

AGRICOLTURA IN TRANSIZIONE: LA FORZA DEI PICCOLI PASSI

UN' ANALISI NEO-ISTITUZIONALE DELLE INNOVAZIONI CONTADINE

PIERLUIGI MILONE

Promotoren:

Prof.dr.ir. J.D. van der Ploeg, hoogleraar rurale sociologie

Co-promotor:

Dr. F. Ventura, universitair hoofddocent rurale economie Università di Perugia, Italia

Promotiecommissie:

Prof.dr. G. van Dijk, Wageningen Universiteit

Prof. G. Brunori, Università di Pisa, Italia

Dr. V. Castiglione, Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare, Roma, Italia

Prof.dr. A. Rip, Universiteit Twente

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de onderzoekschool Mansholt Graduate School

AGRICOLTURA IN TRANSIZIONE: LA FORZA DEI PICCOLI PASSI

UN' ANALISI NEO-ISTITUZIONALE DELLE INNOVAZIONI CONTADINE

PIERLUIGI MILONE

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 maandag 20 december 2004
des namiddags te vier uur in de Aula

ISBN nr. 90-8504-089-2

INDICE

	PAG.
INTRODUZIONE	VII
1 LA RICERCA DI UN NUOVO PARADIGMA PER L'AGRICOLTURA MULTIFUNZIONALE	1
2 L'INNOVAZIONE IN AGRICOLTURA E LA SCOPERTA DELLE NOVELTY	47
3 LA NOVELTY COME RIDEFINIZIONE DEI CONFINI DELL'IMPRESA	79
4 SVILUPPO DELLA NOVELTY NELLE MONTAGNE DELL'ABRUZZO	113
5 LE COOPERATIVE AMBIENTALI <i>VERENIGING EASTERMAR'S LÂNSDOOUWE (VEL) E VERENIGING AGRARISCH NATUUR EN LANDSCHAPSBEHEER ACHTKARSPELEN (VANLA)</i>	171
6 GLI INNOVATORI: PERCORSI IMPRENDITORIALI INDIVIDUALI E NECESSITÀ DELLA COLLETTIVITÀ	195
7 CONCLUSIONI	239
BIBLIOGRAFIA	257
SINTESI	269
SAMENVATTING	277
SUMMARY	285
CURRICULUM VITAE	292



I pastori Gregorio e Nunzio

INTRODUZIONE

In tutte le scienze la dinamica assume sempre una maggiore complicazione rispetto alla statica, come a dire che rappresentare e formalizzare dei processi in atto risulta più complesso di quanto lo sia la descrizione e la valutazione di un sistema o fenomeno che ha avuto conclusione o di un sistema nella sua situazione di routine e cioè quando ha nuovamente raggiunto l'equilibrio (Bertalaffy 1968; Dosi 1990).

In questo momento in agricoltura ci troviamo all'interno di un dinamismo che in alcuni momenti ed in alcune aree raggiunge addirittura la dimensione di una vera e propria tempesta dalla quale escono ridisegnate non solo le pratiche agricole, ma il ruolo delle attività agricole all'interno della società, le dimensioni e le caratteristiche settoriali e la figura e le aspettative dell'imprenditore agricolo.

La recente riforma della Politica Agricola Comune, con l'introduzione di un sostegno disaccoppiato dal prodotto, accelera questi mutamenti che sono il risultato di strategie diversificate che, imprenditori e sistemi agricoli, territoriali e nazionali, hanno già iniziato a porre in atto di fronte alla evidente incapacità del modello agricolo convenzionale di sopravvivere senza cambiamenti e innovazioni orientate ad una maggiore sostenibilità ambientale e sociale.

Ci troviamo, quindi, all'interno di una serie di percorsi innovativi che differiscono tra loro non tanto per l'obiettivo, ma quanto per gli strumenti e soprattutto per il *locus of control* del processo e per la loro capacità, nel lungo periodo, di costituire delle alternative promettenti e credibili per l'agricoltura europea. Un'agricoltura in forte transizione a cui viene chiesto di porre, innanzi a tutto, l'obiettivo della produzione di esternalità positive che sembrano costituire gli unici prodotti a cui l'Europa non può rinunciare, mentre sembra disposta, di fronte alle crescenti pressioni internazionali, a rinunciare a gran parte della produzione di *commodities*.

Le novelties, che sono documentate in questo studio, rifiutano questa dicotomia tra produzione agricola e produzione di esternalità, ma la ricompongono in pratiche multifunzionali che sono sostenibili da un punto di

vista economico oltre che ambientale e sociale. Sostenibilità economica che risulta importante anche alla luce della sempre maggiore difficoltà, per l'Europa, di mantenere nel tempo un elevato sostegno diretto alle imprese agricole.

Lo studio è basato sull'analisi empirica delle dinamiche messe in atto dagli agricoltori di diverse aree in Europa ed in particolare sono state seguite per tre anni le imprese che avevano introdotto innovazioni promettenti nei sistemi di produzione del latte e di gestione ambientale delle cooperative ambientali VEL e VANLA della Provincia della Frisia e nei sistemi pastorali della montagna interna dell'Abruzzo. Un'analisi quali-quantitativa è stata condotta su 90 casi di imprese innovatrici di 9 aree di tre Regioni del Sud Italia e su un campione rappresentativo di 225 imprese agricole scelte sempre nelle stesse aree. Da tutte queste analisi è stato possibile costruire un profilo della novelty che la caratterizza come un processo innovativo diverso da quello convenzionale finora studiato in agricoltura.

Le novelties fanno parte del dinamismo in atto in agricoltura e nelle aree rurali, nascono e si sviluppano all'interno di nuovi movimenti di idee, di network locali e transnazionali che sono sempre più presenti nelle aree rurali e che stanno cambiando la struttura e l'organizzazione delle filiere alimentari con una nuova redistribuzione del potere negoziale, dell'informazione e della ricchezza prodotta (Busch 2004).

Tutti fenomeni, questi, multidimensionali, come multidimensionali sono le novelties che devono rispondere a diverse esigenze dell'agricoltore. Tali dimensioni possono essere ricondotte a cinque principali: l'Agency e l'Autonomia, la Governance, la Politica, l'Integrazione locale e la Conoscenza. Lo studio di un fenomeno multidimensionale comporta comunque un'analisi da diverse angolature ed un approccio sistemico per comprendere le relazioni che esistono tra le diverse dimensioni.

Poiché tali relazioni sono estremamente fluide all'interno di un processo che non è ancora terminato e che quindi non ha ancora trovato un equilibrio, l'analisi dello stato delle singole dimensioni e delle interrelazioni può portare ad una fotografia del fenomeno che apparentemente sembra diversa a seconda dell'angolazione da cui si guarda il fenomeno.

Nel caso delle novelties va aggiunto che le diverse dimensioni possono avere una diversa caratterizzazione ed un diverso peso poiché vi sono delle specificità che provengono dalla contestualizzazione dell'innovazione in aziende e territori diversi. E' come dire che nello spazio multidimensionale, all'interno del quale si sviluppa la novelty, le coordinate di ciascuna dimensione possono essere diverse da novelty a novelty e possono mutare nel tempo. Cioè una novelty può avere una forte componente di conoscenza locale

nel momento della sua introduzione, mentre nel momento della sua affermazione può prevalere la sua capacità di referenza politica. D'altronde poiché il percorso innovativo della novelty ha una sua ben precisa collocazione nel tempo, vi è anche una diversità tra novelty e novelty dovuta al momento nel quale questa viene individuata e descritta.

Per tali ragioni nel libro la novelty viene definita in modi diversi quasi in un percorso che cerca di darne una lettura esaustiva da ciascuna delle diverse angolazioni e a seconda dello stadio in cui si trova all'interno del suo ciclo di vita.

L'elemento chiave per la definizione di una novelty, che la differenzia dalle altre tendenze innovative, che sono in atto nel settore, è rappresentato dalla sua capacità di legare in modo coerente le diverse dimensioni del processo innovativo e di essere più promettente, rispetto all'insieme delle dimensioni, nel medio e lungo periodo rispetto a soluzioni alternative che esistono o possono essere sviluppate da premesse esistenti.

Un elemento ricorrente nella novelty è il suo carattere di rottura rispetto al regime dominante e la sua capacità di riconnessione dell'impresa agricola con il territorio anche attraverso l'utilizzazione di risorse nascoste o male utilizzate dal regime dominante. È questa capacità di riconnessione, insieme alla riacquisizione di agency e di autonomia da parte dell'agricoltore, che rende la novelty più promettente rispetto ad altre innovazioni perché consente meglio di rispondere alle problematiche di sostenibilità sociale, economica ed ambientale che sono localmente specifiche e, quindi, difficilmente affrontabili con ricette e artefatti omologanti e standardizzate.

La novelty è, inoltre, più promettente nel tempo perché capace di innescare processi virtuosi di miglioramento del capitale umano attraverso l'acquisizione continua di conoscenze e competenze sviluppando la creatività dell'imprenditore e valorizzando le sinergie che possono nascere tra agricoltori diversi e, all'interno di nuovi network trans-settoriali.

Nello studio è stato dato uno spazio importante all'analisi della struttura organizzativa che consente alla novelty di crearsi uno spazio protetto all'interno del quale consolidarsi e svilupparsi.

L'impatto della novelty sulle relazioni e transazioni dell'impresa ha fatto sì che il suo successo economico potesse essere analizzato attraverso gli strumenti propri dell'economia neo-istituzionale, cioè partendo dalle transazioni interne e di mercato come unità di indagine dell'intero sistema organizzativo a cui queste transazioni danno luogo.

Ciò ha messo in evidenza come nelle novelty i vantaggi competitivi provengono da economie di scopo ed economie di rete e che, quindi, la loro

attuazione può prescindere totalmente dalla ricerca di economie di scala superando l'annoso problema delle piccole dimensioni delle imprese agricole. È la nuova strutturazione delle relazioni, indotta dalla novelty, che porta ad una ridefinizione dei confini dell'impresa agricola (Milone e Ventura 2004), ad una sua partecipazione a nuovi network, che diventano il motore dello sviluppo di un nuovo modello agricolo all'interno delle aree rurali.

Il lavoro è stato condotto all'interno di un progetto complesso e multidisciplinare 'AGRINOVIM' finanziato dall'Istituto Nazionale di Ricerca Scientifica NWO (Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek). L'approccio olistico al problema delle novelty, ha sicuramente contribuito molto sia alla messa a punto della metodologia utilizzata, sia all'interpretazione dei risultati delle indagini empiriche nei diversi territori. Lo scambio continuo di idee e di informazioni all'interno del gruppo, in particolare tra i colleghi impegnati nei singoli sotto progetti di ricerca, ha avuto un ruolo estremamente importante proprio per comprendere la multidimensionalità della novelty.

Vorrei ringraziare, quindi, i miei colleghi di PhD, Joan, Marthijn, Marian e Samantha, che hanno contribuito ad una mia crescita nelle capacità di analisi e di linguaggio ed in particolare i coordinatori e amici, Han e Dirk, che hanno sopportato e guidato le nostre scelte ed i nostri eccessi.

A questi si aggiungono gli altri componenti del gruppo, cioè Fritz, Arie, Joan, Jaap, che in modo anche un po' irresponsabile hanno affidato un tema così rilevante ad un gruppo di giovani neo laureati e anche un pò presuntuosi. Ma l'incoscienza è alla base di ogni processo scientifico e, quindi, sperando di non aver deluso le loro aspettative sono felice oggi di quella incoscienza che mi ha permesso cinque anni fa di iniziare questo percorso e che oggi mi ha portato all'interno della comunità scientifica della sociologia ed economia rurale.

Un percorso che è stato ricco di nuovi incontri ma ha consolidato anche vecchie amicizie e mi ha portato da studente ad interlocutore 'credibile?' di eminenti professori, ricercatori e docenti europei.

Un grazie va a tutti gli amici del Dipartimento di Sociologia Rurale di Wageningen, in special modo ad Ans per l'aiuto nell'editing del libro e per aver saputo creare, attraverso lo strumento del caffè collettivo, lo spirito di gruppo che contraddistingue questo Dipartimento.

Un ringraziamento va anche, a Sabine e ai bimbi Jarl e Adrian per l'ospitalità e l'amicizia dimostrata ed in particolare a quest'ultimo che ha abbellito il mio libro con le sue foto, che rappresentano un vero e proprio investimento per il futuro nella certezza che il suo nome figurerà fra quello dei grandi fotografi contemporanei.

Tutti questi amici mi hanno fatto amare l'Olanda per cui la mia presenza in questo Paese non terminerà con la tesi. Con grande piacere colgo l'occasione di rassicurare Bettina ed Hielke, che rimango in famiglia oramai e che, quindi, occorre continuare a curare la cantina cosicché non manchi mai a casa loro un buon bicchiere di vino, dopo una buona cena, come è sempre stato in tutti questi anni. Grazie di avermi affigliolato e curato nello spirito e nel corpo come un pupo.

Un grazie anche all'amico Ezio e al gabinetto del Ministro Alemanno, senza la cui collaborazione questo libro sarebbe stato finito un anno prima, ma mancante di quelle esperienze e quella saggezza che può acquisire chi ha la fortuna di collaborare con le persone che lavorano, ai livelli più alti, per il futuro dell'agricoltura italiana.

Un grazie speciale va a chi ha creduto, senza mai dubitare, che io potessi portare a termine questo percorso cioè a Jan Douwe e Flaminia, il primo si è basato sulla sua saggezza ed esperienza e la seconda sull'incoscienza ed inesperienza. Solo grazie alla combinazione dei due che un giovane di Larino è riuscito a diventare ricercatore e dipendente dell'Università di Wageningen e che i pastori d'Abruzzo sono usciti dai libri di poesia e si sono ritrovati nei convegni internazionali di sociologia ed economia. Quello che importa realmente è che loro al di là di tutto continuano a saper fare dell'ottimo formaggio e a saper guardare con attenzione il mondo che li circonda così da distinguere gli orsi, i caprioli e le pecore a chilometri di distanza. Se questo lavoro contribuisce a dare loro una piccola soddisfazione è già un grande risultato. Anche a loro vanno i mie ringraziamenti e tutta la mia amicizia, soprattutto a Nunzio e Gregorio.

Infine un pensiero particolare per Daniela, mia futura sposa, che ha saputo aspettare con pazienza questo importante tappa della mia vita condividendone difficoltà e gioie, alla mia famiglia e a tutti i miei amici.

1 LA RICERCA DI UN NUOVO PARADIGMA PER L'AGRICOLTURA MULTIFUNZIONALE

La politica europea per l'agricoltura ha riscoperto negli ultimi anni il valore della diversità. Questo perché l'agricoltura deve oggi rispondere a nuove esigenze della società civile che stanno profondamente modificando il contesto istituzionale all'interno del quale vengono svolte le attività agricole.

La salvaguardia della diversità dei metodi di produzione diffusi in Europa, in particolare nelle regioni con maggiori problemi legati ad uno sviluppo sostenibile, costituisce il principale obiettivo della Riforma della Politica Agricola europea, varata nel giugno 2003 dal Consiglio dei Ministri Agricoli¹, che apre la strada ad un nuovo modello europeo di agricoltura.

Le caratteristiche di tale modello vengono riassunte in *'...una maggiore rispondenza alle esigenze del mercato e una migliore competitività, la sicurezza e la qualità degli alimenti, la stabilizzazione dei redditi agricoli, la presa in considerazione dei problemi ambientali nell'ambito della politica agricola, una maggiore vitalità delle zone rurali, la semplificazione e un maggior decentramento.'* (Commissione europea, COM, 2003-23def)²

Il nuovo modello di agricoltura si deve sviluppare all'interno di un contesto che tiene conto di:

- l'introduzione, nelle attività economiche, del concetto di sostenibilità;
- i limiti dei rendimenti di scala per la scarsità delle risorse naturali impiegate che ne ha fatto aumentare il costo;
- il bisogno di mantenere alto il costo del lavoro, nei Paesi sviluppati, per motivi di equità sociale.

Il cambiamento delle funzioni dell'agricoltura e di conseguenza degli obiettivi della politica agricola sta comportando una revisione radicale delle regole e degli strumenti che definiscono l'ambiente tecnico, economico ed istituzionale all'interno del quale devono operare le imprese agricole. La risposta verso il cambiamento non è più unica ed inquadrata all'interno di un traiettoria tecnologica ben definita: l'introduzione del concetto di sviluppo sostenibile, secondo il quale le attività economiche debbono essere valutate in modo coordinato in relazione ai loro effetti socio-economici ed ambientali, pone al

centro del nuovo modello il concetto di agricoltura come co-produzione di uomo e natura (van der Ploeg 1997).

L'attenzione non è più centrata su tecniche e tecnologie che possono superare i limiti posti dalla natura, ma piuttosto su quelle conoscenze e competenze che consentono una contestualizzazione di tecniche e tecnologie finalizzate ad esaltare il rapporto di coproduzione in relazione alla disponibilità di risorse naturali ed alla loro eterogeneità prodotta da modalità di utilizzo diverse nel corso dei secoli³. L'obiettivo, quindi, si sposta dalla standardizzazione e omologazione delle tecniche e dei prodotti (Benvenuti 1994), alla capacità di riprodurre la specificità delle risorse e di valorizzare l'eterogeneità e, quindi, l'identità dei territori e delle produzioni.

La conseguenza è la crisi del paradigma della produzione di massa e del Regime tecnologico ad esso legato nei Paesi industrializzati. L'agricoltura produttivista è stato il risultato di una costruzione scientifica, con una propria coerenza interna, che per un certo periodo è stata in grado di fornire un insieme di problemi e di soluzioni accettabili a coloro che operavano nel campo delle scienze agrarie.

Questa costruzione, costituita non solo da teorie, ma da particolari tecniche adatte alla risoluzione dei problemi posti, ha costituito il paradigma dell'agricoltura nella sua fase di modernizzazione. Secondo Kuhn (1962⁴), infatti, un paradigma scientifico è quella tradizione di ricerca scientifica universalmente accettata, costituita da un amalgama di teoria e metodo, che insieme costituiscono qualcosa di quasi equivalente ad una visione della realtà. In questa visione della realtà, l'agricoltura doveva produrre beni alimentari di massa e, quindi, l'obiettivo della ricerca era quello di aumentarne produttività ed efficienza individuando traiettorie tecnologiche unidirezionali.

Lo sviluppo ed il mantenimento di un paradigma necessita della presenza di una forte coerenza interna tra teoria, metodo e norme che definiscono la scala gerarchica rispetto alla quale valutare le nuove soluzioni scientifiche e le pratiche e tecnologie che da queste derivano. Va sottolineato che le soluzioni sono relative a problemi che vengono formulati in relazione ai concetti ed agli strumenti propri del paradigma di riferimento e che sono considerate tali solo quando sono al suo interno.

La questione ambientale, i problemi di sicurezza alimentare e di benessere animale, le problematiche di eccedenza produttiva che negli ultimi anni hanno messo in discussione la necessità stessa di mantenere un settore agricolo vitale in Europa, hanno definitivamente rotto la coerenza interna tra paradigma scientifico dominante nelle scienze agrarie e norme socio-politiche che regolano lo sviluppo del settore agricolo.

La nuova agricoltura europea è, quindi, alla ricerca di un nuovo paradigma capace di garantire processi produttivi multifunzionali, cioè capaci di coniugare la produttività con la sostenibilità⁵ (come definita dalla Commissione europea) e di essere competitiva attraverso un maggiore orientamento verso quei prodotti e servizi che i consumatori/cittadini richiedono. Questo all'interno di un contesto internazionale che sta chiedendo una progressiva riduzione del sostegno interno ed una progressiva liberalizzazione dei mercati.

Il progresso scientifico e tecnologico finalizzato all'aumento della produttività dei fattori di produzione, in questo nuovo scenario, non dà più risposte accettabili sia dal punto di vista economico, sia da quello politico ed ambientale. La rivoluzione e la sfida che negli ultimi anni sta percorrendo il settore agricolo sta velocemente portando alla necessità di una transizione dal vecchio paradigma della 'produzione di massa' e dal relativo regime tecnologico istituzionale dominante ad un nuovo paradigma (*paradigm shift*).

Le transazioni di paradigmi che Kuhn chiamava '*Paradigm Shift*' non avvengono affatto in maniera lineare e pacifica, ma corrispondono a delle vere e proprie 'rivoluzioni scientifiche' attraverso le quali viene ricostruita una nuova coerenza tra teoria, metodi e norme. Nel caso dell'agricoltura la transizione dal vecchio al nuovo paradigma deve risultare in una nuova coerenza tra:

- la riorganizzazione delle pratiche agricole in una visione multifunzionale;
- le nuove modalità di porre le problematiche e le relative soluzioni (concetti, teorie e metodi) capaci di analizzare in termini multifunzionali le diverse pratiche;
- le norme secondo quali definire una scala gerarchica con cui misurare la validità o superiorità di alcune pratiche rispetto ad altre;
- le nuove traiettorie di apprendimento e di sviluppo tecnico e tecnologico che costituiscono soluzioni accettabili secondo le nuove norme.

Il vero elemento di rottura tra vecchio e nuovo paradigma è rappresentato da una nuova immagine della realtà nella quale vi è il riconoscimento del valore della diversità e della specificità dei fattori produttivi in relazione alla loro localizzazione, provenienza e storia.

Nel vecchio paradigma la realtà era unidimensionale e standardizzabile, nel nuovo paradigma siamo, invece, davanti ad una realtà complessa, cioè caratterizzata da varietà e variabilità di stati ed elementi del sistema, che in un'ottica di sostenibilità non può e non deve essere ridotta.

La complessità è, quindi, '*la proprietà di un sistema del mondo reale che si manifesta nell'impossibilità per ogni formalismo di catturare in modo adeguato tutte le sue proprietà*' (D.C. Mikulecky 1996).

Il nuovo paradigma dell'agricoltura multifunzionale deve costituire il quadro teorico, metodologico e normativo per comprendere e sviluppare processi di coproduzione 'uomo-natura' che consentono, all'agricoltura, nei diversi ambiti territoriali, di soddisfare i requisiti di sostenibilità.

Questi processi sono rappresentati da combinazioni dinamiche, localmente specifiche, di artefatti/pratiche e conoscenze locali che in misura diversa possono costituire delle promesse o delle risposte alle nuove aspettative della società civile nei confronti dell'agricoltura. Sono queste le novelty oggetto di questo libro.

Poiché le ricerche empiriche effettuate in diversi Paesi europei ed extra europei⁶ hanno messo in evidenza la presenza di imprese agricole che attuano tali processi con successo, questi possono costituire la base empirica per la costruzione del nuovo paradigma. Infatti per giungere ad un nuovo paradigma si passa sempre per un periodo 'preparadigmatico' (Kuhn 1962) nel quale si accumulano fatti e testimonianze in modo spesso quasi casuale che costituiscono delle risposte o promesse per il nuovo modello agricolo europeo, ma che ancora non hanno un riferimento ad una struttura teorica accettata e consolidata universalmente.

Le novelties sono caratterizzate da processi complessi che riguardano: le tecniche, l'organizzazione interna all'impresa, l'organizzazione del territorio, i rapporti tra impresa e mercato.

La dimensione locale di queste esperienze sposta l'attenzione della ricerca scientifica non più nella possibilità di trasferimento delle soluzioni, quanto alla modalità ed agli strumenti necessari a far nascere e sviluppare i processi di produzione di queste nuove combinazioni e della loro organizzazione sul territorio, e a valorizzare sul mercato la diversità di produzioni e di modalità produttive che da queste provengono.

Un quadro teorico di analisi deve avere gli strumenti per analizzare le relazioni dinamiche ed essere in grado di spiegare la loro diversa funzionalità in termini di efficacia e di efficienza in relazione ai diversi contesti. In questo libro, quindi, si utilizza la teoria neo-istituzionale quale complesso teorico e metodologico per l'analisi delle novelties. La teoria neo-istituzionale, infatti, ha come oggetto dell'analisi le relazioni economiche (transazioni) tra soggetti che danno luogo ad una determinata organizzazione della produzione in un determinato contesto.

In tale analisi si tiene conto sia della specificità delle risorse, sia della specificità del contesto socio-istituzionale. È proprio attraverso queste specificità e la varietà di combinazioni, che da queste possono risultare, che vengono spiegate le forme di governo delle transazioni e, quindi, le modalità

organizzative attraverso le quali processi analoghi possono risultare in un successo o in un insuccesso, oppure processi diversi possono condurre a risultati analoghi. Secondo Turner, infatti, *‘vi è una gamma sufficientemente larga di strutture, culture e pratiche che danno risultati somiglianti tra loro’* (Turner 2001).

1.1 NEO-ISTITUZIONALISMO E SVILUPPO RURALE

Lo Sviluppo Rurale rappresenta oggi un nuovo modello di sviluppo per il settore agricolo. Un modello caratterizzato da processi *multi-level, multi-actors and multi-faceted*.

According to van der Ploeg *et al.* *‘Rural development represents, as far as its relation to agriculture is concerned, both continuity and change. Continuity, since rural development processes basically reproduce and re-affirm the central features of farming as socio-technical practices. And change, because these basic features are at the same time transformed. It is precisely through this transformation that the required continuity is secured.’*. *‘Rural Development implies the creation of new products and services and the associated development of new markets. It also concerns the development of new forms of cost reduction through the elaboration of new technological trajectories and the production and reproduction of specific, associated knowledge bases (van der Ploeg et al. 2002)’*.

Parlare di agricoltura, all’interno dello sviluppo rurale, significa parlare di cambiamenti del comportamento degli imprenditori che si devono confrontare con un ambiente dove è cresciuta notevolmente la complessità a causa della proliferazione delle istituzioni⁷ che in modo diretto ed indiretto regolano la produzione e lo scambio dei prodotti e dei servizi delle imprese agricole. Tra queste istituzioni dobbiamo ricomprendere anche il mercato che non è più esclusivamente quello delle materie prime alimentari o commodity, ma si è molto allargato per tipologie di prodotto e servizi (una diversificazione orizzontale) e segmentato in varietà di gamma e qualità (differenziazione verticale).

Questo ha portato ad una notevole crescita della specializzazione e della complessità degli scambi (transazioni) tra individui, che a loro volta sono regolati da strutture di governo che possono essere molto diversificate anche all’interno di uno stesso ambito geografico e politico-amministrativo. La scelta della forma di governo degli scambi va a sua volta a determinare il risultato economico dell’impresa. L’efficienza dello scambio dipende a sua volta dalla minimizzazione dei costi di transazione che dipendono oltre che dalle capacità e risorse dell’impresa anche dall’ambiente relazionale in cui l’impresa opera.

Le transazioni sono l'unità di analisi dell'economia neo-istituzionale che spiega la nascita, il perdurare e la morte delle istituzioni da un punto di vista economico. Gli individui, infatti, tentano di massimizzare il proprio comportamento secondo ordini di preferenza stabili e coerenti, ma lo fanno, secondo l'economia neo-istituzionale, a fronte di limiti di natura cognitiva, informazioni incomplete, difficoltà di monitoraggio e di attuazione degli accordi. Le istituzioni riducono l'incertezza offrendo modelli di scambio economico adattabili ed efficienti (North 1984; 1986).

L'economia neoistituzionale si è sviluppata in due parti complementari: la prima studia le condizioni di base cioè il contesto istituzionale (che influiscono sulle contrattazioni) la seconda tratta dei meccanismi di governo e cioè gli assetti istituzionali (Davis and North 1971; North 1990).

L'economia dei costi di transazione che è all'interno dell'economia neoistituzionale si interessa del governo dei rapporti di scambio, cioè dell'assetto istituzionale all'interno del quale avvengono le transazioni.

La novità della teoria neo-istituzionale rispetto al modello neoclassico risiede oltre che nella scelta della transazione come unità di analisi, nelle assunzioni comportamentali degli individui e nell'introduzione del concetto di specificità degli assets.

Le assunzioni comportamentali su cui si basa l'economia dei costi di transazione, secondo Williamson, sono la razionalità limitata definita come comportamento '*...razionale nelle intenzioni, ma di fatto solo limitatamente*' (Simon 1957) e l'opportunismo definito come ricerca di fini egoistici spinto fino all'inganno (Williamson 1996).

Tali assunzioni fanno sì che gli scambi complessi regolati da contratti siano inevitabilmente incompleti in quanto non è possibile prevedere tutte le possibili soluzioni o termini contrattuali ex ante e che la transazione informale sia viziata da comportamenti opportunistici⁸ e, quindi, resa inefficiente dall'assenza di fiducia tra le parti. La specificità degli assets fa sì che non ci sia una informazione completa e senza costi per tutti gli scambisti e che, quindi, tale specificità generi costi nello scambio.

L'economia neo-istituzionale studia proprio tutte quelle condizioni che possono ridurre i costi legati alle assunzioni comportamentali ed alla specificità degli assets cosiddetti costi di transazione. L'oggetto dell'analisi diventa come organizzare (più in generale governare) le 18 distinte operazioni (transazioni) rese famose da Adam Smith (1776) invece di come fabbricare più spilli e a quale prezzo⁹.

Nell'analisi della modalità di organizzazione/governo delle operazioni/transazioni le aziende e i mercati divengono modalità alternative e

l'allocazione delle attività tra aziende e mercati non è data ma deve essere in qualche modo dedotta e spiegata. Questo porta a spiegare la differenza delle strutture di governo delle transazioni (mercati, ibridi, imprese, enti) attraverso il giudizio di convenienza tra quello che Williamson definisce il *make or buy* sul quale pesano proprio i costi di transazione.

La transazione, secondo Williamson, è una modalità di realizzazione di uno scambio, che segue regole stabilite, caratterizzata da:

- l'oggetto dello scambio;
- le parti contraenti;
- l'insieme delle regole o azioni, dette struttura di governo (*governance structure*), che permettono di realizzarla collegando gli elementi economico-organizzativi (le risorse necessarie per realizzarla) con gli obblighi contrattuali (impegni dei contraenti e penalizzazioni previste per le inadempienze).

In accordo con quanto detto, possiamo affermare che una transazione si compone di una parte *hard* o imm modificabile e di una parte *soft*. La parte *hard* è definita dall'oggetto e dai soggetti dello scambio, mentre quella *soft* descrive le modalità con le quali è svolta la transazione. La teoria dei costi di transazione si distingue dall'analisi tradizionale dello scambio perché sposta l'obiettivo dell'analisi dalla parte *hard* a quella *soft*. Questo significa, seguendo Williamson (Williamson 1975, 1981, 1985), che la teoria dei costi di transazione è finalizzata: all'analisi delle modalità con cui vengono organizzate e definite le transazioni ed alla determinazione del criterio di scelta tra una transazione svolta nel mercato oppure dentro l'impresa. Secondo l'approccio di Coase (Coase 1937), le transazioni si possono organizzare anche dentro l'impresa se questa scelta ha un costo più basso del costo d'uso del mercato. Da questo assunto nasce la necessità dello studio dei costi di transazione finalizzato a risolvere il problema del *make or buy* cioè della scelta più efficiente della forma di governo dello scambio.

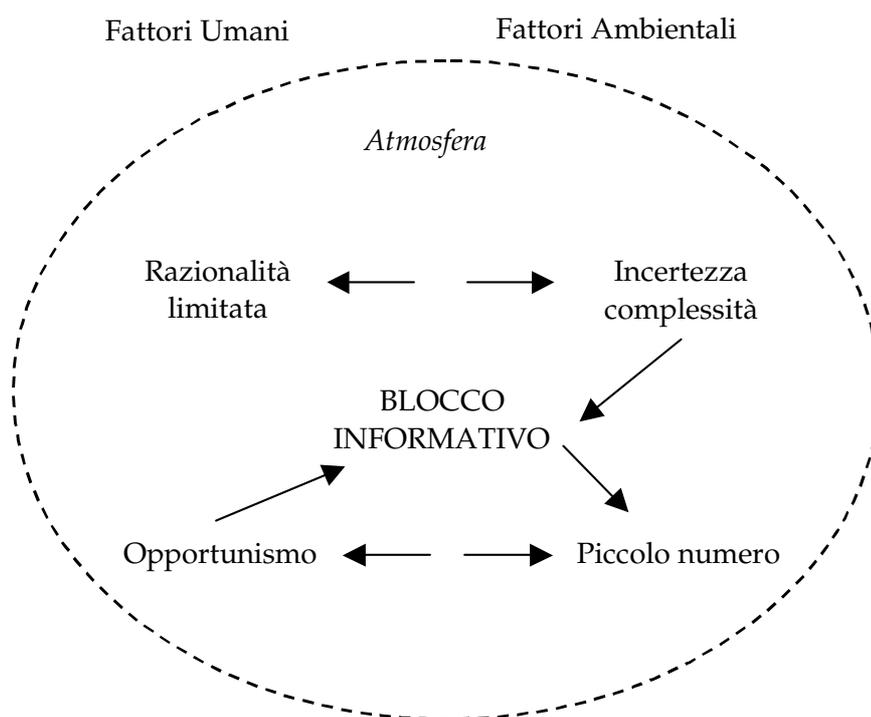
I costi di transazione possono essere divisi nei costi ex-ante e nei costi ex-post. I primi sono tutti quei costi necessari per la definizione delle caratteristiche dell'oggetto e delle modalità della transazione e che vanno sotto il nome di costo d'uso del mercato. I costi ex-post sono invece rappresentati dalle azioni che vengono messe in atto per assicurarsi che la transazione venga effettuata secondo le modalità stabilite (costi di controllo).

In un mercato di concorrenza perfetta non esistono costi di transazione perché le informazioni relative all'oggetto della transazione e le sue caratteristiche sono disponibili senza costi per tutti gli scambisti ed inoltre il numero delle transazioni è molto elevato tanto da non consentire comportamenti opportunistici. Il prezzo, quindi, diventa l'indicatore efficiente dello scambio.

Secondo Williamson le condizioni necessarie per definire un mercato perfetto vengono meno quando, per l'effetto di una serie di elementi, si determina un blocco informativo (*information impactness*). Il blocco informativo ha l'effetto di rendere gli elementi necessari per realizzare una transazione noti a pochi soggetti, mentre gli altri o non li conoscono oppure per conoscerli debbono acquistarli.

Data una atmosfera, i fattori che generano il blocco informativo sono umani e ambientali. L'*atmosfera* indica le preferenze dei soggetti per una relazione contrattuale piuttosto che per un'altra, mentre i *fattori umani*, che riguardano il comportamento degli attori della transazione, originano l'opportunismo e la razionalità limitata. I fattori *ambientali*, specifici alle transazioni, sono alla base dei fenomeni di incertezza, complessità e piccolo numero. Atmosfera, fattori umani e ambientali interagiscono tra loro secondo lo schema illustrato dalla figura 1.1 (Saccomandi 1998).

Figure 1.1 Fattori umani e ambientali responsabili dei costi di transazione



L'*incertezza/complessità* è una conseguenza della razionalità limitata, che limita la razionalità individuale, rende costosa la previsione degli elementi di una transazione e, obbligando a ricorrere alle strutture di governo, genera costi di transazione. L'*opportunismo* è un comportamento astuto e egoistico, che in genere aumenta al diminuire del grado di concorrenzialità del mercato o per effetto del piccolo numero¹⁰. Infatti, in situazioni concorrenziali chi vende può ricorrere a più acquirenti e chi acquista a più fornitori. Viceversa, avviata la

relazione contrattuale, le scelte non sono più possibili e poiché i contraenti non rinunciano ai propri interessi si possono determinare opportunismi, pressioni e mercanteggiamenti che aumentano il costo di transazione. Infine, sono considerate dimensioni critiche di una transazione: *l'incertezza, frequenza e specificità degli investimenti*. La prima genera i costi d'uso del mercato; le seconde amplificano gli effetti del piccolo numero, la carenza informativa e l'opportunismo.

In agricoltura l'ambiente all'interno del quale avviene lo scambio è caratterizzato da un'elevata incertezza dovuta oltre che dalla razionalità limitata, dalle caratteristiche stesse del processo produttivo agricolo legato a fattori biologici ed ambientali.

Questo porta alla difficoltà non tanto di definire le caratteristiche desiderate del prodotto, piuttosto di determinare gli adattamenti di prezzo conseguenti ad eventuali scostamenti delle produzioni dagli standard contrattuali. Ciò fa sì che i contratti in agricoltura siano sempre contratti incompleti cioè che nel tempo subiscono delle ricontrattazioni. L'esito della transazione rispetto alle condizioni pattuite viene a dipendere da chi ha maggior potere nella fase di ricontrattazione successive. In queste fasi conta molto la struttura del mercato in cui avvengono gli scambi (numero degli scambisti) e la specificità degli investimenti in funzione dell'oggetto dello scambio. A questo vanno aggiunti gli aspetti soggettivi di razionalità limitata e opportunismo degli individui.

