei costi di controllo legati all'asimmetria informativa, tra il principale (UE, Stato) e l'agente (l'agricoltore), che conduce a comportamenti opportunistici derivanti dall'impossibilità di legare, ex ante, gli incentivi ai risultati delle azioni dell'agente.

Nei modelli di sviluppo endogeno questi problemi sono risolti attraverso meccanismi di controllo sociale in cui i comportamenti opportunistici sono limitati dal fatto che le relazioni non sono mai esclusivamente di tipo economico, ma coinvolgono, a diversi livelli, le relazioni sociali e politiche degli agenti. In questo caso alla massimizzazione del profitto si contrappongono comportamenti propri delle organizzazioni quali quelli indicati da Simon e riferibili a: l'autorità, la fedeltà, la gratificazione e i meccanismi sociali di coordinamento. In termini economici questo si traduce in una riduzione dei costi di transazione che costituiscono oggi il vero limite ad una politica di incentivi basata sul *command and control.*

Un secondo aspetto emerso dall'analisi dei modelli endogeni è una certa autonomia delle organizzazioni sia di tipo verticali (impresa consumatore), sia orizzontali dalla dimensione temporale dei cambiamenti esogeni. Questo per il settore come l'agricoltura legato a tempi biologici spesso distanti dai tempi dei cambiamenti tecnologici, politico istituzionali ed economici, risulta particolarmente importante per la salvaguardia degli *assets* propri del settore. Questo non comporta un'arretratezza di questi modelli piuttosto concede il tempo, all'imprenditore agricolo, di una selezione delle informazioni e quindi un'elaborazione originale di conoscenze e di soluzioni compatibili con la propria strategia o meglio il proprio stile aziendale. In questi modelli la dinamica organizzativa che può essere spiegata con i meccanismi del *make* or *buy* non comporta una perdita della percezione dei mutamenti ambientali e quindi una perdita dell'orientamento strategico che distingue un'impresa da una unità tecnica comandata da entità economiche che le sono esterne.

Il rischio della perdita di imprenditorialità da parte dell'imprenditore agricolo viene contenuto nei modelli endogeni proprio da meccanismi basati sulla rilevanza dei processi di costruzione delle conoscenze legati all'utilizzazione di risorse materiali (razza Chianina, manodopera locale) ed immateriali (relazioni cooperative tra aziende) a forte specificità locale. I fenomeni di incorporamento ed istituzionalizzazione nei quali le imprese delegano all'esterno una quota rilevante delle proprie decisioni strategiche non costituiscono una forma di impoverimento dell'imprenditoria locale

all'interno di contesti tecnologico istituzionali fortemente radicati con il territorio. Come nel caso del tabacco, infatti, è il sistema stesso che salvaguardia l'esistenza di diversi stili e tipologie di imprese per il ruolo che queste hanno sia nei processi produttivi e di innovazione, sia nella creazione delle condizioni necessarie all'attività politica di disegno di interventi pubblici per il settore.

Diversamente il processo di modernizzazione che è passato proprio per la specializzazione e la disintegrazione delle imprese agricole ha collocato il potere organizzativo in settori che circondano l'impresa agricola in ambiti spaziali sempre più vasti grazie ad un continuo processo di standardizzazione e di dominio nelle regole formali che strutturano i rapporti di produzione delle aziende agricole. Questo ha condotto a due conseguenze: l'affermazione di un regime tecnologico dominante completamente esterno alle imprese agricole e ad un contesto di norme ed interventi istituzionali disegnati non tanto per l'impresa, ridotta ad unità tecnica, quanto per le entità economiche e politiche che controllano tali unità.

Il regime tecnologico, per il quale si deve intendere non solo le tecnologie ma quel complesso di informazioni, conoscenze e norme che ne consentono l'uso, è divenuto, in alcuni casi, una vera e propria barriera alla internalizzazione di alcune funzioni nell'impresa agricola. E' l'irreversibilità del processo di esternalizzazione o comunque gli elevati costi di transazione, che le imprese dovrebbero affrontare, il vero problema della riacquisizione da parte del settore agricolo di una propria identità e funzione sociale. La politica agricola deve oggi tener conto di un tale processo ed intervenire proprio sulla riduzione dei costi di transazione e sul mantenimento ed istituzionalizzazione di meccanismi che consento, nei modelli endogeni, di diminuire i costi di transazione e dar luogo, quindi, a forme organizzative al tempo stesso competitive e capaci di salvaguardare i comportamenti strategici localmente controllati.

2 L'eterogeneità e il suo governo

Assumere una dimensione strategica dell'impresa agricola costituisce una spiegazione, in termini economici, della presenza e della riproduzione degli stili aziendali che sono stati fatti emergere dalle ricerche effettuate in diversi Paesi europei dal gruppo di Wageningen e riproposta anche in Umbria.

I diversi assetti tecnologici e organizzativi, la diversità strutturale delle imprese agricole, danno luogo, infatti, a stili diversi facilmente differenziabili ma anche ad un *continuum* di imprenditori agricoli con comportamenti

assimilabili a strategie di tipo misto, cioè rivolte ad intervenire sul processo produttivo ma anche sulla dimensione organizzativa.

Secondo i modelli economici di equilibrio competitivo[5] in presenza di una popolazione non omogenea per la presenza di asimmetrie che influiscono sui risultati competitivi (dimensioni diverse, vantaggi localizzativi, informazione incompleta) la presenza di una gamma di strategie più vasta possibile e la possibilità di riconoscimento di problemi legati al *bluff* o a minacce credibili aumentano notevolmente il numero di equilibri possibili e quindi giustificano la presenza di un polimorfismo effettivo (Jacquemin 1987). Questi modelli mettono quindi in dubbio l'esistenza di un criterio unico e di un unico meccanismo di selezione nelle interrelazioni sociali. La presenza di diverse forme di concorrenza e di processi di adattamento/innovazione diversi tra gli attori portano ad equilibri stabili caratterizzati da comportamenti di tipo diverso che garantiscono la riproduzione della eterogeneità.

Se, tuttavia, l'eterogeneità, che costituisce di per se un valore, viene riprodotta attraverso il mantenimento di forme di concorrenza diverse e di meccanismi che diminuiscono l'opportunismo degli agenti, le diverse forme imprenditoriali, che ne sono la conseguenza, non hanno effetti omogenei dal punto di vista economico, macroeconomico ed ambientale. Accanto quindi ad interventi atti proprio al mantenimento delle condizioni di riproduzione dell'eterogeneità, in presenza di una dimensione limitata del mercato, occorrono interventi che governino tale eterogeneità nel senso di creare condizioni infrastrutturali favorevoli ad uno stile piuttosto che ad un altro.

Nel caso della produzione di carne i due stili, tradizionale e moderno, pur non differendo in maniera significativa, nei risultati reddituali, producono effetti in termini di occupazione, ambientali molto diversi. Uno studio di scenario effettuato a partire dai due stili e da una loro possibile evoluzione, ha posto in evidenza la superiorità dello stile tradizionale in termini di attivazione occupazionale e sostenibilità ambientale rispetto a quello moderno[6].

I due stili differiscono, inoltre, per le tipologie di intervento pubblico atte a sostenerli. Nel caso dello stile tradizionale, infatti, un elemento chiave per il mantenimento del circuito è rappresentato dalla presenza di mattatoi locali attraverso i quali vengono garantite le specifiche qualitative proprie del

---

[5] Questi modelli sono stati sviluppati a partire da modelli biologici dei quali il più noto è quello di strategia stabile nel contesto evoluzionista (evolutionary stable strategy, ESS) in cui la situazione di equilibrio richiede la coesistenza di comportamenti strategici diversi che non conducono all'eliminazione di un tipo rispetto ad un altro poiché ciascuno di essi diviene vantaggioso se non è troppo diffuso nella popolazione. Tale situazione di equilibrio corrisponde a quello che è definito un polimorfismo stabile.

[6] Vedi Ventura (1995) e Van der Meulen (2000) Capitolo 7.

circuito quali: l'origine e le tecniche di allevamento. Il mantenimento di mattatoi locali può essere, però, effettuato solo in deroga a normative comunitarie che prevedono investimenti sostenibili solo da strutture che macellano un numero elevato di animali. Una politica di razionalizzazione delle strutture di macellazione inspirata alle economie di scala avrebbe costituito un vero e proprio ostacolo alla riproduzione del circuito tradizionale in assenza di interventi atti a sostituire non tanto l'incremento dei costi per il circuito[7], ma dei meccanismi che regolano i costi di transazione ex post attraverso una forma di garanzia socialmente ripartita tra gli attori locali.

Spostando l'attenzione dalla minimizzazione dei costi di produzione alle relazioni dell'impresa, gli interventi assumono un carattere complesso che non può tener conto della singola unità produttiva ma piuttosto dei meccanismi che regolano l'organizzazione degli scambi all'interno della quale l'azienda opera. In questo ambito si inquadrano interventi di sostegno pubblico di sistemi di certificazione volontaria come ad esempio quello posto in atto dall'Associazione Allevatori Bovinmarche che consente di trasferire meccanismi di garanzia oltre l'ambito strettamente locale.

3 Il ruolo delle istituzioni

L'impresa agricola può essere rappresentata come l'ambito di governo di relazioni di prossimità e di lunga distanza attraverso le quali vengono mobilitate risorse necessarie al processo produttivo, vendute merci e servizi e quindi prodotta ricchezza. Le norme che regolano queste relazioni sono spesso diverse poiché provengono da costruzioni sociali diverse e da ambiti di contrattazione dove l'impresa agricola assume ruoli diversi.

Nei sistemi locali, dove l'agricoltura ha ancora un ruolo economico e sociale rilevante, ad esempio, la partecipazione dell'impresa agricola diretta o indiretta, attraverso organismi di rappresentanza, ai processi decisionali di politica territoriale rimane significativa. Le norme che ne derivano sono quindi condivise e coerenti con l'attività produttiva e l'organizzativa dell'impresa. In altre situazioni, dove le relazioni socio–economiche tra agricoltura e territorio sono più labili, gli agricoltori sono oggi quasi del tutto assenti dagli ambiti della contrattazione politica sia per il loro esiguo numero, sia perché questi sono spesso spazialmente molto distanti.

Una funzione importante diviene quella di dare coerenza a norme provenienti da ambiti diversi e spesso contraddittorie tra di loro. In questo le istituzioni

---

[7] In questo caso si tratta dei costi di trasporto degli animali dall'allevamento al mattatoio e dal mattatoio alla macelleria.

locali svolgono un ruolo determinante quale interfaccia tra l'ambito locale ivi compresa l'organizzazione interna dell'impresa e quello globale. Qualsiasi politica di sostegno all'organizzazione locale della produzione non può che passare per una conoscenza delle relazioni e dei meccanismi che ne garantiscono la riproduzione per questo diviene importante non solo lo studio dell'impresa piuttosto del complesso dei reticoli relazionali all'interno dei quali l'impresa opera.

La decentralizzazione della politica agricola, in particolare di quella di tipo strutturale che può intervenire sulle relazioni tra imprese e tra imprese e istituzioni attraverso la creazione di infrastrutture e di servizi, necessita proprio di un ambito decisionale istituzionale vicino all'impresa e che comunque individui e riconosca quei meccanismi di riproduzione dell'eterogeneità che garantisce il mantenimento dell'attività imprenditoriale e dell'innovazione in ambito locale.

E' proprio il TATE che oggi sembra entrato in crisi in quanto laddove prevalgono relazioni di lunga distanza lo Stato, le Amministrazioni regionali e le stesse forme associative dei produttori ne vengono esclusi a favore di entità economiche sopranazionali. Questo processo è oggi certamente agevolato dalla presenza di nuove tecnologie telematiche che consentono la creazione di reti virtuali dove diviene sempre più difficile individuare chi controlla e chi immette le informazioni. Viene meno, in altre parole, la struttura gerarchica che regolava i rapporti tra individui e tra individui e le istituzioni del territorio di appartenenza.

Questo sembra accentuare i processi di sconnessione dell'impresa dal territorio. Tuttavia, per l'agricoltura europea, tali processi trovano oggi un forte limite nella scarsità di risorse e nella possibilità offerta proprio dalle tecnologie informatiche di limitare comportamenti opportunistici. Le reti, infatti, aumentano la trasparenza nei rapporti tra imprese e tra imprese e pubbliche amministrazioni e consentono di diminuire i costi di controllo[8].