L'opportunismo è legato alla diversa distribuzione delle informazioni all'interno delle filiere che legano la produzione al consumo. Ad esempio il trasformatore industriale ed il consumatore non hanno informazioni dirette sul processo produttivo e sulle caratteristiche del prodotto che ne derivano. Vice versa il produttore ha ridotte informazioni sulle preferenze dei consumatori e sui processi industriali di lavorazione.

Questo crea delle forti asimmetrie informative che favoriscono comportamenti opportunistici che spesso si manifestano attraverso strategie di *hit and run* che sfruttano la novità o le nuove tendenze di consumo. L'asimmetria informativa aumenta con l'introduzione all'interno dello scambio delle caratteristiche multifunzionali del processo, prodotto e servizio fornito dall'impresa agricola in quanto le esternalità che ne derivano sono difficilmente individuabili e misurabili in modo diretto dal consumatore. Ad esempio nel caso di prodotti la cui rinomanza è legata al territorio (ad esempio DOP ed IGP), questi possono essere imitati ingannevolmente. Ciò può condurre addirittura, attraverso un meccanismo di selezione avversa (Akerlof 1971) ad una riduzione complessiva del valore del prodotto, originario di un certo territorio, in quanto la mancanza di informazioni certe porta il consumatore a non essere disponibile a pagare di più per un prodotto che potrebbe non essere

‘originale’. Questo ha portato all’emanazione di un regolamento comunitario che tutela le denominazioni ed attraverso un logo rende immediatamente distinguibile il prodotto per il consumatore¹¹.

Esistono infine caratteristiche legate all’oggetto ed alla natura della transazione che sono riassumibili nella frequenza di queste, nella specificità delle risorse, e queste ultime sono direttamente collegate con l’opportunità.

Per l’economia dei costi di transazione la caratteristica (dimensione) più importante, nelle transazioni contrattuali, è quella della specificità degli assets (Williamson 1985, Grossman e Hart 1986). Possiamo distinguere sei tipi di specificità:

- ubicativa, cioè legata alla localizzazione dell’assets;
- delle risorse fisiche che vengono impiegate nel processo produttivo;
- delle risorse umane legate alle conoscenze e competenze utilizzate e che possono condurre a prodotti e risultati diversi;
- delle risorse dedicate, cioè di risorse che non possono essere utilizzate in altri processi;
- delle immobilizzazioni immateriali e cioè degli investimenti specifici effettuati e che diventano costi irrecuperabili in caso di cambiamento di processo produttivo;
- la specificità di tempo, cioè del fatto che un assets può essere specifico al momento della sua introduzione in un processo nuovo, in quanto non vi è una esperienza nelle transazioni che lo riguardano, e può perdere tale specificità quando le transazioni diventano più frequenti.

La specificità dell’assets crea maggiori rischi contrattuali e quindi costi di transazione (di uso del mercato) più elevati modificando la convenienza della scelta tra mercato e azienda (Williamson 1981).

Le risorse specifiche sono quelle incorporate nelle imprese. Nelle transazioni, più le risorse per effettuarle sono specifiche, più alti saranno i costi di transazione. Più le risorse sono specifiche per il venditore, minore sarà il numero di acquirenti. Più sono specifiche per un acquirente, minore sarà il numero degli offerenti. Per questi motivi, più utilizza risorse specifiche, più un contraente tende a preferire i contratti di lungo periodo al *bargaining*.

La specificità delle risorse utilizzate per realizzare una transazione è relativa alla località, risorse umane e beni fisici. La prima, è legata al profitto di una transazione con un venditore o un acquirente vicino. La seconda, riguarda l’apprendimento di alcuni processi produttivi o del lavoro di gruppo. La terza, gli investimenti fisici designati o *idiosincratici*, effettuati più per facilitare gli scambi futuri che gli attuali (e.g investimenti promozionali che un produttore effettua prima di aver ricevuto la materia prima). Questi ultimi investimenti si associano di solito ai costi di cambiamento, originati dalla necessità che un

nuovo gruppo di lavoro acquisti esperienza e alla difficoltà che questo gruppo ha di ottenere informazioni utili dal vecchio (Williamson 1975).

Quando si è in presenza di risorse specifiche, la difesa di tale specificità porta le imprese a trovare soluzioni originali che permettono una riduzione dei costi di transazione necessari per evitare il fallimento dello scambio e, quindi, mettere a rischio l'impresa. L'esigenza di ridurre i costi di transazione trova risposta in meccanismi che possono aumentare la trasparenza delle informazioni nel mercato e fornire assicurazioni sulla loro veridicità (riduzione effetto opportunismo) o diminuire i costi contrattuali legati alla specificità degli assets (maggiore flessibilità d'uso delle risorse, alternative produttive). È questa la motivazione, ad esempio, dell'utilizzazione di disciplinari di produzione, per la trasparenza dei processi e delle caratteristiche di qualità 'superiore' dei prodotti, ed i sistemi di certificazione basati sul controllo e sulla tracciabilità delle informazioni.

Questi sistemi diminuiscono, quindi, i costi di transazione per i singoli scambisti (i costi di transazione ex-post legati al controllo della veridicità dell'origine del prodotto non sono più a carico dell'acquirente ma istituzionalizzati da un sistema di regole controllate da un'autorità nazionale), aumentano però i costi di produzione del prodotto in quanto i produttori si devono far carico dei costi di implementazione dei sistemi di tracciabilità, dei costi di controllo e di certificazione.

L'ambiente all'interno del quale avviene lo scambio influenza, anche in questo caso, direttamente il costo della transazione: nel mercato locale esistono dei sistemi di controllo sociale che garantiscono il consumatore sulla veridicità dell'origine del prodotto (Ventura 2001). Questo fa sì che i costi di transazione siano minimi e che non vi sia un aumento dei costi di produzione dovuti alla certificazione. In un mercato 'globale' il controllo sociale deve essere sostituito da un controllo formale con un incremento del costo che deve essere o incorporato nel prezzo o assunto dall'amministrazione pubblica.

Non tutte le esternalità prodotte da un'impresa agricola multifunzionale riescono oggi ad essere incorporate nel prezzo di mercato, come ad esempio le esternalità ambientali. Questo a causa del fatto che o l'esternalità non viene riconosciuta come tale, oppure perché il singolo consumatore non è disposto a pagare.

La riconversione da un'agricoltura intensiva ad una capace di creare esternalità ambientali è stata perseguita fino ad oggi principalmente attraverso forme contrattuali tra l'UE e l'agricoltore nelle quali l'UE riconosce un corrispettivo all'imprenditore per le sue prestazioni ambientali (misure agroambientali, regolamenti 2078/92 e 1257/99). La difficoltà e gli alti costi di

transazione ex-post per i controlli hanno favorito comportamenti opportunistici e reso, in molti casi, poco efficaci tali misure.

L'obiettivo di giungere ad un modello di agricoltura europea multifunzionale necessita, fra i diversi strumenti, dell'introduzione di pratiche e di una relativa costruzione teorica e metodologica che crei un contesto coerente di conoscenze, norme e pratiche tali che la produzione di esternalità possa avvenire senza un costo aggiuntivo per le imprese o possa consentire un incremento di prezzo del prodotto. Si tratta, quindi, di individuare, spiegare e migliorare quelle pratiche che a parità di reddito producono esternalità positive sottoforma di quantità e qualità del lavoro, sicurezza degli alimenti, salvaguardia e/o miglioramento delle risorse naturali, dell'ambiente e del paesaggio. Da un punto di vista teorico e metodologico, la performance delle imprese agricole deve essere valutata in un'ottica di sviluppo sostenibile e cioè attraverso i suoi risultati congiunti economici, sociali ed ambientali.

La novelty, che abbiamo definito precedentemente, come quella combinazione originale di pratiche e conoscenze specifiche del contesto ambientale locale che, in misura diversa, può costituire delle promesse o delle risposte alle nuove aspettative della società civile nei confronti dell'agricoltura, è presente nelle imprese solo laddove costituisce anche una risposta economicamente valida per le aspettative dell'imprenditore.

È come dire che la novelty è quella modalità produttiva/organizzativa che riesce ad assicurare performance dell'impresa agricola che sono efficienti rispetto a tutti gli aspetti della sostenibilità, cioè consentono all'imprenditore di ottenere un reddito comparabile a quello di imprese analoghe con una produzione più elevata di esternalità positive ambientali, sociali e culturali.

La vitalità delle imprese che producono 'novelty' ed il loro successo economico rendono visibile la novelty ed aprono la strada alla sua diffusione.

La novelty consente di mantenere la specificità delle risorse, dei processi e dei prodotti dell'impresa senza che gli elevati costi di produzione e/o di transazione, associati a tale specificità, comportino una riduzione delle performance economiche dell'azienda. Questo è molto importante soprattutto nelle fasi di sviluppo della novelty. Infatti, quando la novelty si limita ad una o poche imprese, cioè quando la frequenza delle transazioni di risorse/prodotti necessari o provenienti dalle attività di tali imprese è bassa, i costi d'uso del mercato sono elevati e questo costituisce un incentivo alla reinternalizzazione, da parte dell'azienda, di funzioni che nel modello convenzionale erano esternalizzate.

Tuttavia, nelle fasi iniziali, stante le dimensioni limitate delle imprese agricole, il mercato di riferimento della novelties è estremamente limitato e

rappresentato da relazioni di prossimità che da una parte rafforzano la novelty sul territorio, ma dall'altra ne limitano l'espansione.

In tale situazione, i costi per reperire o immettere sul mercato materie prime e semi lavorati, caratterizzati da un'elevata specificità, divengono molto più elevati dei costi di riorganizzazione interna dell'impresa conseguenti alla integrazione di nuove fasi produttive o alla diversificazione dell'attività. Questa situazione è illustrata nel capitolo dedicato al caso empirico dell'Abruzzo.

Poiché la novelty si caratterizza per la specificità dei processi e di conseguenza dei prodotti la forma organizzativa che consente la riduzione dei costi di transazione ed un allargamento del mercato senza che vi sia un processo di riduzione di specificità, è quella della rete in cui le imprese creano una strategia comune per il mercato pur mantenendo una propria autonomia decisionale. Spesso i nodi di queste reti non hanno una prossimità geografica e, quindi, nella loro aggregazione risultano di estrema importanza eventi o attori che riescono a far diventare visibili le diverse esperienze/novelties e ad avviare le relazioni tra i nodi della rete.

Oltre che dall'oggetto dello scambio i costi di transazione sono influenzati anche dal contesto ambientale che influisce sulle regole e azioni che permettono di realizzare la transazione. L'insieme di tali regole e azioni costituisce la struttura di governo dello scambio.

Ad esempio il fatto che le imprese familiari costituiscono la tipologia maggiormente rappresentata nell'agricoltura europea (85%) fa sì che i costi di transazione interni a queste imprese siano molto bassi e conseguentemente siano ridotti i costi dell'organizzazione aziendale. Questi ultimi, infatti, sono minimizzati dall'assenza di comportamenti opportunistici e dalla presenza di relazioni basate su una logica di reciprocità e bene comune, piuttosto che da un interesse individuale.

L'efficacia comparata delle diverse strutture di governo deve quindi essere messa in relazione da una parte all'ambiente istituzionale, dall'altra alle caratteristiche dei soggetti economici che partecipano allo scambio. Williamson (1996), ha proposto uno schema (Figura 1.2) nel quale l'oggetto dell'analisi (le forme di governo delle transazioni) è racchiuso tra macro aspetti (ambiente istituzionale) e micro aspetti (gli individui).

Figura 1.2 Schema a tre livelli



Il modello di Williamson è un modello di tipo causale, sono rappresentati tre effetti principali (indicati con le frecce continue) ed effetti secondari (indicati con frecce tratteggiate). L'ambiente istituzionale, è quello che definisce le regole del gioco (norme, usi, diritti di proprietà, ecc.). Tali regole possono essere formali ed informali e quindi specifiche per territorio, inoltre sono variabili nel tempo. Dalle variazioni di queste regole dipendono i costi comparati delle transazioni.

Lo schema proposto può costituire quindi uno strumento per l'analisi sia delle nuove strutture organizzative che caratterizzano le imprese agricole multifunzionali, sia per lo studio dei contesti di internalizzazione delle esternalità prodotte da queste stesse imprese. I tre contesti 'estremi' di internalizzazione delle esternalità sono assimilabili alle strutture di governo di Williamson. Questi tre contesti sono rispettivamente: il mercato, il contratto e l'autorità.

1.1.1 Il mercato

Il mercato concorrenziale viene considerato nella teoria economica il migliore contesto di internalizzazione in quanto ogni esternalità proveniente dall'agire degli scambisti è internalizzata nel prezzo di mercato. Ciò dipende dalla

natura stessa di price taker e di price taking degli scambisti cioè dall'assenza di un comportamento strategico di questi.

Nel nostro caso di multifunzionalità questo si traduce nel fatto che le esternalità positive prodotte congiuntamente alla produzione agricola sono racchiuse nel prezzo del prodotto agricolo. In un tale contesto risulta quindi rilevante non più il comportamento individuale quando l'ambiente istituzionale che influisce sulla trasparenza delle informazioni e sulla costruzione di standard nel prodotto. Il prezzo, tuttavia, è un segnale informativo efficiente solo quando le differenze qualitative dei prodotti possono essere valutate esattamente dagli scambisti.

Poiché le esternalità positive dell'agricoltura multifunzionale sono legate al processo produttivo, le differenze qualitative che queste inducono nel prodotto non sono sempre valutabili in modo immediato dall'acquirente. Ciò crea inefficienze di mercato e quindi allontanamento dalla forma di concorrenza perfetta.

Un caso caratterizzato da elevata trasparenza delle informazioni è rappresentato dal prodotto tipico quando la dimensione fisica del mercato corrisponde alla zona di produzione. In questo caso il prezzo assume la funzione di segnale informativo efficiente.

La compravendita di un bene in mercato concorrenziale perfetto non è condizionata dalle scelte di quantità e di modalità di vendita/acquisto degli scambisti, ma la sua realizzazione presuppone l'esistenza del bene da scambiare e quindi l'esistenza di scelte a monte degli scambisti.

Nel prodotto tipico le scelte a monte sono dettate dalle condizioni ambientali all'interno delle quali avviene il processo produttivo. Il mantenimento di queste produzioni non è quindi una scelta volontaria ma una condizione stessa di esistenza del prodotto e della stessa attività agricola. (es. Produzione di carne e di formaggi da animali al pascolo in montagna).

In questo caso la dipendenza dalle scelte è una condizione di equilibrio, non una condizione di scelta del soggetto. L'ipotesi del price taker in un mercato concorrenziale si basa proprio sulla assenza di legami fra i fattori che condizionano la scelta del soggetto ed il prezzo.

La valorizzazione del prodotto attraverso la forma di mercato concorrenziale può avvenire solo attraverso un prezzo più elevato rispetto a prodotti, analoghi, considerati di livello qualitativo inferiore. Poiché la qualità del prodotto tipico è strettamente connessa alle tradizioni del territorio ed alle sue caratteristiche ambientali, la funzione di mantenimento di questi valori sociali laddove viene riconosciuta solo nel prezzo verrebbe sostenuta dalla stessa

comunità locale disposta a pagare un prezzo più elevato rispetto al prodotto proveniente da altri territori.

Tuttavia la maggior parte delle comunità rurali all'interno delle quali si ottengono i prodotti tipici, hanno dei redditi inferiori a quelli medi dell'UE (zone Ob. 1 e 5b). Il basso potere di acquisto totale dei consumatori di queste aree non consente una valorizzazione dei prodotti in termini di prezzo. Tale valorizzazione va ricercata in mercati geograficamente distanti in cui il prezzo da solo non è più un indicatore efficiente per la presenza di asimmetrie informative tra i produttori e i consumatori.

Il prodotto, quindi, necessita di una differenziazione che spesso è anche di tipo istituzionale, come nel caso delle DOP, IGP, DOC dei vini, che porta il mercato ad una struttura di 'monopolio naturale' cioè un mercato nel quale esistono barriere all'entrata, rappresentate dai disciplinari di produzione e dall'areale geografico di provenienza, che limitano la libertà di entrata delle imprese concorrenti.

Il mercato quindi, nel caso di un prodotto di qualità e tipico, è una buona struttura di internalizzazione delle esternalità del prodotto solo se è 'inefficiente' cioè non opera come una struttura concorrenziale, ma come monopolio o oligopolio che garantiscono un profitto per l'impresa.

1.1.2 I contratti

Un contratto dal punto di vista economico è un accordo, che può anche non avere uno status legale (informale ed implicito), volontario e perciò mutamente vantaggioso. L'obiettivo dell'accordo è infatti quello di ottenere un comportamento delle parti che sia di mutuo interesse.

In un contesto contrattuale ciascun soggetto sociale possiede le seguenti informazioni e caratteristiche:

- ha piena consapevolezza degli effetti esterni associati alle sue azioni;
- mantiene durante tutta l'interazione dominio completo sul proprio insieme di scelta;
- condiziona la soluzione del proprio problema di scelta alla soluzione del problema di scelta di qualche altro soggetto. (Grillo 1996).

La prima e la terza condizione chiariscono la diversità dello scambio in un contesto di mercato ed in un contesto contrattuale.

Il condizionamento reciproco delle scelte dei soggetti sociali è illimitato quando è sempre possibile:

- 1 specificare esattamente le azioni per ciascun soggetto per ogni stato di natura;

- 2 specificare esattamente, per ogni possibile stato di natura qualsiasi altra azione delle parti o di qualche altro soggetto sociale, condizionata alle azioni di cui al punto 1;
- 3 specificare esattamente, per ogni possibile stato di natura qualsiasi altra azione delle parti o di qualche altro soggetto sociale, condizionata alle azioni di cui al punto 2, e così via.

L'esistenza di informazioni private di tipo incompleto, (asimmetria informativa) riconduce il problema a quello dell'individuazione degli incentivi che possono indurre i singoli soggetti a rivelare la propria informazione privata così da poter giungere ad una composizione degli interessi dei singoli tra loro e con quelli della collettività.

I contratti completi

L'esistenza delle condizioni 1, 2, e 3 in termini contrattuali definisce un contratto completo, secondo quanto indicato 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'*.

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 scambisti non consente di avere la possibilità di stipulare un contratto completo (vincolante) secondo Milgrom e Roberts.

I contratti incompleti

I contratti reali sono quindi sempre contratti di tipo incompleto. Un contratto incompleto è sempre una soluzione di second-best¹², intesa in senso paretiano. Tuttavia la presenza di asimmetria informativa fa sì che nelle condizioni di informazione privata data, cioè nel contesto di scelta degli scambisti, le soluzioni di second-best, possono essere considerate 'efficienti' in termini normativi, in quanto non migliorabili nell'immediato.

Nel lungo periodo, si verificano cambiamenti dei contesti informativi dei giocatori, quindi queste soluzioni perdono la loro 'efficienza normativa' e vengono rinegoziati.

Il contratto può essere considerato come un contesto di internalizzazione delle esternalità della multifunzionalità dell'agricoltura quando l'acquirente sceglie di pagare per il prodotto un prezzo maggiore in modo consapevole a fronte di un impegno da parte del produttore a soddisfare le sue esigenze.

In questo caso esiste un rapporto diretto tra prezzo e scelte dei soggetti come manifestato nei casi di prodotto biologico commercializzato nei circuiti brevi (Miele 2001).

I contratti possono anche essere impliciti quando sono rappresentabili da accordi caratterizzati dall'esistenza di aspettative inesprese nel contratto, ma condivise dalle parti. A seconda del grado di comprensione e condivisione delle parti, sulle aspettative reciproche, i contratti impliciti possono costituire un notevole strumento di risparmio sui costi di transazione di tipo *ex-ante*. L'esistenza di una cultura societaria diffusa nel contesto all'interno del quale il contratto viene stipulato, vista come condivisione di valori, rende efficiente questo tipo di contratti. Nel settore agricolo, siamo in presenza di contratti impliciti in molte forme di scambio che avvengono all'interno di circuiti di commercializzazione di tipo locale (Ventura e van der Meulen 1994).

1.1.3 L'autorità

Ogni volta che ci troviamo di fronte a un contratto incompleto, ci troviamo di fronte all'impossibilità di rilevare tutte le azioni delle parti per ciascuno degli stati di natura che possono verificarsi durante la vita del contratto. Nel caso in cui le azioni rilevanti siano completamente verificabili, mentre gli stadi di natura non lo sono affatto, è possibile per il principale, ottimizzare le prestazioni dell'agente esercitando un potere di scelta sulle azioni dell'agente. Non siamo quindi più di fronte al problema dell'incentivazione (azione nascosta) ma al concetto di autorità.

Il concetto di autorità è applicabile ogni qual volta ci sia una cessione di un diritto reale che però preveda delle obbligazioni da parte di uno dei due contraenti. Quando una obbligazione è costosa per chi la deve eseguire sono necessari degli incentivi (anche sotto forma di sanzioni) che ne assicurino la corretta esecuzione, ovvero che rendano ancora più costoso una scorretta esecuzione, altrimenti il contratto non verrebbe firmato.

Secondo Simon qualsiasi lavoro tecnicamente fattibile può essere oggetto di una disposizione contrattuale la cui esecuzione è garantita a priori (Simon 1947). In questo caso il ruolo dell'autorità è quello di rendere la produzione flessibile cioè adattabile ai mutamenti che intervengono nell'ambiente. Tuttavia l'ipotesi di Simon è vera solo per disposizioni poco dettagliate quando: ogni qual volta ci siano delle specifiche relative alla qualità della prestazione. L'assunto di Simon è valido solo quando queste specifiche siano misurabili e verificabili. In questo caso tuttavia le attività di controllo e di verifica vanno ad aumentare i costi di transazione *ex post* fino a poter rendere inattuabili il contratto perché non più conveniente.

I sistemi di assicurazione qualità¹³ che si stanno diffondendo anche nel settore agroalimentare consentono non solo di individuare le specifiche qualitative e di tradurle in un manuale di procedure, ma anche di minimizzare i costi di transazione legati al rispetto delle disposizioni contrattuali poiché le aziende agiscono in auto controllo e si fanno verificare da terzi.

Il concetto di autorità, quindi, consente di spiegare la flessibilità di alcune organizzazioni delle produzioni tipiche, dell'era post fordista, basate su rapporti contrattuali quali ad esempio le reti d'impresa.

Gli incentivi al rispetto delle disposizioni contrattuali possono essere garantite dal sistema legale ma anche da comportamenti etici, dalla reputazione di affidabilità di cui l'individuo gode e da meccanismi di reciprocità.

Il dominio che un soggetto ha sull'insieme di scelte di qualche altro soggetto implica che l'azione compiuta dal secondo soggetto non sarà la soluzione del suo problema di scelta, ma l'esecuzione di un ordine ricevuto dal primo soggetto. Questa azione massimizza di conseguenza il benessere del soggetto che trasmette l'ordine non quello del soggetto che la compie. Una relazione di autorità, quindi può ridurre l'esternalità negativa derivante dall'azione di un soggetto su un altro e viceversa. In questo senso Grillo (1996) individua nell'autorità il terzo contesto astratto di internalizzazione delle esternalità.

L'attenzione deve essere posta non solo al meccanismo in quanto tale, come avviene nell'analisi contrattuale di Williamson, ma alle motivazioni, alla forma del meccanismo (la disponibilità di un soggetto a rinunciare al dominio sul proprio insieme di scelte) e alle implicazioni.

Secondo la teoria oggi prevalentemente una 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.

Nel lungo periodo le relazioni di autorità nascono come soluzione del problema di fronteggiare situazioni inattese, cioè stati del mondo, che non potevano essere previsti ex-ante al momento della contrattazione e che influenzano il benessere di uno dei due contraenti.

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.

L'esistenza di un rapporto di autorità consente di internalizzare l'esternalità derivanti dalla specificità degli investimenti e di condurre a contratti di first-best.

Questo può accadere quando solo uno soggetto ha effettuato un investimento specifico, lo stesso che può esercitare un potere di autorità. In questo caso il soggetto ottimizza l'uso del suo investimento senza danneggiare il resto dei contraenti, assicurando in tal modo che la quantità di risorse investita sia socialmente efficiente.

Il problema è stato affrontato da Grossman and Hart (1986). Secondo questi autori un contratto presenta sempre due tipi di diritti contrattuali:

- i diritti specifici
- i diritti residui

In una situazione ex ante l'oggetto del contratto è rappresentato dai soli diritti specifici, mentre quelli residui o non si conoscono o risulta troppo costoso specificarli, e quindi questi possono essere contrattati solo ex post.

I diritti possono essere acquistati attraverso l'integrazione verticale che consiste proprio nell'esercitare un controllo completo sugli assetti dell'altro sia ex ante che ex post (non c'è contrattazione). L'autorità invece non presuppone l'assenza di una contrattazione ex post e cioè esistenza di diritti residui ma comporta che una delle parti abbia dominio sull'insieme di scelta dell'altro.

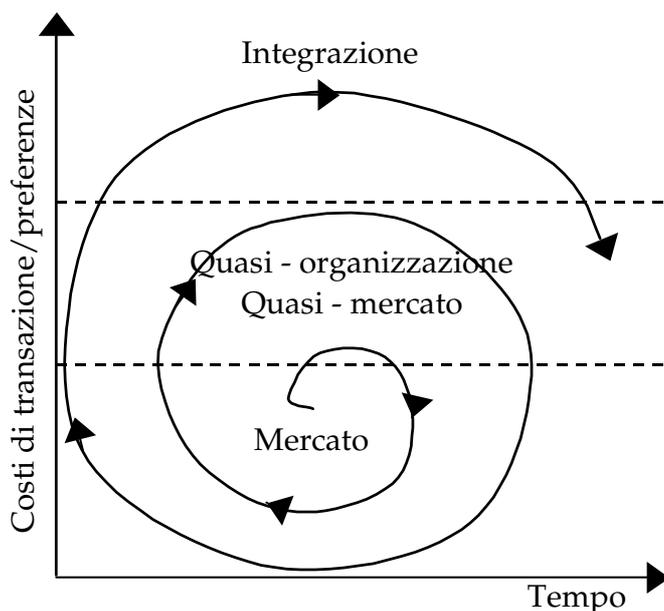
Tutte e tre le forme di governo delle transazione esaminate non sono forme statiche in quanto vengono a dipendere sia dal contesto istituzionale sia dal comportamento individuale sia infine dalle caratteristiche della transazione.

L'analisi neoistituzionale, come abbiamo visto studia in particolare le caratteristiche delle transazioni, mentre per gli altri due livelli individuati da Williamson si prende in considerazione quelle dinamiche che influiscono direttamente sui costi delle transazioni.

Esiste quindi un *continuum* di forme organizzative¹⁴ generato dalla tendenza delle imprese a minimizzare i costi di transazione sostituendo all'uso del mercato forme contrattuali o forme di coordinamento interno. Questa tendenza può essere chiamata principio di *'adattamento'* che da luogo a quello che Saccomandi (1998) definisce come ciclo dell'innovazione organizzativa (cfr. Figura 1.3).

Il ciclo non deve essere inteso come un passaggio automatico dal mercato alle strutture gerarchiche intermedie e da queste all'integrazione e vice versa, piuttosto vuole evidenziare come all'aumentare della complessità delle transazioni le imprese tendono a cercare forme organizzative atte a minimizzare i costi di questi.

Figura 1.3 Ciclo dell'Innovazione Organizzativa



1.2 PROCESSI DI ADATTAMENTO DELL'IMPRESA AGRICOLA

Il principale problema di un'organizzazione economica è la sua riproduzione nel tempo, cioè quello dell'adattamento alle mutate condizioni dell'ambiente.

Secondo Hayek (1945) l'adattamento di una organizzazione economica avviene spontaneamente attraverso il sistema dei prezzi e quindi colloca la capacità di adattamento nel mercato. Anche per i teorici dell'organizzazione (Barnard 1938) la principale preoccupazione dell'organizzazione era l'adattamento al mutare delle circostanze, ma inteso come adattamento interno dell'organizzazione.

Nel primo caso siamo di fronte ad un adattamento 'autonomo', nel quale i prezzi sono statistiche significative: cambiamenti nella domanda o nell'offerta di un bene si traducono in cambiamenti nei prezzi, per rispondere ai quali, i singoli partecipanti, prendono le necessarie iniziative in modo indipendente in modo da massimizzare rispettivamente la loro utilità ed i loro profitti.

Nel secondo caso siamo di fronte ad un adattamento di tipo 'cooperativo' dove la sopravvivenza dell'organizzazione richiede forme coordinate di risposta, per evitare che le singole parti operino l'una contro l'altra o comunque in maniera non ottimale. I difetti di coordinamento possono essere dovuti al fatto che le parti autonome interpretano e reagiscono ai segnali in maniera diversa, anche se il loro proposito è di arrivare ad una risposta tempestiva e nell'interesse comune.

Anche nella teoria dei costi di transazione l'adattamento dell'organizzazione è un campo di studio centrale. Secondo Williamson (1996), tuttavia i tipi di adattamento possono essere 'autonomo', 'cooperativo' o una combinazione dei due. Il comportamento cooperativo o ibrido non si manifesta solo all'interno dell'impresa, ma anche tra impresa e il resto degli attori del mercato.

Il variare delle modalità di adattamento dipende dal variare degli attributi delle transazioni, specialmente nella misura in cui gli investimenti associati agli stadi successivi dell'attività sono bilateralmente o multilateralmente dipendenti.

Inoltre ciascuna forma di governo delle transazioni – mercato, ibrido e gerarchia – differisce sistematicamente nella capacità di adattarsi in forme autonome e cooperative.

Esiste perciò una serie di allineamenti previsti (per economizzare sui costi di transazione) tra transazioni e strutture di governo e queste previsioni invitano (e sono soggette) a verifica empirica.

Secondo Butler (1982) una transazione è uno scambio di valori tra i contraenti, realizzata con un insieme di mezzi necessari per trasmettere informazioni e applicare sanzioni quando non si rispettano gli impegni. Per questo autore gli attori della transazione sono obbligati ad affrontare e risolvere i problemi duali della razionalità limitata e dell'opportunismo

Nel caso di adattamento autonomo e cioè quando i prezzi sono una statistica sufficientemente indicativa, i singoli acquirenti e produttori possono riposizionarsi autonomamente. Poiché si appropriano dei flussi individuali dei ricavi netti, ciascuna parte è fortemente incentivata a ridurre i costi ed ad adattarsi efficientemente.

Se la riduzione del costo è sufficiente a bilanciare la perdita di ricavo, nell'ipotesi di costanza dei costi di transazione non vi è un mutamento nella struttura di governo delle transazioni rispetto al periodo precedente. Se invece la riduzione del costo di produzione non può venire effettuata in maniera soddisfacente, poiché secondo la teoria neoistituzionale può essere ottenuta attraverso la minimizzazione sia del costo di produzione sia di quello di transazione, quando questo è possibile, si ha un riposizionamento dell'impresa all'interno del ciclo dell'innovazione organizzativa.

Quando ciò non è possibile l'impresa o chiude oppure, se si è in presenza di economie di scopo, diventa multiprodotto.

Nel caso in cui gli scambisti sono legati da forma di dipendenza bilaterale, ad esempio per aver effettuato investimenti specifici, le cose si complicano: in questo caso può essere più conveniente un adattamento di tipo cooperativo.

Le conseguenze di tale adattamento dipendono dalla ripartizione dei diritti residui provenienti dalla contrattazione ex ante che, come abbiamo già illustrato, risulta sempre incompleta in un contesto dinamico.

La ricontrattazione dei diritti residui è stata studiata da Grossman e Hart (1986).

Il modello di Grossman and Hart è un modello a due periodi in cui gli autori prevedono tre alternative:

- la non integrazione;
- integrazione verticale da parte della prima impresa rispetto alla seconda;
- integrazione verticale da parte della seconda impresa rispetto alla prima.

Tale scelta dipende dalla specificità degli assets dei due scambisti:

- se entrambi i contraenti investono in maniera importante, la non integrazione è preferibile all'integrazione o conviene che entrambi i contraenti mantengano il controllo sulle proprie imprese;
- viceversa, l'integrazione è scelta quando chi integra effettua investimenti più importanti dell'impresa integrata.

1.3 DIRITTI DI PROPRIETÀ E CONTROLLO SULLE RISORSE E SULL'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA AGRICOLA

Nell'approccio neoistituzionalista la riduzione dei costi di transazione non spiega solo l'esistenza dell'impresa ma fornisce anche una spiegazione della struttura dei diritti di proprietà che caratterizzano l'impresa stessa.

I diritti sull'organizzazione vanno ai proprietari di quei fattori che permettono di risolvere nel modo più efficiente il problema produttivo che è la ragione dell'esistenza dell'impresa. In altre parole, secondo la teoria neo-istituzionale, i diritti di proprietà dell'impresa vanno ai proprietari di quei fattori che sono più specifici per l'attività dell'impresa e più difficili da controllare.

D'altra parte esiste un rapporto di causa-azione in quanto, una volta che sono dati i diritti di organizzazione, è possibile dimostrare che i fattori, di cui l'imprenditore è proprietario, tenderanno a diventare sempre più specifici ed utilizzati in modo difficile da controllare. Così ad esempio nel caso delle imprese agricole a conduzione diretta dove il capitale umano è costituito dallo stesso imprenditore e/o dalla sua famiglia, questo non avrà nessuna difficoltà ad utilizzarlo in attività di cui è difficile un controllo. Questo facilita l'uso del lavoro, di una stessa persona, in più attività senza il rischio di comportamenti

opportunistiche che potrebbero sorgere proprio dalla difficoltà di controllo di un lavoro non *routinario* (Pagano 1993).

La proprietà dei fattori specifici da, inoltre, diritti o garanzie a salvaguardia degli investimenti effettuati. La proprietà dell'impresa, quindi, può essere intesa come una salvaguardia molto efficace, per il proprietario, di una risorsa perché questo implica che egli avrà potere su tutto quello che non è stato oggetto di contratto.

Secondo Hart e Moore (1990) il vero e solo diritto di proprietà, su un bene o su una risorsa, è rappresentato dal potere di esclusione dalla sua utilizzazione. Questo concetto è lo stesso affrontato da Grossman e Hart (1986) i quali identificano il diritto di proprietà con l'esercizio del potere di ricontrattazione dei diritti residui in caso di contratti incompleti (cfr. § 1.2).

Nelle analisi economiche è spesso utile interpretare la proprietà (alcune volte il possesso) di un bene, come l'avere i diritti residui di controllo sul bene, cioè essere titolari del diritto di assumere ogni decisione riguardanti l'uso di un bene che non sia esplicitamente fissato, da norme o aspetti, ad altri per contratto.

Il concetto di diritto residuo è piuttosto chiaro nel caso di un bene materiale come ad esempio una macchina od un impianto. In questo caso infatti tale diritto consiste nel controllarne l'uso in termini di modalità e quantità ed eventualmente ricontrattare tale uso quando mutano le condizioni 'ambientali' all'interno del quale avviene lo scambio, ivi comprese quelle istituzionali. Diventa più complesso quando viene applicato alle attività o beni immateriali, come ad esempio il lavoro, o a entità complesse come quella di organizzazione.

La tipologia prevalente di imprese nell'agricoltura europea è l'impresa familiare che detiene la proprietà del fondo. I diritti di proprietà sono esercitati sul fattore terra e sul fattore lavoro.

Maggiore è la specificità di questi due fattori per i processi di produzione sia agricoli sia extra agricoli, maggiore risulta il controllo della organizzazione da parte dei suoi proprietari e quindi il vantaggio competitivo di mantenere queste attività all'interno dell'impresa agricola.

Le caratteristiche tecnologiche delle risorse giocano un ruolo importante nel determinare i diritti di proprietà sull'organizzazione. Infatti, anche nel settore agricolo le tecnologie determinano una diversa specificità dei fattori della produzione a partire dal fattore terra fino al fattore lavoro.

I processi di modernizzazione hanno dato luogo ad innovazioni tecnologiche perlopiù *labour saving* volte a superare i limiti alla produttività rappresentati

dalla specificità delle condizioni pedo-climatiche dell'ambiente di produzione (si pensi allo sviluppo delle produzioni in serra o alle biotecnologie).

Questo ha portato ad una vera e propria 'espropriazione' del controllo dei diritti residui sull'uso del fattore terra e lavoro dell'impresa contadina nonostante a questa rimanessero i diritti di proprietà di tali fattori. Terra e lavoro venivano sostituiti, come risorsa specifica, dalla tecnologia. Poiché la tecnologia è stata prodotta sempre più al di fuori delle imprese agricole e dello stesso settore agricolo, la dominanza organizzativa, sui fattori della produzione, è passata dall'agricoltore a chi deteneva i diritti di proprietà sulla tecnologia.

Infatti, anche in presenza di una contrattazione incompleta, cioè in presenza di diritti residui, una delle parti può esercitare il controllo delle scelte del soggetto proprietario della risorsa. Il dominio esercitato sull'insieme di scelte di un altro soggetto implica che l'azione compiuta dal secondo soggetto non sarà la soluzione del suo problema di scelta, ma l'esecuzione di un ordine ricevuto dal primo soggetto. Questa azione massimizza di conseguenza il benessere del soggetto che trasmette l'ordine non quello del soggetto che la compie. L'attenzione, quindi, deve essere posta non solo al meccanismo in quanto tale, come avviene nell'analisi contrattuale di Williamson, ma alle motivazioni e alla forma del meccanismo (la disponibilità di un soggetto a rinunciare al dominio sul proprio insieme di scelte) e le sue implicazioni.

Sempre Grossman e Hart, come detto in precedenza, individuano la condizione necessaria perché sorga un rapporto di autorità nel fatto che i soggetti siano coinvolti in rapporti di lungo periodo e che qualcuno di essi debba effettuare degli investimenti specifici. Tale concetto è molto vicino alla definizione di valore degli *assets* che ne dà Porter (1987), 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 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 una esternalità positiva per i soggetti che ne possono fare uso a discapito di chi lo effettua agendo come deterrente all'investimento stesso.

Gli investimenti tecnologici effettuati dalle imprese agricole negli ultimi decenni, sotto l'incentivo di una politica agricola ed agroalimentare che ha sostenuto investimenti tecnologici volti all'aumento della produttività dei

fattori ed alla standardizzazione delle produzioni, hanno creato un effetto di *lock-in* delle imprese agricole rispetto ad un processo di crescente incorporamento ed istituzionalizzazione nel mercato (Saccomandi 1998). L'agricoltore ha difeso i propri investimenti in tecnologia anche a scapito del controllo sulle risorse di cui manteneva i diritti di proprietà e cioè terra e lavoro.

L'innovazione tecnologica ha, quindi, ridotto il potere dell'agricoltore di controllo anche su quelle risorse sulle quali continua a detenere i diritti di proprietà in un processo di *upgrading* della produttività del fattore, anche a scapito della sua autoriproduzione nel processo produttivo. Ad esempio l'aumento di produttività della terra è stato perseguito attraverso la monocoltura reintegrando la perdita di fertilità del terreno con dosi crescenti di fertilizzanti chimici.

La *novelty*, viceversa, rappresenta quella modalità in cui un processo di *downgrading*, rispetto alle tendenze dominanti, consente il mantenimento di performance economiche soddisfacenti e la produzione di esternalità ambientali e sociali positive. Questo, attraverso una riorganizzazione del processo produttivo e dell'impresa che ha come conseguenza:

- l'aumento del controllo sulle risorse da parte dell'imprenditore agricolo;
- la valorizzazione e riproduzione delle caratteristiche di specificità della risorsa rispetto al territorio.

Il processo della modernizzazione dell'agricoltura, soprattutto in Italia, non è stato completamente unidirezionale ma è possibile distinguere tre principali percorsi seguiti dalle imprese agricole:

- le imprese che hanno adottato le nuove tecnologie, favorite da un contesto tecnologico-amministrativo che ha saputo creare incentivi economici e sociali per tale introduzione. In tale contesto la modernizzazione ha assunto un vero e proprio potere normativo rispetto a quello che veniva considerato la promozione sociale del contadino. La risorsa specifica è passata dal lavoro, inteso come competenza e arte della località, all'uso della tecnologia e la salvaguardia di tale risorsa, da parte di chi ne esercitava i diritti di proprietà e cioè dal contesto tecnologico-amministrativo, ha portato ad una selezione delle imprese secondo criteri di produttività e di economie di scala che hanno disattivato le imprese agricole portando al loro esterno il controllo dell'uso delle loro risorse.¹⁵;
- le imprese che hanno solo in parte aderito al regime tecnologico dominante, selezionando le tecnologie e adattandole alla propria organizzazione del processo produttivo e delle funzioni di impresa. Un elemento importante è stata la base aziendale familiare e/o la presenza di produzioni destinate a circuiti di qualità dove vi era una tutela, anche istituzionale, delle specificità della terra (zona di origine) e del lavoro (tradizione artigianale). Nel primo

caso le decisioni di investimento e di introduzione di innovazione vengono prese all'interno della famiglia, valutando non solo la redditività economica, ma la nuova divisione del lavoro che queste comportano e le necessità extra aziendali della famiglia stessa (educazione dei figli). Nel secondo caso le innovazioni tecnologiche sono state mediate da un ambiente istituzionale-amministrativo (SSA, Consorzi di tutela, cooperative) dal quale sono stati prodotti anche i disciplinari di produzione, che hanno subito un'evoluzione molto più lenta. La dominanza organizzativa, quindi, anche se esercitata da attori esterni all'impresa agricola restava nell'ambito del sistema locale/distretto di qualità regolato da norme formali ed informali che riconoscevano una forte specificità ai fattori terra e lavoro e, quindi, li difendevano;

- le imprese che sono rimaste al di fuori del processo di modernizzazione, considerati marginali rispetto al regime tecnologico dominante, e che hanno continuato ad utilizzare la risorsa lavoro, come risorsa prevalente. Hanno effettuato pochi investimenti in strutture e meccanizzazione, e hanno attuato strategie di valorizzazione delle caratteristiche di artigianalità delle proprie imprese. Si tratta di aziende a forte carattere familiare sopravvissute grazie alla pluriattività della famiglia che ha consentito l'integrazione dei redditi extra-aziendali con quelli provenienti dall'attività agricola. Molte di queste aziende sono rimaste nascoste, ed hanno sopravvissuto all'interno di nicchie protette al di fuori del regime tecnologico dominante. La protezione proveniva dalla loro capacità di costruirsi un mercato locale, con ridotti costi di transazione, capace di valorizzare le loro produzioni.

Il modello della produzione di massa proprio del primo percorso evolutivo, sopra descritto, non è comunque in grado di garantire una competitività dell'agricoltura europea rispetto ad agricolture dei Paesi terzi.

I problemi legati all'inquinamento, alla limitatezza delle risorse e del contesto ambientale in cui si trovano le imprese europeo 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 legate a 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 diminuendone la stabilità ed aumentando notevolmente il rischio di impresa.

La risposta a questi cambiamenti viene ricercata nella riappropriazione dei diritti di proprietà sui fattori e sull'organizzazione. Un processo che passa per

percorsi innovativi diversi che vanno dalla riproduzione, all'interno dell'azienda, degli *inputs* alla diversificazione delle attività agricole.

La riduzione del ricorso al mercato diminuisce i rischi legati all'instabilità dei prezzi dei fattori, inoltre, poiché la 'questione ambientale' ha riproposto la necessità di una notevole specificità delle pratiche agricole al fine di minimizzare gli impatti negativi del processo produttivo sull'ambiente, vi è un aumento dei costi d'uso del mercato che disincentivano l'esternalizzazione della funzione di approvvigionamento e delle decisioni relative alle tecniche ed ai relativi investimenti tecnologici.

Allo stesso modo l'agricoltore tende a minimizzare il rischio legato all'incertezza del prezzo dei prodotti agricoli, attraverso la creazione di un nuovo mercato in cui ha un maggior controllo sulla definizione del prezzo. Questo attuando strategie di internalizzazione delle funzioni di trasformazione e commercializzazione e di differenziazione del prodotto che lo possano porre in un mercato di tipo oligopolistico. Il fattore chiave diviene la competenza dell'imprenditore, che attraverso le proprie possibilità di controllo di tutte le funzioni di impresa, definisce la scala e l'organizzazione dell'attività.

Si tratta di percorsi che consentono un *downgrading* nell'uso delle risorse rendendo l'attività agricola sostenibile da un punto di vista ambientale, ma che attraverso una valorizzazione della specificità delle risorse proprie dell'impresa, come il lavoro, le conoscenze, le caratteristiche localmente specifiche della terra e delle risorse agronomiche, permette di ridurre i costi o di aumentare i prezzi di vendita dei prodotti.

Siamo di fronte ad una nuova 'economia contadina' dove le risorse sono prodotte e riprodotte all'interno dell'azienda agricola e dove il lavoro costituisce una risorsa specifica e ben differenziata rispetto alle altre e non direttamente sostituibile con il capitale. Gli investimenti, anche quelli di tipo tecnologico, vengono, quindi, finalizzati alla valorizzazione delle risorse specifiche, prime fra tutte il lavoro familiare, a differenza di quanto avviene nel modello capitalistico nel quale gli investimenti devono remunerare il capitale in un'organizzazione aziendale in cui il lavoro è indifferenziato e sostituibile ed a produttività decrescente rispetto alla tecnologia utilizzabile. Parliamo di nuova 'economia contadina' per mettere in evidenza che il modello di azienda che ha come elemento strategico la forza di lavoro familiare può essere ricondotto a quello della *Peasant Economy* di Chayanov (1966), ma caratterizzato dal fatto che queste aziende sono spesso capaci di costruirsi il proprio mercato di riferimento sia per il prodotto, sia per gli *inputs* tecnici e tecnologici a differenza delle impresa contadina tradizionale che 'subiva' il mercato.

All'interno dell'impresa 'contadina' si raggiunge una sorta di equilibrio nella remunerazione del lavoro (Chayanov 1966). Questo, infatti, viene valutato sotto diversi aspetti che ricomprendono non solo la remunerazione in mercati alternativi, ma anche la soddisfazione rispetto alla propria attività e l'economia complessiva della famiglia¹⁶.

Inoltre, nel modello di modernizzazione vi è una divisione del lavoro in unità produttive fortemente specializzate finalizzata ad un continuo incremento della produttività del lavoro. La specializzazione diviene però una barriera sia all'entrata, sia all'uscita di risorse umane nelle diverse fasi della filiera. Nel caso, quindi, di contrazione del margine reddituale la scelta diventa o aumentare la scala o chiudere l'attività. Questo meccanismo ha portato, ad esempio in Lombardia o nei Paesi Bassi, ad una concentrazione della produzione di latte in allevamenti di dimensioni sempre più elevate che hanno riacquisito economie di scala e il miglioramento della produttività attraverso la selezione genetica. Il regime delle quote ha però costretto queste aziende ad un forte indebitamento per l'acquisto di nuove quote rendendole molto vulnerabili a riduzioni del prezzo latte e conseguentemente del margine.

Il modello contadino, invece, è caratterizzato da una specializzazione flessibile (Piore e Sabel 1984) dove le risorse, sia il lavoro, sia il capitale, possono essere riallocate in attività diverse anche extra-aziendali¹⁷ (azienda familiare pluriattiva) senza correre il rischio che, alcune di queste risorse, diventino definitivamente ridondanti rappresentando dei sunk cost per l'azienda, cioè non possano essere riutilizzate in alcun modo al suo interno. Questa capacità dell'imprenditore di ristrutturare la forza lavoro familiare a seconda dei bisogni dell'ecosistema locale e della valorizzazione delle sue risorse possiamo identificarla come il *savoir faire paysan*. Secondo Lacroix, infatti, *'Par savoir faire paysan, on entend la gestion de l'objet de travail en fonction de l'écosystème dans le quel il s'insère une meilleure gestion de celui-ci supposant une meilleure valorisation des valeurs d'usage de l'écosystème local'* (Lacroix 1984)

La presenza di produzioni diverse e di attività diverse nella famiglia consente di spostare risorse da una produzione/attività all'altra a seconda dell'andamento del mercato salvaguardando gli investimenti materiali ed immateriali effettuati dall'impresa/famiglia (De Benedictis 1995; Kinsella *et al.* 2000).

Nel modello contadino vengono riportate all'interno dell'impresa alcune funzioni quali quella di trasformazione o condizionamento del prodotto per la conservazione. Tali funzioni erano proprie dell'impresa che produceva, oltre che per il mercato, per l'autoconsumo di una famiglia allargata e per i reimpieghi aziendali. La reintroduzione di tali attività muta l'organizzazione del lavoro e le stesse tecniche produttive. Vi è, infatti, una maggiore attenzione

alle caratteristiche del prodotto che diviene l'input dello stadio successivo che, sia nel caso della trasformazione, sia di condizionamento apporta un rilevante valore aggiunto al prodotto finale.

I nuovi standard non sono, quindi, esogeni rispetto all'impresa, ma sono il risultato di una costruzione comune tra impresa e consumatore. Questo avviene, da parte dell'impresa, attraverso un processo di *learning by doing* che consente un progressivo adattamento del prodotto finito alla domanda e, spesso, una personalizzazione del prodotto in funzione del cliente. Nel caso delle aziende da latte l'integrazione oltre che a valle avviene anche a monte con la produzione aziendale dell'alimentazione, fino a tornare all'utilizzo del pascolo.

Si riduce così, notevolmente, la dipendenza da input esterni dato che le risorse vengono riprodotte all'interno del ciclo produttivo stesso (così ad esempio: fertilità del terreno, rimonta interna).

Il nuovo modello contadino mostra, inoltre, una maggiore sostenibilità da un punto di vista ambientale poiché riesce a soddisfare le esigenze reddituali dell'imprenditore con un uso meno intensivo delle risorse naturali che entrano nel ciclo produttivo attraverso un vero e proprio processo di *douwngrading* (cioè di utilizzazione non intensiva delle risorse che ne consente la riproduzione ed anche il miglioramento nel processo produttivo). A differenza di quanto avviene nel modello di modernizzazione, dove l'obiettivo è quello di aumentare la produttività delle risorse naturali anche al costo di eliminare dal processo quella più limitante, come ad esempio nel caso delle colture senza terra, il *douwngrading* dell'intera attività consente di mantenere nel processo produttivo tutte le risorse disponibili ed in particolare quelle di cui la famiglia contadina ha diritti di proprietà. Questo avviene riproducendo risorse all'interno dell'impresa e riducendo il ricorso al mercato anche rispetto a soluzioni tecnologiche esogene all'impresa.

Nel nuovo modello contadino si cerca una armonia nell'uso delle risorse attraverso il loro uso congiunto in più attività e la riutilizzazione in azienda delle risorse prodotte. In questo la produttività del fattore che è limitante, rispetto ad un unico processo specializzato, perde la sua rilevanza ai fini del suo risultato reddituale per l'impresa e, quindi, il suo carattere di vincolo. Vice versa alcune sue caratteristiche che non sono valorizzate sul mercato possono esserlo all'interno del nuovo ciclo aziendale.

Così ad esempio un'azienda specializzata nella produzione di mais è 'obbligata' ad utilizzare dosi crescenti di fertilizzanti e pesticidi per aumentare le rese per ettaro fino alle quantità per le quali l'incremento marginale di resa risulta uguale all'incremento marginale di costo. Solo un cambiamento tecnologico, come ad esempio l'introduzione di sementi OGM, può spostare

tale soglia più in alto e quindi rendere convenienti ulteriori dosi di pesticidi o fertilizzanti. L'incremento della produttività del fattore terra è reso necessario dalla riduzione del prezzo di mercato che deve essere fronteggiato dall'aumento delle rese per unità di superficie.

Nelle aziende zootecniche, invece, il mais viene valorizzato attraverso la sua trasformazione biologica da parte degli animali. Le caratteristiche richieste al prodotto non sono più quelle di un'elevata produttività, ma quelle che ne consentono quella specifica valorizzazione nell'azienda (colore, contenuto in proteine, precocità di raccolta per migliorarne la sanità, assenza di OGM). Inoltre, in tali aziende, la scelta della coltura mais consente anche di valorizzare il letame prodotto in azienda che riduce l'utilizzo di fertilizzanti e migliora la struttura e fertilità del terreno. Un tale contesto fa sì che sia gli output, sia gli input vengano sempre valutati sotto diverse caratteristiche qualitative e che la naturale variabilità di tali caratteristiche possa essere trasformata in un'opportunità piuttosto che in uno svantaggio come avviene nel mercato che richiede prodotti sempre più standardizzati nello spazio e nel tempo. La capacità di restituire caratteristiche multivariate alle risorse ed ai prodotti è alla base della multifunzionalità dell'impresa agricola.

1.4 LA MULTIFUNZIONALITÀ E VITALITÀ DELL'IMPRESA AGRICOLA: UN APPROCCIO NEO-ISTITUZIONALE

Il concetto di multifunzionalità dell'impresa agricola nasce dalla diversificazione della domanda di beni e servizi proveniente dalla società nel suo complesso. Infatti la domanda non è statica, bensì si rinnova continuamente. La globalizzazione dei mercati ha fortemente contribuito a tale dinamica consentendo una vera e propria ibridizzazione tra culture diverse aumentando notevolmente la segmentazione della domanda in particolare nel settore alimentare (Murdoch e Miele 1999).

Inoltre, nel settore agricolo, alla funzione primaria di produzione di alimenti e materie prime si aggiungono funzioni nuove o latenti. Tali funzioni possono essere incorporate all'interno del prodotto agricolo o possono divenire esse stesse un prodotto con un proprio mercato diverso da quello del prodotto alimentare.

Nel primo caso siamo di fronte ad una diversificazione verticale che riguarda il prodotto agricolo e/o alimentare che incorpora nuove funzioni. In questo caso il valore del prodotto è il risultato di un gradimento, del consumatore, della nuova 'funzione' del prodotto stesso differente da quella solita di alimento nutrizionale, come ad esempio il vino di qualità, i prodotti dell'agricoltura biologica o di allevamenti zootecnici che rispettano il benessere degli animali. Nel secondo caso abbiamo una diversificazione

orizzontale, cioè le nuove funzioni sono esplicitate con prodotti che hanno un mercato diverso da quello dei prodotti agricoli. Ad esempio i servizi ambientali o ricreativi svolti dalle aziende agricole.

In realtà la funzione ambientale dell'agricoltura non è nuova, poiché l'agricoltura ha per definizione un impatto sullo stato dell'ambiente, l'imprenditore agricolo, nell'ambito delle sue scelte imprenditoriali, modifica la natura con il proposito di produrre alimenti e materie prime.

Il rapporto tra natura e attività agricola può dar luogo a tre scenari (Meeus *et al.* 1988):

- una degradazione delle risorse;
- una loro riproduzione;
- un arricchimento di caratteristiche rilevanti della risorsa rispetto a suoi usi plurimi.

La novità introdotta dalla questione ambientale sta nel fatto che queste interazioni passano da una condizione di 'latenza' ad una condizione in cui diventano esse stesse un prodotto con un proprio mercato. In tal senso si rende necessaria l'attribuzione di un valore economico (prezzo) sia all'esternalità negativa, sia a quelle positive. La degradazione delle risorse naturali viene oggi affrontata, in termini economici, attraverso l'introduzione di crediti di inquinamento calcolati in base ai costi di ricostituzione della risorsa degradata (ad esempio i crediti di carbonio che possono essere acquistati dalle imprese che producono emissioni di gas serra). Anche per il miglioramento delle risorse naturali è possibile sviluppare un mercato che incorpora nel prezzo del prodotto/servizio dell'agricoltura tali esternalità (ad esempio nel caso del biologico).

Non sempre, tuttavia, come visto nel § 1.1.1 dedicato al mercato, esiste un mercato per le esternalità. In questo caso interviene l'istituzione pubblica (Stato) con tasse o con incentivi/corrispettivi alle imprese (Stiglitz 2003). La nuova politica di sostegno all'agricoltura è basata proprio sul riconoscimento di esternalità positive ad un'agricoltura multifunzionale che giustifica il trasferimento all'impresa agricola di risorse finanziarie dal budget dell'Unione europea sottoforma di aiuti disaccoppiati legati alla dimostrazione dell'eco-condizionalità delle pratiche agricole.

Esiste un'opinione comune sul fatto che il ruolo dell'agricoltura in Europa va oltre la sua funzione primaria di produzione di cibo e di materie prime. La parola multifunzionale racchiude in sé il concetto che queste altre funzioni dipendono dalla produzione primaria agricola e che hanno un legame specifico con essa.

La multifunzionalità deve essere intesa come tale solo laddove è l'attività agricola stessa a produrre esternalità positive sull'ambiente, in tutti gli altri casi si deve parlare di pluriattività dell'impresa agricola. In entrambi i casi, laddove nel caso dell'impresa multifunzionale per le produzioni congiunte esistono mercati funzionanti, siamo di fronte a un modello d'impresa multiprodotto e come tale può essere studiata dal punto di vista economico e che verrà illustrato nel paragrafo successivo.

Secondo la definizione che ne dà l'OECD¹⁸ la multifunzionalità costituisce la peculiarità del settore agricolo nel contribuire allo sviluppo delle aree rurali: *'Beyond its primary function of supplying food and fibre, agricultural activity can also shape the landscape, provide environmental benefits such as land conservation, the sustainable management of renewable natural resources and the preservation of bio-diversity, and contribute to the viability of many rural areas. In many OECD countries, because of this multifunctional character, agriculture plays a particularly important role in the economic life of rural areas'*.

Va sottolineato che gran parte dell'agricoltura non ha questo carattere di multifunzionalità, piuttosto genera esternalità negative, come ad esempio inquinamento, erosione, perdita di biodiversità. Le modalità attraverso le quali il nuovo modello contadino e le novelties, che all'interno di questo vengono prodotte, possono generare esternalità positive viene illustrato nei capitoli empirici del libro dedicati al caso dell'Abruzzo e della Frisia.

Un contesto di esternalità, per la teoria economica, è il risultato di una struttura di delega, assimilabile, secondo Grillo (1996) ad un rapporto di scambio *'io faccio una azione per te tu fai una azione per me'*. Infatti l'azione di ciascun soggetto (delegato allo svolgimento di un compito particolare dalla divisione sociale del lavoro) ha conseguenze sul benessere degli altri soggetti che lo hanno delegato, implicitamente o esplicitamente a quel compito, rinunciando a svolgerlo.

Le conseguenze dell'esistenza di esternalità sia positive che negative possono essere eliminate internalizzando gli effetti delle scelte dei singoli facendo ricadere tali effetti con uguale segno e misura sia sul soggetto che compie l'azione che sul soggetto (individuo, Stato, società) che lo ha delegato.

L'analisi dello scambio e delle forme che lo governano costituisce l'oggetto specifico della teoria neoistituzionale ed attraverso questa è possibile analizzare i diversi contesti di internalizzazione delle esternalità.

Nel caso dell'agricoltura multifunzionale il problema dell'internalizzazione è rappresentato dalla possibilità di ricaduta dei benefici prodotti da questa per il consumatore e per la società nel suo complesso sull'agricoltore.

La vitalità dell'impresa è legata alla sua capacità di remunerare i fattori della produzione attraverso l'attività primaria o attraverso la diversificazione di questa in nuove attività che comunque siano congiunte con essa.

Laddove prevalgono attività diverse da quella primaria e che possono comunque utilizzare tutte o parte delle risorse interne all'impresa agricola, siamo di fronte a nuove imprenditorialità che nascono e si sviluppano nelle aree rurali.

Queste attività rappresentano uno dei motori dello sviluppo rurale tanto più importanti per la possibilità di utilizzare risorse provenienti dal settore primario e che in questo rimarrebbero inutilizzate a causa dei cambiamenti del contesto di mercato e tecnologico.

Molte risposte alle nuove esigenze della società europea, come ad esempio la sicurezza alimentare intesa come sicurezza igienico sanitaria dei prodotti, possono essere ottenute attraverso due strade diverse:

- quella dell'innovazione tecnologica;
- quella dello sviluppo rurale inteso come percorso di valorizzazione delle risorse presenti nel settore primario.

Un caso esemplificativo è quello della recente introduzione della tecnica della microfiltrazione del latte fresco. Attraverso questa tecnica l'industria riduce sensibilmente la carica batterica ed il numero di cellule somatiche presenti nel latte rendendo quasi inutili altri trattamenti di sanificazione termica (pastorizzazione ad alte temperature) che fanno perdere caratteristiche nutrizionali al prodotto come ad esempio le vitamine.

In Olanda il latte microfiltrato viene commercializzato con la dicitura extra purificato. Con la microfiltrazione si ottiene un risultato del tutto analogo a quello richiesto agli agricoltori nel caso del latte 'alta qualità' che viene commercializzato in Italia con un processo di pastorizzazione a basse temperature e per il quale viene pagato un sovra prezzo al produttore riconosciuto nel mercato finale dove questo latte ha un prezzo il 30% superiore a quello standard. Il latte alta qualità in Italia è il risultato di circa 20 anni di miglioramento delle conoscenze e competenze degli allevatori in fatto di igiene degli animali, di tecniche di mungitura e conservazione del latte e di tecniche di allevamento nel loro complesso.

L'introduzione di questa innovazione tecnologica rende di fatto inutili queste competenze poiché il processo di *upgrading* qualitativo del latte viene trasferito dalla stalla allo stabilimento industriale. Per quest'ultimo vi sono due vantaggi:

- la riduzione del costo della materia prima di più bassa qualità;
- la libertà di scelta dei mercati di approvvigionamento.

L'allevatore viene letteralmente espropriato del valore aggiunto derivante da tecniche e cure che consentono l'ottenimento dell'alta qualità, tuttavia rimane legato a tali pratiche sia per vincoli normativi propri dello Stato di appartenenza, sia per gli investimenti effettuati. Questo porta ad una forte perdita di competitività nei confronti di altri Paesi con regole meno restrittive e con aziende meno 'competenti'. L'abilità dell'allevatore non costituisce più una barriera all'entrata nel mercato del latte 'alta qualità'.

In termini di sicurezza dell'alimento per il consumatore non vi è, quindi, differenza tra il latte 'alta qualità' e quello microfiltrato, anzi quello microfiltrato presenta maggiori potenzialità di riduzione dei costi e, quindi, del prezzo finale di vendita.

Tuttavia l'opzione della microfiltrazione comporta una perdita difficilmente ricostituibile, nel breve periodo, di risorse del settore primario presenti sul territorio che sono rappresentate da: allevatori, le loro competenze, tecniche di allevamento rispettose del benessere dell'animale e dell'ambiente. La difesa di queste risorse può essere effettuata attraverso diverse tipologie di intervento dello Stato:

- con norme che vietano la nuova tecnologia (difficilmente percorribile per l'elevato potere di lobby dell'industria sulle istituzioni come nel caso del latte Blu Parmalat in Italia);
- una regolamentazione che renda immediatamente evidente al consumatore la diversità dei prodotti sotto aspetti che riguardano il processo ed il legame con il territorio;
- dando incentivi/compensazioni ai produttori dell'alta qualità per renderli competitivi con gli allevamenti della filiera del microfiltrato (difficilmente percorribile per l'elevato costo);
- una regolamentazione che elevi lo standard del latte immesso sul mercato dagli allevamenti da latte ai parametri igienico sanitari dell'alta qualità.

Questo ridisegna le politiche di sviluppo rurale dando più forza agli strumenti di regolamentazione che riconoscono e valorizzano gli aspetti ed i processi multifunzionali delle imprese agricole.

1.5 IL PARADIGMA DELLA SPECIALIZZAZIONE FLESSIBILE DELL'IMPRESA AGRICOLA COME RISPOSTA PER LO SVILUPPO RURALE

Due fattori possono essere identificati nel successo del nuovo modello contadino basato su stili aziendali artigianali. Il primo consiste nella riduzione o minimizzazione del bisogno di ricorrere ad *inputs* esterni all'impresa e nella minimizzazione dei costi degli *inputs* che non possono essere sostituiti. Il secondo consiste nella diversificazione dell'attività aziendale oppure nell'attuazione di processi di valorizzazione della componente artigianale del

prodotto aziendale al fine di ottenere un incremento del valore del prodotto ed una conseguente maggiore remunerazione del lavoro familiare.

Nel primo caso siamo di fronte ad un'azienda multiprodotto (Teece 1982), dove il lavoro aziendale/familiare, la conoscenza e l'esperienza diventano risorse centrali e specifiche dell'azienda usate per la riproduzione di risorse che altrimenti dovrebbero essere acquistate sul mercato. Nel secondo caso siamo di fronte ad un'azienda multiprodotto derivante da processi di differenziazione e diversificazione dei prodotti e delle attività aziendali che permettono all'azienda di aprire nuovi mercati o nicchie strategiche.

In termini economici entrambi i modelli di imprese perseguono economie di scopo¹⁹ (Panzar e Willing 1982) che si manifestano in due modalità:

- la riduzione dei costi di produzione e di transazione dovuti all'utilizzazione di uno stesso fattore in più processi produttivi (in particolare i fattori di cui l'agricoltore detiene i diritti di proprietà e cioè la terra e il lavoro);
- external economies²⁰ provenienti da sinergie che si creano all'interno di uno stesso territorio tra attività diverse che hanno uno scopo comune di valorizzazione del prodotto o di riduzione dei costi di alcuni servizi (Brunori e Rossi 2000).

Nel primo caso, quindi, le economie di scopo sono interne all'impresa, derivano dalla organizzazione multiprodotto dell'azienda agricola e sono tanto più efficienti quanto minore è il costo di governo dei fattori e dei processi produttivi che a queste sono collegate. Ad esempio nelle imprese agricole di tipo familiare dove i costi di governo della risorsa lavoro sono estremamente bassi per i meccanismi di reciprocità tipici della famiglia, economie di scopo sono più facilmente perseguibili.

Nel secondo caso le economie di scopo dipendono dal contesto istituzionale e dalla capacità di questo di far convergere interessi diversi e di ridurre i costi di governo che sono associati ai necessari processi negoziali. Quindi l'esistenza di sistemi locali caratterizzati da un forte radicamento dei processi produttivi nel contesto sociale sono alla base delle esternalità che consentono all'impresa di avere economie di scopo anche in assenza di una internalizzazione dei processi produttivi e delle funzioni di impresa. Questo senza che vi sia un aumento dell'incertezza legata ai meccanismi di scambio. Incertezza che viene eliminata proprio in presenza di un'azienda multiprodotto che persegue economie di scopo attraverso processi di integrazione verticale.

Nel settore agricolo la specificità delle risorse è molto comune legata all'eterogeneità delle condizioni agropedoclimatiche ed alle trasformazioni che le risorse naturali locali hanno subito ad opera dell'attività umana. Nelle aree dove le risorse naturali hanno una forte specificità o dove le tradizioni locali conferiscono una specificità normativa ai fattori della produzione, le imprese

hanno continuato a perseguire economie di scopo piuttosto che economie di scala a causa degli alti costi di transazione. La conseguenza è stata la progressiva marginalizzazione rispetto a processi innovativi di tipo incrementale che seguivano le traiettorie tecnologiche del Regime dominante ed erano focalizzati proprio sull'aumento della produttività dei fattori e sulla specializzazione produttiva.

1.5.1 *Il vantaggio competitivo dell'impresa contadina multifunzionale nel processo di costruzione delle novelties: artigianalità ed economie di scopo*

Nell'attuale crescente complessità dell'ambiente di riferimento dell'impresa dovuto alla presenza di una forte differenziazione sia sul mercato degli *inputs* sia dei consumi alimentari e di un crescente numero di norme e regolamenti, riportare all'interno dell'impresa agricola tutte le fasi del processo produttivo e gran parte delle funzioni che legano la produzione al consumo richiede una maggior componente di lavoro cognitivo rispetto a quello operativo²¹ e consente che queste tipologie di lavoro coesistano nella stessa persona, caratteristica questa propria del lavoro di tipo artigianale (Rullani 1994).

Poiché, come detto, la maggior parte delle imprese agricole sono imprese familiari il lavoro costituisce una risorsa propria dell'impresa con costi di controllo che sono molto ridotti ed una forte flessibilità. L'imprenditore può in ogni momento decidere a quale funzione dedicare il lavoro che ha a disposizione.

Il limite a tale divisione funzionale è rappresentato dalla necessità di competenze specifiche che vengono acquisite attraverso un processo di *learning by doing*. Questo processo è reso più veloce dalle conoscenze dell'imprenditore e dalla facilità di appropriabilità di nuove conoscenze che proviene da una crescente condivisione di linguaggi tra 'nuovo contadino', sistema della ricerca e sistema tecnologico grazie ad un livello di scolarità, delle popolazioni e degli imprenditori agricoli, sempre maggiore rispetto al passato anche nelle aree rurali.

Il successo della nuova impresa contadina risiede proprio nel suo carattere di artigianalità e cioè nella capacità di sostituire le economie derivanti dall'aumento della scala, con una diminuzione del ricorso a fattori esterni e del relativo costo (compresi i costi di transazione), con economie di scopo. Queste ultime vengono ottenute attraverso o una riallocazione interna delle risorse tra più funzioni integrate fra di loro, o con la valorizzazione sul mercato della componente artigianale del prodotto o, infine, con una diversificazione dell'attività di impresa.

La componente artigianale, cioè la prevalenza di risorse endogene nel processo produttivo (soprattutto il lavoro), da luogo ad una utilizzazione, anche delle

altre risorse (sia endogene, sia esogene), localmente specifica e quindi più sostenibile e multifunzionale. L'artigianalità, in questo modo, diviene essa stessa un elemento di differenziazione e di diversificazione dell'attività agricola.

Dall'azienda specializzata e monoprodotto si torna ad una azienda ad ordinamento misto, multiprodotto le cui produzioni non sono destinate al consumo di una famiglia allargata, ma ad essere poste su circuiti di commercializzazione che consentono di arrivare direttamente al consumatore finale.

Da un punto di vista economico l'esistenza di un'impresa multiprodotto viene spiegata con la presenza di economie di scopo (Panzar e Willig 1982). Siamo in presenza di economie di scopo, o anche dette economie di varietà o di gamma, quando dati due prodotti q_1 , q_2 , il costo della loro produzione congiunta è minore del costo di produzione di ciascuno di essi effettuata separatamente cioè quando si verifica la seguente condizione:

$$C(q_1, q_2) < C(q_1, 0) + C(0, q_2) \text{ per } q_1 > 0, q_2 > 0$$

Le economie di scopo si generano perché attraverso uno stesso processo produttivo si ottengono più prodotti le cui quantità sono in rapporti fissi tra loro o per le caratteristiche di indivisibilità di alcuni investimenti e/o input oppure per le caratteristiche di bene pubblico (esternalità positiva) di uno dei prodotti. Questo nel settore agricolo si verifica sempre nel caso di aziende ad ordinamento misto dove i fattori della produzione sono utilizzati per più attività e dove il processo produttivo agricolo genera sempre esternalità positive/negative per il suo carattere di coproduzione tra uomo e natura.

Secondo Teece (1980) le economie di scopo spiegano la produzione congiunta di più prodotti ma non spiegano perché questa debba essere organizzata in una singola impresa multiprodotto. La produzione congiunta infatti può essere effettuata anche in imprese diverse laddove esistano dei meccanismi contrattuali che consentano di utilizzare gli input che sono alla base delle economie di scopo.

La teoria neoclassica individua le imprese come entità che massimizzano il profitto in un contesto di mercato competitivo sia per il prodotto che per i capitali con costi di transazione uguali a zero. Tale teoria pur essendo compatibile con l'esistenza di produzioni congiunte non spiega però l'esistenza dell'impresa multiprodotto. Infatti anche in eccesso di risorse che sono possedute da un'impresa monoprodotto, in assenza di costi di transazione queste possono essere riallocate sul mercato con la stessa efficienza con la quale vengono utilizzate all'interno dell'impresa.

Le economie di scopo, quindi, possono essere spiegate solo attraverso la presenza di costi di transazione (Teece 1980). In assenza di costi d'uso del mercato sarebbe indifferente acquisire il prodotto sul mercato o produrlo all'interno dell'impresa, così come non vi sarebbero costi per riallocare sul mercato le risorse divenute ridondanti nell'impresa. In entrambi i casi essendo di fronte a prodotti/risorse specifiche che danno luogo a costi di transazione il costo complessivo di produzione congiunto di due beni è minore di quello delle due produzioni effettuate separatamente e, quindi, presenti sul mercato.