La crisi del modello di modernizzazione dell'agricoltura sta portando ad una nuova territorializzazione di questa attività che tuttavia necessita di attori istituzionali che riacquisiscano una loro posizione forte all'interno del TATE e che siano capaci di stimolare comportamenti imprenditoriali in risposta alle nuove esigenze della società europea. La territorializzazione vuol dire l'aumento di collegamenti funzionali dell'impresa agricola con il territorio in cui questa opera. Questo comporta che i tradizionali sistemi agricoli si vanno sempre più differenziando in funzione non tanto della specializzazione produttiva agricola, ma del complesso delle relazioni tra aziende e struttura

---

[8] Basti pensare alle possibilità derivanti dalla sovrapponibilità di dati di diversa provenienza (catastali, produttivi, economici) che riguardano l'impresa agricola.

economica di riferimento (possibilità di occupazione extra agricola, collegamento con il turismo, con l'ambiente, con la trasformazione, commercializzazione e distribuzione del prodotto).

E' all'interno di un nuovo scenario che le innovazioni rispetto al regime tecnologico dominante possono svilupparsi fino a sostituirlo. In mancanza di un tale ambito di contrattazione che svolga anche un ruolo politico forte, molte delle nuove attività imprenditoriale agricole a carattere multifunzionale non riuscirebbero a svilupparsi per la presenza di barriere normative[9]. Molto spesso alcune attività come ad esempio la vendita diretta sono legate alla presenza di normative vecchie e spesso dimenticate che vengono rivitalizzante dall'imprenditore e vanno a costituire un vero e proprio vantaggio competitivo.

Inoltre, affinché le innovazioni possano svilupparsi occorrono una serie di condizioni che consistono in *assets* complementari spesso anche molto specializzati sia materiali sia immateriali. L'innovazione consiste, infatti, in conoscenze tecniche ed organizzative che consentono di migliorare i processi produttivi o le funzioni d'impresa e questo rispetto sia alla competitività dell'impresa, ma soprattutto alla sua compatibilità con il benessere collettivo. Soprattutto quando le innovazioni sono del tipo che abbiamo definito *"major innovation"* cioè di tipo sistemico, queste necessitano di investimenti complementari[10] (Teece 1986) che fanno parte del sistema stesso ossia che riguardano la struttura e l'organizzazione del nuovo ambiente di riferimento dell'impresa. Questo risulta particolarmente evidente nelle innovazioni che comportano una pluriattività dell'impresa agricola come ad esempio l'agriturismo dove la presenza di investimenti in settori sinergici con questi (infrastrutture, agenzie pubbliche e private) determinano spesso il successo e lo sviluppo di tali innovazioni. L'intervento pubblico non può quindi essere limitato a finanziare gli investimenti specifici che l'imprenditore effettua nel processo di innovazione, ma deve prevedere interventi che riguardano gli investimenti complementari sia laddove questi debbano essere effettuati dall'imprenditore sia soprattutto quando questi possono essere oggetto di una divisione territoriale di tipo funzionale tra settori e/o imprese diversi.

La riterritorializzazione dell'agricoltura comporta certamente un allargamento degli attori istituzionali ed economici con i quali l'impresa deve confrontarsi.

---

[9] Esistono alcuni esempi emblematici in diversi Paesi d'Europa come ad esempio quelle delle cooperative ambientali in Olanda o dei servizi prestati dalle imprese agricole che sono mal regolamentati in Italia (agriturismo, servizi ambientali, aziende scuola, ecc..).

[10] Gli investimenti complementari possono essere specializzati, co–specializzati o generici. Gli specializzati sono quelli per i quali esiste una dipendenza unilaterale tra l'innovazione e l'investimento. Nei co–specializzati la dipendenza è di tipo bilaterale non esiste uno se non esiste l'altro. I generici, invece, non sono dipendenti dall'innovazione.

Conferire visibilità all'aspetto multifunzionale dell'impresa, infatti, vuol dire che questa deve relazionarsi non più solo con attori economici ed istituzionali del settore ma con attori esterni a questi che partecipano al sistema territoriale locale a diverso titolo (da Amministrazioni Comunali fino ad Associazioni volontarie di diverso tipo). Questo crea nuove opportunità per l'impresa, ma un aumento della complessità dei suoi processi informativi e decisionali. Il ruolo delle istituzioni diviene, quindi, quello della mediazione delle esigenze dei diversi attori, della ricomposizione degli interessi e del fornire all'impresa gli strumenti per il governo di una tale complessità.

Da un punto di vista istituzionale questo necessita del decentramento decisionale ed operativo proprio della delega alle Regioni. Tuttavia questo comporta alcuni rischi legati sia alle differenze territoriali, socio-economiche che caratterizzano le Regioni europee ed italiane, in particolare, nel passare da sistemi territoriali agricoli a sistemi territoriali nel loro complesso, sia alla capacità delle singole amministrazioni regionali, sia, infine, al ruolo di coordinamento nazionale delle attività regionali.

I sistemi agricoli marginali sono spesso collegati con la marginalità socio-economica del territorio e quindi con una scarsa mobilità intersettoriale delle risorse. D'altra parte proprio in queste aree risultano maggiori le esternalità positive del sostegno dell'agricoltura in quanto il mantenimento dell'attività agricola impedisce lo spopolamento e combatte il degrado ambientale. L'attuale situazione politica non sembra tuttavia propensa a riequilibri territoriali: i meccanismi stessi del consenso politico privilegiano le aree con una forte capacità di referenza politica (alta popolazione, forte mobilità intersettoriale) a scapito di queste aree con popolazione ridotta e a prevalenza agricola.

3.1 La nuova funzione amministrativa

L'eterogeneità territoriale legata alla disponibilità di risorse naturali, ma anche alla storia del territorio e l'eterogeneità degli stili imprenditoriali non possono essere governate attraverso regole amministrative comuni bensì attraverso principi regolamentari comuni che devono trovare una loro applicazione locale lontana dalla standardizzazione propria del modello di modernizzazione. Questo processo di decentralizzazione è già cominciato in Europa attraverso una legislazione orizzontale che deve trovare applicazione da parte dei singoli Stati membri.

Il ruolo dello Stato, delle Amministrazioni regionali e locali diviene un fattore stesso di successo per le imprese e quindi per il territorio. Vi è la necessità di una crescente responsabilizzazione delle amministrazioni, non solo nelle modalità operative di applicazione delle norme, ma anche nel disegno di

queste rispondente alle diverse situazioni locali. Tuttavia, se da una parte la normativa comunitaria va sempre più assumendo l'aspetto di una trama a maglie larghe che deve essere riempita a livello nazionale e locale vi è la contemporanea tendenza da parte delle amministrazioni sia comunitarie che nazionali a restringere tali maglie ed a renderle sempre più rigide giustificando tale processo con la necessità di ridurre la loro discrezionalità di azione.

Questa tendenza sembra avere una duplice origine: la prima legata al ruolo stesso di coordinamento e di tutela delle norme concorrenziali da parte degli organi della Commissione Europea che contrasta con la creazione di vantaggi competitivi propri di politiche territoriali federaliste che pongono in concorrenza le diverse Regioni dell'Unione Europea. La seconda, maggiormente legata alle capacità e propensioni individuali, che proviene dalla responsabilità diretta dei funzionari negli atti amministrativi e della maggiore trasparenza degli stessi. Entrambi questi fattori svolgono un'azione di inerzia rispetto a soluzioni normative e amministrative originali che tengano conto delle specificità locali ma che non siano supportate da basi giuridiche esistenti. Anche le stesse procedure di applicazione della normativa comunitarie sembrano ostacolare una loro efficace contestualizzazione a causa dei tempi e delle modalità con cui queste possono essere negoziate in ambito comunitario e rese operative.

Al centro della negoziazione dell'applicazione delle norme, soprattutto laddove queste prevedono interventi agevolativi o incentivi, vi è il problema del controllo sugli esiti della normativa. Gli indicatori di impatto che vengono negoziati sono scelti più sulla base della semplicità di verifica che sulla loro corrispondenza a validare gli esiti delle azioni politiche e normative messe in atto. A questo contribuisce spesso la mancanza di informazioni e conoscenze scientifiche a sostegno delle modalità di attuazione scelte. Si originano, quindi, processi basati sulla ripetitività di modalità di attuazione precedentemente negoziata da soggetti appartenenti anche a Regioni o Stati diversi che hanno dimostrato una facilità di controllo e che consentono di diminuire i costi di transazione *ex ante* nei rapporti Comunità, Regione, Stato membro, ma che ne complicano l'attuazione e possono comprometterne l'efficacia perché non rispondenti alle esigenze specifiche dei territori.

Inoltre, la responsabilità diretta degli amministratori porta questi ultimi a preferire percorsi già noti e l'utilizzo di parametri "oggettivi", anche se presi da contesti anche molto distanti, su cui basare e giustificare gli atti di propria competenza. Il principio della concertazione contenuto nei documenti di politica europea sembra favorire questa tendenza di deresponsabilizzazione sia politica, sia amministrativa: diviene, infatti, più difficile attribuire responsabilità dirette su decisioni che sono spesso la mediazione di posizioni

diverse che spesso sono espresse da soggetti con scarsa conoscenza della realtà e dei problemi delle parti che rappresentano. Negli ambiti della concertazione, infine, giocano un ruolo importante le asimmetrie informative tra i partecipanti e quindi la possibilità di accordi collaterali basati spesso su interessi diversi e lontani da quelli oggetto della concertazione.

Un ulteriore problema nell'applicazione locale dei principi regolamentari, per il settore agricolo, è costituito dalla specializzazione delle amministrazioni che rappresenta una barriera ad interventi complessi e multifunzionali tipici del settore agricolo per la mancanza e l'incapacità di dialogo di queste. Occorre, quindi, costruire ambiti di collaborazione dove possono essere trovate soluzioni localmente specifiche a problematiche generali.

In sintesi il processo di decentralizzazione necessario a riportare l'agricoltura nel suo ruolo multifunzionale necessita di una riacquisizione di capacità di elaborazione di conoscenze e di norme da parte anche delle amministrazioni locali e del coordinamento centrale di queste volto a garantire l'ambito negoziale. Questo non deve portare ad una confusione dei ruoli: l'ambito politico resta quello responsabile dell'individuazione delle regole e delle priorità comuni, mentre alle amministrazioni ed alle imprese vengono delegati i processi di costruzione normativa ed operativa delle soluzioni locali che come tali possono essere suscettibili di dinamiche di adattamento finalizzate proprio al loro miglioramento. In questo scenario divengono rilevanti il ruolo dei Centri di ricerca, dell'Università, dell'Assistenza Tecnica sia nell'individuazione, sia nella validazione di soluzioni proprie del territorio e nella loro diffusione.

4 Politiche con costi di transazione

La decentralizzazione della politica agricola conseguente ad una riterritorializzazione dell'agricoltura si traduce nella disponibilità di diversi gradi di libertà all'interno dell'ambito normativo generale costituito dalla regolamentazione comunitaria che costituisce la fonte primaria del diritto per il settore. Il processo politico deve quindi essere considerato un processo dinamico, in evoluzione nel tempo, che combina costantemente e gradualmente regole generali ed atti individuali degli attori economici. Questa combinazione viene però influenzata dalle stesse condizioni che influenzano le transazioni economiche e cioè la razionalità limitata degli agenti, l'asimmetria informativa e l'opportunismo. Una tale interpretazione viene denominata politica con costi di transazione (North 1990; Dixit 1996). Secondo un tale approccio il processo di produzione delle norme può essere paragonato alla contrattazione incompleta in quanto vi è sempre l'incapacità di prevedere tutte le situazioni particolari sulle quali la norma va ad operare. Esiste una notevole

difficoltà nell'indicare regole precise che possano garantire la finalità della norma nelle numerose situazioni prevedibili ed, infine, esiste una difficoltà oggettiva nel monitoraggio degli effetti delle norme tali da consentire di attuare specifiche procedure. Seguendo questa interpretazione il processo politico si focalizza sulla modalità e sui soggetti a cui vengono "attribuiti" i diritti residui derivanti dall'incompletezza delle norme. L'ampio spazio di manovra che oggi viene lasciato dalle norme comunitarie, sempre a maggior carattere orizzontale, riporta questo problema a livello nazionale e regionale. In questo ambito dovrebbero essere posti in atto politiche che tendono a ridurre le asimmetrie informative tra il *policy maker* ed i soggetti destinatari delle norme e migliorare i sistemi che consentono una riduzione dei comportamenti opportunistici che conducono all'appropriazione "illecita" di vantaggi competitivi non voluti.