La presenza di costi di transazione spiega, quindi, sia l'esistenza di economie di scopo sia l'efficienza dell'impresa nell'uso delle risorse rispetto al mercato cioè la maggiore efficienza nell'uso delle risorse in eccesso all'interno dell'impresa piuttosto che il trasferimento di queste sul mercato. È questo processo che porta all'impresa multiprodotto, che utilizza in nuove attività/processi le risorse in eccesso. Anche in questo caso la specificità delle risorse che sono in eccesso diventa un punto critico; queste infatti, tendono ad aumentare i costi di transazione ed inoltre la distribuzione dei diritti di proprietà su queste sono legati alla titolarità del controllo d'impresa.

L'impresa, infatti, secondo la teoria neoistituzionale, è la struttura di governo delle transazioni che consentono di organizzare i fattori della produzione e lo scambio di mercato, cioè le relazioni che l'impresa intrattiene all'interno del suo spazio funzionale. Lo spazio funzionale viene considerato composto non solo dagli spazi classici di produzione e di mercato, bensì anche da una terza categoria di relazioni denominate spazio di sostegno (Ratti 1997). Quest'ultimo è definito come l'insieme delle relazioni che si situano al di fuori del mercato o che lo precedono.²²

In presenza di costi di transazione, quindi, quando gli investimenti sono indivisibili o fungibili si generano economie di scopo che nascono proprio dall'uso comune senza che esista una 'congestione' di queste.

Nell'impresa agricola l'uso congiunto non comporta solo una riduzione dei costi, ma spesso anche una valorizzazione del prodotto come avviene ad esempio per l'agriturismo, la vendita diretta e le produzioni di qualità. Questo porta ad una diversificazione delle attività che produce sinergie all'interno dell'impresa ed esternalità positive per il territorio.

La diversificazione all'interno dell'impresa agricola è tanto più efficiente quanto più sono specifici per la nuova attività gli assets su cui l'imprenditore agricolo può esercitare autorità perché ne detiene i diritti di proprietà o meglio i diritti residui.

Laddove l'attività agricola è multifunzionale la specificità delle risorse necessarie alla produzione del nuovo prodotto/servizio (congiunto alla

produzione agricola) coincide con la specificità di queste rispetto al processo agricolo. E' quindi evidente come in questo caso esista una maggiore efficienza nella produzione di un bene/servizio all'interno della stessa impresa agricola piuttosto che in una nuova impresa.

In questo caso la risorsa cruciale è quella rappresentata dalla specificità delle risorse umane che come già visto è legato al carattere di *learning by doing* delle conoscenze in agricoltura e dalla necessità di contestualizzazione di queste e delle tecniche proprie dell'attività agricola.

Nel caso invece che il nuovo prodotto/servizio sia ottenibile in modo disgiunto da quello dell'attività agricola (ricettività rurale, aree ricreative, ecc.) la maggiore efficienza dell'impresa agricola nel fornire tali prodotti risiede nella possibilità di arrivare ad una convergenza tra la specificità delle risorse necessarie alle nuove attività e quelle impiegate nell'attività agricola.

Tale convergenza non sempre si verifica portando a una molteplicità di forme d'impresa in cui l'attività agricola assume rilevanza diversa, in termini di prevalenza sul reddito e sull'utilizzazione del lavoro, passando così dall'impresa agricola ad altri tipi di imprese comunque basati sull'utilizzo del fattore terra e che possono anche entrare in competizione piuttosto che in sinergia con l'attività agricola locale.

Queste modalità di adattamento delle imprese non sono casuali ma costituiscono una scelta coerente tra struttura dell'impresa, tecniche e utilizzazione del mercato. Tale coerenza consente di individuare stili aziendali diversi²³ (van der Ploeg 1990a, 1990b, 1994) che, all'interno del regime tecnologico dominante, si sono ricavati degli spazi protetti che hanno consentito loro di effettuare proprie scelte tecnologiche ed organizzative. Gli stili aziendali si differenziano anche per i loro percorsi innovativi che prendono l'avvio dalle convinzioni dell'agricoltore rispetto al '*far bene agricoltura*'. Convinzioni che non sono del singolo agricoltore, ma condivise da gruppi di agricoltori ed attori del settore agricolo ed extra agricolo. Sono questi percorsi innovativi, gli artefatti e gli effetti che questi hanno prodotto, che oggi assumono un interesse generale perché più adeguati alle esigenze di sostenibilità ambientale e sociale dei processi produttivi agricoli. Gli stessi processi che caratterizzano la produzione di novelties cioè di innovazioni promettenti per uno sviluppo rurale e sostenibile dell'agricoltura.

Le novelties, infatti, possono essere definite come quelle combinazioni dinamiche di artefatti o pratiche in qualche modo modificate con specifiche esperienze locali e specifiche conoscenze locali che insieme danno risposte ad un'aspettativa che nel tempo diviene un bisogno reale. La novelty, quindi, è una combinazione tra entità materiali e immateriali (artefatti e conoscenze) che

risponde meglio alle nuove esigenze rispetto agli artefatti ed alle pratiche correnti (van der Ploeg *et al.* 2004a, 2004b).

Il processo di creazione di una novelties é caratterizzato da una forte componente di conoscenza specifica e tacita e dalla appropriabilità dei risultati dei processi di apprendimento. Questo è assimilabile al processo innovativo come definito da Dosi e cioè come risultato dell'interazione tra impresa, offerta di progresso tecnico e mercato, un processo endogeno all'impresa, che innova continuamente (Dosi 1990).

Secondo Teece (1982) l'esistenza di costi di transazione spiega l'internalizzazione del processo innovativo da parte dell'impresa. Il carattere incrementale del processo innovativo e la rilevanza delle capacità di apprendimento e la conoscenza specifica rendono difficile riallocare questi investimenti sul mercato se non con elevati costi di transazione. Questo comporta la riutilizzazione nell'impresa degli investimenti in tecnologia e conoscenza attraverso una diversificazione del loro uso.

In agricoltura i costi di transazione sono sempre molto elevati per la natura stessa del processo produttivo, caratterizzato da condizioni di incertezza legate oltre che al contesto istituzionale (mercato e tecnologie preferenze sociali) alla natura biologica del processo ed alla sua dipendenza dal contesto ambientale (pedo-climatico).

Tali costi di transazione vengono minimizzati attraverso diverse forme:

- l'internalizzazione da parte delle imprese della funzione di ricerca e sviluppo, del processo di innovazione, che conduce ad una specializzazione delle risorse e successivamente alla ricerca di una loro utilizzazione diversificata;
- l'internalizzazione all'interno di organizzazioni (cooperative, industrie ecc.) che si sostituiscono all'impresa nella funzione di innovazione; in questo caso l'organizzazione si sostituisce all'impresa nella produzione di innovazioni senza che queste possano portare ad un adattamento autonomo dell'impresa, cioè alla sua uscita dall'organizzazione. Questo viene ben illustrato da Benvenuti (1982) attraverso il processo di incorporamento ed istituzionalizzazione prodotto dal TATE²⁴.
- l'internalizzazione all'interno di un sistema produttivo locale; in quest'ultimo caso la circolazione di informazione e l'esistenza di rapporti di reciprocità o comunque di rapporti non basati esclusivamente sul corrispettivo monetario consentono il trasferimento di conoscenze anche fortemente contestualizzate da un'impresa all'altra in assenza di costi di transazione (Dei Ottati 1995).

Esistono inoltre forme ibride tra queste tre descritte, che possono costituire momenti di transizione da una forma all'altra (Saccomandi 1998).

I limiti del nuovo modello di impresa ‘contadina’ multifunzionale e multiprodotto sono rappresentati dal rischio di congestione della risorsa umana. L’incremento della necessità di lavoro cognitivo a causa delle conoscenze e competenze specifiche richieste da ogni singola funzione, rende spesso impossibile la concentrazione di queste in un unico imprenditore conducendo ad una divisione del lavoro in unità ancora multiprodotto ma con una specializzazione funzionale e collegate tra loro. Nascono così forme organizzate di imprese a rete (Saccomandi 1998) in cui i rapporti, nella rete, sono regolati da forme contrattuali o costruiti in modo informale sulla fiducia. Molto spesso si tratta di reti che si costruiscono intorno ad un’impresa leader che è quella che originariamente, nel territorio, ha reintrodotto il nuovo modello contadino.

Nella rete le relazioni sono regolate da rapporti di reciprocità e dalla consapevolezza dell’esistenza di economie di rete e cioè di esternalità per i singoli componenti della rete che derivano dall’aumento delle dimensioni della rete stessa. Questo consente una divisione del lavoro all’interno delle reti che non fa perdere il carattere di specificità delle risorse ma che consente di allargare la dimensione del mercato secondo il noto assunto di Adam Smith.

Quando le reti hanno una collocazione territoriale ci troviamo di fronte ad un modello molto vicino a quello del distretto industriale (Becattini 1987; Iacoponi 1999). In questo caso vi è una prossimità nella specificità delle risorse ed inoltre un radicamento sociale dei processi economici che minimizza i costi di transazione e fa sì che le relazioni tra imprese siano regolate da un’autorità impersonale basata sulla reputazione.

La presenza di un mercato comunitario (Dei Ottati 1995), tipico del Distretto, consente la realizzazione di economie di scala di tipo territoriali e di economie di scopo che riducono i costi di produzione e diffusione della novelty. La condivisione di conoscenze e la mancanza di asimmetrie informative e comportamenti opportunistici da luogo a forme di apprendimento collettivo che, nel settore agricolo, sono spesso basate sulla sperimentazione ‘collettiva’ di nuove pratiche in imprese collocate in zone diverse di uno stesso territorio che diventano veri e propri laboratori (Stuiver *et al.* 2004). La sperimentazione collettiva produce dati comparabili che divengono patrimonio conoscitivo comune e la base della selezione delle pratiche di maggior successo. Fenomeni analoghi avvengono anche all’interno di reti trans-territoriali in cui la specificità delle conoscenze è legata non solo alle caratteristiche delle risorse naturali, ma alle caratteristiche del processo o dei prodotti/servizi.

Rendere visibile la presenza di novelties nell’agricoltura, sia quando queste si presentano all’interno di distretti, sia di reti dà forza, attraverso la costruzione di basi scientifiche, alla convinzione che lo sviluppo rurale sia effettivamente

un progetto che può anche progredire da solo per il suo forte potenziale di auto-promozione.

Tuttavia, poiché nelle sue fasi iniziali di nascita e affermazione la novelty necessita la presenza di uno spazio protetto e di precise strategie di gestione, una sua veloce diffusione necessita di azioni di cambiamento di norme e consuetudini rispetto alle quali l'azione pubblica, regionale, nazionale e comunitaria, può diventare determinante per la sopravvivenza stessa della novelty.

NOTE

1 Consiglio dell'Unione Europea Bruxelles 30 giugno 2003, n° 10961/03, 'Riforma della PAC-Compromesso della Presidenza '.

2 Proposta di regolamento del Consiglio che stabilisce norme comuni relative ai regimi di sostegno diretto nell'ambito della politica agricola comune e istituisce regimi di sostegno a favore dei produttori di talune colture. /* COM/2003/0023 def. – CNS 2003/0006 */ del 21 gennaio 2003.

3 L'eterogeneità prodotta dall'uso della risorsa suolo è stata messa bene in evidenza dallo studio svolto da M. Sonneveld (2004) relativo alla classificazione del suolo in genophorm e phenophorm dove la storia di quest'ultimo è il risultato delle diverse pratiche agricole che sono state attuate dagli agricoltori nell'utilizzo del suolo stesso.

4 Si è utilizzato la versione Italiana pubblicata da Einaudi nel 1978 dell'opera 'La struttura delle rivoluzioni scientifiche. Come mutano le idee nella scienza' uscita nel 1962.

5 La Commissione Europea individua tre dimensioni della sostenibilità (Commissione Europea, Comunicazione relativa alla 'strategia Europea per lo sviluppo sostenibile', COM (2001), 264 finale):

- la sostenibilità economica come capacità di generare reddito, profitti e lavoro;
- la sostenibilità sociale, come capacità di garantire condizioni di benessere e opportunità di crescita equamente distribuite e come capacità di rispettare i diritti umani e del lavoro;
- la sostenibilità ambientale, come capacità di salvaguardare le risorse naturali e la possibilità dell'ecosistema di assorbire e tollerare gli impatti.

6 A tale riguardo si fa riferimento agli studi effettuati: diverse università europee nell'ambito del progetto FAIR CT 4288 'The Socio-Economic Impact of Rural Development Policies: Realities and Potentials' [una buon riassunto di tali studi è contenuto nel Volume 40 di Sociologia Ruralis 2000, curato da van der Ploeg *et al.* e in Ventura e Milone 2004 (Forthcoming)]; da Swagemakers in The Netherlands (2002); da Milone e Ventura e (2004b) e Scettri (2001) nell'ambito della ricerca 'Le dinamiche di Innovazione delle imprese agricole e riposizionamento dell'agricoltura all'interno di economie rurali delle Regioni dell'obiettivo 1: diversificazione produttiva, innovazione organizzativa, pluriattività', finanziata all'interno del POM 'attività di sostegno ai servizi di sviluppo per l'agricoltura'–misura 2.

7 Il termine istituzione viene qui usato per indicare l'insieme degli agenti, delle regole e delle organizzazioni stabili che rappresentano autorità e vincoli all'attività umana compresa quella economica.

8 L'opportunista infatti è un soggetto che persegue il proprio interesse a scapito degli altri e questo comportamento genera esternalità negative, aumenta il costo d'uso del mercato e rende necessarie le strutture di governo delle transazioni (Grillo 1996).

9 Nel suo saggio, pubblicato dalla UTET in italiano nel 1975, Adam Smith, spiega l'importanza della divisione del lavoro nei processi industriali, attraverso l'esempio della fabbrica degli spilli dove l'attività di fabbricazione degli spilli può essere divisa in 18 operazioni effettuabili da persone diverse. Maggiore è la capacità della fabbrica di ripartire le operazioni tra persone diverse maggiore risulta la specializzazione delle risorse umane e la relativa efficienza.

10 Nella teoria del costo di transazione l'opportunismo è la base del costo di uso del mercato. Esso è anche un comportamento strategico-strumentale molto diverso dall'egoismo. L'egoista è un soggetto che ricerca il proprio utile, ma rispettando gli impegni o la parola data e, pur avendo convenienza a non farlo, per correttezza rinuncia ai vantaggi che potrebbe ricavare eludendo gli impegni. Al contrario, l'opportunista è un soggetto inaffidabile, disposto a violare ogni etica pur di fare i propri interessi, che mente se può mentire e afferma il falso se gli conviene. In altri termini, l'opportunista è un soggetto che persegue il proprio interesse a scapito degli altri.

11 Regolamento (CEE) n. 2081/92 del Consiglio, del 14 luglio 1992, relativo alla protezione delle indicazioni geografiche e delle denominazioni d'origine dei prodotti agricoli ed alimentari Gazzetta ufficiale n. L 208 del 24/07/1992.

12 Esistono, all'interno dei contratti possibili, una o più soluzioni ottimali. Possono essere utilizzate due espressioni per distinguere due di queste soluzioni: *'first-best'* e *'second-best'* (Rasmusen 1993).

Un contratto di *first best* consente di ottenere le stesse allocazioni del contratto ottimale quando il principale e l'agente dispongono dei medesimi insiemi di informazioni e tutte le variabili sono controllabili.

Un contratto di *second best* che è Pareto-ottimale data l'asimmetria informativa e i vincoli sulla formulazione del contratto.

Una soluzione è Pareto-ottimale quando non è possibile migliorare la posizione di qualcuno senza deteriorare quella di qualche altro.

13 Un sistema assicurazione qualità (ISO 9000) infatti è basato sulla formalizzazione delle specifiche qualitative del prodotto o del processo e delle procedure messe in atto per assicurarne il raggiungimento ivi compresi i controlli e le azioni correttive in caso di non conformità. (Manuale di prodotto).

14 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).

15 L'introduzione di norme a tutela dell'ambiente, della sicurezza sul lavoro, del benessere animale nell'UE e il loro carattere vincolante rispetto all'accesso ai benefici previsti dalla PAC, stanno ridando specificità alla risorsa terra e al lavoro contadino, nei Paesi membri, e, ponendo in evidenza i limiti delle attuali tecnologie, creando la necessità di un nuovo regime tecnologico di riferimento. A fronte di questo processo la difesa del regime tecnologico dominante passa per una delocalizzazione dell'attività produttiva agricola in aree dove non è ancora in atto una difesa della specificità del fattore terra e del fattore lavoro come ad esempio i Paesi dell'Est e Centro Europa, per le colture continentali, o i Paesi del Nord Africa per le colture mediterranee.

16 Questo spiega le scelte delle donne di lavorare nell'azienda familiare anche con una remunerazione oraria inferiore alle offerte del mercato locale del lavoro, ma che danno nell'economia complessiva familiare un miglior risultato rispetto ad esempio alla gestione dei figli e dei lavori domestici (Bock 2002, Ventura, Milone e Autiello, case study IT 1 Progetto IMPACT, 2000).

17 La pluriattività in agricoltura è stata oggetto di studio in un progetto di ricerca europeo 'Trasformazioni agrarie in Europa: strutture agrarie e pluriattività. Il tema della ricerca fu suggerito dall'Arkleton Trust, una fondazione inglese, che lo propose alla Commissione europea. Il lavoro fu articolato in 5 anni (1987-1991) e in Italia fu effettuato dall'INEA e curato dal Professor De Benedictis. I risultati sono stati pubblicati dall'INEA nel volume: Agricoltura Familiare in transizione (1995).

18 OECD Agriculture Ministers, Communiqué at their meeting on 5-6-march 1998.

19 Esistono economie di scopo quando per tutti gli outputs Y_1 and Y_2 , il costo della produzione congiunta è minore della somma dei costi di produzione riferiti ad ogni singolo output ottenuto separatamente dall'altro: $C(Y_1; Y_2) < C(Y_1) + C(Y_2)$.

20 Economie esterne sono comuni e derivano dalle esternalità locali e dalle innovazioni, provenienti dal territorio, che possono ridurre i costi in un'industria rispetto ad un'altra (Teece 1982).

21 Il lavoro operativo è l'attuazione procedurale delle varie fasi in cui il processo produttivo è articolato, il lavoro cognitivo è quello che conduce alla produzione, circolazione e utilizzazione della conoscenza necessaria ai processi produttivi.

22 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).

23 Uno stile aziendale è definito come la struttura e l'organizzazione specifica e coerente dell'attività imprenditoriale agricola che caratterizza un certo gruppo di aziende che lo distingue da altre aziende nella stessa area. Uno stile implica l'uso di determinati mezzi tecnici, azioni manageriali specifiche, opinioni che hanno un effetto normativo sull'uso delle

risorse e una strategia di sviluppo aziendale specifica. L'eterogeneità degli stili aziendali è stata identificata in ricerche empiriche effettuate da van der Ploeg (2000), Roep e de Bruin (1994), Wiskerke (1997) in Holland; da Ventura e van der Meulen (1994, 1995a, 1995b), van der Meulen (2000), Ventura (2001) in Umbria; Milone e Ventura (2004b) in tre regioni del Sud Italia (Sicilia, Calabria e Basilicata). Questi studi mostrano come la scelta della struttura organizzativa e tecnologica dell'azienda ha un significato 'privato' cioè dipende dalle scelte effettuate dall'imprenditore basate non solo sulle esigenze richieste/indotte dal contesto esterno, ma anche sui propri obiettivi strategici che si basano sulla disponibilità delle risorse e sulla propria capacità a prevedere i comportamenti e cambiamenti del mercato.

24 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).

2 L'INNOVAZIONE IN AGRICOLTURA E LA SCOPERTA DELLE NOVELTY

2.1 L'INNOVAZIONE E IL CAMBIAMENTO DI PARADIGMA

Alcune innovazioni non si limitano ad avere un impatto unicamente di tipo economico ma sono l'espressione, misurabile in termini economici, di cambiamenti anche epocali nel comportamento dell'intero sistema socio-economico, politico ed istituzionale. Questi cambiamenti sono la conseguenza delle nuove condizioni (features) determinate dall'introduzione di nuove tecnologie di base. L'evoluzione di queste tecnologie comporta dei vincoli e delle modificazioni alle strategie ed alle routine operative delle imprese che determinano un ridisegno di tutta l'organizzazione produttiva e gestionale dell'intero sistema economico (Freeman 1984).

L'evoluzione delle tecnologie di base ha come conseguenza un nuovo sistema di tecnologie di innovazione che possono diffondersi ed infiltrarsi nel sistema economico, stimolandone la crescita, fino a portare ad un nuovo paradigma tecnico-economico.

Nel concetto di Freeman e Perez (1988) un paradigma tecno-economico è molto di più di un sistema tecnologico. Si tratta di *'.....a combination of interrelated product and process, technical, organisational and managerial innovations, embodying a quantum jump in potential productivity and opening up an unusually wide range of investment and profit opportunities. Such a paradigm change implies a unique new combination of decisive technical and economic advantages.'*

Il nuovo paradigma deve essere capace di superare i limiti del vecchio paradigma dominante offrendo soluzioni capaci di rispondere ai problemi e contemporaneamente alle norme/principi espressi dalla società in quel momento.

L'affermazione del nuovo paradigma emergente avviene, quindi, quando vi è una corrispondenza tra il *'best practice set'* di principi, che sono alla base del paradigma, e il contesto socio-economico con le sue esigenze.

In questo modo un nuovo paradigma diviene dominante e al suo interno si sviluppano, a partire dalla tecnologia di base, innovazioni che possono riguardare anche settori diversi.

Sempre secondo Freeman e Perez (1988) possiamo individuare 4 categorie di innovazioni:

- 1 le innovazioni incrementali. Questo tipo di innovazioni nascono continuamente all'interno di un settore o di un'impresa. Nella maggior parte dei casi non sono il risultato di attività deliberate di R&S ma il risultato di invenzioni e miglioramenti introdotti direttamente dagli utilizzatori di una tecnologia o da persone coinvolte nel processo innovativo. Sebbene queste innovazioni siano particolarmente importanti per l'aumento della produttività ed il miglioramento qualitativo dei prodotti e dei processi, soprattutto nel periodo che segue un'innovazione di rottura, non hanno effetti radicali sul sistema economico e spesso passano inosservate. L'effetto cumulativo di queste innovazioni incrementali può essere molto più ampio di quello reso possibile dall'introduzione dell'innovazione di rottura.
- 2 le innovazioni di rottura. Le innovazioni di rottura rappresentano l'introduzione di un prodotto o di processi originali attraverso lo scostamento da una traiettoria tecnologica convenzionale, di cui non è facilmente prevedibile lo sviluppo. Si tratta di eventi discontinui che non possono essere attribuiti a modificazioni incrementali di prodotti e processi esistenti. Sono spesso il risultato di azioni deliberate di R&S portate avanti sia dalle imprese, sia dalle Università, sia da istituti di ricerca pubblici o privati in risposta a problemi specifici. Nel lungo periodo le innovazioni di rottura possono avere impatti rilevanti e essere alla base della nascita di interi nuovi settori industriali o di servizi. In questo caso siamo di fronte a nuovi sistemi tecnologici.
- 3 le innovazioni sistemiche. Le innovazioni sistemiche o nuovi sistemi tecnologici sono cambiamenti nella tecnologia che riguardano diverse branche dell'economia e danno vita a interi nuovi settori industriali. Sono basati su combinazioni di successo di innovazioni di rottura, innovazioni incrementali e innovazioni organizzative che nel loro insieme coinvolgono un gran numero di imprese. Queste combinazioni danno vita a reti o costellazioni di innovazioni tecniche ed economiche tra loro interdipendenti.
- 4 le rivoluzioni tecnologiche o i nuovi paradigmi tecnologici. Queste innovazioni rappresentano dei cambiamenti nei sistemi tecnologici che portano a cambiamenti del comportamento non solo dei settori economici, ma anche della società e delle sue istituzioni. Corrispondono a delle '*creative gales of destruction*' perché rappresentano il declino di vecchie tecnologie, professioni e sono accompagnati da processi di adattamento strutturali che possono necessitare anche di periodi di tempo piuttosto lunghi. Inoltre possono condurre ad un cambiamento del sistema dei prezzi con riduzioni dei costi di molti prodotti e servizi, impatti sull'ambiente naturale e sociale

(occupazione, salvaguardia delle risorse, abitudini di consumo e stili di vita).

L'emergere di un nuovo paradigma tecno-economico avviene attraverso un processo di selezione di innovazioni di rottura e delle possibili combinazioni di innovazioni incrementali a cui queste danno luogo. La sua diffusione necessita un complesso di interrelazioni tra tecnologie, soggetti economici e forze politiche e soprattutto ha bisogno di una accettabilità sociale e politica dei principi teorici su cui poggia il nuovo paradigma.

L'innovazione, quindi, deve essere intesa come un processo di tipo ciclico¹ (Kondratiev 1935; Schumpeter 1939) all'interno del quale sono presenti tutte e quattro le categorie descritte. La durata di tale ciclo dipende dalla capacità delle tecnologie dominanti di corrispondere alle esigenze della società attraverso innovazione incrementale che consentono di prolungare la vita del paradigma corrente e dominante. I cicli possono coesistere cioè anche in presenza di un paradigma dominante possiamo avere innovazioni di rottura che costituiscono il seme di nuove traiettorie tecnologiche che porta a nuovi sistemi e infine a nuovi paradigmi.

Questo percorso avviene attraverso un processo di selezione di innovazioni che mostrano una maggiore appropriabilità rispetto alle esigenze della società e che sono più promettenti in termini economici.

2.2 L'INNOVAZIONE COME PROCESSO COGNITIVO

L'innovazione può, quindi, 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 o 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 (Ventura 2001).

Dal punto di vista cognitivo l'innovazione è un atto esplorativo che si contrappone alla pura e semplice conservazione (e manutenzione) dell'esistente. Innovare significa sperimentare, in modo più o meno azzardato, nuove soluzioni perché queste possano essere vagliate, messe alla prova, adottate o respinte anche da altri (Rullani 2003; Ardrizzo 2003).

Conservare e innovare non sono due concetti antagonisti ma due facce dello stesso processo. Per innovare, infatti, bisogna partire da una base di conoscenze e di presupposti pre-esistenti (una base che deve essere, quindi, conservata rielaborandola) (Longo 2003).

L'economia della conoscenza definisce tale percorso come il 'ciclo cognitivo' (Nonaka 1994; Nonaka e Takeuchi 1995). In tale processo 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 e 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).

Proprio perché l'innovazione fa parte di questo ciclo di apprendimento, che nasce prima e continua dopo il momento puntuale dell'innovazione, l'atto innovativo, anche quando è compiuto materialmente da un singolo individuo, non è mai un atto solamente individuale perché mobilita il sapere sociale e confluisce in esso. L'innovazione non è dovuta solo al caso, ma è il risultato di un processo collettivo in cui il capitale umano, la conoscenza (codificata e tacita) e i processi di apprendimento giocano un ruolo cruciale in questa dinamica (Malerba 2000).

Infatti anche l'innovatore più individualista e solitario utilizza per la sua attività gli strumenti, le teorie, gli stimoli e le verifiche provenienti dal contesto sociale in cui si riconosce. Questo fa sì che innovazioni riconosciute come tali all'interno di un determinato contesto socio-tecnologico e istituzionale non siano tali in altri contesti e viceversa.

L'innovazione e, quindi, quel processo in cui gli attori di un determinato contesto esplorano lo spazio delle possibilità mobilitando una pluralità di persone e di ruoli. Si tratta di un'esplorazione della complessità delle opzioni possibili. Tuttavia la dimensione stessa della complessità viene definita da elementi collettivi e individuali. Nel primo caso viene limitata dalle basi cognitive da cui parte e dalle costruzioni socio-istituzionali che su queste sono state create. Nel secondo caso viene delimitata dalla razionalità limitata² dell'innovatore e dalla sua propensione al rischio.

In entrambi i casi i fattori socio-culturali, politici e istituzionali possono rappresentare un'ulteriore leva per la crescita e lo sviluppo del processo innovativo oppure un ostacolo.

2.2.1 I fattori che influiscono sul processo innovativo

I meccanismi attraverso i quali giungono sia le informazioni sia le conoscenze formali e 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 (Micelli 2000). 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, 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, sia 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.

Il processo innovativo avviene, quindi, 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 sì 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 hanno dall’attuazione di uno specifico processo produttivo o funzione d’impresa. Questo è strettamente legato alle diverse strategie che questi 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 infine è quello legato all’informazione. Occorre qui, infatti, distinguere tra disponibilità di informazione e capacità di elaborare e successivamente di utilizzare l’informazione.

Il processo innovativo nasce da due elementi principali e dalla loro interazione: l’opportunità ‘virtuale’ e quella reale di fare meglio (Camagni 1994). Le imprese, infatti, continuamente innovano e sperimentano guidate dall’idea che è possibile creare o scoprire opportunità che consentono di migliorare le proprie *performance* 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 innescare un processo innovativo. La capacità di elaborazione dell’innovazione diviene un fattore critico in tale processo.

Entrambi questi elementi spiegano l’esistenza di *performance* 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 questi³. 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 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, 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 diffusione⁴ (Malerba e Orsenigo 1990; Rip e Kemp 1998).

2.3 L'INNOVAZIONE COME CAMBIAMENTO DELLE RELAZIONI TRA IMPRESA E MERCATO

L'innovazione porta sempre ad un cambiamento nell'organizzazione dell'impresa (Antonelli 1995). Questo si traduce in cambiamenti continui nelle risorse, diritti di proprietà e relazioni tra l'impresa ed il contesto istituzionale. L'impresa, quindi, si ripositiona continuamente in quello che Saccomandi (1998) definisce il ciclo dell'innovazione organizzativa. (Cfr. Capitolo 1 §1.3).

Questi cambiamenti avvengono attraverso processi adattativi che hanno tempi e modalità che differiscono da un'impresa ad un'altra: possono essere immediati e siano, quindi, di fronte ad un adattamento che porta all'abbandono dell'organizzazione precedente con il conseguente cambiamento dell'intero ambiente di riferimento dell'impresa (adattamento autonomo); possono essere, invece, caratterizzati da un processo di adattamento graduale che non porta ad un ridisegno dell'organizzazione almeno nel breve periodo.

In entrambi i casi vengono modificate le modalità d'uso delle risorse, cioè viene modificata la funzione di produzione in quanto alcune nuove risorse vengono introdotte ed altre diventano ridondanti.

Un tale processo di adattamento parte dall'assunzione che l'azienda può essere considerata come un contesto organizzativo dinamico che continuamente ridefinisce i suoi limiti e le sue relazioni con l'ambiente (Burney e Ouchi 1986).

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

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

- Imprese che attuano innovazioni che riguardano il processo produttivo dell'azienda o il prodotto o il mix dei prodotti. In questo caso il processo innovativo è il risultato 'naturale' di una processo di apprendimento di tipo routinario. Si tratta in questo caso di quelle che Freeman (Freeman e Perez 1988; Freeman 1989), classifica 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. Queste innovazioni 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. 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 divisione del lavoro. Le innovazioni incrementali, quindi, hanno effetto su una scala che è più ampia di quella della singola azienda, che può giungere fino all'intero settore. 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 della sua natura 'obbligatoria' da parte dell'impresa stessa.
- Imprese che attuano '*major innovation*' cioè tutte quelle innovazioni che costituiscono una vera e propria 'rottura' del precedente equilibrio di mercato e necessitano la ridefinizione delle relazioni al suo interno e con un contesto che a sua volta risulta modificato e ridefinito insieme alla stessa impresa.

L'innovazione dal punto di vista economico produce un riposizionamento dell'impresa in termini competitivi, ciò dipende dall' 'appropriabilità' dell'innovazione. Nel caso di mercati di tipo concorrenziale o assimilabili a questo come mercati contendibili (Baumol *et al.* 1982), caratterizzati dalla mancanza di barriere all'entrata di tipo tecnologico, gli agenti economici si comportano come *price taker* e l'unica strategia possibile è quella della riduzione dei costi. Riduzione che viene perseguita attraverso economie di scala e attraverso innovazioni di processo.

L'adozione da parte dell'impresa agricola di queste innovazioni diventa quasi obbligatoria, fino a che non diventano incompatibili con l'esistenza stessa dell'impresa, cioè non ne consentono la sua riproducibilità. I processi di incorporamento ed istituzionalizzazione non sono altro che una riorganizzazione gerarchica del processo produttivo agricolo al di fuori dell'impresa agricola.

Questo processo innovativo sembra portare a due casi estremi o la morte dell'impresa o innovazioni radicali in cui l'impresa cambia le relazioni intraziendali e con l'ambiente. Spesso questi processi di innovazione di contesto, definite da Amendola come *'major innovation'*, 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.

Il processo innovativo conduce alla costruzione di un nuovo network relazionale oppure al rafforzamento di quello esistente. Questa interpretazione, proposta dalla scuola austriaca (Amendola e Gaffard 1988), considera il processo innovativo come un processo interattivo tra impresa ed ambiente per la creazione di nuove risorse. In tal senso il processo innovativo consiste di una parte di apprendimento ed una parte di strutturazione di nuovi processi che conducono a nuove opzioni produttive. Il processo innovativo è, in questo caso, possibile solo se si creano relazioni di tipo sistemico tra imprese e mercato.

2.4 L'INNOVAZIONE IN AGRICOLTURA E LA NASCITA DELLE NOVELTY

I processi di innovazione in agricoltura sono passati per una progressiva riduzione della capacità delle imprese di riposizionarsi rispetto al contesto di riferimento cioè ad una perdita di capacità di interazione tra impresa e mercato.

Benché le imprese innovino continuamente, sperimentano, imitano quello che altre imprese hanno fatto in luoghi e tempi anche molto distanti, non tutte le 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 senza che questo comporti una ridefinizione del suo assetto organizzativo.

La dinamica dei cambiamenti organizzativi dell'impresa dipende, quindi, sia dal contesto istituzionale in cui l'impresa opera e dal suo potere di dominanza organizzativa, sia dai comportamenti degli individui che tendono a salvaguardare gli assets sui quali esercitano i diritti di proprietà.

In agricoltura il processo di modernizzazione ha reso sempre meno importanti quegli assets su cui i diritti di proprietà erano esercitati dal singolo agricoltore (terra, conoscenze locali e lavoro) a vantaggio di quelli assets, materiali ed immateriali, su cui i diritti di proprietà sono esercitati da agenti diversi

dall'agricoltore (sementi, macchine, prodotti chimici, servizi amministrativi e di mercato). Questo ha portato ad una vera e propria dominanza organizzativa, dell'ambiente istituzionale e tecnologico, nei confronti dell'impresa agricola. La scelta delle forme di governo degli scambi è passata dall'impresa agricola all'industria produttrice di inputs tecnologici imponendo una riorganizzazione dell'impresa che fosse la più rispondente ai loro modelli di sviluppo focalizzati sulle economie di scala. Questo ha condotto a forme organizzative del settore agricolo così rigide da causare costi di riorganizzazione elevatissimi che hanno giustificato il mantenimento di un paradigma tecnologico dominante anche a fronte dell'evidenza del suo progressivo fallimento nei confronti di problematiche emergenti quali quelle ambientali ed occupazionali.

L'estensione al settore agricolo della classificazione di Amendola e Bruno (1990) consente di spiegare la diversità di comportamento di sviluppo delle imprese agricole e le relazioni che queste hanno con il contesto tecnico istituzionale e socio politico in cui operano.

Le imprese totalmente non innovative in agricoltura sono quelle caratterizzate da una totale mancanza di cambiamenti nelle scelte e tecniche colturali. L'immobilità dell'impresa agricola in termini di tecniche e di mercati può tuttavia giustificare l'esistenza, almeno in Italia, di un notevole numero di aziende agricole che producono quasi esclusivamente per l'autoconsumo, avendo abbandonato il carattere imprenditoriale vero e proprio.

La seconda tipologia di imprese, quelle con innovazioni incrementali, è quella maggiormente ricorrente nel settore agricolo. Il processo di innovazione ha, infatti, nella maggior parte dei casi, un carattere di tipo incrementale essendo basato su conoscenze cumulative provenienti sia dalla storia e dall'esperienza della singola impresa, sia dalla condivisione delle conoscenze con le altre imprese del territorio. Inoltre la natura stessa sia del prodotto, sia dei fattori della produzione che sono prevalentemente legati a cicli biologici, ha comportato innovazioni di tipo incrementale volte a migliorare la produttività dei fattori o la qualità del processo e del prodotto. Questi tuttavia restano vincolati a variabili biologiche, pedoclimatiche e agronomiche non ancora completamente controllabili.

Il progresso tecnologico ed i processi di innovazione, in agricoltura, non seguono stesse traiettorie. La tendenza alla standardizzazione nel progresso tecnologico non trova riscontro nella eterogeneità di condizioni e di strategie delle imprese agricole se non al costo di diseconomie dovute alla inadeguatezza di una tecnologia rispetto alle caratteristiche specifiche dell'impresa. L'esempio più evidente è quello relativo all'uso dei fertilizzanti e

alle loro modalità di spandimento che generano sprechi energetici e inquinamenti del territorio.

La peculiarità del processo produttivo agricolo e cioè l'influenza dell'interazione tra input e contesto pedoclimatico, hanno reso, quindi, necessaria una contestualizzazione delle tecnologie esogene al settore. Il carattere incrementale di tipo territoriale dell'innovazione e del progresso tecnologico è legato anche al contesto storico istituzionale. Un processo incrementale è di tipo cumulativo e presuppone sia conoscenze di base che interagiscono con nuove informazioni, sia un sistema di 'decodifica' dell'informazione.

Questo processo può essere attuato sia all'interno di una singola impresa, che in un ambito organizzativo diverso. Nel caso dell'agricoltura è lo stesso sistema territoriale e le organizzazioni che in esso vi operano che agiscono da interfaccia con l'informazione e le conoscenze esogene.

Un terzo aspetto, sempre legato al carattere incrementale è dato dal comportamento strategico dell'imprenditore. L'agricoltore agisce secondo strategie *goal oriented* che ritiene le più appropriate rispetto al suo modo di relazionarsi con l'ambiente ed alle risorse su cui esercita i diritti di proprietà. Il mantenimento di una certa strategia cioè di una condizione stazionaria o di lungo periodo, necessita riaggiustamenti dovuti alla dinamica dell'ambiente in cui l'impresa opera. Sebbene l'ambiente di riferimento rimanga immutato, questo è influenzato da tendenze di tipo globale che possono creare turbolenze a cui è possibile far fronte con innovazioni 'minori' che consentono di mantenere una 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 1997) e l'importanza del contesto istituzionale nella differenziazione territoriale di adozione di una stessa tecnologia.

È possibile, quindi, effettuare una classificazione delle innovazioni rispetto agli effetti che queste hanno nei rapporti tra impresa, ambiente di riferimento ed il regime tecnologico che caratterizza tale ambiente.

Quando il processo innovativo porta a un riposizionamento dell'impresa rispetto al suo ambiente di riferimento (TATE) possiamo parlare di innovazione di rottura. Quando il contesto ambientale che viene abbandonato dall'impresa, attraverso un'innovazione di rottura, è quello costruito dal regime tecnologico dominante siamo di fronte ad una novelty. Questo perché

la novelty, che si identifica come una *'major innovation'* è caratterizzata da una autonomia dal regime dominante proprio dell'ex ambiente di riferimento. Il riposizionamento porta, quindi, ad un cambiamento da parte dell'impresa agricola del suo TATE.

Quando il processo innovativo porta ad un adattamento di tipo cooperativo tra l'impresa ed il suo ambiente di riferimento parliamo, invece, di innovazione incrementale. Molto spesso questo processo porta ad un cambiamento dei rapporti di dominanza⁵ all'interno del TATE.

Nel primo caso abbiamo nuove forme di governance e, quindi, dei veri cambiamenti nel contesto relazionale delle imprese come ad esempio avviene nel passaggio tra forme contrattuali di scambio ed una vera integrazione. Cioè siamo di fronte ad una sistemica innovazione organizzativa che riguarda le innovazioni di prodotto e di processo che conducono alla variazione delle relazioni di dominanza tra gli attori.

Nel secondo caso l'impresa mantiene invariate le relazioni con gli attori/agenzie professionalmente rilevanti per la sua attività cioè l'impresa resta all'interno del TATE come elemento di questa quasi organizzazione che le attribuisce una funzione specifica e normativa.

Proprio per l'esclusione di alcune imprese da processi innovativi incrementali all'interno del regime tecnologico dominante sono stati costruiti alcuni micro TATE che costituiscono vere e proprie nicchie strategiche all'interno delle quali le imprese, considerate marginali dal modello dominante, hanno sviluppato quelle novelties che hanno permesso loro la sopravvivenza.

Tra queste novelties diviene importante identificare quelle che oggi rispondono meglio al nuovo ruolo multifunzionale dell'agricoltura e, quindi, creargli intorno quello spazio protetto che consenta loro di consolidarsi e di uscire dalla dimensione di nicchia dove generalmente sono collocate.

Alcune novelty, quindi, non sono la risposta all'attuale cambiamento di scenario ma la conseguenza di un iniziale fallimento del regime tecnologico attualmente dominante nei confronti di alcune aree rurali o di alcuni stili aziendali che non hanno mai condiviso il modello normativo di tale regime. Per tale ragione queste novelty hanno una loro storia ed un loro percorso di sviluppo che ha comportato sia innovazioni di rottura, sia di tipo incrementale.

Non deve meravigliare che le novelties nascano laddove la tecnologia non ha saputo dare risposte soddisfacenti o laddove il rapporto con l'ecosistema era più forte e radicato per una antica supremazia di questo sull'attività dell'uomo o perché costruito dall'uomo stesso (vedi caso Frisia woodland capitolo 5).

La novelty deve essere intesa come una traiettoria innovativa originale che cerca di dare risposta alla questione ecologica ricomponendo il conflitto che si è prodotto nel corso del tempo tra due componenti essenziali della vita e della attività umana (Scandurra 2003): la prima è costituita dalla tecnologia intesa come l'insieme dei modi e degli strumenti con cui l'uomo interagisce sull'ambiente ed opera su di esso per conoscerlo e modificarlo; la seconda riguarda la sua organizzazione biologica e quella dell'ecosistema che, al contrario della prima, è indipendente dalla sua volontà. La prima lo distingue dalle altre specie viventi, la seconda lo costringe all'appartenenza ed al rispetto delle leggi ecosistemiche.

La questione ecologica ha posto in crisi il modello di delega tecnologico che ha guidato, anche in agricoltura, il percorso di modernizzazione del secolo scorso e che aveva portato ad una progressiva deresponsabilizzazione degli individui, quindi delle imprese, diffondendo la falsa convinzione che anche le patologie ecologiche, prodotte dalla tecnologia, possano essere affrontate e risolte attraverso la tecnologia stessa ed il mercato (Natoli 1999).

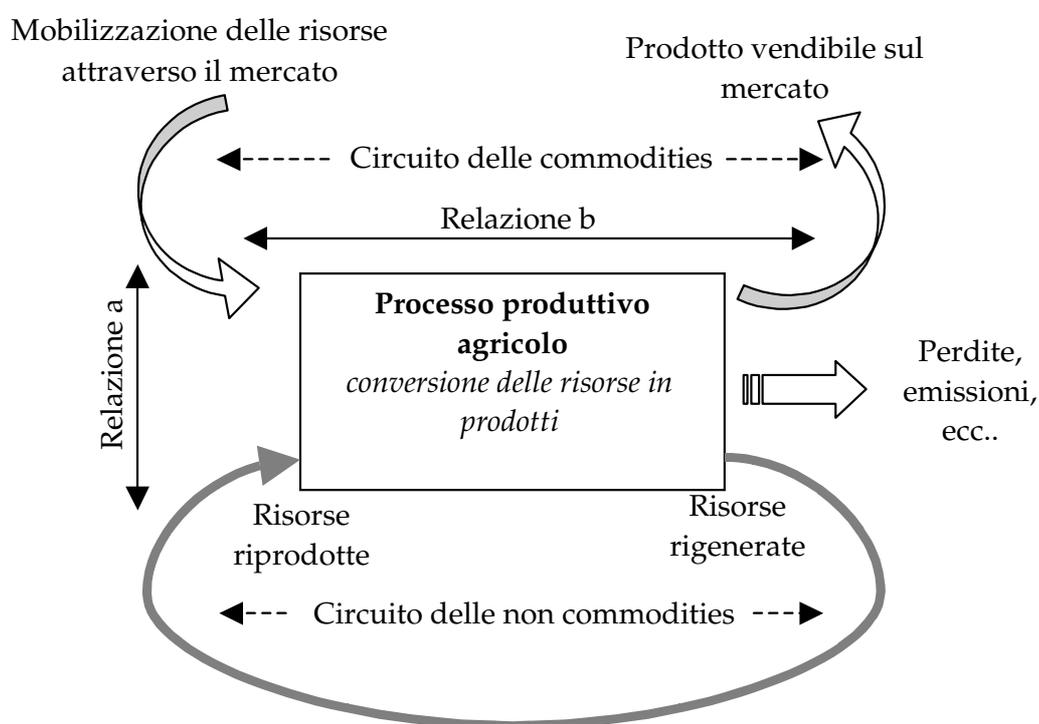
Alla crisi di questo modello occorre comunque rispondere con forme continue di innovazione che tengano però conto di due diversi aspetti (Vitale 1999; Scandurra 2003):

- il primo che riguarda il problema della soddisfazione di bisogni crescenti che viene perseguito attraverso l'espansione continua dell'attività produttiva o meglio di ciò che si traduce nell'aumento della sfera artificiale a vantaggio della biosfera;
- il secondo riguarda il problema della compatibilità tra l'ambiente artificiale prodotto dall'uomo e quello naturale (Pignatti e Trezza 2000).

L'attività agricola costituisce una buona esemplificazione della possibilità di ricomposizione di queste due problematiche. Prima della rivoluzione verde segnata dall'introduzione della chimica l'uomo interagiva con la natura mediante l'indirizzo di processi già appartenenti al funzionamento della biosfera per cui la sua azione, pur sempre di modifica ambientale, non implicava la modifica dei processi in quanto tali. La sostituzione della energia proveniente dalla sintesi clorofilliana con altre fonti ha portato all'introduzione di nuovi processi che hanno smontato e sostituito pezzi di ecosistemi locali cosicché l'interazione tra uomo e ambiente ha cambiato natura (Pignatti e Trezza 2000). È venuto a cessare quella che Georgescu Roegen (1982) definisce la compensazione alla creazione di entropia interna ai sistemi produttivi che può essere perseguita solo attraverso una reimmissione nello stesso sistema locale di quello che viene sottratto in termini di energia e materia.

In altre parole la nuova traiettoria innovativa, che possa consentire all'agricoltura di rispondere alla questione ambientale, deve partire da un diverso bilancio di energia e materia del ciclo produttivo aziendale. Vi è la necessità di una maggiore indipendenza dal mercato ed una maggiore capacità di autoriproduzione sia all'interno dell'impresa, sia soprattutto all'interno dei sistemi locali. In questo senso possiamo definire la novelty come un processo di *downgrading* (van der Ploeg *et al.* 2004a, 2004b), basato proprio sulla capacità di autoriprodurre processi e risorse, rispetto all'acquisizione di risorse esterne al sistema locale proprio del paradigma tecnologico dominante. In questo paradigma, infatti, le risorse sono scelte internamente ed esternamente al sistema secondo un criterio di efficienza tecnologica ed economica (che non tiene conto dell'integrità ecosistemica). I processi, indipendentemente dal prelievo di energia e materia dal sistema locale, vi immettono scarti che sono difficilmente rigenerabili perché estranei ad esso. Vi è, quindi, un doppio degrado: il primo dovuto alla perdita di integrità dell'ecosistema locale; il secondo dovuto all'inquinamento prodotto dall'attività produttiva.

Figura 2.1 Flussi di risorse e ricomposizione dei processi in aziende



Nella figura 2.1 viene illustrato la ricomposizione dei processi all'interno dell'impresa e dell'ecosistema locale che caratterizzano la novelty e quella in cui, invece, l'impresa o il sistema sono dipendenti dal mercato. Tale

dipendenza può essere spiegata in due modi: relazione a) in cui le risorse mobilizzate attraverso il mercato vengono a relazionarsi con quelle riprodotte all'interno dell'impresa; relazione b) in cui la dipendenza viene spiegata come relazione tra risorse acquistate dal mercato e prodotti venduti sul mercato. In entrambe le relazioni più il rapporto si avvicina ad 1:1 maggiore è la dipendenza dell'impresa dal mercato maggiore è l'impatto sul territorio e, quindi, il suo grado di criticità (van der Ploeg 1986; 2003).

2.5 L'EMERSIONE DELLA NOVELTY: 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 lo 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 la creazione di diversità legata a processi completamente distaccati dall'ambito produttivo agricolo e dalla componente agricola del prodotto. Le innovazioni riguardano prevalentemente: confezionamento o variazioni nel gusto, che sono ottenute nella fase industriale; il contenuto in servizio 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, condizionate, 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. Questo tipo di innovazioni di prodotto possono essere considerate innovazioni 'soft'. Nel settore manifatturiero, in particolare in quello della moda e del design, questo tipo di innovazioni sono state definite da economisti industriali innovazioni di tipo formale.

Un analogo esempio nel settore alimentare può essere rappresentato da variazioni nell'immagine stessa del prodotto legate non a processi industriali, ma bensì proprio all'interazione tra ambiente e produzione agricola, da una parte, tecniche di lavorazione e trasformazione del prodotto, dall'altra. Non si tratta di una vera e propria innovazione del prodotto in termini merceologici o organolettici, ma di una vera e propria costruzione dell'idea di prodotto in grado di soddisfare esigenze diverse da quelle strettamente nutrizionali. Il caso del vino in Toscana, del farro in Umbria, o del *Boeren Kaas* olandese, sono esempi tipici di questo tipo di innovazioni che ricollegano la diversità e complessità dei nuovi modelli di consumo, con cui si devono confrontare le imprese in un sistema economico difficilmente controllabile e prevedibile (Kelly 1994), alla complessità e diversità che esiste nel mondo della produzione agricola.

Dietro questi prodotti vi è però un modello di impresa molto diverso da quello convenzionale in quanto tali prodotti sono caratterizzati da una forte specificità territoriale che proviene dalle caratteristiche del territorio e del processo. Questo, infatti, è guidato soprattutto da quell'insieme di conoscenze stratificate nel tempo che hanno portato a quello che Mendras definiva come *'art de la localité'* (Mendras 1970)

Le conoscenze ed i processi che costituiscono l'arte della località non sono statici nel tempo, ma innovati continuamente pur mantenendo la caratteristica di valorizzare e riprodurre le risorse proprie dell'impresa e del territorio. È questo carattere di processo continuo di miglioramento del rapporto tra tecniche e contesto ambientale locale, capace di rispondere anche ad esigenze del mercato globale senza diventarne dipendente (in termini tecnologici ed organizzativi), che dà origine alla novelty, come vedremo nei casi empirici dell'Abruzzo, della Frisia e delle regioni del meridione di Italia.

2.6 LE NOVELTIES E I COSTI DI TRANSAZIONE

Esiste un rapporto sistemico tra costi d'uso del mercato o costi di transazione e le innovazioni. Infatti, le innovazioni, mutando gli *assets*, mutano anche le relazioni di scambio all'interno delle quali avvengono le transazioni e, quindi, i rispettivi costi. Questo può spiegare la convenienza del passaggio da una forma di governo ad un'altra.

Il ricorso al mercato o l'internalizzazione dello scambio all'interno di un'organizzazione (impresa), cioè la scelta tra il *make or buy* di Williamson, dipende dalle risorse (assets) che caratterizzano l'organizzazione e dalla distribuzione dei diritti di proprietà su tali risorse. I cambiamenti istituzionali, tecnologici e politici influiscono sia sulla definizione stessa di risorsa e sulla sua specificità, sia sulla distribuzione dei diritti di proprietà su questa. In altre parole variano sia i costi d'uso del mercato, sia i costi di riorganizzazione delle imprese in funzione di tali cambiamenti. Questo comporta una continua ridefinizione da parte dell'impresa della forma di governo che può presentarsi in forme molto diverse all'interno dei due estremi 'Mercato' e 'Gerarchia (impresa)'.

In presenza di costi di transazione molto bassi, come avviene all'interno di un sistema agricolo territoriale, dove agiscono la consuetudine o istituzioni quali la reputazione o la reciprocità⁶, la tendenza è quella di introdurre innovazioni di tipo incrementale che intervengono principalmente sui costi di produzione mantenendo immutato l'ambiente di riferimento. E' rilevante considerare come un'innovazione di prodotto o di processo si ripercuote non solo sul costo delle transazioni ma sulla sua redistribuzione tra gli scambisti. Laddove i costi di transazione sono molto elevati le innovazioni che agiscono su questi possono dar luogo a nuove forme di governo, dove mutano anche i rapporti di dominanza.

La ricerca di una sempre maggiore riduzione e ottimizzazione dei costi delle transazioni, in un contesto istituzionale che, come detto, sta subendo una progressiva sfiducia e, quindi, un incremento di comportamenti opportunistici dei singoli attori, richiede l'introduzione di nuovi attori e nuove forme di negoziazione che siano in grado di sostituire queste istituzioni nei rapporti con i singoli attori economici. È questo il caso degli organismi terzi per la garanzia del rispetto di norme volontarie o cogenti. Ciò può essere considerato una estensione del teorema di Coase secondo il quale *'..in presenza di costi di transazione le azioni pubbliche di intervento non possono produrre risultati migliori di quelli ottenuti dai negoziati che si svolgono tra i soggetti economici...'* (Coase 1960). I costi di transazione sono rilevanti anche per le novelties. In questo caso, infatti, l'esistenza di bassi costi di transazione nei rapporti negoziali con reticoli diversi dal contesto dominante possono favorire l'emersione ed il rafforzamento della novelty ed accelerare la sua diffusione. Anche in questo caso il territorio influisce su tali costi in quanto nesso delle relazioni tra diversi reticoli come ad esempio attraverso la presenza di turismo.

2.7 LA NOVELTY COME PROGETTO D'IMPRESA

L'aspetto comune riscontrato, nelle ricerche empiriche svolte in Italia e in Olanda, è la presenza di un progetto che riguarda l'impresa nel suo complesso. Non si è mai in presenza di novelties che si limitano ad una fase di processo o ad una sola funzione imprenditoriale, ma siamo sempre di fronte a processi innovativi complessi che portano ad una ridefinizione dei confini stessi dell'impresa attraverso il susseguirsi di aggiustamenti continui caratterizzati da una forte capacità a trovare soluzioni ai vincoli incontrati nello sviluppo della propria idea progetto.

Nel caso dell'impresa agricola, la natura della novelty come ampio programma di novelties interrelate e che si rafforzano a vicenda (van der Ploeg *et al.* 2004a, 2004b), emerge con chiarezza. Questo dipende dalla natura sistemica dell'attività agricola dove la modificazione di un input porta spesso a caratteristiche diverse del prodotto o dove, viceversa, l'introduzione di un nuovo prodotto porta ad una riorganizzazione dell'uso dei fattori di produzione.

Il processo innovativo in agricoltura può essere rappresentato, quindi, da un'interazione continua tra il contesto dell'impresa e il contesto esterno a questa. Il contesto esterno, che corrisponde al TATE di Benvenuti, non è più così monolitico come nelle sue prime descrizioni. La possibilità di accesso alle informazioni straordinariamente ampliata dalle moderne tecnologie, l'aumento di soggetti imprenditoriali agricoli di provenienza extra agricola, la maggiore rilevanza del ruolo del consumatore nella costruzione del prodotto e nella definizione della sua qualità ha condotto a un proliferare di micro TATE all'interno dei quali l'agricoltore sviluppa la sua idea progetto, la sua novelty, che valorizza le risorse endogene di cui ha disponibilità.

Dall'interazione tra contesto esterno ed interno dell'impresa, illustrata nella figura 2.2, sono determinate le fasi del processo di creazione e sviluppo della novelty in termini di durata e la possibilità di sviluppo e affermazione delle nuove pratiche e del nuovo modello di impresa che prendono avvio da tale processo. L'interazione tra imprenditore e l'ambiente socio-economico, politico ed istituzionale ha un ruolo determinante anche nell'evoluzione della novelty sul territorio. Anche quando la novelty viene riconosciuta come tale dagli altri attori del territorio, non sempre viene seguita. Il ruolo delle istituzioni nel fornire servizi e incentivi/disincentivi è risultato sempre molto importante per la sopravvivenza stessa dell'attività innovativa e per il suo eventuale ruolo di attivatore di processi di sviluppo dell'area.

Paradossalmente una novelty viene riconosciuta come tale solo quando il processo innovativo vero e proprio è terminato, cioè nel momento in cui

l'impresa, che ha generato nuove pratiche e risorse tangibili ed intangibili e che ha creato una nuova struttura relazionale funzionale a tali risorse, mette in atto strategie per difendere gli investimenti materiali ed immateriali effettuati durante il processo di costruzione della novelty. Questi investimenti sono spesso rappresentati dalle conoscenze specifiche e contestualizzate sul processo produttivo e sul mercato, dall'organizzazione del lavoro, dalle relazioni inter ed intra-aziendali che hanno lo scopo di trovare la forma di governo degli scambi di mercato dell'azienda che ne minimizza i costi di transazione.

Figura 2.2 Interazione tra ambiente e impresa nel processo di costruzione della novelty



Questo si traduce non nella fine del processo innovativo ma in una riprogettazione continua e graduale che tende principalmente a salvaguardare gli investimenti fatti che costituiscono le risorse specifiche dell'impresa. E' a questo punto che l'imprenditore cerca un assetto organizzativo che può o meno coinvolgere altri agricoltori.

Alla base dello sviluppo di un'impresa che produce una novelty vi è, dunque, sempre un progetto di medio o lungo periodo. La capacità di prevedere le necessità, i vincoli o le opportunità a cui va incontro la realizzazione del progetto, differiscono da imprenditore a imprenditore. Nella maggior parte dei casi non esiste un piano formalizzato, tuttavia le scelte dell'imprenditore vengono fatte tenendo conto di un complesso di mutamenti a cui deve andare incontro sia l'organizzazione interna dell'impresa sia quella dei rapporti con il mercato e le istituzioni. In questo processo di pianificazione sono molto importanti due fattori: la disponibilità di informazioni e la capacità dell'imprenditore di acquisirle e di elaborarle.

I fattori determinanti sembrano essere la propria esperienza e il patrimonio di relazioni proprio e della famiglia che consente di acquisire le informazioni e competenze necessarie anche al di fuori dell'area, mentre appare poco influente il territorio ed i suoi attori come luogo di origine e diffusione di informazioni e conoscenze.

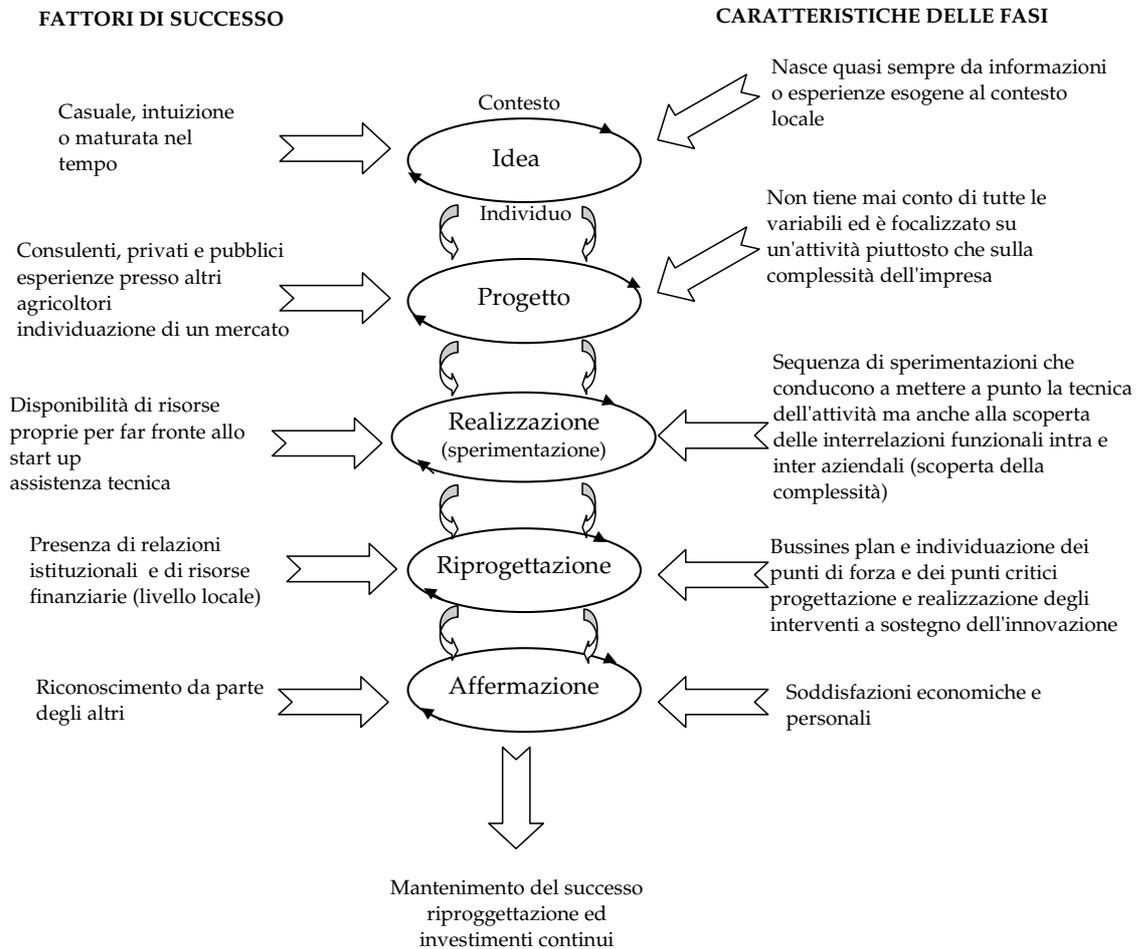
Nella figura 2.3 si riportano schematicamente le caratteristiche relative alle fasi di un processo innovativo ed i fattori di successo, relativi a ciascuna fase, riscontrati negli studi di caso su imprenditori pionieri che verranno illustrati nel capitolo 6. Questi casi possono essere considerati innovativi in quanto hanno tutti in comune il fatto che l'atteggiamento dell'imprenditore è più quello di un pioniere piuttosto che quello caratterizzato da comportamenti imitativi rispetto a quanto avviene nell'area. Questo fa sì che l'idea progetto e le modalità attraverso le quali questa viene realizzata, abbiano una notevole componente di incertezza di cui l'imprenditore è consapevole.

L'incertezza è uno degli aspetti cruciali della novelty (van der Ploeg *et al.* 2004b) e della sua progettazione. L'imprenditore sa che il suo programma di innovazione può risultare in un fallimento o in una serie di tentativi successivi per raggiungere i risultati attesi. È solo nel momento che tali risultati soddisfano l'aspettativa che siamo di fronte ad una novelty. Quindi, una novelty, può essere definita, secondo Rip e Kemp (1998), una nuova configurazione che ha buone probabilità di riuscire a soddisfare l'idea progetto iniziale.

L'incertezza aumenta la complessità delle scelte da parte dell'imprenditore che è, quindi, portato ad un processo di sviluppo graduale all'interno del quale il fallimento non conduce all'insuccesso dell'idea progetto ma costituisce un incentivo ad apportare modifiche al piano iniziale che comporta a volte anche il cambiamento del percorso iniziale (Martelli 2000). Così ad esempio la maggior parte degli imprenditori, che hanno iniziato un percorso di specializzazione delle attività produttive agricole, hanno successivamente diversificato sia all'interno dell'attività agricola, sia aggiungendo nuove

funzioni, o attività, alla produzione di prodotti agricoli propriamente detti (trasformazione, agriturismo, commercializzazione, animatori e conduttori di Consorzi o di Associazioni di Produttori).

Figura 2.3 Modalità di sviluppo delle singole fasi e fattori di successo emersi dagli studi di caso sui pionieri



2.8 NOVELTY E TERRITORIO

La ridefinizione dei confini dell'impresa e l'autonomia dal regime tecnologico dominante che caratterizza la novelty può essere ottenuta con due percorsi che si differenziano tra loro per le modalità di costruzione dei legami relazionali con il territorio.

Nel primo caso il percorso di sviluppo, pur portando ad una riorganizzazione complessiva dell'impresa prende l'avvio da attività e relazioni esistenti sul territorio e segue principalmente due vie: la qualificazione e specializzazione di una precisa attività e successivamente una diversificazione che conduce alla multifunzionalità dell'impresa. In questo caso le relazioni territorio regime

dominante sono più deboli per la presenza di evidenze del ‘fallimento’ del regime dominante nel creare condizioni di sviluppo stabili del territorio. È questo il caso ad esempio delle zone montane e marginali (vedi caso Abruzzo) nel quale è il territorio stesso che resta ai margini del regime dominante: i problemi reali del territorio come vissuti dalla popolazione non sono considerati tali dal paradigma tecnologico dominante e, quindi, non trovano risposta.

Nel secondo la novelty, per essere mantenuta all’interno dell’impresa necessita l’inserimento, di quest’ultima, in un nuovo ambiente di riferimento estraneo alle istituzioni dominanti nel territorio. È questo il caso delle novelties della Frisia che solo attraverso relazioni esterne al territorio hanno potuto creare quello spazio protetto, rappresentato da deroghe normative e programmi nazionali, che ha permesso alla novelty di consolidarsi.

In entrambi i casi si hanno in comune i seguenti aspetti:

- la novelty prende l’avvio da motivazioni personali dell’imprenditore, dalle sue capacità anche nel cogliere opportunità casuali e creare relazioni sia di prossimità, sia di lunga distanza ed, infine, dalla presenza di risorse che l’imprenditore vuole preservare e valorizzare attraverso l’attività d’impresa;
- tali risorse hanno sia una natura materiale come gli investimenti, precedentemente effettuati: in impianti, strutture e macchine; sia immateriale quali: conoscenze, tradizioni, relazioni, aspirazioni e convinzioni personali; sia, infine, la disponibilità di lavoro proprio o della famiglia;
- lo sviluppo della novelty necessita una serie di condizioni di sostegno (spazio protetto) che l’imprenditore trova in network socio-economici istituzionali che sono rappresentati sia dal sistema locale, sia da nuovi reticoli relazionali in cui gli attori sono accomunati da una ‘cultura’ e da interessi comuni⁷.

In tutti i casi la tendenza della novelty è verso un’impresa multifunzionale e multiprodotto e/o che internalizza funzioni diverse da quella di produzione (commercializzazione, trasformazione e servizi) e nella quale il successo è legato alla presenza di economie di scopo interne all’azienda o tra aziende diverse, dalla artigianalità dei processi e da esternalità che provengono dal territorio.

Le economie di scopo sono rappresentate dal fatto che produzioni diverse o funzioni diverse, effettuate all’interno della stessa impresa o di una organizzazione di imprese, sono più efficienti e, quindi, producono maggiori redditi che se venissero attuati in imprese diverse non collegate tra loro. Le economie di scopo sono generate da diversi elementi: l’utilizzazione di risorse

materiali ed immateriali comuni a più linee di produzione o a più attività come nel caso delle macchine agricole o delle risorse umane o di canali di mercato; esternalità derivanti dalla presenza di un'attività/risorsa che stimola, o valorizza, altre attività.

L'artigianalità, cioè, l'utilizzazione del lavoro come elemento strategico nell'attività di impresa e di differenziazione del prodotto, ha come conseguenza una maggiore flessibilità economica e finanziaria per l'impresa. Tale flessibilità é propria di quello che abbiamo definito 'nuovo modello contadino'. La possibilità di riallocazione continua del lavoro, che costituisce anche la risorsa specifica di maggior impiego, consente all'impresa di effettuare sia economie di scopo, sia di ridurre la variabilità di costo legata alle fluttuazioni del mercato ed i relativi costi di transazione.

Tutti i percorsi di sviluppo delle imprese produttrici di novelties, descritte nei casi empirici, portano, quindi, a processi di innovazioni complessi che non si fermano al momento di introduzione della singola novelty, ma che comportano una riorganizzazione complessiva dell'impresa. Il percorso che porta alla novelty può essere rappresentato come un processo di apprendimento continuo da parte dell'imprenditore che riguarda non solo le pratiche agricole, ma tutte le funzioni imprenditoriali. Il risultato di tale dinamica è rappresentato dalle nuove modalità di organizzare e governare i processi interni all'impresa e i rapporti e le transazioni di mercato.

2.9 LA COSTRUZIONE DELLO SPAZIO PROTETTO: LA NICCHIA

In agricoltura l'elemento di condivisione collettiva degli obiettivi e delle pratiche è stato disegnato dal processo di modernizzazione nel quale dominano due forze (Rullani 1996, 2002):

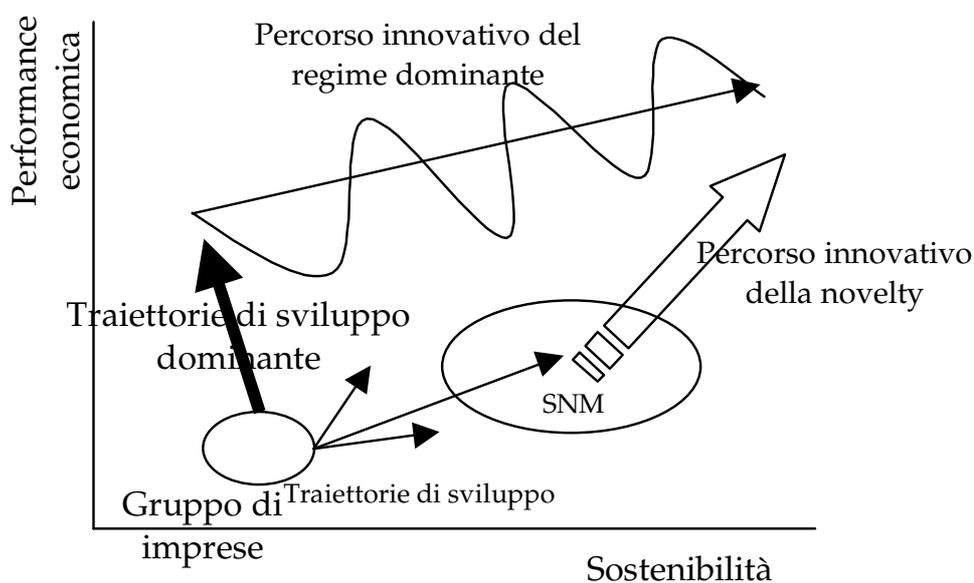
- la logica di potenza della tecnologia prima nei confronti della natura e poi nei confronti dell'uomo;
- la razionalità strumentale imposta dalla logica economica di massimizzazione dell'efficienza dei mezzi che è stata considerata l'unica razionalità sostenibile, in un ambiente competitivo, e che porta all'eliminazione di tutte le soluzioni inefficienti o di *second best*⁸.

Tuttavia non è semplice sia per la tecnologia, sia per l'economia diventare sistemi autoreferiti e mantenere nel tempo il privilegio dell'autoreferenza e questo perché nella realtà questi due sistemi sono strettamente interdipendenti tra loro. L'innovazione tecnologica, infatti, sposta le convenienze e muta l'efficienza dei mezzi produttivi. D'altra parte cambiare la tecnologia ha bisogno di investimenti che sono a loro volta determinati dalle aspettative di *fall out* economico.

L'interdipendenza, quindi, minaccia l'autoreferenza e dunque la coerenza interna del sistema economico da un lato e del sistema tecnologico dall'altro. Questi due sistemi, una volta divenuti dominanti, mettono, quindi, in atto processi di inerzia⁹, l'uno rispetto all'altro, finalizzati al mantenimento della propria coerenza interna. L'inerzia porta, quindi, a quelle che Killingworth definisce come innovazioni di routine cioè quelle innovazioni che non comportano discontinuità con il patrimonio tecnologico e nella conoscenza di mercato, che presentano livelli accettabili di incertezza, non presentano elementi di cannibalizzazione rispetto a prodotti o tecnologie esistenti e che presentano limitati livelli di investimento (Killingworth 1982). La maggior parte di queste innovazioni scaturiscono dall'attività corrente di *learning by doing* o attività di R&S interna alle imprese (Nelson e Winter 1982).