Tuttavia anche nell'ambito locale le asimmetrie informative vengono alimentate sia dai rapporti diretti dei politici con i soggetti imprenditoriali che hanno maggiori capacità di auto-referenza, sia dalla presenza di istituzioni intermedie che hanno interesse più alla loro riproduzione che all'emersione di nuovi reticoli tecnologici ed istituzionali nei quali possono acquisire un ruolo solo attraverso mutamenti organizzativi e culturali spesso radicali. Nuovi strumenti di intervento ed investimenti economici in settori non tradizionali possono essere ostacolati, a livello locale, proprio dalla resistenza al ricambio istituzionale e politico. In questo processo, quindi, assume, proprio nell'ambito locale, una notevole rilevanza dell'amministrazione centrale nella valutazione e validazione delle innovazioni, anche normative, rispetto agli obiettivi della regolamentazione generale. La ricerca scientifica può svolgere un'azione importante a supporto di tali istituzioni ed assumere, quindi, un ruolo attivo nell'emersione dei nuovi micro TATE o nel determinare la fine di quelli esistenti.

Nelle transazioni economiche i comportamenti opportunistici vengono limitati attraverso due diverse tipologie di controllo: un controllo diretto dei risultati derivanti dall'impegno contrattuale; un controllo indiretto legato alla reputazione dei soggetti che presuppone relazioni ripetute nel tempo. Le politiche agricole basate su impegni contrattuali,tra imprenditore e pubblica amministrazione, presentano bassi costi di transazione solo laddove gli effetti di tali impegni sono facilmente controllabili o dove vi è un'aspettativa economica spostata nel tempo. Questo in agricoltura risulta spesso difficoltoso soprattutto in riferimento agli effetti ambientali che non sono mai il risultato dell'azione di un singolo imprenditore ma di diversi agenti economici. Da un punto di vista teorico questo comporta che gli incentivi siano a basso potenziale e quindi poco efficaci e conducono ad alti costi di transazione. In base a questo, anche nell'ambito locale, gli incentivi diretti possono avere uno scarso risultato se non supportati da politiche più complesse che colleghino le

imprese agricole al territorio ricreando quelle relazioni fiduciarie, che oggi sono venute meno, sia tra cittadino e agricoltura, sia tra agricoltore ed istituzioni pubbliche e private. Relazioni che sono alla base del successo dei modelli endogeni esaminati e di ogni politica volta a far emergere la consapevolezza del ruolo multifunzionale dell'agricoltura (economico, sociale ed ambientale) che le è proprio e che costituisce la motivazione stessa dell'esistenza di una politica di settore.

Bibliografia

Akerlof, G. (1970), The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, n° 84.

Amendola, M. (1972), Il modello neo - austriaco e transizione fra equilibri dinamici, *Note Economiche*, Novembre.

Amendola, M. (1984), Productive transformations and economic theory, Quarterly review, Banca Nazionale del Lavoro, Dicembre.

Amendola, M, e Bruno, S. (1990), The Behaviour of the Innovative Firm: Relation to the Environment, *Research Policy*, n° 19.

Amendola, M, e Gaffard, J. L. (1986), Technology as an environment: a suggested interpretation, *Economie Appliquée*, n° 3.

Amendola, M, e Gaffard, J. L. (1988), *The Innovative Choice*, Oxford, Basil Blackwell.

Amendola, M, e Gaffard, J. L. (1994), Markets and Organisation as Coherent Systems of Innovation, *Research Policy*, n° 23.

Antonelli, C. (1987), Dall'economia industriale all'organizzazione industriale, in *Economia Politica*, n° 2.

Arrow, K. (1974), *The Limits of Organisation*, Norton, NY.

Bagnasco, A. (1977), *Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.

Bagnasco, A. (1988), *La costruzione sociale del mercato*, Il Mulino, Bologna.

Barberis, C. e V. Siesto (1993), *Agricoltura e strati sociali*, Franco Angeli, Milano.

Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barney, J. B. e W. G. Ouchi (1985), Information costs and organisational governance, in R. Nacamulli e A. Rugiadini (eds), *Organizzazione e Mercato*, Il Mulino, Bologna.

Becattini, G. (ed.) (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.

Becattini, G. (ed.) (1989), *Modelli locali di Sviluppo*, Il Mulino, Bologna.

Becattini, G. (2000), Lo sviluppo locale nel mercato globale: riflessioni controcorrente, *La Questione Agraria*, n°1.

Becattini, G. and E. Rullani (1993), Sistema locale e mercato globale, in *Economia e Politica Industriale*, N° 80, Il Mulino, Bologna.

Bellandi, M. (1987), La formulazione originaria, in Becattini G. (ed), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino Bologna.

Belussi, F. (1992), La grande trasformazione: la nascita di nuovi modelli organizzativi di impresa, in Belussi F. (ed), *Nuovi modelli di Impresa: gerarchie organizzative e imprese a rete*, Franco Angeli, Milano.

Belussi, F. (1995), Imprese e gerarchie, distretti industriali e reti globali: le tendenze evolutive delle piccole imprese italiane, in *Il sistema di Agrimarketing e le reti d'impresa*, CESAR, Assisi.

Benvenuti, B. (1975), General system theory and enterpreneurial autonomy in farming: towards a new feudalism or towards democratic planning, in *Sociologia Ruralis* vol. XV.

Benvenuti, B. (1980), Imprenditorialità, partecipazione e cooperazione agricola. Considerazioni alla luce della situazione olandese, in *Rivista di Economia Agraria*, anno XXXV, n.1.

Benvenuti, B. (1982a), Che cos'è l'ambiente tecnologico amministrativo (TATE) che fissa i compiti ed a cosa serve, in *i problemi dell'imprenditorialità nella cooperazione agricola*, AIPA, Roma.

Benvenuti, B. (1982b), Dalla mano invisibile a quella visibile: l'azienda agraria olandese in una gabbia istituzionale, *La Questione Agraria*, n° 46.

Benvenuti, B. (1989), The Autonomy issue in contemporary Western farming, in Poutsma E. and I. Walravens (eds), *Technology and small enterprises*, Delft University P.

Benvenuti, B. (1992), Evoluzione o rivoluzione tecnica oppure evoluzione e rivoluzione tecnica?, in *La Questione Agraria*, n.48.

Benvenuti, B. (1994), Fra le quinte della questione ambientale, in *Il sistema di Agrimarketing e le reti d'impresa*, CESAR, Assisi.

Benvenuti, B. (1998), Preface, in Saccomandi V., *Agricultural Market Economics*, Van Gorcum, Assen.

Benvenuti, B., Antonello, S. *et al.* (1988), *Produttore Agricolo e Potere*, CNR-IPRA, Roma.

Benzécri, J. P. (1973), *L'analyse des données*, Paris, Dunod.

Bertalanffy, L. von (1968), *General system theory: foundations, development and applications*, Braziller, NY.

Bianchi, G. (1988), La Toscana prossima ventura, considerazioni e illazioni sullo sviluppo e le sue prospettive, *Design e Dintorni*, n°1.

Bianchi, G. (1990), Innovation in the Local Systems of Small–Medium Sized Enterprises, *Entrepreneurship & Regional Development*, n° 2.

Bianchi, G. (1994), Innovazione formale e sviluppo economico in Toscana, in E. Mucci (ed), *Design 2000*, Franco Angeli, Milano.

Bonanno, A. (1994), *From Columbus to ConAgra; the globalization of agriculture and food*, University Press of Kansas.

Bortolotti, F. e G. Bianchi (1995), Sul concetto di innovazione formale, Atti della XVI Conferenza Italiana di Scienze Regionali, Siena.

Bramanti, A. e Maggioni, M. A. (1997), Struttura e dinamica dei sistemi produttivi locali: un'agenda di ricerca per l'economia regionale, in A. Bramanti e M. A. Maggioni (eds), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano.

Braverman, H. (1974), Labour and monopoly capital: the degradation of work in the XX century, Monthly Review Press, NY.

Bray, F. (1986), *The rice economies: technology and development in Asian societies*, Blackwell, Oxford.

Brigo, L., L. Fiorani e S. Gatti (1992), Un esempio di distretto agro-industriale: la trasformazione della carne suina in provincia di Modena, *La Questione Agraria*, n° 46.

Brunori, G. e A. Rossi (2000), Sinergy and Coherence through Collective Action: Some Insights from Wine Routes in Tuscany, in *Sociologia Ruralis*, n° 4.

Brusco, S. (1994), Fondamenti e proposte per una politica industriale delle Regioni, in G. Becattini, S. Vacca (eds), *Prospettive degli studi di Economia e Politica Industriale*, Franco Angeli, Milano

Butler, R. A. (1982), Transactional Approach to organising efficiency: perpective from markets, hierarchies and collectives, *Administration and Society*, n° 10.

Camagni, R. (1989), Cambiamento tecnologico, milieu locale e rete di imprese: verso una teoria dinamica dello spazio economico, *Economia e Politica Industriale*, n° 64.

Camagni, R. (1994), Il concetto di "milieu innovateur" e la sua rilevanza per le politiche pubbliche di sviluppo regionale in Europa, in Garofali, G., R. Mazzoni (eds), *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazione*, Franco Angeli, Milano.

Campus, F., Tellarini, A. (1984), Indagine a campione, studio dei margini economici, Le razze bovine bianche da carne in Italia, atti del Convegno nazionale, Accademia dei Georgofili, Firenze.

Carbone, A. (1992), Integrazione produttiva sul territorio e formazione di sistemi agricoli territoriali, *La Questione Agraria*, n° 46.

Cesaretti, G. P., A. C. Mariani e V. Sodano (1994), *Sistema agroalimentare e mercati agricoli*, Il Mulino, Bologna.

Chandler, A. (1981), *La mano visibile. La rivoluzione manageriale nell'economia americana*, Franco Angeli, Milano.

Chandler, A. (1982), The M – Form: industrial groups American style, *European Economic Review*, n° 19.

Coase, H. R., (1937) The nature of the firm, in *Economica*, n° 4.

Coase, H.R. (1992), The Institutional Structure of Production, *The American Economic Review*.

Collins, H. (1993), *Esperti Artificiali*, Il Mulino, Bologna.

De Benedictis, M. (1993), Neo istituzionalismo ed Economia Agraria, *La Questione Agraria*, n° 49.

De Haan, H. (1997), Locality, identity and Reshaping of modernity. An analysis of cultural confrontation in two villages, in De Haan H. and N. Long (eds), *Images and realities of rural life*, Van Gorcum, Assen.

Delors, J. (1992), Prefazione in Terra d'Europa, di G. Duby e F. Roiter, Edizione Su zanne Hurter, Ginevra.

De Roest, K. (2000), *The Production of Parmigiano Reggiano Cheese. The force of an artisanal system in an industrialised world*, Van Gorcum, Assen.

Dei Ottati, G. (1995), *Tra Mercato e Comunità: Aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Franco Angeli, Milano.

Di Bernardo, B. (1989), Economie di scala, economie di scopo, economie di varietà, il valore economico della complessità, *Economia e Politica Industriale*, n° 61.

Di Bernardo, B., E. Rullani, (1990), *Il Management e le Macchine. Teoria evolutiva dell'impresa*, Il Mulino, Bologna.

Di Bernardo, B., E. Rullani, (1994), Apprendimento ed evoluzione nelle teorie dell'impresa, *Stato e Mercato*, N° 41.

Dixit, A. (1996), *The making of Economic Policy: a transaction costs politics perspective*, MIT Press, Cambridge (MA).

Dybvig, P. H., Spatt, C. S. (1983), Adoption externalities as public goods, *Journal of Public Economic*, Vol XX, n° 3.

Dow, G. (1987), The function of authority in transaction cost economics, *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, March.

Dow, G. K., (1993), The appropriability critique of transaction cost economics, in *Transaction cost, Markets and Hierarchies*, C. Pitelis (ed), Blackwell, Oxford.

Dosi, G. (1982), Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants an directions of technical change, *Research Policy*, n° 11.

Dosi, G. (1988), Sources, Procedures and Microeconomic effects of Innovation, Journal of Economy Literature, Vol. XXVI, n° 3.

Dosi, G. (1990), Economia dell'innovazione ed evoluzione economica, M. Amendola (ed), *Innovazione e progresso tecnico*, Il Mulino, Bologna.

Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R.R., at all (eds.) (1988) *Technological Change and Economic Theory*, London, Frances Pinter.

Dosi, G., Orsenigo, L. (1988), Market structure and technical change, in A. Heertje, *Innovation, Technology and Finance*, Oxford, Basil Blackwell.

Ente di Sviluppo Agricolo dell'Umbria (ESAU), (1986), *Tabacco in Umbria*, Protagon, Perugia.

Favia, F. (1992), L'agricoltura nei sistemi produttivi territoriali, in *La Questione Agraria*, n° 46.

Farrell, J., Saloner, G. (1985), Standardisation, Compatibility and Innovation, *Rand Journal of Economics*, Vol XVI, n° 1.

Ferrara, G. (1995), Un sistema locale in agricoltura: la tabacchicoltura in Alta Valle del Tevere, Tesi di dottorato di ricerca, istituto di Economia e Politica Agraria dell'Università di Perugia.

Freeman, C. (1983), *Long waves in the world economic*, Butterworths, London.

Fuà, G., e Zacchia, E. (eds) (1987), Industrializzazione senza fratture, Il Mulino, Bologna.

Gambacorta, E. e P. Freschi (1994), Confronto fra indici di efficienza produttiva in vitelli di razze da carne, in Atti del VII Congresso Internazionale razza Chianina, ANABIC, Perugia.

Garofoli, G. and R. Mazzoni (1994), I sistemi produttivi locali: un introduzione, in Garofoli G. and R. Mazzoni (eds), *I sistemi produttivi locali: struttura e trasformazione*, Franco Angeli, Milano.

Georgescu-Roegen, N. (1982), *Energia e miti economici*, Boringhieri, Torino.

Gios, G. (1989), La qualità dei prodotti agricoli alla luce di alcune teorie di marketing, *Rivista di Economia Agraria*, n° 4.

Gobbo, F. (1989), *Distretti e sistemi produttivi alle soglie degli anni '90*, Franco Angeli, Milano.

Goldberg, R. A. (1970), *Agribusiness Co-ordination*, Harvard University Press, Boston.

Grillo M. (1996), *Teoria economica dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.

Grillo, M., Silva, F. (1989), *Impresa, Concorrenza e Organizzazione, Lezioni di Economia e Politica Industriale*, La Nuova Italia, Firenze.

Grossman, S.J. and O.D. Hart (1986), Cost and Benefit of Ownership: a Theory of vertical and lateral integration, in *Journal of political Economy*, vol.94, n.4.

Hart, G e J. Moore (1990), Property Rights and the nature of the firm, *Journal of Political Economy*, December.

Hart O.D., Holmstrom B. (1987), The Theory of Contract, in *Advanced in Economy Theory*, fifth World Congress, Cambridge University Press, NY.

Hirschman, A. O. (1965), *Strategy of Economic Development*, Yale University Press, London.

Hirschman, A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Mass Harvard University Press.

Hodgson, G. M. (1991), Economia e istituzioni, Otium Edizioni Ancona.

Hodgson, G. M. (1993), Transaction cost and evolution of the firm, in *Transaction cost, Markets and Hierarchies*, C. Pitelis, Blackwell, Oxford

Hotelling, H. (1929), Stability in Competition, *Economic Journal*.

Kemp, R., Rip, A., and Schot, J., (1998), Constructing Transition Paths Through the Management of Niches, in G. Raghu and P. Karnoe (eds), *Path Creation and Dependence*.

Killingworth Mark R. (1982), Learning by Doing and Investment in *Training, Review of Economic studies*, n° 49.

Koopmans, T. (1957) Three Essays on the state of Economic Science, NY Mac Grawhill.

Kreps D.M. (1990), *Corso di Microeconomia*, Il Mulino, Bologna.

Kreps, D. M. (1992), *Teoria dei giochi e modelli economici*, Il Mulino, Bologna.

Iacoponi, L. (1990), Distretto industriale Marshalliano e forme di organizzazione delle imprese in agricoltura, in *Rivista di Economia Agraria*, n° 4.

Iacoponi, L. (1994), *Il sistema del Parmiggiano Reggiano: un rilevante caso di studio del settore agroalimentare italiano*, Il Mulino, Bologna.

Iacoponi, L. (1995), Organizzazione dell'impresa agraria e sistema agricolo locale, in Sistema di agrimarketing e le reti d'impresa, CESAR, Assisi.

Iacoponi L., (1999) Il distretto agroindustriale come modello di sviluppo endogeno, in Panattoni A. (ed.), La sfida della moderna ruralitá, RAISA.

Iacoponi L., G. Brunori e M. Rovai (1995) Endogenous development and the agroindustrial district, in J.D Ploeg van der and G. Van Dijk (eds), *Beyond Modernisation: the impact of endogenous rural development*, Van Gorcum, Assen.

Iacoponi, L. and R. Romiti (1994), *Economia e Politica Agraria*, Edagricole, Bologna.

Jaquemin, A. (1989), *La nuova economia industriale. Meccanismi di mercato e comportamenti strategici*, Il Mulino; Bologna.

Langlois, R. N. e P. L. Robertson (1995), *Firms, Markets and Economic Change. A dynamic theory of business institutions*, Routledge, London and New York.

Lecoq B. (1991), Organisation industrielle, organisation territoriale: un approche integrée fondée sur le concept de reseau, *Revue de economie regionale ed urbaine*, n° 3, n° 4.

Leeuwis, C. (1993), *Of computers, myths and modelling: the social construction of diversity, knowledge, information and communication technologies in Dutch horticulture and agricultural extension*, LUW, Wageningen.

Lipietz, A. (1992), Le local e le global: personnalité régionale ou interrégionalite?, Actes du Colloque Industrie e Territoire, IREPD, Grenoble.

Lowe, P., J. Murdoch e N. Ward (1995), Networks in rural development: beyond exogenous and endogenous models, in Ploeg J.D. van der and G. Van Dijk (eds), *Beyond Modernisation: the impact of endogenous rural development*, Van Gorcum, Assen.

Magni, C. e S. De Santis (1994), Piccola impresa, integrazione e sistemi locali: riflessioni teoriche ed evidenze empiriche, *Rivista di Economia Agraria*, n° 2.

Malassis, L. (1968), Filières et systèmes agro-alimentaires, *Economies et Sociètès*, n° 17.

Malassis, L. (1973), *Economie agro-alimentaires*, Cujas, Paris.

Malerba, F. (1988), Apprendimento, innovazione e capacità tecnologiche: verso una nuova concettualizzazione dell'impresa, *Economia e Politica Industriale*, n° 2.

Malerba, F. e L. Orsenigo (1990), Teoria evolutiva e innovazione industriale: risultati empirici degli anni ottanta, in M. Amendola (ed), *Innovazione e progresso tecnico*, Il Mulino, Bologna

Malerba, F. e S. Torrisi (1990), Complessità tecnologica, organizzazione industriale e diversità tra imprese. Il caso delle grandi imprese informatiche, *Economia e Politica Industriale*, n° 65.

Marshall, A. (1966), *Principles of economics*, Mac Millan, London.

Martino, G. (1995), Organizzazione agroindustriale e trasmissione dei prezzi lungo gli stadi produttivi, in *Il sistema di agrimarketing e le reti d'impresa*, CESAR, Assisi.

Matacena, A. (1990), *Impresa Cooperativa*, CLUEB, Bologna.

Maturana, H. R., F. J. Varela (1980), *Autopoiesis and cognition. The realization of the living*, Reidel, Dordrecht.

Mistri, M. (1993), *Distretti Industriali e Mercato Unico Europeo. Dal paradigma della localizzazione al paradigma dell'informazione*, Franco Angeli, Milano.

Mendras, H. (1970), *The Vanishing Peasant: innovation and change in French agriculture*, Cambridge University Press, Cambridge.

Meulen, H. S. and F. Ventura (2000), Circuits and regional development; a scenario – study, in Meulen H.S. van der, *Circuits in de landbouwvoedselketen*, CERES, Wageningen

Miele, M. (1994), Different farm structures and farm market interlinkages, in Ploeg J.D. van der et al. (Eds), *On the impact of endogenous development in rural areas*, WAU, Wageningen.

Miele, M. (2001), *Creating Sustainability: The Social Construction of the Market for Organic Products*, CERES, Wageningen University.

Milgrom P., Roberts J. (1994) *Economia, Organizzazione e Managment*, Il Mulino , Bologna.

Murdoch J., N. Ward and P. Lowe (1994), Sustainable Agriculture and Endogenous development: a socio-political perspective, in Ploeg J.D. van der and A. Long (eds) *Born from within*, Van Gorcum, Assen.

Musotti F., (1993), *La lettura della produzione agricola per distretti*, Istituto di Economia e Politica Agraria, Università di Perugia, dattiloscritto.

Musotti F. e A. Benni (2000), Un sistema di produzione locale di successo: l'industria meccanica per l'agricoltura nell'Alto Tevere Umbro, Dipartimento di Scienze Economiche ed Estimative, Università di Perugia, dattiloscritto.

Nelson, R. R. e S. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.

Nonaka, I. (1991), The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, November–December.

North, D. C. (1984), Transaction Costs, Institutions and Economic History, *Journal of Theoretical and Institutional Economics*, n° 140.

North, D. C. (1986), The New Institutional Economics, *Journal of Theoretical and Institutional Economics*, n° 142.

North, D. C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, NY.

North, D. C. (1990), A Transaction Cost Theory of politics, *Journal of Theoretical Politics*, Vol. II, n° 4.

North, D. C. e J. J. Wallis (1994), Integrating Institutional Change ant Technical Change in Economic History. A Transaction Cost Approach, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. n° 150/4.

Ouchi, W. G. (1980), Markets, Bureaucracies and Clan, Administrative Science Quarterly, n° 25

Pagano, U. (1991), Property rights, asset specificity, and the division of labour under alternative capitalist relations, *Journal of Economics*, n° 11.

Pagano, U. (1993), Impresa, tecnologia e diritti di proprietà, in R. Artoni, *Teoria Economica e Analisi delle Istituzioni*, Il Mulino, Bologna.

Paoletti F. (1985), La Fattoria Autonoma Tabacchi nel contesto della tabacchicoltura umbra. Tesi di laurea, Istituto di Economia e Politica Agraria, Università di Perugia, Facoltà di Agraria, Perugia.

Paoletti F. (1997) *L'indotto agrondustriale del tabacco in Umbria*, Quaderni dell'Istituto di Economia e Politica Agraria di Perugia.

Pasinetti, L. (1973), Vertical Integration in *Economic Analysis*, Metroeconomica.

Pennacchi, F. e T. Sediari (1980), Il contributo della cooperazione per lo sviluppo della tabacchicoltura umbra, *Rivista di Economia Agraria*, n° 1.

Pennacchi, F. e T.Sediari (1985), Un'interpretazione degli effetti indotti dalle innovazioni proposte nel settore produttivo del tabacco Bright, *quaderni di Economia*, n° 3, Perugia.

Pennacchi, F., A. Marchini e D. Marino (1992), Produzione agricola tra intensità e scala, *Quaderno RAISA*, n° 450, Istituto di Economia e Politica Agraria, Perugia.

Petrella, A. e G. Ferrara (1997), La filiera del Tabacco in Veneto e in Umbria, in A. C. Rossi, e T. Sediari (eds), *Le filiere del tabacco in Italia*, Franco Angeli, Milano.

Piore, H. S. and C. F. Sabel (1984) *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*, NY Basic Book.

Ploeg, J.D. van der (1988), *La ristrutturazione del lavoro agricolo*, REDA, Roma.

Ploeg, J.D. van der (1990), *Lo sviluppo tecnologico in agricoltura, il caso della zootecnia*, Il Mulino, Bologna.

Ploeg, J.D. van der (1990), *Labour, Markets and agricultural production*, Boulder, Westeview Press

Ploeg, J.D. van der (1993), La ricostruzione della località: tecnologia e lavoro nell'agricoltura moderna, in Delfino G. at al (eds), *Produzione, trasferimento e impatto delle innovazioni nell'agricoltura italiana: primi risultati dell'indagine INEA*, Il Mulino, Bologna.

Ploeg J.D, van der (1994), Styles of farming: an introductory note on concepts and methodology, in Ploeg J.D. van der and A. Long (eds.), *Born from within-practice and perspective of endogenous rural development*, Assen, Van Gorcum.

Ploeg J.D, van der, (1995), La Dinamica delle interrelazioni tra impresa agraria e reticoli istituzionali, in Mantino F. (ed.), *Impresa agraria e dintorni*, INEA, Roma

Ploeg J.D, van der (1997), On rurality, rural development and rural sociology, in De Haan H. and N. Long (eds.), *Images and realities of rural life*, Van Gorcum, Assen.

Ploeg J.D, van der (1999), *De Virtuele Boer*, Van Gorcum, Assen.

Ploeg, J. D. van der (2000), Revitalising agriculture: farming Economically as Starting Ground for Rural Development, in *Sociologia Ruralis* n° 4.