La coerenza del sistema nel tempo viene garantita dalla presenza di un unico metro di misura e di un unico scopo funzionale che nel caso del paradigma dominante della modernizzazione del settore agricolo sono stati rispettivamente: la potenza della prestazione tecnica (in termini di aumento della produttività dei fattori) e l'efficienza economica (in termini di riduzione dei costi e massimizzazione del profitto). La coerenza è stata assicurata da un processo guidato in modo unidirezionale dalla crescita economica e dall'aumento delle capacità produttive.

Figura 2.4 Confronto tra percorso innovativo del regime dominante e quello delle novelty



L'introduzione di un nuovo paradigma rappresentato dalla riscoperta della multifunzionalità dell'agricoltura ha incrinato in modo irreversibile la coerenza di entrambi i sistemi allargando lo spazio all'interno del quale esplorare nuove soluzioni, cioè innovare.

Questo ha reso visibili percorsi innovativi (novelty) diversi da quelli dominanti che comunque poggiavano sullo stesso patrimonio di conoscenze iniziali, ma che hanno rielaborato tali conoscenze in modo diverso e che oggi sono più coerenti con il nuovo paradigma della multifunzionalità e sostenibilità dell'agricoltura (figura 2.4).

2.9.1 *Il ruolo dello Spazio protetto nelle relazioni tra novelty e Regime dominante*

Questi percorsi innovativi che hanno portato alla produzione di novelties sono sopravvissuti al regime dominante perché le novelties hanno potuto inserirsi in nicchie socio-economico ed istituzionale che proprio per la loro dimensione di nicchia non costituiva una minaccia alla coerenza del sistema dominante e che ha comunque consentito agli innovatori di operare all'interno di uno spazio protetto dalla competizione del regime stesso.

Una nicchia può essere definita come quello specifico contesto in cui gli attori operano con regole e pratiche diverse da quelle dominanti accettando anche maggiori costi nell'aspettativa di scoprire nuove tecnologie e nuovi mercati capaci di dare risposte sostenibili alla propria attività. Lo sviluppo di una nicchia consiste, quindi, nel creare, anche al di fuori dello spazio protetto, quelle condizioni che rendono sostenibili le attività e le modalità operative degli attori della nicchia.

Le nicchie possono essere nicchie di mercato o nicchie tecnologiche (Kemp *et al.* 1988). Nel primo caso sono rappresentate da specifici contesti socio-economici che consentono alla novelty di avere vantaggi competitivi reali o potenziali rispetto ai competitors presenti sul mercato (prodotti, mezzi di produzione o tecnologie). Nel secondo caso sono rappresentati da specifici contesti istituzionali, generalmente normativi e/o di supporto finanziario, che consentono la sperimentazione della novelty e l'attuazione di progetti pilota e dimostrativi che non hanno ancora mercati di riferimento.

In entrambi i casi le novelties si basano su risorse specifiche e non 'esportabili' e, quindi, non in competizione con le risorse proprie del sistema dominante che tendeva a standardizzarle per poter allargare sempre più la dimensione del mercato in un'ottica di competizione globale.

Si tratta di risorse endogene ai sistemi agricoli locali, che traggono la loro specificità o da condizioni ambientali o da costruzioni sociali che trovano le loro radici nella storia e nella tradizione locale. D'altra parte la presenza di un sistema locale forte ha spesso facilitato lo sviluppo di percorsi innovativi diversi da quelli dominanti proprio per il ruolo che il contesto o milieu locale ha nei processi di sviluppo.

Nel settore agricolo una risorsa endogena importante è rappresentato dal lavoro familiare che il processo di modernizzazione tende a sostituire con tecnologie *labour saving* trasformandolo in una risorsa in eccesso nell'impresa agricola. Questo ha portato, in passato, a due tipi di risposte:

- la ricerca di nuova allocazione di questa risorsa nel mercato del lavoro;
- l'aumento della scala dell'impresa per controbilanciare la riduzione di fabbisogno proveniente dall'innovazione tecnologica.

Entrambe queste strategie oggi sono limitate dal contesto economico che ha ridotto la capacità di produrre nuova occupazione anche al di fuori del settore agricolo (Lunghini 1995), e dall'evidenza che, almeno in Europa, l'effetto *labour saving* della tecnologia è più veloce delle possibilità di allargamento delle dimensioni aziendali per la presenza di vincoli ambientali, economici ed istituzionali.

Le strategie messe in atto dagli imprenditori agricoli per tutelare la risorsa lavoro hanno portato a una riorganizzazione dell'impresa che ha mediato l'effetto tecnologico attraverso il sostegno di sistemi locali che hanno mediato l'azione del Regime dominante.

La numerosa letteratura, sviluppatasi negli anni '90, che si è occupata del ruolo del contesto locale nei processi decisionali degli agenti individuali e, quindi, anche nei processi di innovazione, ha messo in luce tre funzioni fondamentali a carattere cognitivo realizzate dal milieu locale (Camagni 2002):

- una funzione di riduzione di incertezza nei processi innovativi. Lo spazio economico o relazionale locale viene interpretato come operatore di riduzione di incertezza in quanto grazie agli elementi di prossimità geografica e di prossimità culturale, la raccolta delle informazioni, la valutazione delle informazioni, il controllo e il coordinamento con i concorrenti sono svolte in modo collettivo e socializzato dal milieu locale;
- una funzione di creazione di convenzioni, norme di comportamento, codici condivisi di inclusione ed esclusione sociale che possono essere anche molto distanti da quelle del sistema dominante;
- una funzione di interazione di reti di relazioni interpersonali che consente di minimizzare il problema della incompletezza contrattuale conseguente alle innovazioni in nuovi prodotti o nuovi processi le cui caratteristiche e funzioni sono spesso incerte nel momento di esplorazione e affermazione.

La presenza di queste condizioni riconduce il milieu locale alla definizione di milieu innovateur fornita dal gruppo del GREMI¹⁰.

L'interesse per queste innovazioni, che nei capitoli successivi, indicheremo come *novelties*, nasce da diversi fattori:

- la loro capacità di rispondere meglio alle nuove esigenze della società civile;

- la loro contestualizzazione e, quindi, maggior appropriatezza a dare risposte localmente specifiche: la necessità di differenziare i comportamenti tecnici e tecnologici in relazione alla diversità dei contesti è una conseguenza immediata dell'introduzione del concetto di sviluppo sostenibile che si basa proprio sul mantenimento e riproduzione nel tempo dell'eterogeneità;
- la loro potenzialità di diffusione nel contesto locale attraverso processi di apprendimento collettivo (Camagni 2002).

2.9.2 *Il Territorio come nicchia*

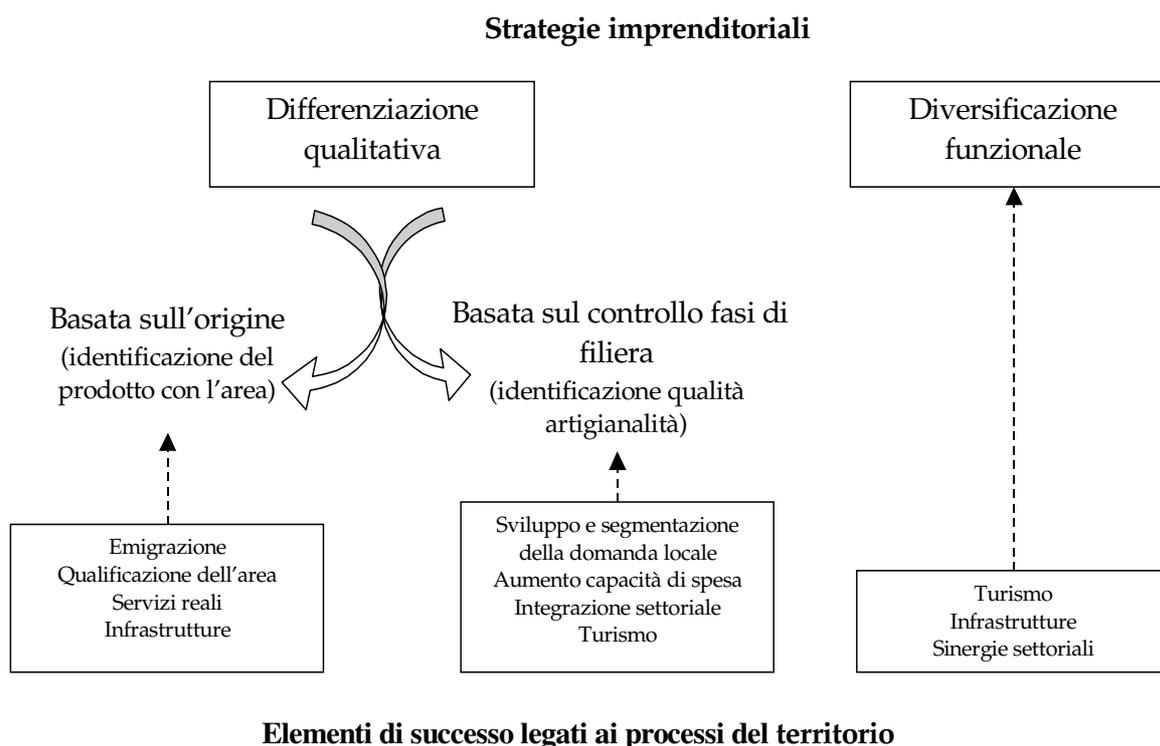
Gli elementi del territorio che costituiscono dei fattori critici di successo per le novelty possono essere distinti a seconda delle strategie messe in atto dall'imprenditore secondo lo schema che riportiamo qui di seguito.

Il territorio ed i suoi processi di sviluppo interagiscono strettamente con la possibilità che un'innovazione abbia successo, si mantenga nel tempo e si sviluppi. Questo avviene attraverso la creazione di sinergie che nascono dalla convergenza del progetto 'collettivo' di sviluppo del territorio ed il progetto individuale dell'imprenditore. Entrambe le strategie di differenziazione qualitativa e di diversificazione funzionale messe in atto, dagli imprenditori innovativi dei nostri casi di studio, convergono con le politiche di sviluppo del territorio basate sulla valorizzazione dell'immagine dell'area attraverso la valorizzazione delle risorse naturali, umane e storico culturali (vedi figura 2.5).

Le sinergie, però, possono essere create solo quando l'innovazione viene riconosciuta come tale e trova le condizioni istituzionali, infrastrutturali e tecnologiche che sono indispensabili per il suo sviluppo e consolidamento. E' proprio perché l'innovazione assume il carattere di soluzione originale a problemi di diversa natura, che si presentano agli imprenditori, che spesso non esistono sul territorio norme, servizi e competenze necessarie per la sua affermazione.

Nelle ricerche empiriche da me effettuate sia in Italia, sia in Olanda sono stati riscontrati numerosi esempi che vanno dalla necessità di infrastrutture reali come i mattatoi, alle norme urbanistiche relative alla ristrutturazione di fabbricati per l'agriturismo o alle conoscenze tecniche e scientifiche necessarie al passaggio da una produzione per l'autoconsumo ad una produzione per il mercato come nel caso dell'annona, della stessa attività agrituristica o della trasformazione casearia. Tutto ciò fa parte di quello che possiamo definire spazio di sostegno¹¹ dell'innovazione uno spazio che è il risultato di una contrattazione tra il soggetto imprenditoriale capace di esprimere una propria strategia, e le istituzioni locali che devono fornire norme, servizi e infrastrutture al fine di creare e regolare lo sviluppo.

Figura 2.5 Elementi di successo del territorio e strategie imprenditoriali



Nelle aree dove sono state svolte le indagini sull'innovatività delle imprese agricole è stata effettuata anche un'analisi dei documenti di programmazione messi a punto dalle amministrazioni pubbliche sia per il settore agricolo, sia per quei settori che mostrano una integrazione reale o potenziale con il settore primario.

Dall'esame della programmazione e pianificazione del territorio è emerso che in tutte le aree vi era una notevole ricchezza di progettualità a livello locale espressa dalle amministrazioni locali, da partenariati pubblico privato quali GAL (Gruppi di Azione Locale), i gestori dei patti territoriali, Enti Parco, ecc..che utilizzano strumenti regionali, nazionali e comunitari propri dello sviluppo locale (Programmazione negoziata, Programmi Leader, PIT, ecc..). Inoltre in tutte le aree è emersa la presenza di nuclei imprenditoriali dotati di grandi capacità che si concretizzano in progetti di valenza territoriale e cioè del tutto sinergici con le azioni della progettualità pubblica.

Gli attori istituzionali lamentavano, però, la scarsa o nulla partecipazione degli imprenditori ai loro progetti e viceversa gli imprenditori si sentivano 'abbandonati' dall'amministrazione locale potendo contare solo sulle proprie capacità imprenditoriali, relazionali e finanziarie.

Il problema maggiore sembra, quindi, essere rappresentato dalla mancanza di comunicazione tra i soggetti, cioè dall'assenza dell'ambito di contrattazione. In realtà quest'ambito non è del tutto assente in quanto in tutti i casi di studio

risulta chiaro l'importanza delle istituzioni e degli attori locali nella costruzione dello spazio di sostegno dell'innovazione. Tuttavia la contrattazione avviene con difficoltà e soprattutto è basata su rapporti spesso informali creati dalla capacità di relazione personale dell'imprenditore e degli altri attori del territorio. Non di rado, all'interno della famiglia imprenditrice, uno dei componenti è deputato specificatamente alla creazione e mantenimento delle relazioni con le istituzioni locali. Relazioni che spesso determinano il successo dell'impresa. Un'ulteriore evidenza della rilevanza a relazionarsi con il contesto istituzionale è rappresentata dalla ricerca, da parte dell'imprenditore, di forme di coinvolgimento di altri attori sia del settore agricolo, sia di altri settori nella costruzione e gestione di un ambito di contrattazione con le istituzioni locali.

Dalle ricerche effettuate è emersa una forte consapevolezza da parte degli imprenditori della necessità di creare 'alleanze' con altri imprenditori o con network anche extra territoriali in modo da divenire più forti, in termini negoziali, per relazionarsi con le istituzioni sia locali, sia sovralocali.

La costruzione della nicchia, all'interno del quale sviluppare la propria idea innovativa, non è un'azione individuale, ma un'azione collettiva il cui successo dipende proprio dalla capacità di coinvolgere una collettività di soggetti nel progetto di innovazione. Questo ha due conseguenze sull'innovazione e sul suo sviluppo:

- l'innovazione deve essere immediatamente trasferibile ad altri attori, inizialmente dello stesso territorio, (innovazione collettiva);
- lo sviluppo dell'innovazione è fortemente correlato con la solidità e l'istituzionalizzazione della nicchia cioè la sua capacità di mostrare una ricaduta positiva al di fuori dell'individualismo imprenditoriale e, quindi, corrispondere alle attese non solo dell'imprenditore, ma dell'intero territorio.

NOTE

1 I cicli dell'innovazione sono stati introdotti da Kondratiev (1935) e Schumpeter (1939). Secondo il primo autore i cicli economici sono cicli lunghi della durata di 40-60 anni e ad ogni inizio corrisponde una rivoluzione tecnologica contraddistinta da innovazioni radicali. Tale modello estende i Cicli di Vita del Prodotto (CVP=Fase esplorativa, fase di sviluppo, fase di maturità e Fase di declino) dal livello microeconomico a quello macro di lungo periodo. Con i lavori di Schumpeter poi si è sviluppata una ricca tradizione di lavori economici e storici che si propone di spiegare le successioni dei sistemi tecnici e delle relazioni tra questi sistemi e la crescita economica. Con lui nasce la nozione di sistema tecnico e paradigma tecnologico. Ad ogni nuovo ciclo di crescita corrisponderebbe un nuovo paradigma tecnico- economico. Il modello Schumpeteriano dei cicli tecnologici prevede 4 fasi:

- la fase di espansione caratterizzata dall'emergenza di un nuovo paradigma tecnologico. Le innovazioni sono soprattutto radicali;
- la fase di maturazione caratterizzata da un consolidamento e successivo impoverimento del paradigma dominante. Le innovazioni sono soprattutto incrementali;
- la fase di Crisi caratterizzata da fallimenti, recessione e 'pulizia del mercato'. È una fase in cui si prepara l'emergenza di nuovi paradigmi tecnologici;
- la fase di Risanamento e di ripresa. Sostituzione del paradigma.

2 Il concetto di *razionalità limitata* viene spiegato da Herbert Simon (1957) in relazione alle modalità di comportamento degli agenti economici: *'un comportamento si dice razionale in senso limitato quando quel comportamento è intenzionalmente razionale, anche se non completamente tale'*, in altre parole l'individuo cerca coscientemente di raggiungere certi risultati, ma in tale processo risente della mancanza di conoscenze e di capacità nel risolvere calcoli o nell'acquisire informazioni complete.

La razionalità limitata è una razionalità di tipo procedurale che conduce ad un comportamento caratterizzato da scelte basate su quella che Kreps (1992) chiama *esperienza*, cioè l'utilizzazione di conoscenze apprese nel passato che influenzano le aspettative e le procedure del scelte razionali presenti.

3 Recenti ricerche sulle dinamiche innovative nel settore agricolo condotte in tre Regioni del sud Italia hanno messo in evidenza la diversità nei comportamenti innovativi degli imprenditori in relazione al loro ruolo di coordinamento nei processi produttivi e delle funzioni di impresa (internalizzazione o esternalizzazione in azienda) ed in relazione alla loro origine, alle esperienze ed alle relazioni, tutte variabili che influiscono sia sulla capacità dell'imprenditore di interpretare gli scenari di mercato, sia sulla sua propensione al rischio (Scettri 2001; Milone e Ventura 2004b).

4 Il ruolo dei sistemi nazionali di ricerca (Università e Centri di ricerca pubblici), delle politiche pubbliche e del sistema finanziario nei processi innovativi è stato affrontato in numerosi studi come quelli di Orsenigo (1989) per l'industria delle biotecnologie e Iacoponi e Marotta (1995) per il settore agricolo.

5 L'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 riferirsi nella 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 e Antonello 1988).

6 E' questo il caso ad esempio del 'mercato comunitario' descritto dalla Dei Ottati (1995).

7 La partecipazione a questi network dell'imprenditore agricolo può venire anche in modo occasionale o attraverso le nuove opportunità offerte dalla diversificazione produttiva e dalla presenza di nuovi attori nelle aree rurali.

8 Cfr. nota 8 capitolo 1

9 L'inerzia viene definita come la resistenza al cambiamento da parte delle istituzioni, delle organizzazioni e degli stessi imprenditori.

10 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.

11 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) (Ratti 1997).



Il gregge



I formaggi

3 LA NOVELTY COME RIDEFINIZIONE DEI CONFINI DELL'IMPRESA ¹

Esistono due elementi ricorrenti nella novelty:

- la rottura rispetto a tendenze e convenzioni dominanti;
- una ricomposizione del processo produttivo, ma soprattutto delle relazioni interne ed esterne all'impresa.

Sono questi due elementi che configurano la novelty come un processo che ha i suoi effetti nel medio e lungo periodo sia sulla organizzazione aziendale, sia soprattutto sul posizionamento dell'impresa all'interno dei reticoli relazionali di prossimità e di lunga distanza. In quest'ultimo caso vi è una ridefinizione dei confini dell'impresa che, attraverso un processo di partnership e di alleanze, allarga le proprie dimensioni funzionali. In questo un ruolo chiave è rappresentato dalla capacità di utilizzare nuovi strumenti dell'*Information Technology* per potenziare la comunicazione e diversificare le proprie relazioni.

La partecipazione a network diversi, spesso despecializzati e informali, rappresenta un'importante chiave di rottura del TATE che viceversa era fortemente settoriale ed istituzionalizzato.

La novelty si sviluppa, quindi, in un contesto dove i costi delle transazioni sono minimizzati dal fatto che è sempre possibile trovare un network dove vengono condivise le convenzioni sociali sui concetti di qualità e di buone pratiche agricole che caratterizzano la novelty stessa. È questa condivisione, unita alla facilità di comunicazione tra i diversi nodi del network, che si traduce in una riduzione dei comportamenti opportunistici e delle asimmetrie informative con conseguente riduzione dei costi di transazione. Assume importanza la reputazione che nasce non solo dal rapporto ripetuto con un singolo cliente/fornitore, ma dalla possibilità di comunicazione e condivisione di esperienze tra gli attori del network.

Allo stesso modo diminuiscono i costi di transizione, cioè conseguenti al passaggio da una forma organizzativa ad un'altra, in quanto una stessa risorsa può essere utilizzata per più funzioni (stessa risorsa lavoro nei processi produttivi e nella commercializzazione) oppure una stessa funzione può essere effettuata da un attore della rete per più imprese (funzione commerciale svolta in comune).

I mutamenti organizzativi sono, quindi, parte del processo di affermazione e sviluppo della novelty e possono essere studiati da un punto di vista economico attraverso la teoria neo-istituzionale ed in particolare attraverso l'analisi della modifica dei confini dell'impresa conseguenti all'introduzione di una novelty.

3.1 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 (1982, 1988) dai costi di transazione della conoscenza specifica e di quella tacita ed anche dall'appropriabilità dell'innovazione stessa. L'organizzazione diventa, quindi, l'alternativa al mercato quando è capace di minimizzare tali costi di transazione in maniera maggiore rispetto al mercato.

Nel settore agricolo i processi innovativi sono caratterizzati da una forte divisione dei processi di apprendimento all'interno di forme organizzative formali ed informali. Il carattere di apprendimento collettivo delle innovazioni, con contestualizzazione delle conoscenze, 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 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 prodotta dai centri di ricerca pubblici o dai servizi di sviluppo capaci di un alto grado di coinvolgimento degli agricoltori (per tali motivazioni furono creati i Centri ricerca e sperimentazione del Ministero dell'agricoltura, gli Istituti agrari, le Cattedre Ambulanti, i Consorzi Agrari, le Cooperative).

La progressiva modernizzazione del settore agricolo è passata proprio per queste organizzazioni formali della conoscenza escludendo e marginalizzando, invece, tutte le forme di apprendimento basate su conoscenze tacite e contestualizzate.

Il contesto socio-tecnologico ed istituzionale (TATE) che è stato il veicolo della modernizzazione ha, quindi, agito come un vero e proprio meccanismo di selezione delle aziende inglobando solo quelle che mostravano le capacità di seguire le norme di tale organizzazione anche a costo di una completa delega ad essa dei processi di apprendimento e di innovazione. 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 (Benvenuti 1994). 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 (Rullani 1997).

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 sì che tali costruzioni sociali avvengano 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)². Dosi, lega questo concetto a quello di *Traiettorie Tecnologica* che contiene in se quello di cumulatività del processo di apprendimento proprio della teoria evoluzionistica.

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 costruiti³. 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 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 2003).

Questo sta conducendo ad una organizzazione dell'innovazione che segue due percorsi nuovi: l'internalizzazione del processo innovativo nell'impresa, principalmente attraverso nuove forme organizzative, anche intersettoriali, della produzione territorialmente localizzate; 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 proprie strategie commerciali verso nuovi mercati. Tali nicchie sono caratterizzate da regole, forme di cooperazione e divisione del lavoro diverse da quelle del Regime Socio-Tecnologico dominante. La loro espansione è spesso ostacolata proprio dall'esistenza di questo regime 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 dell'assistenza tecnica e logistica necessaria alle fasi di produzione e commercializzazione e controllano 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 da esso. Una tale debolezza ha due possibili conseguenze:

- una forte dominanza organizzativa sul settore esercitata da altri settori;
- indebolimento del ruolo 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.

3.2 IL REGIME DOMINANTE E LA MARGINALIZZAZIONE DELL'IMPRESA AGRICOLA

Le istituzioni intervengono sulla definizione delle tre condizioni che, secondo Nelson e Winter (1982), caratterizzano un regime tecnologico: opportunità, appropriabilità e cumulatività delle conoscenze.

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). La 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.

Nel settore agricolo le condizioni di opportunità vengono politicamente costruite dal sistema di incentivi e di servizi di assistenza tecnica e di divulgazione sia pubblici, sia privati. Gli effetti della scelta politica del paradigma della produzione di massa ha condotto ad una finalizzazione delle tecnologie unicamente verso la ricerca di una sempre maggiore efficienza economica. Allo stesso tempo le condizioni di appropriabilità sono sempre state piuttosto limitate per gli agricoltori a causa della ricerca di una standardizzazione del prodotto agricolo inteso come materia prima per l'industria alimentare. In questo contesto le condizioni di appropriabilità sono state internalizzate dall'industria di trasformazione e di produzione degli inputs per l'agricoltura.

La velocità dei cambiamenti tecnologici e la loro natura (elettronica, biotecnologie, chimica) hanno avuto l'effetto di escludere l'azienda agricola dai processi di appropriabilità e cumulatività portando ad una crescente dipendenza delle imprese dai servizi di assistenza tecnica che, a loro volta,

hanno subito una progressiva privatizzazione proprio da parte delle imprese industriali.

Le tre condizioni, opportunità, appropriabilità e cumulatività, inoltre, 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.

La 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) è determinato dalla presenza di:

- 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;
- di meccanismi che determinano l'inerzia organizzativa, come l'autorità, la fedeltà, ecc..

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. Proprio questa differenza fa emergere diversi stili aziendali (van der Ploeg 1990). Più è il grado di incorporamento e istituzionalizzazione maggiore è il processo di delega all'esterno, da parte delle aziende, delle funzioni proprie e delle decisioni sui processi innovativi. L'istituzionalizzazione, infatti, obbliga le imprese a ricevere indicazione 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). Viceversa un debole grado di istituzionalizzazione e incorporamento rende le aziende marginali rispetto al regime dominante, ma consente loro di mantenere il controllo sulle proprie funzioni e di decidere il tipo di innovazioni da sperimentare.

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 presentavano 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, finalizzate alla standardizzazione del prodotto agricolo e ad un'adozione diffusa. Questo ha configurato il mercato delle *commodities* agricole come un mercato di tipo concorrenziale o assimilabile ad esso, cioè come un mercato

contendibile (Baumol e al. 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 non diventano incompatibili con l'esistenza stessa dell'impresa, cioè non ne consentono la sua riproducibilità.

Nel secondo caso, e cioè quando vi è la presenza contemporanea di più regimi tecnologici, l'eterogeneità 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 tra impresa e ambiente istituzionale ha una sua coerenza che conduce a forme di 'efficienza' autoreferenti.⁴ Non ha quindi senso parlare di efficienza economica delle singole imprese, ma di efficienza del sistema impresa-contesto che è proprio l'oggetto di analisi dell'economia neoistituzionale.

L'ambiente istituzionale, così come l'impresa, innovano continuamente. La conseguenza sono adattamenti/cambiamenti continui degli ambiti all'interno dei quali vengono costruite le strutture di governo delle transazioni. Questi processi di adattamento tra imprese e 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.

In entrambi i casi c'è una tendenza a difendere i propri *assets* o investimenti attraverso cambiamenti che consentono di mantenerne l'uso e le relazioni ad esso collegate, cioè la forma organizzativa. L'organizzazione, infatti, costituisce essa stessa un investimento per l'azienda/istituzione: ad una specifica forma organizzativa corrispondono precisi costi di transazione che l'impresa/istituzione ha sopportato (costi *ex-ante*) e che continua a sopportare (costi *ex-post*). L'appartenenza ad una organizzazione, laddove questa dà luogo a forme di fedeltà, che trascendono le logiche economiche e che sono proprie della razionalità limitata degli agenti, possono trasformarsi in veri e propri elementi di inerzia come accade ad esempio nell'appartenenza a cooperative agricole o in presenza di relazioni caratterizzate da una forte reputazione o da autorità proprie delle istituzioni pubbliche dove si preferiscono sempre processi adattamento lento o di difesa dell'esistente forma organizzativa a vere e proprie rivoluzioni sia nella forma, sia nelle funzioni.

3.3 L'AFFERMAZIONE DELLA NOVELTY E LA RIORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

L'introduzione dell'innovazione è un'attività di routine del management dell'impresa sia nel breve, sia nel lungo periodo. Anche quando si tratta solo di un'innovazione di tipo incrementale (introduzione di una nuova macchina) questa conduce, anche nel breve periodo, ad un mutamento organizzativo dell'impresa. Per l'impresa agricola un tale cambiamento avviene attraverso l'internalizzazione o esternalizzazione di alcune fasi del processo produttivo o di alcune funzioni di produzione. A questo corrisponde un cambiamento nella struttura dei costi di transazione e di governo. Tuttavia i tempi per tali cambiamenti possono essere piuttosto lunghi e soprattutto il cambiamento può avvenire in maniera graduale e in sinergia con l'ambiente di riferimento. Spesso, quindi, si tratta di un processo di adattamento più che di vera e propria innovazione.

Nel caso, invece, di innovazioni di rottura il cambiamento organizzativo è immediato e spesso non trova riscontro nel vecchio ambiente di riferimento dell'impresa. L'impresa si ripositiona all'interno del ciclo dell'innovazione in modo autonomo rispetto agli altri attori economici ed istituzionali con i quali aveva rapporti.

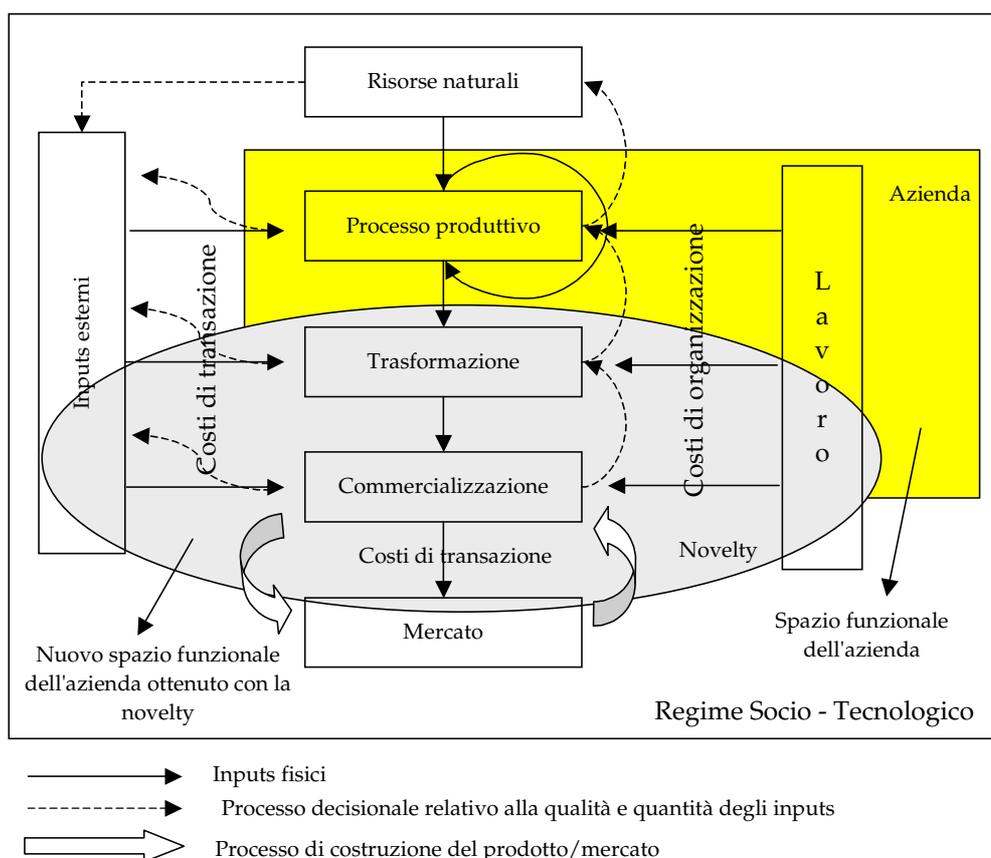
L'effetto del regime tecnologico dominante è stato quello di un progressivo incorporamento ed istituzionalizzazione dell'azienda agricola nel mercato che ha significato una esternalizzazione delle funzioni produttive e imprenditoriali. Quello che si sta manifestando oggi nel settore agricolo, a fronte della crisi del modello di modernizzazione, è una progressiva ricomposizione sia del processo produttivo sia delle funzioni di impresa, all'interno dell'azienda agricola. L'integrazione verticale, ad esempio, rappresentata dalla reintroduzione nell'azienda agricola delle fasi di trasformazione e commercializzazione, costituisce una risposta piuttosto frequente all'aumento dell'incertezza dei mercati e alla diminuzione dei prezzi dei prodotti. Un tale fenomeno molto spesso è individuabile come l'inizio di un processo di costruzione di una novelty.

L'aspetto che lo caratterizza come novelty è rappresentato dal fatto che il processo di internalizzazione delle funzioni produttive e di impresa è collegato ad una modificazione delle tecniche produttive che devono essere adeguate al carattere artigianale delle produzioni e devono rispondere non solo ad una sostenibilità economica, ma anche a quella ambientale e sociale. In tal senso sono molte le evidenze empiriche che provengono da ricerche nei settori zootecnici e dell'agricoltura biologica (Ventura e van der Meulen 1994; Milone e Ventura 2000; Ventura 2001; van der Meulen 2000; Miele 2001; Miele e Pinducciu 2001; Adanella Rossi 1994; Banks e Marsden 2001) e dalle attività

connesse o multifunzionali delle aziende agricole (Kinsella *et al.* 2000; van der Ploeg 2000; Gorman *et al.* 2001).

La ricerca di un miglioramento delle caratteristiche qualitative del prodotto e di una maggiore sostenibilità ambientale dei processi necessita porta, l'agricoltore, ad un nuovo interesse ed alla riscoperta dell'importanza della conoscenza delle relazioni esistenti tra risorse naturali, tecniche colturali, caratteristiche quali quantitative del prodotto e ambiente socio-economico di riferimento. Nella figura 3.1 questo processo è evidenziato dalle frecce tratteggiate che disegnano il percorso di feedback che dal mercato conduce l'agricoltore ad una diversa mobilitazione dei fattori di produzione ed a modalità di uso di questi. Nella stessa figura nell'area ovale sono contenute le funzioni di cui l'azienda agricola si è riappropriata attraverso un processo di integrazione verticale favorito dalla necessità di utilizzare il lavoro divenuto ridondante a causa delle innovazioni tecniche e tecnologiche imposte dal regime socio-tecnologico dominante.

Figura 3.1 Riorganizzazione dell'azienda conseguente alla novelty



Ad esempio l'apertura di una macelleria aziendale comporta la reintroduzione di foraggi nell'alimentazione del bestiame al posto di insilati con un miglioramento delle caratteristiche organolettiche e di conservabilità della carne. Oppure la trasformazione aziendale del pecorino comporta l'attenzione e la conoscenza delle aree di pascolamento che sono collegate anch'esse alle caratteristiche organolettiche del formaggio. Entrambe queste nuove pratiche mutano l'impatto dell'attività agricola con le risorse ambientali migliorandolo notevolmente. Nel primo caso, quello dei foraggi, vengono ridotti i fenomeni di erosione e di inquinamento delle falde dovuto alle tecniche colturali utilizzate per gli insilati, in particolare il mais; nel secondo caso la salvaguardia di zone pascolive che sono in progressivo abbandono.

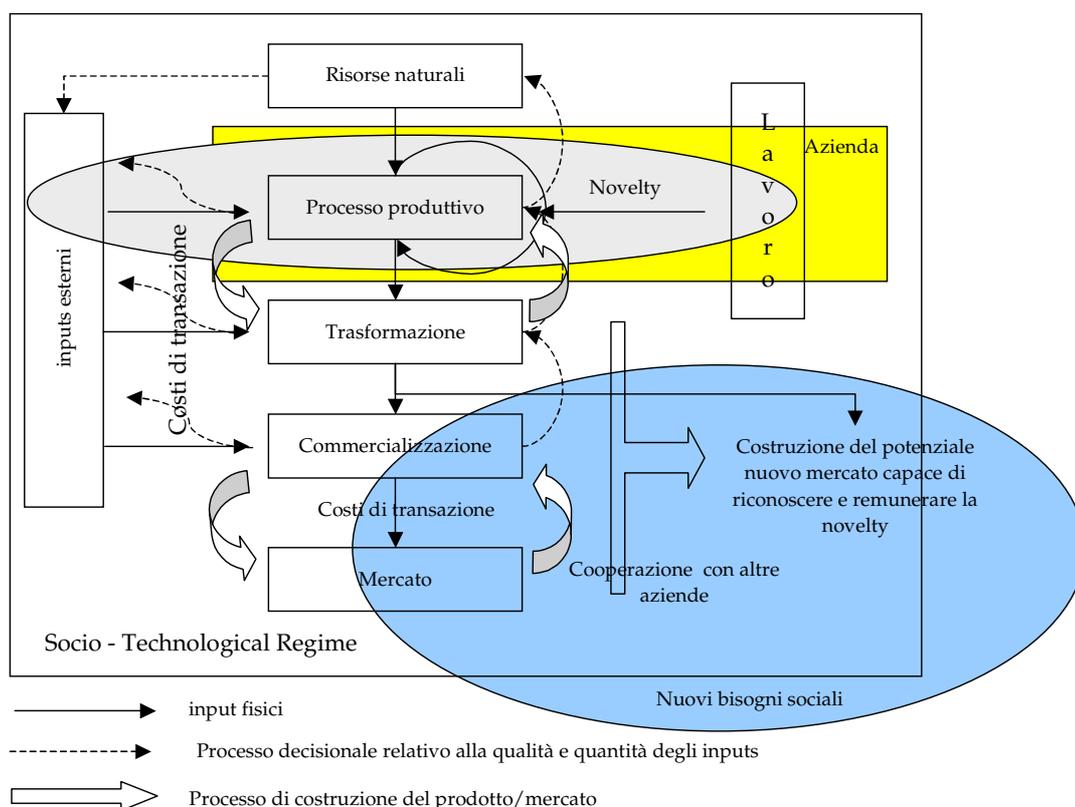
Da un punto di vista economico l'integrazione verticale comporta una diminuzione dei costi di transazione sul mercato degli inputs ed un incremento dei costi di governo dell'impresa. Questi a loro volta vengono minimizzati dalla possibilità di creare economie di scopo nell'uso congiunto del lavoro e delle strutture aziendali.

L'esistenza di conoscenze specifiche all'interno della famiglia o nel sistema locale, necessarie all'introduzione in azienda dei nuovi processi produttivi, diviene, quindi, un fattore determinante nel processo di innovazione organizzativa in quanto abbatte notevolmente i costi di transazione legati a tale risorsa che proprio per la sua specificità risulterebbero estremamente elevati.

In altre occasioni la novelty riguarda inizialmente solo l'ambito del processo produttivo e l'impresa agricola rimane all'interno del suo ambiente economico ed istituzionale e deve far fronte ad una situazione di inefficienza (a causa dei *sunk cost* generati dagli investimenti precedenti) determinata dall'introduzione di innovazioni i cui effetti, in termini economici, non vengono riconosciuti dall'ambiente/mercato di riferimento. L'efficienza può essere recuperata solo attraverso la creazione di un nuovo mercato capace di riconoscere il valore economico della novelty.

La figura 3.2 illustra questo processo: questa volta il feedback dal mercato all'impresa agricola è interrotto dagli operatori della fase di trasformazione e il diverso rapporto tra risorse naturali e processo produttivo agricolo, che costituisce la novelty, è una scelta dell'agricoltore ma non sempre condivisa dai segmenti a valle. La possibilità di sviluppo della novelty è in questo caso legata alla possibilità di sviluppo di un nuovo mercato, messo in evidenza nella figura dall'area ovale, costruito per rispondere agli stessi bisogni sociali a cui è capace di rispondere la novelty.

Figura 3.2 Costruzione del nuovo mercato richiesto dalla novelty



Per raggiungere il nuovo mercato, senza procedere come nel caso precedente ad una integrazione verticale che dilata i confini stessi dell'impresa, l'azienda agricola ha due vie:

- il coinvolgimento della filiera a valle che si sposta in questo nuovo mercato. Questo avviene quando il nuovo mercato è ritenuto sufficientemente interessante e di dimensioni adeguate ad assorbire tutta o gran parte della produzione della filiera;
- coinvolgere altre aziende e creare una nuova filiera distributiva.

Il tempo necessario al passaggio da una forma organizzativa ad un'altra dipende sia dal tipo di innovazione, sia dalla flessibilità dell'impresa nell'uso di quelle risorse che diventano ridondanti, sia dall'inerzia determinata da investimenti in costi di transazione e dall'ambiente socio-amministrativo in cui opera l'impresa. (La presenza di un'organizzazione cooperativa forte costituisce ad esempio un elemento di inerzia all'integrazione verticale dell'impresa agricola).

Le innovazioni tecnologiche in agricoltura hanno agito soprattutto nella ricerca dell'aumento della produttività delle risorse utilizzate: terra, capitale e lavoro, sostituendo la risorsa limitante con artefatti provenienti dal progresso tecnologico (fino alla sostituzione dello stesso fattore terra con substrati inerti). La novelty rappresenta, invece, una modalità di organizzare le risorse in modo

di trovarne l'equilibrio sulla risorsa limitante utilizzando strategie di diversificazione e di creazione di sinergie interne ed esterne all'impresa. Strategie focalizzate sulle economie di scopo che consentono, come abbiamo visto, sia la riduzione dei costi di produzione, sia l'aumento del valore degli output.

La definizione stessa di area marginale proviene dall'incapacità delle risorse di queste aree di rispondere all'innovazione tecnologica con aumenti della produttività comparabili con quelle delle altre aree. La loro introduzione è stata comunque sostenuta da un elevato grado di opportunità, cioè dalla facilità di accesso dell'agricoltore a queste innovazioni. Facilità che proviene sia dal sistema di sostegno pubblico diretto (contributi agli investimenti), sia dal sistema di assistenza tecnica pubblico e privato.

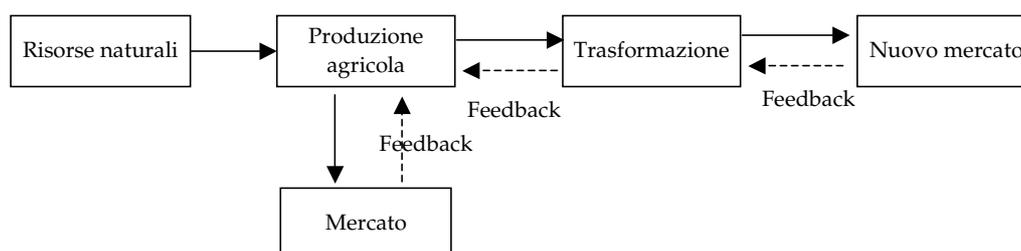
Esiste un processo di sviluppo socio-economico ed ambientale sostenibile delle attività agricole in tutte le aree rurali. Tali processi sono basati quello che può essere definito come 'downscaling'. Da un punto di vista economico il downscaling può essere visto come una sostituzione delle risorse provenienti dall'esterno dell'azienda con risorse generate all'interno attraverso gli stessi processi produttivi o con l'attivazione di processi addizionali.

Le risorse endogene⁵ e quelle esogene in agricoltura non sono perfettamente fungibili o meglio non è sempre possibile sostituire le une con le altre. Spesso la sostituzione delle risorse endogene ha condotto ad una loro completa scomparsa nei processi produttivi. La specificità del suolo, del clima e del rapporto tra piante, animali e ambiente, che caratterizza il processo agricolo di coproduzione uomo-natura e che influenza la storia e lo stato delle risorse naturali (Sonneweld 2004), umane e del capitale, comporta che la sostituzione, di uno di questi fattori, non è mai neutrale rispetto a due importanti variabili: la sostenibilità ambientale ed il risultato economico dell'azienda agricola.

Infatti, la ricerca dell'efficienza economica considerata come l'ottimizzazione del profitto, ha posto gli obiettivi del percorso di modernizzazione dell'agricoltura. Tale percorso è passato da una progressiva disconnessione dell'attività agricola dalle risorse endogene (van der Ploeg 1992) e, quindi, da un indebolimento della sostenibilità ambientale. Questo processo di innovazione basato sul concetto di modernizzazione delle aziende, è inserito all'interno di un regime socio-tecnologico ispirato al modello della produzione di massa. La ricerca di un progresso tecnologico capace di aumentare la produttività dei fattori ha reso disponibile per i produttori una tecnologia creata fuori dall'impresa agricola. L'adozione di queste innovazioni è stata facilitata da quello che Benvenuti ha definito come TATE e dalla creazione di stereotipi di agricoltori moderni e di successo (van der Ploeg 2003).

Nelle aree marginali il modello di produzione di massa é andato incontro a numerosi fallimenti a causa dell'inadeguatezza delle tecnologie *cost-saving* alle condizioni naturali dell'area. Infatti, la scarsità delle risorse e la loro specificità non hanno consentito di avere risposte competitive con l'uso di queste innovazioni. Questi fallimenti hanno consentito la nascita di strategie di sopravvivenza non più finalizzate alla ricerca dell'ottimizzazione del processo produttivo (strategia di riduzione dei costi), ma all'integrazione e diversificazione delle attività di impresa. Si tratta per lo più di strategie di integrazione verticale che si concretizzano nell'internalizzazione delle fasi a valle della produzione agricola, nell'introduzione di nuove attività che, sebbene non agricole, sono capaci di creare vantaggi legati sia alle economie di scopo nell'uso di risorse che appartengono all'impresa agricola (agriturismo, servizi ambientali ed alla persona, ecc.), sia ad un aumento delle occasioni e dei canali attraverso i quali l'impresa ottiene il ritorno delle informazioni dal mercato (*feedback*). (cfr. figura 3.3).

Figura 3.3 Riorganizzazione dell'impresa e aumento della capacità di interagire con il mercato



Il fallimento del regime tecnologico nelle aree interne ha anticipato una più generale incapacità del regime dominante di garantire la sicurezza del consumatore e dell'ambiente.

Il recente sviluppo delle tecnologie va, quindi, verso una sostituzione di mezzi di produzione agricoli con un alto impatto ambientale attraverso fattori di produzione che sono maggiormente eco-compatibili. La costruzione ed adozione di questi fattori non differisce nelle modalità da quelle che hanno portato ai fattori che vengono sostituiti. Il caso dell'agricoltura biologica è emblematico: inputs chimici sono sostituiti con inputs organici prodotti con le stesse tecniche e dalle stesse imprese multinazionali che producono gli inputs chimici.

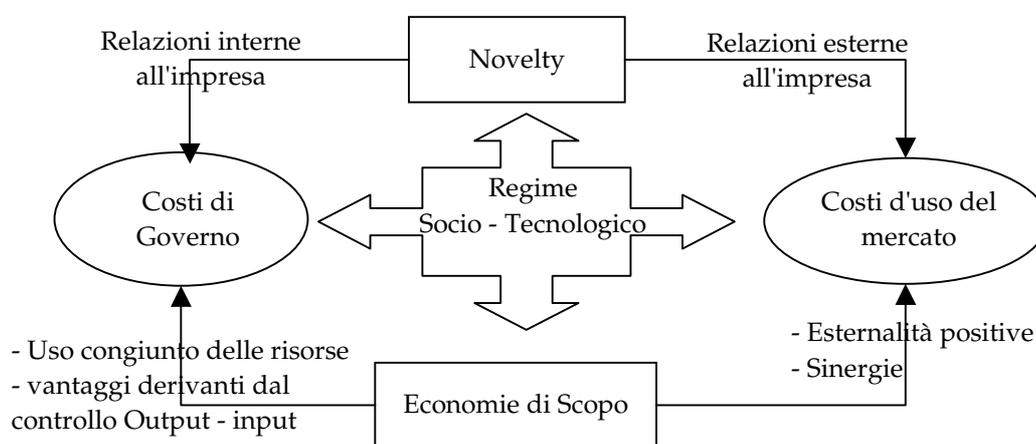
Tuttavia anche nelle aree più vocate esistono nuovi percorsi innovativi che coesistono con le attività convenzionali e che prendono l'avvio dal regime tecnologico dominante. Queste attività sono caratterizzate da una maggiore ecocompatibilità e da un risultato economico del tutto comparabile con le

attività convenzionali. Quest'ultimo aspetto proviene dal fatto che le imprese innovative operano all'interno di un nuovo paradigma basato sulla ricerca di economie di scopo che vanno a sostituire le economie di scala.

Le economie di scopo, come già detto, si basano sull'uso delle stesse risorse in più processi produttivi. In agricoltura tale uso era la 'normalità' per tutte le risorse, terra, capitale e lavoro. Inoltre l'output di un processo agricolo può essere usato come input di un altro processo che può svolgersi sempre all'interno della stessa azienda agricola. Questo riduce i costi di controllo ed uso del mercato. Questi ultimi vengono ridotti, in presenza di economie di scopo, anche quando si creano sinergie tra le diverse attività, cioè in presenza di esternalità positive che possono essere generate dall'ambiente o dal contesto istituzionale all'interno del quale l'azienda opera.

La novelty, quindi, attraverso un nuovo regime socio-tecnologico che utilizza le economie di scopo riesce ad avere risultati economici comparabili se non maggiori dell'attività convenzionale (cfr. Capitoli 4, 5, 6) attraverso la riduzione dei costi di transazione che possiamo distinguere in costi d'uso del mercato e costi di governo interni all'impresa come illustrato dalla figura 3.4.

Figura 3.4 L'impatto della novelty sui costi di transazione di impresa e la funzione delle economie di scopo



Attraverso le economie di scopo che si generano con l'introduzione della novelty, la quale si basa proprio sull'utilizzo multifunzionale delle risorse interne dell'impresa, è possibile avere riduzioni nei costi di transazione nelle due forme ricordate:

- i costi d'uso del mercato vengono ridotti in quanto è possibile posizionare più prodotti in uno stesso mercato creando sinergie nella commercializzazione di questi prodotti. Cioè le regole del mercato sono le stesse per produzioni diverse e, quindi, questo diminuisce sia i costi di

transazione ex-ante, sia quelli ex-post. Inoltre l'impresa può avvalersi delle esternalità positive derivanti dall'appartenenza ad una rete di imprese in cui vi è una condivisione di valori e di esperienza;

- i costi di governo interni vengono ridotti sia dall'uso congiunto delle risorse, sia dal fatto che la novelty, consente di riacquisire un coordinamento e controllo forte della filiera produttiva nella quale l'output di una fase diventa l'input della fase successiva. Questo consente una perfetta corrispondenza delle caratteristiche dell'output di una fase alle necessità della fase successiva.

Il ruolo delle istituzioni diviene, quindi, importante nel creare le condizioni per lo sviluppo delle novelties attraverso forme di governo delle transazioni che favoriscono il cambiamento organizzativo delle imprese e la creazione di spazi protetti necessari, come detto, all'affermazione e sviluppo delle novelties stesse.

3.4 LA GESTIONE DELLA TRANSIZIONE: LA COESISTENZA DELLA NOVELTY E DEL REGIME DOMINANTE

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 un 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.

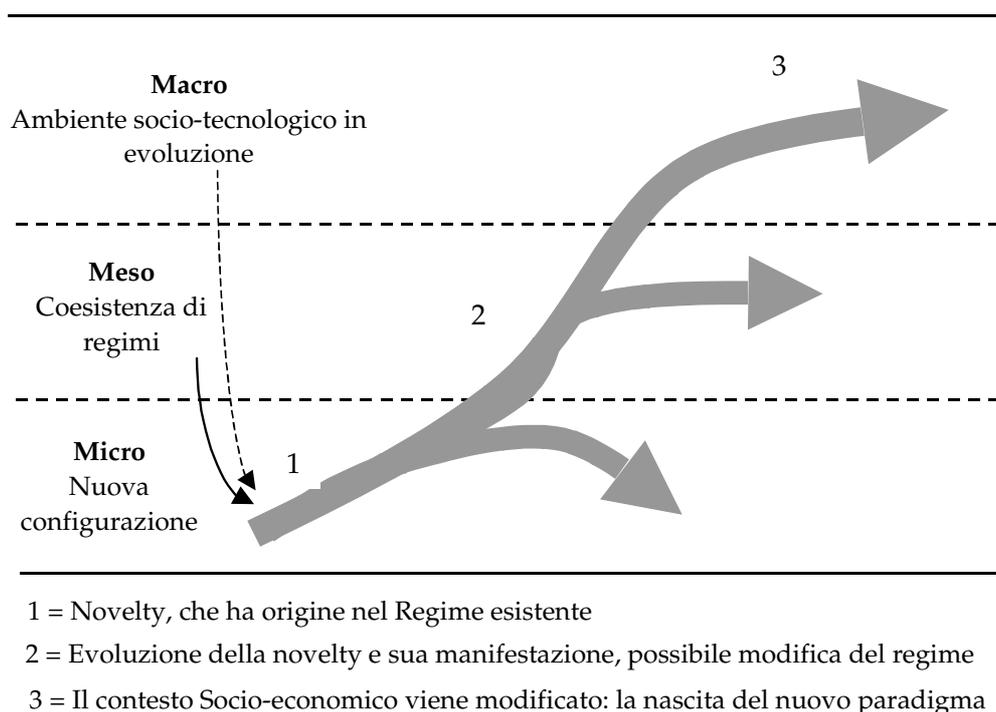
La condizione di opportunità ed appropriabilità sono legate non solo alle tecnologie ma al contesto socio-istituzionale e quindi alle politiche di incentivi che possono essere messi in atto sia in modo formale sia informale. Nel primo caso attraverso politiche pubbliche di sostegno all'innovazione, nel secondo attraverso meccanismi di diffusione 'collettiva'.

Queste condizioni fanno sì che accanto al regime tecnologico dominante possono svilupparsi nuovi regimi dai quali è possibile giungere ad un nuovo regime dominante che comporta un vero e proprio mutamento dell'ambiente socio-economico ed istituzionale nel quale si evolve il nuovo contesto socio-tecnologico '*landscape*' (cfr. figura 3.5).

Questo processo innovativo sembra portare a i due casi estremi o la morte dell'impresa o 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.

In un processo di transizione vengono mobilitate nuove risorse e rimangono inutilizzate risorse ed investimenti che erano stati effettuati nel passato. Questo crea punti di vista conflittuali e conflitti di interesse. Sono proprio questi conflitti che spesso guidano la normale selezione delle innovazioni secondo logiche maggiormente legate al mantenimento dell'equilibrio del sistema economico e tecnologico esistente piuttosto che dell'efficacia dell'innovazione nel rispondere a nuove esigenze (Kemp 2000).

Figura 3.5 *Le dinamiche del cambiamento socio-tecnologico nei diversi livelli relazionali tra tecnologia e società (R.Kemp, A. Rip and J. Schot 1998)*



Tali tensioni rendono necessaria una modulazione delle dinamiche del cambiamento socio-tecnologico che devono essere guidate da politiche pubbliche. Queste politiche devono essere finalizzate non solo a cambiare la struttura della domanda e dell'offerta, ma soprattutto a stabilire gli obiettivi del cambiamento tecnologico.

L'intervento pubblico può essere molto diversificato e può andare da politiche di supporto al mercato per nuovi prodotti o a regole restrittive nell'utilizzazione di tecnologie o prodotti considerati non più adeguati. Tuttavia le politiche per l'innovazione devono tenere conto di quei fattori che costituiscono un freno alla produzione ed utilizzazione delle innovazioni e che possono essere riassunti in un'inerzia di tipo tecnico-culturale e economico.

Nel primo caso siamo di fronte a tutti quei processi di innovazione incrementale che vengono messi in atto dal sistema tecnologico dominante per far fronte alle esigenze emergenti. Qualsiasi novelty deve confrontarsi con le innovazioni derivanti da tali processi che generalmente hanno il vantaggio di basarsi su conoscenze consolidate e su processi di produzione e trasferimento della conoscenza socialmente radicati.

Nel secondo caso siamo di fronte alla difesa, da parte del sistema economico, degli investimenti che, con l'introduzione della novelty, diventano inutili. Tale difesa è esercitata sia dal singolo imprenditore, sia dalle diverse industrie fornitrici di input e servizi per il settore oggetto dell'innovazione.

L'esistenza di queste forme di resistenza rendono necessarie politiche volte a proteggere la novelty al fine di poter valutare in modo compiuto la sua superiorità rispetto alla traiettoria dominante. La Strategic Niche Management (SNM) costituisce un approccio innovativo, introdotto da Rip (1995) e sviluppato da Kemp, Rip e Schot (1998) per creare e gestire uno spazio (Nicchia) in cui la nuova tecnologia può essere sperimentata senza che sia sottoposta alla normale pressione selettiva operata dal sistema economico (Kemp 2000).

3.5 LE DIMENSIONI DELLO STRATEGIC NICHE MANAGEMENT

Lo Strategic Niche Management (SNM) consente alla novelty di strutturare e sviluppare quelle relazioni che la rafforzano nei confronti del Regime socio-tecnologico dominante. Queste relazioni hanno una natura multidimensionale, infatti, mettono la novelty in relazione con attori ed ambiti funzionali e spaziali diversi (van der Ploeg *et al.* 004b).

Queste dimensioni non sono indipendenti ma fortemente correlate tra loro e possono essere schematizzate nella figura 3.6.

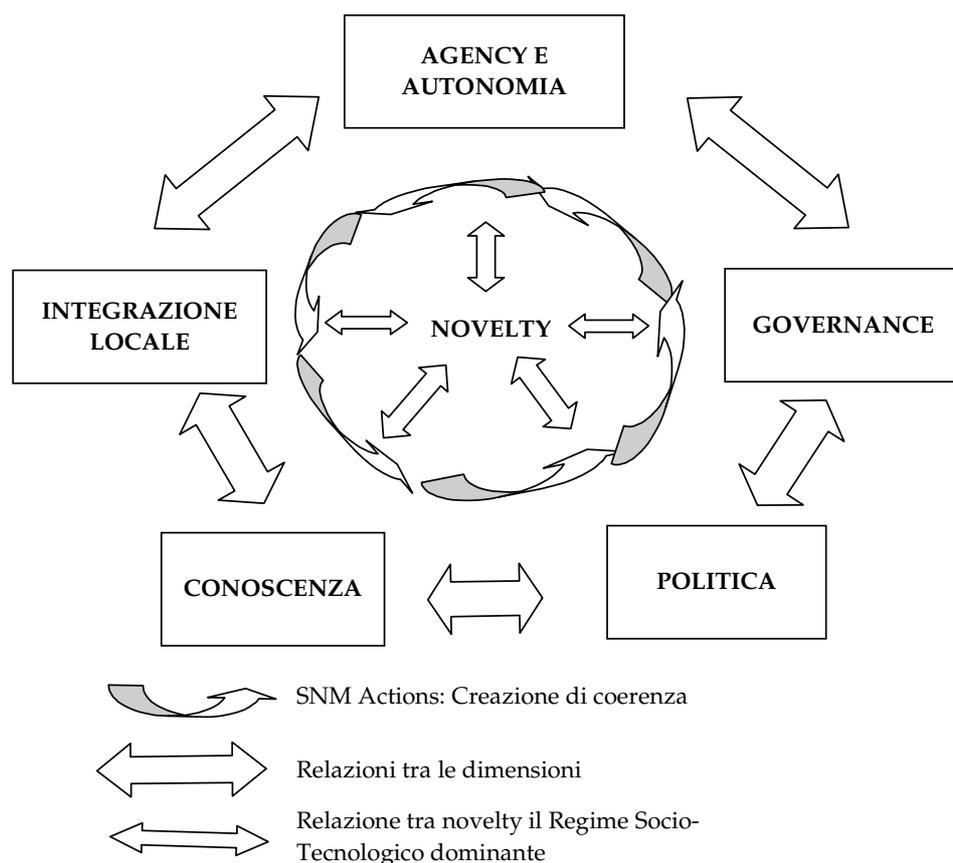
Lo SNM consente di creare lo spazio protetto alla novelty attraverso la creazione di una coerenza tra le relazioni della novelty con le diverse dimensioni e tra le dimensioni stesse in funzione della novelty. Si tratta, quindi, di una gestione di una realtà complessa all'interno della quale l'obiettivo strategico è quello di far convergere le azioni di attori diversi che si

relazionano con network eterogenei per la creazione di quelle sinergie necessarie allo sviluppo di condizioni che rendono autonoma la novelty rispetto al regime dominante dandole il tempo di dimostrare la sua capacità di rispondere alle nuove esigenze passando dallo stato di promessa a quello di realtà.

3.5.1 L'Agency e l'autonomia

La novelty rappresenta, come detto, un cambiamento radicale nell'attività imprenditoriale portando non solo a mutamenti tecnici, ma ad un vero e proprio riposizionamento dell'impresa nel mercato e nella società. Un aspetto importante è l'incremento della capacità referenziale multilivello dell'impresa e delle nuove forme organizzative in cui si rappresenta.

Figura 3.6 Le dimensioni e l'azione dello SNM



Abbiamo detto che la novelty viene riconosciuta come tale quando vi è una conferma, anche se solo empirica, della sua superiorità rispetto alle pratiche/conoscenze convenzionali nella gestione della maggiore complessità derivante dalla necessità di una crescente multifunzionalità dell'azienda

agricola. Il successo della novelty può dipendere da una sua oggettiva superiorità, ma anche dalla capacità dell'innovatore di creare l'interesse ed il consenso tecnico-scientifico e politico per le sue scelte. Questo rafforza la novelty creando quello spazio protetto di cui ha bisogno per consolidarsi e, quindi, diffondersi.

Le grandi istituzioni, come ad esempio lo Stato o nel nostro caso il TATE dominante, sono caratterizzate dall'aver un potere, mentre gli individui e gli altri micro attori sono considerati senza potere. Per potere intendiamo quella risorsa che può essere persa, divisa o utilizzata con altri gruppi di individui (Martin 1997) ed è misurata dalla entità o dal volume delle risorse che vengono mobilitate nei confronti di potere (Knorr-Cetina 1981).

Da un punto di vista economico il potere è legato al controllo del fattore di produzione più scarso e, quindi, limitante il processo produttivo. Questo dipende dalle diverse condizioni storiche⁶ (Galbraith 1967). *"Power shall refer to the ability to tell other people what to do with some degree of certainty that they will do it"* (Dugger 1980).

Nell'economia neo-istituzionale il potere è l'abilità di perseguire i propri interessi quando questi sono conflittuali con quelli degli altri. Questo avviene attraverso l'esercizio di diritti di proprietà. Questo può essere effettuato oltre che sui propri beni anche su quelli altrui. In quest'ultimo caso il potere è espresso attraverso vincoli istituzionali o tecnologici che escludono alcuni usi del bene e ne ammettono altri che non sempre perseguono l'interesse di chi detiene i diritti di proprietà del bene.

Il potere viene utilizzato per descrivere tutte quelle operazioni in cui un individuo può determinare il comportamento di un altro (Foucault 1991). Il potere però non è una proprietà dell'individuo ma l'effetto di un'azione su un'altra azione e, quindi, non può esistere al di fuori di relazioni sociali e può essere esercitato solo all'interno di un network sociale.

La questione principale diviene come questo potere viene esercitato e come vengono attuati meccanismi di resistenza. La capacità di resistenza viene spiegata con la presenza di una local agency che viene esercitata proprio come una risposta al potere (Sawicki 1994). In questo senso l'effetto del potere può dare solamente due esiti o gli individui l'accettano passivamente o vi resistono (Cooper 1994).

Tale concezione, tuttavia, appare restrittiva del concetto di agency e non spiega la presenza di novelty o di stili aziendali che si discostano dalle traiettorie disegnate dal potere del regime dominante. L'agency, quindi, deve essere intesa non solo come una forma di resistenza, ma anche una forma di

mediazione degli effetti del potere esercitato da un'istituzione (Stato o regime dominante) per adattarla alla strategia del network

Il problema dei rapporti di potere tra micro e macro attori (governo, regime dominante ecc..) è stato affrontato in termini relazionali dall'*Actor Network Theory* (ANT) la quale adotta una prospettiva relazionale del potere (Latour 1986) interpretandolo come l'effetto delle relazioni che hanno luogo tra attori eterogenei che agiscono all'interno di uno stesso network (Law 1992). Quindi secondo Latour l'agency non è proprietà di un singolo individuo, ma emerge quando gli individui coinvolgono o gestiscono delle persone, degli oggetti o altre entità in un network ordinato secondo un determinato schema (Latour 1986).

Il coinvolgimento degli attori del network raramente è assoluto e il progetto o comando originario viene 'trasformato' dal fatto che gli altri attori cercano di perseguire anche i propri obiettivi.

Da questa prospettiva è possibile spiegare che, così come processi localizzati di potere sono adattati, rinforzati e trasformati da strategie globali (Foucault 1980), allo stesso modo le strategie globali sono modificate, ridisegnate da agenti locali quando questi agiscono all'interno di un network sociale (Long 1985; Hodgson 1988).

L'agency è, quindi, la capacità di progettare, costruire e creare consenso intorno ad un nuovo percorso strategico ed operativo, per la propria impresa, autonomo dal regime dominante (van der Ploeg *et al.* 2004b).

L'agency, attraverso la costruzione di un network, diviene l'elemento centrale per l'affermazione ed il successo della novelty passando da una resistenza passiva ad una risposta originale che diviene una promessa, per il contesto locale, rispetto al fallimento delle soluzioni proposte dal regime dominante.

L'agency poggia sulla autonomia e autoreferenzialità del processo di creazione della novelty e può essere costruita a diversi livelli. L'autonomia è un prerequisito per l'agency in quanto consente uno sviluppo indipendente di pratiche e conoscenze che vengono rese necessarie dal fatto che il regime dominante non ha soluzioni adeguate a specifiche problematiche o a specifiche tipologie aziendali considerate marginali proprio per la loro specificità. Questo è il caso dell'agricoltura di montagna in Abruzzo o della produzione di latte in Frisia Woodlands.

In entrambe le regioni è stato possibile individuare imprese agricole che avevano seguito delle traiettorie tecnologiche autonome rispetto al regime dominante.

L'autonomia comporta l'adesione a reticoli operazionali diversi da quelli convenzionali. Possiamo, quindi, individuare due fattori che caratterizzano gli attuali processi di sviluppo delle aree rurali che svolgono un ruolo positivo nello sviluppo e sostegno di scelte autonome:

- l'aumento di attori ed attività nelle aree rurali che crea 'spazi di sostegno' completamente nuovi e relazioni di prossimità tra imprese e mercato totalmente svincolate dalla dimensione spaziale, basti pensare allo sviluppo del mercato del prodotto biologico che è avvenuto attraverso relazioni di prossimità produttore-consumatore totalmente al di fuori da mercati locali in termini geografici, basate su una prossimità culturale che ha creato nuovi legami campagna-centri urbani (Ventura *et al.* 2004).
- imprenditori giovani di diversa provenienza e, anche quando provenienti da famiglie agricole, con una elevata scolarità che consente loro di creare nuovi reticoli relazionali.

Questo processo di rinnovamento del mondo rurale e dell'imprenditoria agricola costituisce uno dei principali strumenti per la costruzione del nuovo modello europeo di sviluppo delle aree rurali. Un processo che può essere sostenuto sia attraverso l'accelerazione del ricambio generazionale all'interno di imprese già esistenti, sia riavvicinando all'agricoltura imprenditoriale giovani che non hanno origini agricole.

Nelle aree rurali, accanto ad un nuovo imprenditore agricolo, sono presenti nuovi attori economici ed istituzionali. In particolare, i servizi legati sia alla residenzialità, sia al turismo stanno avendo un notevole sviluppo.

La riscoperta di legami funzionali con il territorio vuol dire anche la ricerca di sinergie da parte dell'impresa agricola con questi nuovi attori e l'alleanza con soggetti nuovi quali le associazioni dei consumatori, quelle per la tutela dell'ambiente e del sociale.

Il futuro del mondo rurale e della sua agricoltura non è più, quindi, solo spazio di intervento di chi vive e lavora nelle campagne, ma è al centro dell'interesse dei governi regionali e nazionali, dei consumatori, delle organizzazioni nazionali ed internazionali che si occupano di natura ed ambiente, di coloro che vedono nelle zone rurali occasione di svago e divertimento, cioè di tutti i cittadini.

Per questo è necessario rendere visibili tali iniziative oltre l'ambito locale e documentare la loro coerenza con gli obiettivi della nuova società civile europea. Obiettivi che si devono tradurre in nuove politiche di sviluppo rurale attraverso strumenti capaci di fornire sostegno e servizi alle nuove necessità che le imprese agricole esprimono.

Il comportamento di tutti i nuovi attori che, a diverso titolo interagiscono con lo sviluppo delle aree rurali, contribuisce alla possibilità che un'innovazione abbia successo, si mantenga nel tempo e si sviluppi. Questo avviene attraverso la creazione di sinergie che nascono dalla convergenza delle esigenze e degli obiettivi di questi attori con il progetto individuale dell'imprenditore.

L'autonomia, però, è condizione necessaria ma non sufficiente alla creazione dell'agency viceversa l'agency è condizione necessaria e sufficiente per il mantenimento dell'autonomia. Infatti, l'agency è la capacità di riferirsi all'interno dei processi di costruzione delle norme rilevanti per il mantenimento e lo sviluppo della propria attività.

Questa capacità, in genere, non è espressa dal singolo imprenditore ma è frutto di un'azione collettiva in cui vi sono degli attori che giocano un ruolo principale nel mettere in evidenza la convergenza tra l'interesse dei soggetti imprenditoriali con le nuove esigenze della società civile e dare coerenza e autorevolezza, anche scientifica, alle combinazioni originali rappresentate dalle novelties.

Il territorio, con le sue istituzioni, diventa il vero grande protagonista del processo di rinnovamento dell'agricoltura e del mondo rurale. È sul territorio che possono essere create le condizioni per la realizzazione di una tale convergenza e quindi le sinergie necessarie allo sviluppo delle attività innovative.

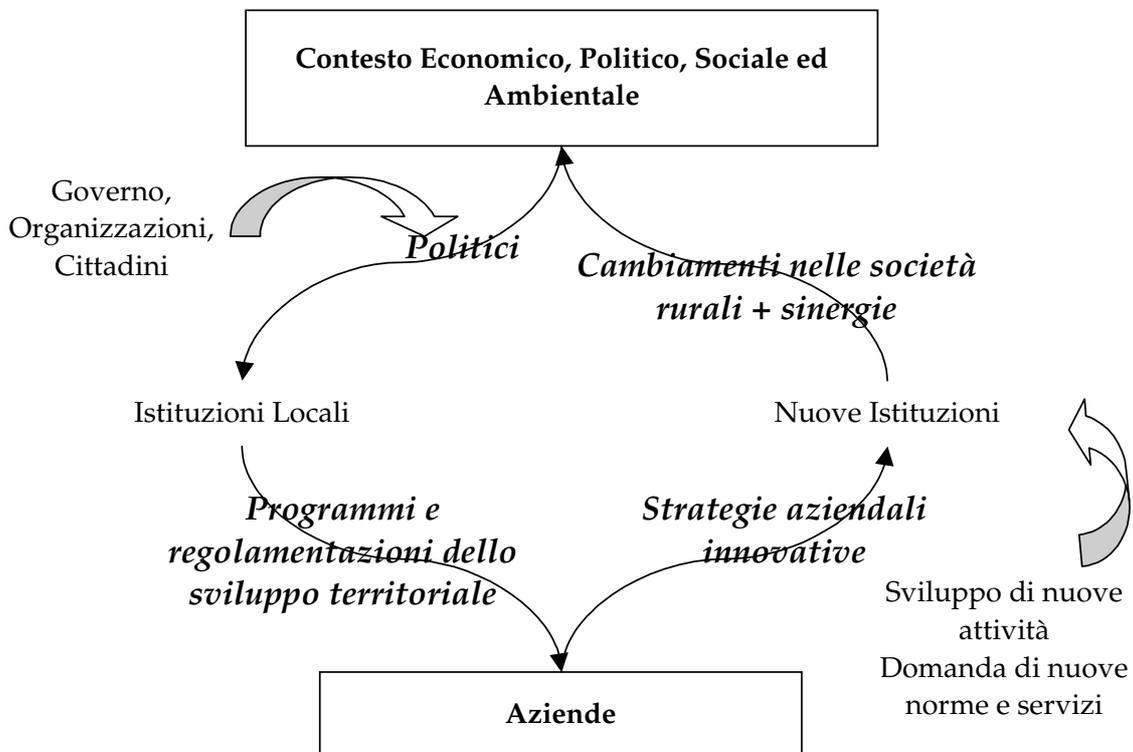
La funzione delle istituzioni del territorio è quella, infatti, di dare coerenza a norme formali ed informali, provenienti da ambiti diversi e spesso contraddittorie tra di loro, con l'identità del territorio. Identità che risiede nelle sue risorse, nella sua storia e nella sua cultura e che può salvaguardare la competitività dell'impresa agricola.