Ploeg J.D, van der and G. Van Dijk (eds) (1995), *Beyond Modernisation: the impact of endogenous rural development*, Van Gorcum, Assen.

Pollak, R. (1985) A transaction Cost Approach to families and households, *Journal of Economic Literature*, n° 23.

Porter, M.E. (1987), *Il Vantaggio competitivo*, Edizioni comunità, Milano

Porter, M.E. (1990), *The Competitive Advantages of Nations*, Free Press, London

Porter M. (1994), The role of location in competition, in *Journal of the Economics of Business*, vol. I, n° 1.

Polidori, R. and A. Romagnoli (1988) Tecniche e processo produttivo agricolo, ovvero la realtà che il paradigma neoclassico non può rappresentare, *Rivista di Economia Agraria*, n° 4.

Ratti, R. (1997), Lo spazio attivo: una risposta paradigmatica al dibattito locale globale, in A. Bramanti e M. A. Maggioni (eds), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano.

Rip, A. (1995), Introduction of new technology: making use of recent insights from sociology and economics of technology, in *Technology Analysis & Strategic Management*, VOL. 7 n. 4, University of Twente.

Rip, A., R. Kemp e J. Schot (1998), Constructing transition paths through the management of niches, in R. Garud e P. Karnoe (eds), *Path creation and dependence.*

Roep, D. and R. de Bruin (1994), Regional Marginalization, Styles of farming and Technology, in Ploeg J.D. van der and A. Long (eds) *Born from within*, Van Gorcum, Assen.

Romagnoli, A. (1994), Sviluppi della teoria dell'impresa, in Atti del XXX Convegno di Studi della SIDEA su "L'impresa agraria: attuali problemi di organizzazione e di gestione", Il Mulino, Bologna.

Romano, D. (1996), Crescita endogena verso sviluppo endogeno un caso dove le istituzioni fanno la differenza, 2° incontro di Economia alternativa, Pisa.

Rossi, A. C. e T. Sediari (1997), *Le filiere del tabacco in Italia*, Franco Angeli, Milano.

Rullani, E. (1989), Economie delle reti: i linguaggi come mezzi di produzione, *Economia e Politica Industriale*, n° 63.

Rullani, E. (1994), Il valore della conoscenza, *Economia e Politica Industriale*, n° 82.

Rullani, E. (1997), Più Locale e più globale: verso un'economia post fordista del territorio, in A. Bramanti e M. A. Maggioni (eds), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano.

Saccia, C. (1999), *L'Oro Verde*, Regione dell'Umbria.

Saccomandi, V. (1986), *La struttura del tabacco in Italia: struttura condotta performance*, CESAR, Assisi.

Saccomandi, V. (1991), *Istituzioni di Economia dei Mercati Agricoli*, REDA, Roma.

Saccomandi, V. (1995a), Commento all'intervista a Mansholt, in Ploeg J. D. van der, *Il modello olandese in crisi*, Cesar Assisi.

Saccomandi, V. (1995b), *La concentrazione produttiva dell'agricoltura italiana: alcune considerazioni*, in *Il sistema di agrimarketing e le reti d'impresa*, CESAR, Assisi.

Saccomandi, V. (1995c), Neo-institutionalism and the Agrarian Economy, in Ploeg J.D. van der and G. Van Dijk (eds), *Beyond Modernisation: the impact of endogenous rural development*, Van Gorcum, Assen.

Saccomandi, V. (1998) *Agricultural Market Economics*, Van Gorcum, Assen.

Saccomandi, V. and J.D. Ploeg van der (1995), On impact of endogenous development in agricolture, in Ploeg J.D. van der and G. Van Dijk (eds), *Beyond Modernisation: the impact of endogenous rural development*, Van Gorcum, Assen.

Sallusti, F., B. M. Torquati e E. Viganò (1995), Imprese e organizzazione: l'analisi di un sistema locale agricolo, in *Sistema di agrimarketing e le reti d'impresa*, CESAR, Assisi.

Scazzieri, R. (1993), *A Theory of production*, Clarendona Press, Oxford.

Schmalensee, R. (1982), Product differentiation advantages of pioneering Brands, *American Economic Review*, n° 72.

Schumpeter, J. (1984), *The theory of economic development*, Harvard University Press, NY.

Shaked, A. e J. Sutton (1984), Natural Oligopolies, *Econometrica*, vol. III.

Silva, F. (1985), Qualcosa di nuovo nella teoria dell'impresa, *Economia Politica*, n° 1.

Simon, H. A. (1947) *Administrative Behaviour*, New York, Macmillan.

Simon, H. A. (1957), *Models of Man*, New York , Wiley.

Simon, H. A. (1984), *La ragione nelle vicende umane*, Il Mulino, Bologna.

Simon, H.A. (1991), Organisations and Markets, *Journal of Economic Perspectives*.

Simon, H. A., and J. G. March (1961), *Organisations*, NY.

Slee, B. (1994), Theoretical aspects of study of endogenous development, in Ploeg J.D. van der and A. Long (eds) *Born from within*, Van Gorcum, Assen.

Smith, A. (1948), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Trad. It., UTET, Torino.

Snedecor, G. W. e W. G. Cochran (1980), *Statistical Methods*, The Iowa State University Press, Iowa.

Stigler, G. J. (1961), The Economics of Information, *Journal of Political Economy*, n° 69.

Stohr, W. B. (1981), Development from below: the bottom up and periphery-inward development paradigm, in Stohr, W. B. e D. R. F. Taylor (eds), *Development from above or below?, The dialectics of Regional Planning in Developing Countries*, Wiley, Chichester.

Stohr, W. B. (1990), *Global Challenge and Local Response*, The United Nations University, London.

Teece, D. J. (1980), Economies of Scope and the scope of the Enterprise, in *Journal of Economic Behaviour and organization*. n° 1, North-Holland.

Teece, D. J. (1983), Towards an economic theory of the multi-product firm, in *Journal of Economic Behaviour and Organisation*, Vol III.

Teece, D. J. (1986), Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, n° 15.

Teece, D. J. (1988), Technological change and the nature of the firm, in Dosi et all (eds.) *Technological change and economic theory*, London, Frances Pinter.

Teece, D. J. (1992), Competition, co-operation and innovation, in *Journal of Economic Behaviour and organisation*. n° 18, North-Holland.

Teece, D. J., at Al., (1994), Understanding corporate coherence, in *Journal of Economic Behaviour and organization*. 23, pp. 1-30, North-Holland.

Tirole, J. (1991), *Teoria dell'organizzazione industriale*, Hoepli, Milano, 1991.

Torquati, B.M. e altri (1992), *La filiera del Tabacco Bright in Umbria*, CESAR, Assisi.

Van Den Belt, H. e A. Rip (1987), The Nelson-Winter-Dosi model and sintetic Dye chemistry, in Bijker, W.E., Huges, Th. P. and Pinch, T.J. (eds), *The social construction of technological systems and history of technology*, Cambridge, Mass, MIT Press.

Vellante, S. (1983), Cambiamento tecnologico ed effetti sull'organizzazione dell'impresa agricola, *Rivista di Economia Agraria*, n° 4.

Vellante, S. (1994), Il sistema scintifico e tecnologico agroindustriale: le interazioni interne con il sistema delle imprese, in Il *sistema di agrimarketing e le reti d'impresa*, CESAR, Assisi.

Ventura, F. (1995), Styles of beef cattle breeding and resource use efficiency in Umbria, in J.D. Ploeg van der and G. Van Dijk (eds), *Beyond Modernisation: the impact of endogenous rural development*, Van Gorcum, Assen.

Ventura F., e G. Ferrara (1995), Dall'organizzazione della "Fattoria mezzadrile" all'organizzazione industriale: il caso della Fattoria Autonoma Tabacchi di Città di Castello, in *Il sistema di agrimarketing e le reti d'impresa*, CESAR, Assisi.

Ventura, F. e Milone P. (2000), Theory and Practice of Multi – Product Farms: Farm Butcheries in Umbria, *Sociologia Ruralis*, Vol. n° 40/4.

Ventura, F. e F. Musotti (1993) Agricultural models of endogenous development: an empirical key to understand two settings in Umbria, in Ploeg J.D. van der at al. (Eds), *On the impact of endogenous development in rural areas*, WAU, Wageningen.

Ventura, F. e H. Meulen van der (1994), Transformation and consumption of high quality meat: the case of Chianina meat in Umbria, in Ploeg J.D. van der and A. Long (eds) *Born from within*, Van Gorcum, Assen.

Ventura, F. e H. Meulen van der (1995a), *La costruzione della qualità: produzione, commercializzazione e consumo della carne bovina in Umbria*, CESAR, Assisi.

Ventura, F. e H. Meulen van der (1995b), Method for identify and reinforcing endogenous development, experiences from Umbria, in Ploeg J.D. van der and G. Van Dijk (eds), *Beyond Modernisation: the impact of endogenous rural development*, Van Gorcum, Assen.

Vicari, S. (1991), *L'impresa vivente*, ETAS libri, Milano.

Williamson, O. E. (1971a), Managerial discretion, organisational form and the multidivisional hypothesis, In R. Marris e A. Wood (eds), *The corporate economy*, Mcmillan, London.

Williamson, O. E. (1971b), The vertical integration of production: market failure considerations, *American Economic Review*, LXI MAy.

Williamson, O.E. (1975), *Market and Hierarchies: analysis and implication*, The Free Press, NY

Williamson, O.E. (1981), The Economic of organisation: transaction costs approach, *American Journal of Sociology*, n° 3.

Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, NY The Free Press.

Williamson, O.E. (1996), *I meccanismi del governo*, Franco Angeli, Milano.

Williamson, O.E. and S.E. Masten (eds) (1999), *The Economics of Transaction Costs*, E. Elgar Publishing, Cheltenham, UK.

Zuppiroli, M., e Pilati, L. (1989), *Il Capitale nell'agricoltura Italiana (1955 - 1985)*, IPRA, CNR, Roma.

Sintesi

La crisi del modello fordista ha condotto a un nuovo interesse per il ruolo che le variabili endogene svolgono nei processi di sviluppo delle imprese e dei settori economici. Il modello di sviluppo dell'economia diffusa caratteristico delle zone della Terza Italia e di alcuni sistemi localmente specializzati, ha avviato una serie di studi dai quali emerge la rilevanza, non solo delle risorse endogene, ma delle relazioni attraverso le quali queste vengono riprodotte consentendo al sistema di fornire risposte originali alle tendenze globali. Ciò ha portato alla definizione di sviluppo endogeno, o sviluppo dal "basso" che si differenzia dallo sviluppo locale perché le modalità di attuazione dei percorsi di sviluppo hanno come principale caratteristica quella di mantenere, all'interno dell'area, il controllo della mobilitazione dell'uso dei fattori locali che prendono parte a tali processi e la ridistribuzione della ricchezza che ne deriva.

L'individuazione di modelli di sviluppo endogeno nel settore agricolo assume un'importanza rilevante in relazione alle due condizioni attualmente poste all'agricoltura dalle nuove esigenze della società europea: la riproduzione delle risorse naturali che intervengono nei processi di co-produzione agricola, delle conoscenze e delle norme localmente specifiche che a questi sono collegati; ed il mantenimento di un numero elevato di imprese agricole.

Questo può essere attuato attraverso diversi modelli organizzativi all'interno di strutture di mercato diverse (dall'oligopolio naturale delle produzioni tipiche alla concorrenza del mercato distrettuale) dove gli elementi di località legati alle specificità ambientali consentono, all'impresa, di salvaguardare i propri investimenti, tangibili ed intangibili, mantenendone il controllo sull'uso.

La teoria degli stili aziendali di Van der Ploeg, ha dimostrato l'esistenza di una forte coerenza tra tecniche produttive, organizzazione dell'impresa e contesto istituzionale che conduce ad una eterogeneità dei comportamenti imprendi-

toriali, così che diviene possibile individuare, all'interno di uno stesso settore e di uno stesso territorio, quegli stili che presentano un carattere di maggiore endogeneità. Il carattere endogeno dello stile coincide con il controllo, da parte dell'agricoltore, delle risorse e del processo attraverso la creazione di competenze specifiche.

Da un punto di vista economico gli stili aziendali possono spiegare l'esistenza di diverse forme organizzative presenti nel settore agricolo ed agro-industriale, come è stato fatto per il settore industriale da Williamson e Chandler che individuano forme unitaria, *U-Form*, e forme multidivisionali *M-Form* delle imprese per spiegare le diverse performance nel settore manifatturiero. I diversi assetti organizzativi corrispondono a precise scelte rispetto all'internalizzazione dei processi e delle funzioni (*make*), o all'acquisizione sul mercato di beni e servizi (*buy*). A differenza, però, di quanto avviene nell'industria, una tale scelta organizzativa nell'impresa agricola presenta una forte coerenza con la scelta delle tecnologie, legata alla centralità del fattore terra nell'attività agricola; coerenza che costituisce l'elemento proprio di ogni stile. Stili diversi, mostrano un diverso grado di centralità di questo fattore fino ad arrivare a tecnologie estreme dove la terra viene completamente rimossa dal ciclo produttivo rimuovendone contemporaneamente il suo carattere multifunzionale. L'elemento decisionale viene individuato dalla teoria neo-istituzionale nella comparazione tra costi di coordinamento e costi d'uso del mercato che a loro volta dipendono dal contesto istituzionale all'interno del quale lo scambio avviene, dalla specificità dell'oggetto della transazione e dai comportamenti degli scambisti. Le diverse modalità con cui queste variabili si presentano ed interagiscono tra loro danno luogo ad un *continuum* di forme di governo delle transazioni intermedie tra le due estreme, rappresentate dal mercato e dall'impresa, riconducibili a quelle che Saccomandi definisce forme di *quasi-organizzazione* e di *quasi-mercato*. In queste forme i costi di transazione vengono ridotti da meccanismi quali la reputazione, la costruzione storico sociale delle norme di processo e di prodotto, l'autorità, la soddisfazione, la fiducia, la fedeltà e reciprocità. Questi meccanismi agiscono, infatti, sulla riduzione della complessità propria delle scelte imprenditoriali che avvengono in condizioni di razionalità limitata degli agenti e di incertezza. Tali meccanismi sono propri dei modelli di sviluppo locale in quanto costituiscono il risultato della stratificazione storica di relazioni, norme e conoscenze specifiche localmente costruite sia all'interno delle imprese, sia dei sistemi territoriali.

Nei modelli endogeni il controllo dei processi di sviluppo viene garantito dall'esistenza di un ambito di contrattazione locale degli attori tra di loro e le istituzioni locali che diviene il luogo di costruzione dei processi innovativi. Questi sono sempre, infatti, il risultato di una interazione localmente e imprenditorialmente specifica di conoscenze e di tecnologie di provenienza

diversa (endogena ed esogena) che si concretizzano nell'assetto tecnologico ed organizzativo dell'impresa dando luogo al tipo ed alle modalità di processo produttivo e quindi di prodotto. Un tale ambito negoziale agisce sia come attivatore di processi innovativi, sia come elemento di inerzia rispetto a questi attraverso la creazione di *"spazi protetti"* che creano le condizioni o il mantenimento di un nuovo regime tecnologico o il permanere di quello tradizionale. Quando il controllo è mantenuto a livello locale i processi innovativi o di inerzia sono finalizzati al mantenimento ed alla riproduzione delle risorse dell'impresa e/o del sistema.

Gli elementi che partecipano a questi processi possono essere individuati in quattro componenti interrelate tra loro:

- il singolo lavoratore, che possiede le competenze, l'autonomia decisionale e la capacità razionale;
- l'impresa che sviluppa la progettualità e assume il rischio degli investimenti;
- la rete di imprese, anche intersettoriali, che organizza la divisione del lavoro per competenze;
- il sistema locale che integra le imprese presenti sul territorio tra loro e con la società locale.

I modelli di sviluppo endogeno possono assumere tipologie diverse a seconda della presenza e della prevalenza di tali componenti e delle modalità che assumono le relazioni a tra gli attori economici ed istituzionali locali. Questi modelli possono essere riassunti in due tipologie estreme: l'area di produzione locale in cui la specificità delle relazioni socio–economiche riguarda scambi atomistici di mercato e il sistema produttivo locale che è caratterizzato da un alto livello di integrazione tra aziende e contesto socio–politico ed istituzionale.

Al primo modello è riconducibile il sistema dell'allevamento bovino in Umbria. Qui sono stati individuati stili di allevamento diversi riconducibili al modello tradizionale e a quello moderno dove le discriminanti sono proprio rappresentate da un diverso grado di internalizzazione del processo produttivo e dalla centralità nel primo modello della razza locale, la Chianina. La permanenza dello stile tradizionale, che in un'analisi economica classica appare inefficiente, è dovuta proprio all'esistenza di un micro contesto istituzionale, rappresentato dal circuito di commercializzazione, al quale appartengono attori locali diversi: macellai, consumatori, ma anche veterinari e amministrazioni locali. All'interno di tale contesto i costi d'uso del mercato vengono minimizzati dal fatto che gli scambi avvengono attraverso un complesso di transazioni che si configurano come atipiche e cioè di quasi organizzazione, regolate da accordi formali ed informali arbitrati da un

soggetto terzo che ha la funzione di facilitarli. Nel caso del circuito tradizionale, tale soggetto, può essere identificato con l'autorità impersonale generata dalle tradizioni, dagli usi locali e dai meccanismi di reputazione legati alla ripetitività dello scambio. Un tale contesto agisce come un vero e proprio meccanismo di inerzia e di salvaguardia nei confronti delle tendenze alla modernizzazione del settore che porterebbero all'espulsione degli allevamenti appartenenti al circuito. Attraverso il circuito, e quindi attraverso l'internalizzazione nello scambio di benefici sociali, sono state salvaguardate risorse locali che vanno dalla razza, alla presenza di colture foraggere permanenti e di conoscenze locali. Queste, oggi, risultano le più rispondenti alle esigenze di consumo, di sicurezza alimentare ed ambientale di consumatori extra locali e possono condurre alla ridefinizione dei confini spaziali del circuito creando un'opportunità di sviluppo per l'intero settore bovino della Regione.

Il secondo modello è rappresentato dall'area tabacchicola dell'Alta Valle del Tevere caratterizzata da una forte eterogeneità strutturale, tipologica e di stile aziendale delle imprese agricole che coesistono all'interno di una rete di relazioni orrizzontali e verticali che hanno conferito all'area un assetto sistemico molto vicino a quello che in economia industriale viene definito distretto. Questo è il risultato di un veloce processo di diffusione delle innovazioni tecniche e organizzative che, a partire da un'impresa *leader*, ha condotto allo sviluppo di una complessa trama di relazioni economiche, sociali e politiche che sono state alla base dello sviluppo e del mantenimento di questa coltura nell'area. Tali innovazioni, introdotte come risposta ai cambiamenti di mercato ed istituzionali che hanno riguardato questa coltura negli anni '60 e '70., sono divenute velocemente patrimonio collettivo, hanno determinato un vero e proprio elemento di competitività delle aziende agricole dell'Alta Valle del Tevere rispetto ad altre zone di produzione.

Attualmente il sistema locale di produzione del tabacco si comporta in modo del tutto opposto, come elemento "ammortizzatore" nei confronti di cambiamenti esterni attraverso vere e proprie azioni di *lobby*. Questo impedisce forti spinte innovative che modificherebbero strutture ed organizzazione del sistema attraverso l'espulsione di imprese o il prevalere di alcuni reticoli relazionali su altri con un conseguente indebolimento della sua capacità di referenza politica in ambito regionale, nazionale e comunitario. L'ispessimento di relazioni costruite nel corso degli anni sia all'interno dell'area fra agenti economici e società civile, sia al di fuori di questa con i referenti politici ed istituzionali del settore, opera come un agente collettivo che "prende tempo" rispetto ad un cambiameno che in qualche modo può essere controllato perché attribuibile al contesto istituzionale e normativo rappresentato dalla Politica Comunitaria. In questo scenario, tuttavia, molti sono i cambiamenti interni al sistema che portano le aziende a diversificare le

loro attività produttive pur rimanendo legate ai reticoli relazionali rappresentati principalmente dalle cooperative di trasformazione e servizi e dall'emergere di nuove imprese di servizi.

Le aziende innovatrici sono soprattutto quelle diretto coltivatrici per le quali la coltivazione del tabacco ha costituito la principale via di valorizzazione del lavoro familiare. La quantità di lavoro in esubero, nel caso di diminuzione o di cessazione della coltivazione, viene riallocata in attività che necessitano un elevato impiego di manodopera specializzata. Lo scambio di lavoro con aziende limitrofe e il collegamento con le altre aziende tabacchicole attraverso le cooperative di servizi e commercializzazione, gli istituti di credito e i rapporti informali e di reciprocità, costituiscono la cultura storica dell'area e fanno si che queste imprese, "inefficienti" a causa della loro stessa dimensione, siano state mantenute all'interno del distretto dove attualmente svolgono una duplice funzione: costituiscono una giustificazione socio-politica al sostegno del settore e operano, come pionieri, nell'ambito della sperimentazione di alternative al tabacco.

L'eterogeneità territoriale legata alla disponibilità di risorse naturali, alla storia del territorio e all'eterogeneità degli stili imprenditoriali non può essere governata attraverso regole amministrative comuni bensì attraverso principi regolamentari comuni che devono trovare una loro applicazione locale lontana dalla standardizzazione del modello di modernizzazione. Questo processo di decentralizzazione è già cominciato in Europa attraverso una legislazione orizzontale che necessita di un'applicazione da parte dei singoli Stati membri. Il ruolo dello Stato, delle Amministrazioni regionali e locali diviene un fattore stesso di successo per le imprese e quindi per il territorio in quanto interviene direttamente negli ambiti di contrattazione tra elementi endogeni ed esogeni al territorio. Vi è, quindi, una crescente necessità di responsabilizzazione delle amministrazioni, non solo nelle modalità operative di applicazione delle norme, ma anche nel loro disegno così da poterle contestualizzare a livello locale.

L'individuazione e la classificazione tassonomica dei modelli di sviluppo dei sistemi agricoli locali è molto rilevante poiché costituisce uno strumento conoscitivo funzionale proprio al disegno, all'applicazione delle normative e all'intervento pubblico che ne consegue. Con la decentralizzazione delle politiche comunitarie, la diversa capacità delle Amministrazioni e delle Istituzioni locali può mutare il contesto competitivo tra i diversi stili e i diversi ambiti territoriali determinando il successo di alcuni rispetto ad altri. Diviene, quindi, rilevante lo studio dei meccanismi di costruzione delle decisioni in questi ambiti e del grado e delle modalità di coinvolgimento degli imprenditori agricoli facendo ricorso ancora una volta alla teoria dei costi di transazione

e cioè inserendo variabili che influenzano il grado di informazione dei decisori ed il comportamento degli attori.

Summary

The Fordist crisis renewed the interest in the role endogenous variables might play in the development of enterprises and economic sectors. The model of diffused economic growth, that characterise the areas of the 'Third Italy' as well as some highly specialised local systems, generated a range of studies that stress not only the relevance of endogenous resources, but also the importance of the relations through which these resources are reproduced. Through specific reproduction patterns original and important responses have been constructed vis à vis the tendencies towards globalisation.

Together these studies converged into a definition of endogenous development, or development "from below", which differs from *local* development precisely because of the capacity to retain , within the concerned area, the *control* over the mobilisation and use of the local factors of production that are central to these development processes and, also, to the distribution of the wealth they generate.

The exploration and study of endogenous development processes in the agricultural sector represents a strategic interest due to two conditions the agricultural sector is facing today and which emerge from the expectations of European society at large towards the agricultural sector. These conditions regard, in the first place, the reproduction of the natural resources that are involved in agriculture as process of co-production as well as the knowledge and normative frameworks connected to this co-production. Secondly, it regards the maintenance of an elevated number of farm enterprises in order to sustain the countryside.

The implied goals might be reached by means of different organisational models and within differently structured markets (ranging from the natural oligopolies linked to the production of region-specific products to the competition within and between district-type of markets). In each of these solutions the local elements linked to the specificity of the environment permit

the enterprise to valorise its investments (both the material and the non-material ones) whilst maintaining the control over their use.

The Farming Styles Theory, as developed by Van der Ploeg, has highlighted the existence of a strong coherence between (1) production methods and techniques, (2) the organisation of the enterprise and (3) the institutional context. Taken together, these elements unfold into a large heterogeneity of managerial strategies and practices. Consequently, within one and the same economic sector and/or within one and the same area, different styles might be identified. Amongst them, some styles will represent more endogeneity than others. The degree of endogeneity will coincide with the degree of control, of the concerned farmer, over the involved resources and with the process through which specific competencies will be created.

From an economic point of view, the presence of farming styles might explain the existence of different organisational forms in both the agricultural and the agro-industral sector, just as has been done by Williamson and Chandler who specified the *U-type* (specialised enterprises) as well as the *M-type* (multidivisional enterprises) to explain the diversified performances of the industrial sector. The different organisational assets correspond with the entrepreneurial choices concerning the internalisation of processes and functions (*make*) and/or the acquisition of goods and services on the markets (*buy*). But in contrast with industry, in agriculture such choices are strongly related with the chosen technologies, as well as with the role of the land within the process of production. This relation constitutes, as it were, the central axis of the different farming styles. That is, in some styles of farming the land is, as factor of production, nearly completely marginalized from the core of the process of production - which implies simultaneously an elimination of its multifunctional role. In other styles, land or more generally speaking all factors entailing nature, remains central to the process of production. The related decisions are specified within neo-institutional theory. That is, the comparison between the governing costs on the one hand and the cost of using the market (and the interrelated institutional context, the specificity of the object of exchange and the behaviour of those who are involved in the exchange process) on the other, becomes central in the analysis.

The different modalities of these variables produce a wide and *continuous* range of intermediate forms meant to govern exchange processes, being the *market* one and the *enterprise* the other extreme. It is, though, more probable to encounter forms of *quasi-organisation* and *quasi-market*, as has been made clear by Saccomandi. In such constellations, the transaction-costs are reduced through mechanisms such as *reputation*, the social construction of *norms* regarding process and product, *authority*, *satisfaction*, *trust* and *reciprocity*. Such mechanisms result, indeed, in the reduction of the complexities inherent to

entrepreneurial choices, embedded in conditions of limited rationality and uncertainties. Such mechanisms are, as is argued in the main text, specific if not central to models of local development in as far as the latter are the outcome of historically constructed relations, norms and bodies of knowledge.

In endogenous models the control over the process of development is grounded in the existence of a local domain for negotiation and renegotiations between local actors and institutions. This domain becomes, on its turn, the *locus* from which innovative processes are emerging. These innovative processes are, nearly by definition, the outcome of the specific and highly localised interaction between blocks of knowledge and particular technological solutions stemming from different origins (both endogenous and exogenous), which materialise in the technological and organisational *assets* of the enterprise, that is, which specify the modality and the type of productive process and product. The indicated *domain* for negotiation functions as an activator of innovative processes or as an element of inertia. That is, such a domain functions as a *protected space* in which the conditions for an ongoing renewal of the reigning technological regimes are created and reproduced. Or it functions as the constellation reproducing the existing technological regime. Whenever the control is and remains to be local, the innovative processes (or the inertia) are aiming at the maintenance and reproduction of the resources of the enterprise and/or those of the local system.

The elements that are involved in the indicated processes might be decomposed in 4 constituting and mutually interrelated elements. These are:

1. The single operator, who disposes of the competencies, the required decisional autonomy and the needed rationality.
2. The enterprise, embodying the capacity to develop future-oriented projects as well as the capacity to carry the risks associated with these projects.
3. The network of enterprises (also of intersectorial nature), that organises the division of labour according to different competencies.
4. The local system that mutually integrates the enterprises located in the area and that integrates also the whole set of enterprises with the local community at large.

Endogenous development models might obtain a specific morphology according the presence and relative weight of the indicated elements and the modalities through which economic actors and local institutions are interlinked. Here two extreme poles might be identified. The first regards local production settings in which atomistic exchange relations govern the specificity of the socio-economic interrelations. The second regards local

production systems characterised by a high degree of integration between firms and socio-political and institutional context.

The first model is to be encountered in the animal breeding sector in Umbria. In this sector different farming styles might be discerned, some of them close to the "traditional" pattern and others representing "modern" solutions, being the discriminating elements precisely the different degrees of internalisation/externalisation of the process of production. Especially important, is the centrality (or absence) of the major local breed, i.e. the *Chianina.* The presence of the "traditional" style, which in whatever neo-classical type of analysis would emerge as inefficient, is due to the existence of a micro-institutional context. In this context the specific *circuits* for commercialisation play a decisive role. The same applies to the involved local actors: the butchers, the consumers, but also the veterinary doctors and the local authorities. Within the micro-institutional context the transaction costs are minimised. This is due to the fact that the exchange operations are embedded in a *quasi-organisation,* composed of informal and formal rules that, taken together, govern the transactions. Also important is the presence of a 'third subject' (apart from the two actors involved in the transaction), that facilitates the indicated exchanges and that might function as a referee is the need to do so arises. In the case of the traditional circuit this 'third subject' is entailed in the impersonal authority given by and related to *traditions, local habits and customs* and mechanisms such as e.g. *reputation* as linked to the frequent repetition of certain transactions. Taken together, these traditions, habits, routines and reputations compose an institutional micro-context, which, on its turn is the carrier of inertia as well as a shock damper in the frequent clashes between the local system on the one hand and modernising and globalizing tendencies on the other. This is especially important since the latter tendencies tend continuously towards a strong reduction of the breeding farm-firms in the local circuits. Through these circuits, that is through the internalisation of social benefits into the market exchange-processes, many local resources have been defended and saved. These range from local breeds to the presence of permanent fodder production (essential for the maintenance of landscapes) and local blocks of knowledge. Especially today, these resources are matching very well with society's needs and expectations, such as food security and low environmental pressure In more general terms, the presence of these local resources allows for a redefinition of the spatial and economic boundaries of the concerned circuit, thereby offering a new and important development opportunity for the meat producing sector of the region as a whole.

The second model is represented in this study by the tobacco growing area of the High Tiber Valley. This area is characterised by an impressive heterogeneity, regarding structural features, types and styles of farming and

horizontal and vertical relationships that give together to the area a degree of systemness which is similar to the one encountered in "districts" as defined within industrial economics. This systemness is due to the accelerated diffusion processes: starting from a *leader* enterprise, technological and organisational innovations are spreading quickly throughout the area, giving rise to a dense and complex network of economic, social and political relations that sustain the overall development process of the area, as well as the maintenance of the tobacco culture. The innovations, introduced as a response to the institutional and commercial changes in the tobacco market during the 1960's and '70s, have become very rapidly a kind of *collective property*. On its turn this collective property turns out to be a decisive element in the competition between the High Tiber Valley and other tobacco producing areas.

Currently, the local tobacco production system is functioning in quite a contrasting way. It is, as it were, a suspension system as far as external changes are concerned. Shocks are absorbed, amongst others because the local system is functioning like a quite adequate *lobby*. Nowadays, those innovations that might disrupt, i.e. modify the structure and organisation of the system, are blocked and/or redesigned in order to prevent a massive exclusion of farm-firms with the subsequent weakening of the political influence at regional, national and supranational level. The *density* of the relations between the economic agents and civil society as well as between the local system and the outside world, is functioning like a collective actor that "takes time" regarding changes that might be influenced anyway since they stem from the institutional and normative setting as represented by the European Union. Consequently the internal changes within the local system are many: they tend towards a diversification of productive activities, whilst the farm-firms remain linked anyway to the institutional networks represented above all by the cooperative structure for transformation and services.

The innovating enterprises are above all the family farms, for which the production of tobacco was the main economic activity. The surplus labour, resulting from the reduction or even elimination of tobacco cultivation, is reallocated in new activities that need a high input of specialised labour. Labour exchange, interlinkages with other farms through cooperatives for commercialisation and service delivery, the credit institutions and the informal relations of reciprocity, constituting together the culture of the area, explain how these family farms, "inefficient" when judged according to their dimensions only, are reproduced within the local district, in which they play, anyway, a double function. They provide on the one hand a socio-political justification for the maintenance and defence of the system as a whole, whilst

on the other hand, they embody, as pioneers, the innovativeness of the system as a whole.

The heterogeneity stemming from the unequal availability of natural resources, the history of the area and from the range of farming styles, can definitely not be governed through generic administrative rules. What is needed are regulating principles that are to be applied in a dynamic way in the different local situations. Such a process of decentralisation already started at the level of the European Union with the elaboration of horizontal regulations that are to be applied in specific ways by the single nation states. Hence, the state as well as the regional and local authorities emerge as factors that might be decisive for the success of the individual enterprises and consequently also for the areas as a whole, since at the level of these areas the interaction between exogenous and endogenous elements is strategic. Thus, the responsibility of regional and local government is increasing, not only in as far they actively implement the required modalities for the application of general regulating principles, but also in as far as they *design* these modalities.

The exploration, specification and classification of different development models within local agricultural systems will become increasingly important, since it constitutes one of the most important cognitive instruments for the design and the implementation of norms, regulations and interventions. With the decentralisation of the Common Policies, the differentiated capacities of regional and local administrations might modify considerably the context of competition for the different farming styles and local production systems. Hence, the way in which decisions are elaborated at the indicated levels (and especially, the degree in to which farmers are involved in it) becomes a highly interesting and relevant field of study - a field that evidently requires once again the theory of transaction costs - and the way they structure both the knowledge ability and the behaviour of the actors involved.

Samenvatting

De crisis van het Fordistische model heeft geleid tot een hernieuwde belangstelling voor de rol die endogene variabelen spelen in de ontwikkelingsprocessen van bedrijven en economische sectoren. Het ontwikkelingsmodel van de diffuse economie, kenmerkend voor de gebieden van het "Derde Italië" en van enkele gespecialiseerde lokale systemen, heeft aanleiding gegeven tot een reeks studies waaruit de relevantie naar voren komt van endogene hulpbronnen als ook de relaties waarlangs zij worden gereproduceerd, en zodoende het systeem in staat te stellen originele antwoorden te geven op globale tendensen. Dit heeft geleid tot de definitie van het begrip endogene ontwikkeling, of ontwikkeling "van onderop", die zich onderscheidt van gewone lokale ontwikkeling doordat het ontwikkelingspad als fundamenteel kenmerk heeft dat binnen het betreffende gebied de controle wordt behouden over het gebruik van de hulpbronnen die in deze processen betrokken zijn als mede over de herverdeling van de rijkdommen die hieruit voortvloeien.

Het identificeren van endogene ontwikkelingsmodellen in de landbouw heeft een relevant belang met betrekking tot de twee voorwaarden die hier tegenwoordig aan haar worden gesteld vanuit de Europese gemeenschap: a) de reproductie van natuurlijke hulpbronnen die deel uitmaken van het proces van agrarische coproductie (tussen mens en natuur) en van de specifiek lokale kennis en normen die zij impliceren en b) het behoud van een groot aantal agrarische bedrijven.

Deze doelen kunnen echter met meerdere organisatorische modellen worden bereikt, binnen meerdere marktstructuren (variërend van natuurlijke oligopolie van regio-typische productie tot de concurrentie in de district-gebonden markt), waar de milieugebonden *"elementi di località"* het boerenbedrijf in staat stellen om de eigen investeringen, tastbaar en virtueel, veilig te stellen en de controle over hun gebruik te behouden.

De bedrijfsstijlen theorie van Van der Ploeg toont het bestaan aan van een sterke samenhang tussen productietechnieken, bedrijfsorganisatie en institutionele omgeving, en van een grote heterogeniteit in ondernemersgedrag. Het is mogelijk om binnen een bepaalde sector binnen een bepaald geografisch gebied die bedrijfsstijlen te identificeren die een sterk endogeen karakter hebben. Het endogene karakter van een bedrijfsstijl gaat samen met een controle, van de kant van de boer, over de hulpbronnen en het bedrijfsproces middels de creatie van specifieke competenties.

Vanuit economisch oogpunt kunnen bedrijfsstijlen het bestaan verklaren van de verschillende organisatievormen die binnen de agrarische en agro-industriële sector bestaan, op een analoge wijze als Williamson en Chandler dat voor industriële sectoren hebben gedaan. Zij onderscheiden eenheidvormen *(U-form)* en multidivisionele vormen *(M-form)* bij bedrijven, waarmee ze verschillen in productieprestatie kunnen verklaren. De verschillende organisatorische vormen komen overeen met duidelijke keuzen met betrekking tot de internalisering van processen en ketenfuncties *(make)* respectievelijk het verkrijgen van goederen en diensten via de markt *(buy)*. In tegenstelling echter tot de industrie, heeft een dergelijke organisatorische keuze in het landbouwbedrijf een sterke relatie met keuze van de technologieën, vanwege de centrale rol van de factor grond. In precies deze relatie onderscheiden de ene stijl van landbouwbeoefening van de andere, tot het punt dat extreme technologieën de grond zelfs geheel uit de productiecyclus 'stoten' en hem zijn multifunctionele karakter ontnemen. Het doorslaggevende argument wordt gegeven door de neo-institutionele theorie in haar vergelijking van de coördinatiekosten en de kosten van marktgebruik. Die laatste hangen op hun beurt af van de institutionele context waarbinnen de ruil plaatsvindt, van de specificiteit van het handelsobject en van het gedrag van de handeldrijvende partijen. De verschillende manieren waarop deze variabelen zich manifesteren en interacteren leiden tot een continuüm van *governance* vormen tussen de beide extremen markt en bedrijf, die Saccomandi omschrijft als *quasi-organizzazione* en *quasi-mercato*. In deze vormen worden de transactiekosten gereduceerd door mechanismen als reputatie, de historische constructie van proces- en productnormen, autoriteit, satisfactie, vertrouwen, trouw en reciprociteit. Deze mechanismen reduceren in feite de complexiteit van de keuzen die een ondernemer moet maken, die immers plaatsvinden onder omstandigheden van onzekerheid en beperkte rationaliteit. De mechanismen zijn eigen aan de modellen van lokale ontwikkeling aangezien zij het resultaat zijn van de historische stratificatie van de relaties, normen en specifieke kennis, die lokaal geconstrueerd worden, zowel binnen de bedrijven als binnen de *sistemi territoriali* waarin zij opereren.

In de endogene modellen wordt de beheersing van de ontwikkelingsprocessen gegarandeerd door het bestaan van een lokale onderhandelingsomgeving, die

de plaats is waar innovatieve processen worden geconstrueerd. Deze zijn in feite altijd het resultaat van de lokale en ondernemerspecifieke interactie van kennis en technologie van verschillende oorsprong (endogeen en exogeen), die zich concretiseren in de technologische en organisatorische kenmerken van het bedrijf, leidend tot het type en de hoedanigheid van het productieproces en derhalve van het eindproduct. Een dergelijke onderhandelingsomgeving functioneert zowel als activator van innovatieprocessen en als remmer door het optreden van *protected spaces,* die de voorwaarden creëren voor of het behoud van een nieuw technologisch regime dan wel het voortbestaan het traditionele. Waneer de controle behouden blijft op lokaal niveau, zijn de processen van innovatie c.q. inertie gericht op het behoud en de reproductie van de hulpbronnen van het bedrijf en het systeem. Er zijn vier elementen die, naar oplopend aggregatieniveau, een rol spelen in deze processen:

- de individuele actor, die beslissingsautonomie, rationeel vermogen en persoonlijke competenties bezit;
- het bedrijf, dat de *progettualità* ontwikkelt en het risico van de investeringen op zich neemt;
- het bedrijvennetwerk (ook intersectoreel), dat de arbeidsverdeling organiseert naar gelang de competenties;
- het locale systeem, dat de bedrijven in een gebied integreert en ze verbindt met de maatschappij.

De endogene ontwikkelingsmodellen kunnen verschillende typologieën aannemen, naar gelang de aanwezigheid en dominantie van de bovengenoemde elementen en van de hoedanigheid die de relaties tussen de lokale economische en institutionele actoren aannemen. Deze modellen kunnen grofweg worden samengevat in twee extreme typen:

- het lokale productiegebied (*area di produzione locale*), in welke de specificiteit van de socio-economische relaties automistische markttransacties betreft en
- het lokale productiesysteem *(sistema di produzione locale),* dat wordt gekenmerkt door een hoog niveau van integratie tussen bedrijven en hun (directe) institutionele omgeving.

Tot het eerste model behoort de vleesveehouderij in Umbrië. Hierbinnen zijn verschillende landbouwbedrijfstijlen geïdentificeerd, variërend van het traditionele model tot het moderne, waarbij de discriminerende factoren zijn; de graad van integratie van ketenprocessen in het bedrijf en de rol van specifieke lokale hulpbronnen zoals het Chianina - ras. Het voortbestaan van de traditionele bedrijfstijl, die uit de economische analyse trouwens als redelijk efficiënt naar voren komt, ligt precies in het bestaan van een institutionele micro - omgeving: het specifieke commerciële *circuit* waarin het bedrijf

opereert. Tot het circuit behoren primaire actoren als slagers en consumenten, maar ook secundaire actoren als dierenartsen en lokale instanties. Binnen deze context worden de kosten van het gebruik van de markt geminimaliseerd vanwege de (volgens de klassieke theorie) a-typische transacties, die als een *quasi-organizzazione* functioneren, zijnde gereguleerd door formele en informele overeenkomsten die door een derde subject worden gefaciliteerd. In het geval van het traditionele circuit kan die subject worden voorgesteld als de niet-persoonlijke autoriteit welke de traditie heeft gegenereerd uit de lokale gebruiken en uit reputatie-mechanismen in de herhaling van de ruil. Een dergelijk context ageert als een daadwerkelijk inertie- en behoudsmechanisme ten opzichte van moderniseringstendensen in de sector, die tot de uitstoot van de bedrijven in het traditionele circuit zou "moeten" leiden. Via het circuit, en dus via de "internalisering" van de ruil van sociale waarden, zijn lokale hulbronnen bewaard gebleven, van het Chianina-ras tot traditionele voedergewassen (en het hierdoor bepaalde Umbrische landschap), en lokale kennis in de keten. Deze hulpbronnen nu, lijken vandaag de dag het meest tegemoet te komen aan de vraag en de milieueisen van consumenten buiten de oorspronkelijke ruimtelijke grenzen van het circuit, hetgeen een belangrijke mogelijkheid is voor de ontwikkeling van de regionale rundvleeskolom.

Het tweede model wordt vertegenwoordigd door het productiegebied van de tabak, de Alta Valle del Tevere, dat een grote structurele heterogeniteit en typen landbouwbedrijven (stijlen) kent. Deze bestaan naast elkaar binnen een netwerk van horizontale en verticale relaties die het gebied een systeemkarakter hebben gegeven en het dicht in de buurt brengt van wat inde industriële economie een district wordt genoemd. Deze is het resultaat van een snel diffusieproces van technische en organisatorische innovaties die, vaak beginnend vanuit een pioniersbedrijf, heeft geleid tot de ontwikkeling van een complex vlechtwerk van economische, sociale en ook politieke relaties, die aan de basis stonden van de ontwikkeling en het behoud van de tabakscultuur in het gebied. Dergelijke innovaties, als antwoord op de veranderingen van markt en instituties met betrekking tot dit gewas in de jaren '60 en '70, zijn in hoog tempo tot een collectief patrimonium geworden, dat een heus wapen werd in de concurrentiestrijd van de Alta Valle del Tevere met productiegebieden elders in Italië en Europa.

Tegenwoordig gedraagt het lokale productiesysteem van de tabak zich op geheel tegengestelde wijze, namelijk als "demper" van externe veranderingen door middel van lobby-acties. Dit verhindert sterke innovatieprikkels, welke de structuren en organisatie van het systeem zouden kunnen veranderen middels de uitstoot van bedrijven of het overheersen van enkele relatienetwerken boven andere, met een daaruit voortvloeiende verzwakking van zijn totale politieke gewicht in de regionale, nationale en communautaire arena. De "verdikking" van de relaties die in de loop van de jaren is

geconstrueerd, zowel in het gebied tussen economische actoren en dagelijks leven als ook buiten het gebied met de politieke en institutionele referenten van de tabakssector, opereert als collectieve agent die een groot "moment" schept ten opzicht van een verandering; een verandering die op een of andere wijze kan worden beheerst, omdat zij want toe te schrijven is aan de institutionele en regulatoire context van de Communautaire Politiek. In dit scenario vinden er, desondanks, veel kleine interne veranderingen plaats die leiden tot diversificatie van de landbouwbedrijven, hoewel ze blijven verbonden aan de relatienetwerken die hoofdzakelijk worden vertegenwoordigd door de verwerkende en dienstverlenende coöperaties, en tot het ontstaan van nieuwe dienstverlenende bedrijven.

De innovatieve bedrijven zijn voornamelijk gezinsbedrijven, voor wie het verbouwen en voorbewerken van tabak bij uitstek de mogelijkheid bood om de eigen gezinsarbeid te benutten. Overtollige arbeid, als gevolg van vermindering of stoppen van de tabaksteelt, wordt geherallokeerd in verwerkende activiteiten die gespecialiseerde handenarbeid vereisen. De uitwisseling van arbeid tussen nabijgelegen gezinsbedrijven en de contacten met andere tabakstelers via de dienstverlenende en verkoopcoöperaties, kredietinstellingen en informele contacten bepalen de cultuur van het gebied en zorgen ervoor dat deze bedrijven, die puur op grond van hun dimensie als inefficiënt kunnen worden aangemerkt, zich weten te handhaven binnen het *district*, waarin ze feitelijk twee functies vervullen: ze vormen de sociaal-politieke rechtvaardiging voor de financiële overheidssteun voor de Umbrische tabakssector én ze zijn actief, als pioniers, in het experimenteren met alternatieven voor diezelfde tabak.

Territoriale heterogeniteit, zijnde verbonden aan de beschikbaarheid van natuurlijke hulpbronnen, aan de geschiedenis van het gebied en aan de diversiteit in bedrijfsstijlen, kan niet worden bestuurd door middel van generieke overheidsregels, maar slechts door gemeenschappelijke richtlijnen die hun lokale toepassing moeten vinden ver weg van de standaardisering van het moderniseringsmodel. Dit decentraliseringsproces heeft in Europa reeds aangevangen middels de zogenoemde horizontale wetgeving, die vraagt om een eigen toepassing door de lidstaten. De rol van de nationale, regionale en lokale overheden wordt in toenemende mate een factor voor succes voor de individuele bedrijven en derhalve voor het *territorio*, omdat zij direct interveniëren in de contractuele sfeer tussen endogene en exogene elementen. Het is daarom nodig dat deze overheden meer verantwoordelijk worden gehouden voor de werkbaarheid van hun normen, maar ook voor het ontwerp van die normen zelf, teneinde ze kunnen contextualiseren.

De taxonomische identificatie en classificatie van ontwikkelingsmodellen voor *sistemi agricoli locali* zijn beslist relevant, daar zij een functioneel

kennisinstrument vormen voor het ontwerp, de toepassing en de interventie door overheden die er op volgt. Met de centralisatie van de Communautaire Politiek kan een differentieel vermogen van lokale overheden en instituties verschillen veroorzaken in de competitieve context tussen bedrijfsstijlen en gebieden, hiermee het succes van enkelen ten opzichte van anderen bepalend. Dit maakt de bestudering van de mechanismen van de besluitvorming in deze lokaliteiten, zoals de mate van betrokkenheid van de agrarische ondernemers, relevant, en appelleert nogmaals aan de theorie van de transactiekosten, waar nu variabelen worden ingebracht, die de informatiegraad van beslissers en aldus het gedrag van de actoren beïnvloeden.

Curriculum Vitae

Flaminia Ventura, nata a Roma nel 1958, si è laureata in Scienze Agrarie all'Università degli Studi di Perugia. Dal 1984 svolge attività di ricerca e consulenza legata alla regolamentazione del mercato dei prodotti agricoli e agroalimentari e all'organizzazione territoriale delle produzioni agricole. Dal 1987 ha collaborato con il prof. Vito Saccomandi nell'ambito dei suoi incarichi accademici e istituzionali come Direttore Generale alla Tutela e Ministro dell'Agricoltura. Dal 1990 è funzionario tecnico scientifico presso il Dipartimento di Scienze Economiche ed Estimative dell'Università di Perugia. Ha collaborato con l'Amministrazione Regionale dell'Umbria e con il Ministero per le Risorse Agricole e Forestali a studi di filiera e programmi di attuazione dei regolamenti comunitari. Ha svolto attività di consulenza per associazioni di produttori e imprese private e ha collaborato con istituti di ricerca quali IRRES Umbria, PROMETEIA CALCOLO, AGER, ISMEA. Dal 1994 collabora con il Dipartimento di Sociologia Rurale dell'Università Agraria olandese di Wageningen. Dal 1997 è responsabile dello sportello europeo di informazione e animazione rurale, Carrefour Umbria. Ha partecipato a ricerche finanziate dalla Comunità Europea sulle politiche di qualità nel settore delle carni e sugli effetti delle politiche di sviluppo rurale nell'ambito delle quali ha effettuato diverse pubblicazioni in italiano e in inglese. Ha fatto parte, come esperto esterno dell'Osservatorio Nazionale sull'Imprenditoria Femminile in Agricoltura del MIPA. Nel 1998 è stata nominata membro della Segreteria tecnica del Ministro delle Politiche Agricole e nel 1999 nel gruppo di Supporto Tecnico del Ministro per le Politiche Agricole per la programmazione dei Fondi Strutturali.

ISBN nr. 90-5808-413-2

Editing: Pierluigi Milone

Coverdesign: Adriaan van der Ploeg

Chianina painting: Marleen Felius