Le imprese, quindi, operano all'interno di un contesto normativo ed istituzionale che ne influenza i comportamenti e le scelte e che genera sia vincoli, sia opportunità. Tale contesto a sua volta è il risultato del trasferimento, a livello locale, di norme e politiche generate in contesti più ampi che devono essere rielaborate e contestualizzate in ambito locale.

È attraverso tale contesto che vengono costruiti programmi e progetti di sviluppo del territorio all'interno dei quali le imprese agricole possono trovare sinergie, od ostacoli, ai loro comportamenti strategici. A loro volta gli agricoltori, in qualità di cittadini, operatori economici e politici che agiscono sul territorio, possono influenzare e a volte determinare la nascita di nuove istituzioni e ciò attraverso lo sviluppo di nuove attività o di nuove pratiche che creano la domanda di nuove norme e servizi. Una tale dinamica viene illustrata nella figura 3.7.

Lo sviluppo di sinergie tra il progetto collettivo del territorio ed il progetto individuale dell'imprenditore può nascere, quindi, solo all'interno di un contesto negoziale dove i comportamenti dei singoli possono essere valutati rispetto alle aspettative collettive e dove sia possibile disegnare e rendere operativi norme e condizioni socio-economiche necessarie allo sviluppo dei percorsi più adeguati per uno sviluppo sostenibile e autonomo del territorio. In tale contesto divengono importanti la presenza di mediatori che devono agire sia rendendo manifeste esigenze esplicite ed implicite dei diversi attori, sia attraverso una formalizzazione di queste in un linguaggio comune così da consentire la negoziazione.

Figura 3.7 La dinamica del rinnovamento delle aree rurali



3.5.2 La governance

Per una definizione di *governance* si fa riferimento a quanto assunto dall'United Nations Development Program (UNDP), il quale definisce *governance* come 'l'esercizio dell'autorità politica, economica ed amministrativa nella gestione degli affari di un Paese ad ogni livello. *Governance* comprende i complessi meccanismi, processi ed istituzioni attraverso le quali i cittadini e i gruppi articolano i loro interessi, mediano le loro differenze ed esercitano i loro diritti ed obblighi legali (...) *Governance* include lo Stato, ma lo trascende includendo il settore privato e la società civile (...)' (1995).

La governance, quindi, è uno dei possibili modi di coordinamento di attività complesse e interdipendenti tra di loro. Il crescente interesse per nuove forme di governance nasce dal fatto che le istituzioni tradizionali quali il mercato e lo Stato non sono più adeguate a governare la crescente complessità⁷ conseguente al riconoscimento delle specificità territoriali, ai bisogni ed esigenze di una società sempre più complessa e di dimensioni globali. La preoccupazione riguarda la governabilità dei processi politici, economici e sociali con un approccio top down proprio del centralismo statale o lasciandola all'anarchia liberista del mercato.

Alcuni problemi di grande rilevanza per la società come ad esempio la sicurezza alimentare e la sicurezza ambientale hanno già messo in evidenza i limiti di un approccio tradizionale di governo e la necessità di nuove forme di governance multi livello che creino il necessario coordinamento tra il livello locale e il livello sovranazionale passando per i livelli intermedi.

Questi problemi, infatti, hanno bisogno non di norme uniformi, piuttosto di un consenso generale sugli obiettivi e di norme e pratiche localmente specifiche. L'agricoltura non è estranea a tale esigenza di nuove forme di governance proprio per il suo nuovo ruolo di attività produttiva capace di rispondere alle esigenze della società civile, prima tra tutte quella dello sviluppo sostenibile delle aree rurali.

In queste nuove forme di governance le risorse che vengono mobilitate dal settore agricolo sono 'governate meglio' cioè sono finalizzate a obiettivi collettivi che incorporano anche gli interessi privati degli imprenditori. La sfida è proprio quella dell'ottenimento di una giusta remunerazione per l'impresa con la produzione di esternalità positive per il territorio e la collettività.

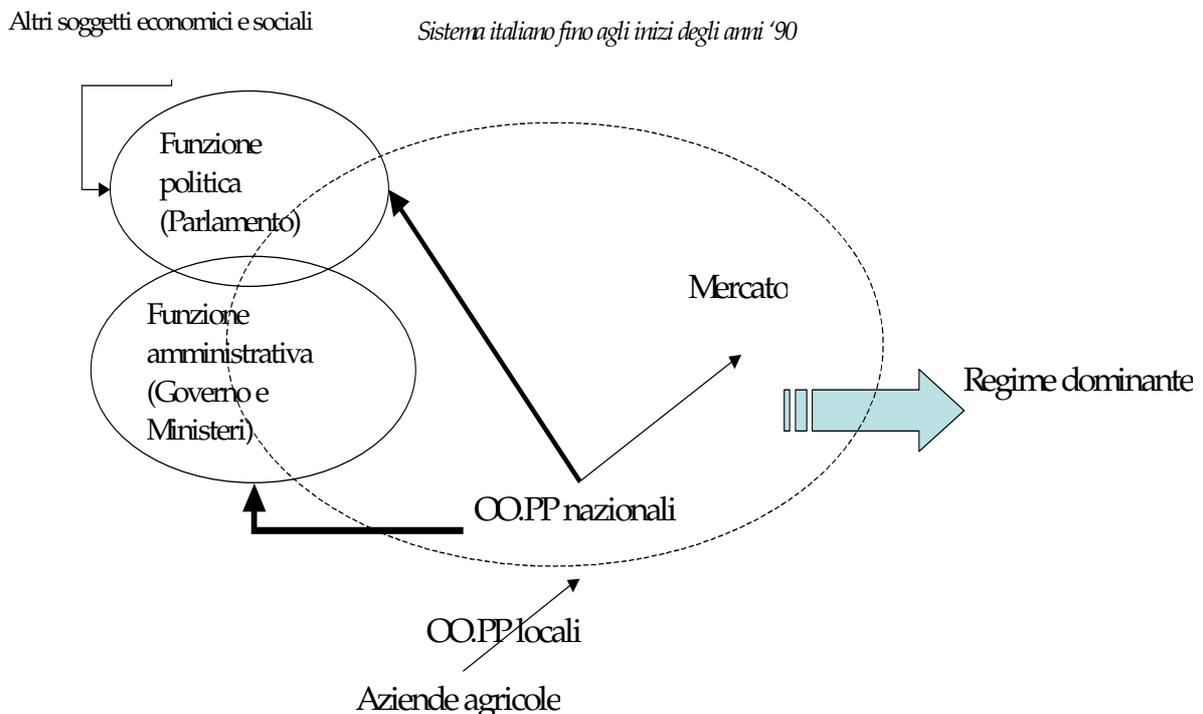
Il ricorso a nuove forme di governance comporta per l'impresa agricola, in particolare quella innovatrice, la capacità di relazionarsi con i diversi attori attraverso i quali vengono coordinate le azioni politiche, economiche ed amministrative che hanno un'influenza diretta sulla attività imprenditoriale. L'interlocutore non è più solamente lo Stato o i suoi organi decentrati, ma nuovi attori della società civile che partecipano ai processi politici e decisionali.

Inoltre, come già detto, le soluzioni divengono localmente specifiche per il riconoscimento e la valorizzazione delle specificità territoriali che devono essere tutelate e riprodotte nel tempo. Strutture gerarchiche come quelle delle rappresentanze sindacali non costituiscono più i media adeguati al confronto con una pluralità di attori come, invece, avveniva quando il principale interlocutore era lo Stato.

Con riferimento alla situazione italiana è possibile descrivere il processo decisionale di costruzione delle norme relative al settore agricolo attraverso le figure 3.8 e 3.9. La figura 3.8 mette in evidenza la rilevanza delle organizzazioni di categoria nella regolazione del settore attraverso le istituzioni proprie dello Stato quali il Parlamento. Fino alla fine degli anni 80 le organizzazioni professionali agricole erano schierate politicamente ed avevano propri rappresentanti in Parlamento. Le organizzazioni, inoltre, rappresentavano la modalità meno rischiosa di accesso al mercato degli input e degli output grazie alle reti di Consorzi agrari e della cooperazione.

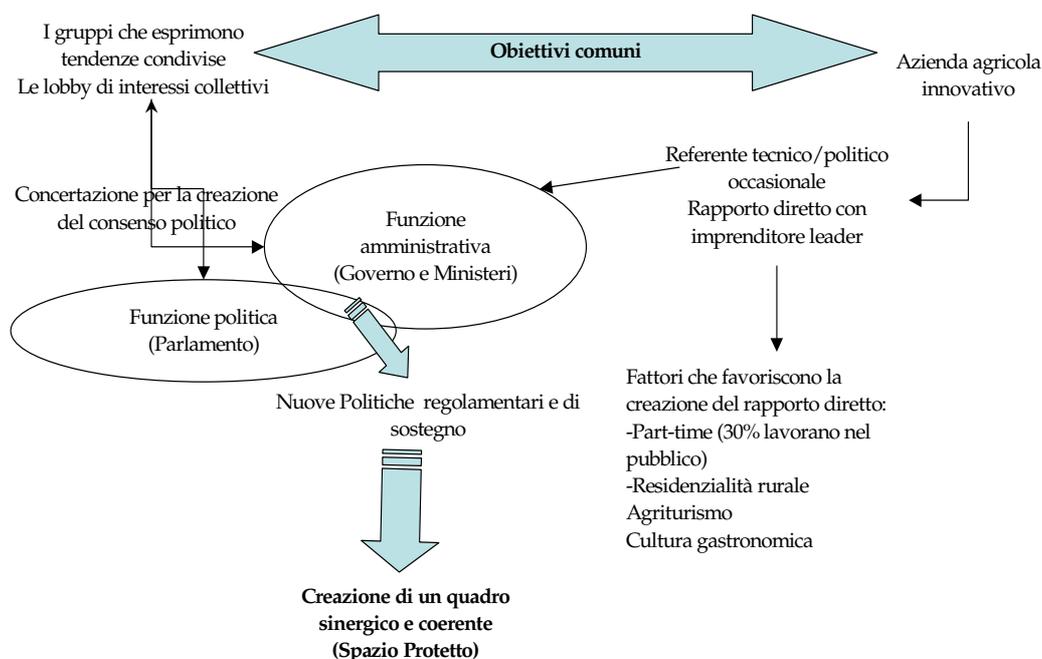
Un tale sistema portava ad una costruzione coerente di norme e tecnologie che costituisce ancora il regime dominante, un regime radicato nel paradigma della modernizzazione e finalizzato a ridurre la complessità legata all'eterogeneità territoriale con regole e tecnologie che dovevano essere facilmente esportabili nei diversi contesti secondo la logica di economie di scala e di mantenere un forte controllo gerarchico sulla periferia. I costi di un tale sistema erano molto elevati in quanto derivavano sia dal mantenimento di un'organizzazione economicamente inefficiente ma politicamente referenziata, sia per il fatto che il sistema stesso assorbiva le inefficienze dovute all'utilizzazione di tecniche omologanti.

Figura 3.8 Il processo decisionale e le driving forces nelle politiche di competenza dello Stato (fino agli anni '90)



L'incapacità del regime dominante di rispondere alle nuove esigenze della società sta comportando anche il ridisegno dei processi attraverso i quali le norme e le tecnologie vengono costruite e rese coerenti tra loro. Tali processi passano oggi dalla creazione di nuove forme di governance nelle quali l'impresa non si relaziona più con le istituzioni attraverso le organizzazioni professionali, poichè queste non riescono più a rappresentare, negli ambiti istituzionali (parlamento, ministero, ecc...), le sue necessità ed istanze. Si relaziona, invece, con la società civile ed, attraverso le alleanze che crea con alcune sue componenti (quelle a cui l'impresa agricola riesce a dare risposte), esercita un'azione di lobby spesso anche in ambiti istituzionali molto lontani dall'impresa e difficilmente raggiungibili nel passato proprio per la presenza delle organizzazioni che erano interlocutori esclusivi di tali istituzioni. Va sottolineato che molto spesso il processo di creazione di alleanze parte da incontri totalmente casuali, tali incontri sono però agevolati proprio dalla nuova multifunzionalità dell'impresa che la mette in grado di avere relazioni dirette con il cittadino consumatore. L'agriturismo, la vendita diretta, la partecipazione a fiere costituiscono nuove modalità relazionali dell'impresa. Nella figura 3.9 viene illustrato il processo di creazione di alleanze e di esercizio di attività di lobby sugli organi legislativi e esecutivi dello Stato italiano.

Figura 3.9 Il processo decisionale e le driving forces nelle politiche di competenza dello Stato (dopo gli anni '90)

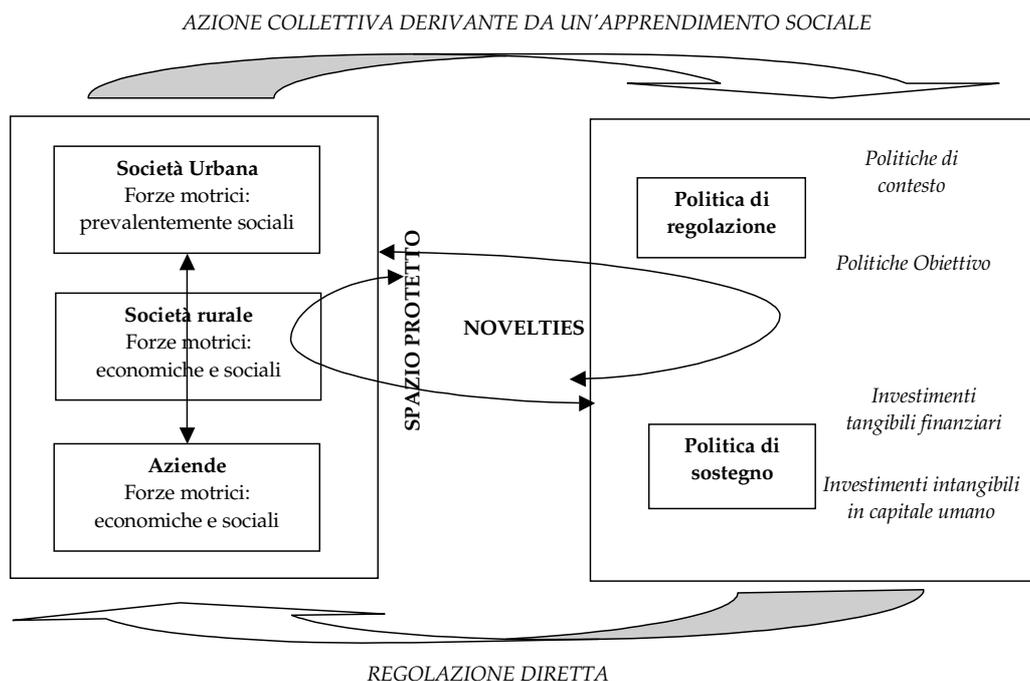


La novelty, come detto, costituisce una risposta tecnica, organizzativa e normativa alle esigenze dei cittadini consumatori che, di fronte alla

globalizzazione dell'economia, hanno la necessità di ribadire una propria identità legata alle tradizioni, alla cultura ed all'ambiente da cui provengono. Questo risulta molto evidente nei nuovi modelli di consumo e nella rivalutazione dei paesaggi rurali come elementi localmente specifici delle modalità in cui si manifesta l'interazione tra uomo e natura (Bevilaqua 1996). La novelty risulta più promettente, verso queste nuove esigenze, rispetto alle risposte che può dare il regime dominante in quanto non riduce la complessità ma tende a gestirla e riprodurla attraverso un diverso coordinamento delle risorse non più finalizzato alla sola efficienza economica, ma alla sostenibilità delle pratiche agricole. La novelty si sviluppa all'interno di una nicchia, con una sua localizzazione territoriale specifica, dove sono fissati gli obiettivi da raggiungere, definiti e condivisi attraverso azioni collettive, ma non le regole e modalità operative con i quali questi debbono essere raggiunti. Le soluzioni sono, quindi, lasciate ai singoli che devono trovare una mediazione tra l'interesse proprio e l'obiettivo della collettività cioè tra performance economiche ed esternalità sociali ed ambientali.

La novelty, una volta affermata all'interno della nicchia, ha bisogno, per svilupparsi, di politiche coerenti in termini di norme e di strumenti. Questo processo avviene in modo diverso da quello descritto nella figura 3.8 in quanto vengono coinvolti tutti quegli attori che fruiscono delle esternalità positive prodotte dalla novelty stessa sia della società rurale, sia della società urbana. Un tale processo è schematizzato nella figura 3.10.

Figura 3.10 Processo di sviluppo della novelty



Si tratta di un processo di governance attraverso il quale si giunge ad un'azione coordinata tra imprenditori agricoli, stakeholders ed amministrazione pubblica per la realizzazione di uno spazio protetto all'interno del quale la novelty si sviluppa attraverso il coinvolgimento di nuove imprese. Questo porta ad una produzione di esternalità che cresce in modo esponenziale al crescere del numero di agricoltori coinvolti e può andare oltre l'ambito specifico al quale era finalizzata. Questo fa crescere l'interesse verso la novelty e, quindi, la sua capacità di referenza politica e di relazione con il regime dominante in una modalità più organizzata e convincente tanto da rappresentarne un'alternativa percorribile.

3.5.3 La politica: il ruolo delle istituzioni pubbliche nello sviluppo della novelty

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 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 questo 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 normative⁸. Molto spesso alcune attività come ad esempio la vendita diretta sono legate alla presenza di normative vecchie e spesso dimenticate che vengono rivitalizzate 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 complementari⁹ (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. 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 a Enti territoriali locali. Tuttavia una tale delega comporta alcuni rischi legati sia alle differenze territoriali, socio-economiche che caratterizzano le Regioni europee, 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.

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, anche relativamente alla possibilità di creare Spazi Protetti per lo sviluppo di novelties adeguate alle singole condizioni ambientali.

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, sia nella diffusione di soluzioni proprie delle imprese operanti sul territorio, e cioè di quelle novelties che possono costituire un'alternativa al fallimento delle soluzioni proposte dal regime tecnologico dominante.

3.5.4 La Conoscenza

La conoscenza è una dimensione strategica per lo sviluppo della novelty perchè è alla base della strategia di gestione della nicchia (SNM) all'interno della quale la novelty nasce e si consolida nel primo periodo. La gestione dello Spazio Protetto, non è altro che la gestione e lo sviluppo della specificità (van der Ploeg *et al.* 2004b).

La novelty ha una valenza interattiva e policentrica, cioè sempre meno condizionata dagli standard tecnologici e tecnici esogeni all'impresa, ma diviene il risultato di una co-progettazione che vede il coinvolgimento di più soggetti per la produzione di conoscenza.

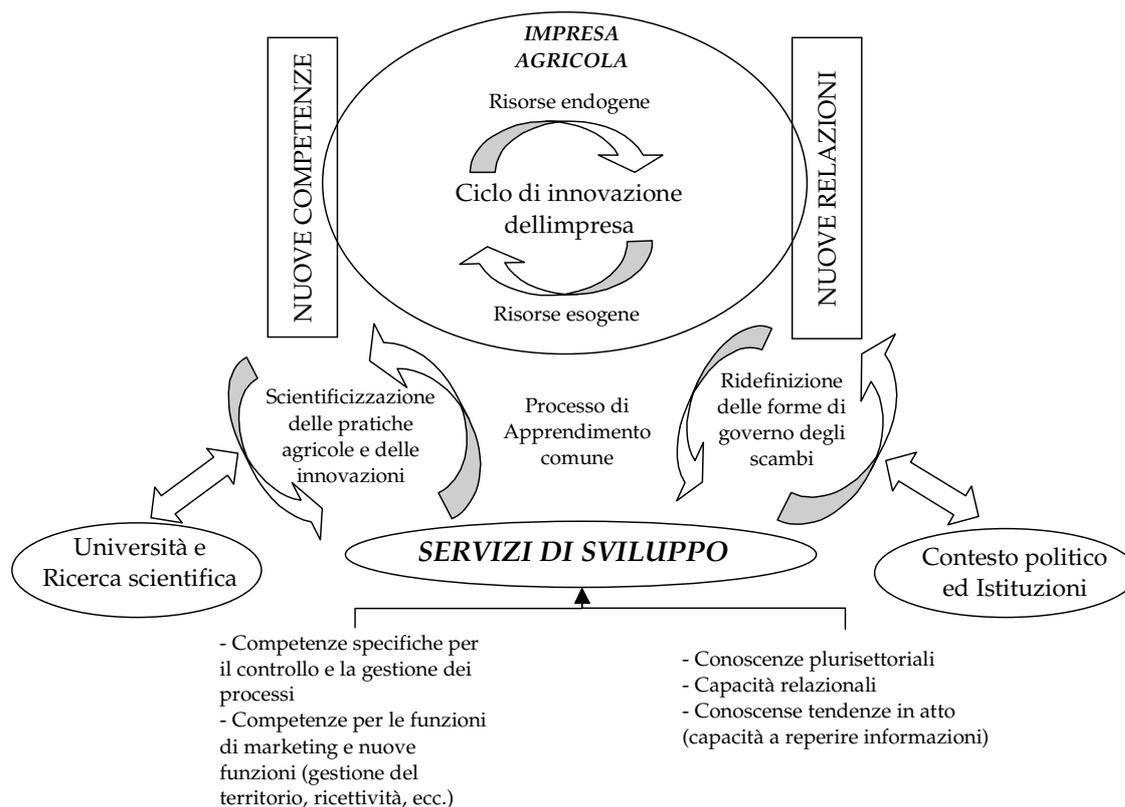
La conoscenza diviene una risorsa composita che, sebbene vada concepita unitariamente nelle proprie utilizzazioni, distingue al suo interno i tre saperi che la compongono: un sapere scientifico un sapere tecnologico ed un sapere tecnico (Vellante 1994).

Il modello attuale di gestione e diffusione della conoscenza in agricoltura è basato principalmente su un modello di trasferimento lineare delle conoscenze (scienza, tecnologia, divulgazione, produttori agricoli). Tale modello proprio di tipo specialistico e basato su 'pacchetti' tecnologici modulari che dovevano facilitarne la trasferibilità, non è adeguato a dare risposte agli agricoltori che

soddisfano le nuove esigenze di compatibilità ambientale dell'agricoltura e di salvaguardia delle risorse proprie dell'impresa ivi compresa l'organizzazione.

Il nuovo modello di conoscenza e di comunicazione integrata (Cavazzani 2000), che si contrappone al primo, comporta la costruzione di sistemi di relazioni diversi, basati su una diversa distribuzione del potere normativo tra i tre attori, cioè ricercatore, divulgatore e agricoltore. Questo attraverso un nuovo modello di costruzione delle conoscenze fondato su meccanismi di apprendimento comune che comportano l'operare congiuntamente nella ricerca di un modello aziendale e territoriale agricolo sostenibile. Solo in questo modo è possibile rispondere alle esigenze espresse dagli agricoltori che introducono novelties e cioè alla necessità di una sperimentazione congiunta focalizzata alla creazione di una conoscenza che tenga conto delle specificità delle condizioni in cui le imprese operano. Tale modello è schematizzato nella figura 11.

Figura 3.11 Processo di apprendimento comune nella costruzione della novelty



Questo ripropone il problema del carattere pubblico dell'attività di costruzione e divulgazione della conoscenza in agricoltura, carattere che può essere giustificato solo laddove i risultati della sperimentazione abbiano natura di bene pubblico e sia possibile renderli trasferibili. In questa attività il ruolo dell'assistenza tecnica è quello di individuazione delle novelties e di

creazione delle condizioni per lo SNM che ne consenta una valutazione indipendente dalle forze dominanti.

In assenza dello SNM le novelties sarebbero sottoposte ad una pressione selettiva non solo dal sistema economico dominante, ma dallo stesso sistema di costruzione e divulgazione della conoscenza, di tipo specialistico e basato su pacchetti tecnologici modulari finalizzati ad una semplificazione del processo di trasferibilità della conoscenza.

E' nel passaggio dall'identificazione della novelty alla diffusione sul territorio di questo nuovo modello che il ruolo del divulgatore sembra mutare radicalmente. Il divulgatore deve diventare un vero e proprio promotore di sviluppo attraverso la creazione di relazioni tra gli imprenditori e tra la nuova 'struttura' organizzativa e l'ambiente economico, istituzionale e politico con cui questa si deve confrontare.

Il divulgatore diventa il *medium* delle relazioni tra imprenditori e sono i rapporti fiduciari che questo instaura con essi che riducono i costi delle transazioni tra questi e cioè l'autorità personale del divulgatore può rappresentare il meccanismo di governo di tali relazioni.

In questo nuovo processo di costruzione delle conoscenze cambiano le modalità ed i rapporti tra l'impresa, le Università e gli istituti di ricerca all'interno dei quali viene prodotta la conoscenza scientifica. Vi è, infatti, un passaggio dal modello lineare di trasferimento della conoscenza che parte dalla produzione scientifica per giungere all'impresa, ad un modello in cui soluzioni imprenditoriali, localmente specifiche, vengono studiate e riprodotte con metodi scientifici. Si crea una nuova dialettica tra ricerca scientifica ed evidenza empirica all'interno della quale il metodo scientifico non è più riduzionistico, ma può giungere fino a mettere in discussione teorie dominanti dando una formalizzazione all'evidenza empirica facilitando il trasferimento delle pratiche cioè della novelty stessa.

3.5.5 L'integrazione locale

Gli agricoltori che oggi stanno rivitalizzando le zone rurali sono culturalmente diversi da quelli del passato. Hanno più fiducia nella propria esperienza e posseggono quelle relazioni che consentono loro di acquisire le informazioni, le conoscenze scientifiche e gli strumenti tecnici e tecnologici per poter consolidare quelle pratiche che mettono in atto per rispondere direttamente alle nuove esigenze della società. È attraverso questa capacità di risposta che, all'interno della relazione agricoltore-cliente/consumatore, viene costruito il valore non solo del prodotto, ma dell'intera attività agricola.

Questi nuovi imprenditori produttori di novelties vogliono trarre reddito dalla loro attività, come è giusto che sia, cercando di migliorare continuamente, dal punto di vista organizzativo, tecnico e commerciale, sia la propria azienda, sia le diverse attività che in essa si svolgono.

D'altra parte è la stessa società che sta legando un'elevata qualità della vita proprio alla natura multifunzionale delle aree rurali e delle attività che in queste hanno origine, prima tra tutte quella agricola. Ne è testimonianza l'interesse per l'agricoltura da parte di movimenti culturali che nascono al di fuori del mondo agricolo, come è accaduto nel caso dei prodotti tradizionali, del paesaggio agrario (testimonianza tangibile dell'interazione uomo natura), della sicurezza alimentare che parte proprio dal processo di produzione della materia prima agricola.

Il nuovo agricoltore si trova, quindi, all'interno di una realtà molto più complessa, che offre nuove opportunità, ma richiede anche una forte responsabilizzazione nei confronti del territorio con l'assunzione di un ruolo nuovo e diverso dal passato.

Una prima conseguenza di questo riposizionamento dell'agricoltura nella società è il proliferare di contesti tecnologici ed istituzionali all'interno dei quali l'imprenditore agricolo può posizionarsi. Ad ogni contesto appartengono attori diversi, spesso non convenzionali per il settore, caratterizzati da linguaggi relazionali diversi e spesso privi di mediatori efficaci che possano tradurre le richieste e le nuove conoscenze tecniche e tecnologiche nelle diverse realtà aziendali agricole.

Conseguenza di ciò è la riacquisizione delle capacità di elaborazione di soluzioni originali fortemente contestualizzate da parte degli agricoltori, spesso supportate anche da conoscenze scientifiche e tecniche acquisite in corsi superiori ed universitari. Se tuttavia aumenta la capacità dell'agricoltore di affrontare problematiche complesse determinate dall'introduzione nel processo produttivo di una nuova attenzione all'ambiente, al territorio ed allo stesso consumatore, aumenta, contemporaneamente, la necessità di organizzare queste esperienze innovative e di integrarle con progetti e programmi propri del territorio così da creare le necessarie sinergie tra interesse privato ed interesse pubblico.

Proprio questa dimensione, di strumento di integrazione di percorsi imprenditoriali all'interno di percorsi di sviluppo del territorio, concorre alla creazione di uno spazio protetto per la novelty che crea una nuova coerenza tra gli attori verso obiettivi comuni.

NOTE

1 Questo capitolo é stato già parzialmente pubblicato sul libro *'Seeds of Transition'* edit by Wiskerke e van der Ploeg (2004), van Gorcum, Assen (Milone e Ventura 2004a).

2 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 Traiettorie Tecnologica è definita come l'attività di progresso tecnologico, cioè lo sviluppo del Paradigma Tecnologico.

3 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 consenso 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 e Kemp 1998).

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

5 Risorse endogene significa risorse il cui uso e riproduzione sono controllate da colui che le possiede e ne detiene i diritti di proprietà. Le risorse esogene sono quelle acquistate dal mercato secondo diverse modalità di scambio e che non vengono riprodotte all'interno dell'impresa.

6 In ciascun momento della storia il fattore limitante può cambiare a seconda del cambiamento delle tecnologie, delle conoscenze e dei vincoli all'interno dei quale si muove il processo produttivo.

7 In termini neo-istituzionali il governo della complessità è reso difficile dalla razionalità degli agenti e dalla distribuzione non uniforme delle informazioni che può portare a comportamenti opportunistici difficilmente controllabili da contesti di governo delle transazioni caratterizzati da una forte gerarchia e specializzazione delle competenze, come nel caso dello Stato, o da un'assenza di regole, come nel caso del mercato spot.

8 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.).

9 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.

4 SVILUPPO DELLA NOVELTY NELLE MONTAGNE DELL'ABRUZZO

4.1 LO SPECIFICO CONTESTO TERRITORIALE

Per meglio comprendere le motivazioni che hanno condotto alla nascita e sviluppo di novelty nelle montagne d'Abruzzo, in questo primo paragrafo verrà descritto il contesto territoriale in cui si sono sviluppate le novelty e le principali dinamiche in atto nel settore degli allevamenti delle aree montane del Centro Italia con le relative conseguenze economiche, sociali ed ambientali che hanno causato.

Figura 4.1 Localizzazione della regione Abruzzo



4.1.1 Le principali dinamiche degli allevamenti degli ultimi venti anni

Le dinamiche degli allevamenti bovini ed ovini, in Abruzzo, sia in termini di numero di aziende sia di capi allevati, possono essere evidenziati attraverso l'analisi dei dati censuari utilizzando i primi dati dell'ultimo censimento del 2000. Per meglio comprendere le dinamiche del settore zootecnico dell'Abruzzo si è costruito uno scenario di riferimento relativo alle 5 regioni appenniniche del Centro Italia che maggiormente si avvicinano, in termini ambientali e strutturali, alle caratteristiche del settore zootecnico della montagna abruzzese.

Tabella 4.1 Numero di aziende con bovini

	1982	1991	2000*	Var 2000/91	Var 1991/82
Toscana	16.269	9.206	4.847	-47%	-43%
Umbria	9.171	5.354	3.533	-34%	-42%
Marche	17.679	9.116	5.245	-42%	-48%
Lazio	33.631	24.678	11.044	-55%	-27%
Abruzzo	19.159	10.762	6.726	-38%	-44%
<i>Totale</i>	95.909	59.116	31.395	-47%	-38%

Fonte: ISTAT censimento 2000

Tabella 4.2 Numero di capi bovini

	1982	1991	2000*	Var 2000/91	Var 1991/82
Toscana	202.124	150.230	104.745	-30%	-26%
Umbria	128.530	97.194	62.563	-36%	-24%
Marche	183.129	118.212	77.077	-35%	-35%
Lazio	339.788	342.334	323.524	-5%	1%
Abruzzo	150.227	116.265	89.640	-23%	-23%
<i>Totale</i>	1.003.798	824.235	657.549	-20%	-18%

Fonte: ISTAT censimento 2000

Tabella 4.3 Numero di aziende con ovicapri

	1982	1991	2000*	Var 2000/91	Var 1991/82
Toscana	8.101	7.556	5.834	-23%	-7%
Umbria	6.559	6.213	4.140	-33%	-5%
Marche	11.040	8.441	4.371	-48%	-24%
Lazio	15.584	21.598	21.812	1%	39%
Abruzzo	27.248	20.316	9.158	-55%	-25%
<i>Totale</i>	68.532	64.124	45.315	-29%	-6%

Fonte ISTAT censimento 2000

Tabella 4.4 Numero di capi ovicaprini

	1982	1991	2000*	Var 2000/91	Var 1991/82
Toscana	583.232	717.534	549.609	-23%	22%
Umbria	184.001	207.409	159.562	-23%	14%
Marche	184.766	223.456	163.688	-27%	22%
Lazio	701.687	885.141	747.676	-20%	25%
Abruzzo	497.070	460.444	274.147	-40%	-7%
<i>Totale</i>	<i>2.150.756</i>	<i>2.493.984</i>	<i>1.894.682</i>	<i>-28%</i>	<i>16%</i>

Fonte: ISTAT censimento 2000

Sia per i bovini, sia per gli ovini i primi dati del censimento mettono in luce, per entrambe le tipologie di allevamento, una forte diminuzione sia del numero di capi, sia del numero di aziende. Tuttavia mentre nei bovini vi è una certa tendenza alla concentrazione degli allevamenti, il cui numero medio di capi nelle cinque regioni passa da 14 a 21 capi per azienda, con una punta massima di 25 capi nel Lazio e minima di 13 in Abruzzo, nel settore degli ovini la diminuzione percentuale di allevamenti e del numero di capi risultano pressoché uguali senza, quindi, dare luogo a fenomeni significativi di aumento delle dimensioni medie degli allevamenti che rimangono intorno ad una media di 42 capi. Il dato, tuttavia, va reinterpretato alla luce dell'attuale tendenza di ristrutturazione del settore soprattutto nelle regioni, come l'Abruzzo, dove vi è un ritorno all'utilizzazione di superfici pascolive delle zone montane, in particolare da parte di pastori che, attraverso tali risorse foraggere, possono aumentare le dimensioni dell'allevamento. L'allevamento degli ovini è, infatti, attualmente caratterizzato dalla presenza di un gran numero di allevamenti familiari e da un numero piuttosto ridotto di allevamenti che superano i 500 capi.

Tabella 4.5 Ripartizione capi per Provincia

Abruzzo						
	Bovini			Ovicapriini		
	N	Capi	Media	N	capi	Media
Aquila	1.323	25.413	19	1.820	121.563	67
Teramo	2.332	30.075	13	3.582	84.990	24
Chieti	1.891	15.845	8	1.876	29.521	16
Pescara	1.180	18.307	16	1.880	38.073	20
<i>Totale regione</i>	<i>6.726</i>	<i>89.640</i>	<i>13</i>	<i>9.158</i>	<i>274.147</i>	<i>30</i>

Fonte: ISTAT censimento 2000

La distribuzione degli ovini nelle diverse province della regione Abruzzo conferma anche statisticamente questo fenomeno come evidenziato nella tabella 4.5. È, infatti, nella provincia dell'Aquila, dove vi è la maggiore disponibilità di superfici pascolive, che la dimensione media degli allevamenti risulta la più elevata cioè intorno ai 70 capi.

I dati utilizzati mettono in evidenza il permanere, anche in quest'ultimo decennio, della situazione di crisi della zootecnia nelle regioni Appenniniche ed in particolare nell'Abruzzo. La crisi è caratterizzata da una contrazione degli allevamenti e soprattutto del numero di capi che percentualmente risulta più elevata di quanto avvenuto nel decennio 1980–1990. Un tale decremento, del patrimonio zootecnico nelle 5 regioni considerate, va valutato sotto tre aspetti:

- quello economico;
- quello ambientale;
- quello sociale e culturale.

4.1.2 La rilevanza economica

La riduzione del patrimonio zootecnico, avutasi tra i due censimenti nelle cinque regioni dell'Appennino centrale, ha comportato un impatto economico non indifferente. Tale impatto può essere evidenziato attraverso due indicatori tradizionali relativi alla perdita sia di Produzione Lorda Vendibile (PLV), sia di Margine Operativo Lordo (MOL). Tali indicatori sono stati calcolati sulla base dei dati RICA¹ relativi agli allevamenti bovini² per la produzione della carne e agli allevamenti ovini misti delle aree interne.

Per la regione Abruzzo la diminuzione di capi ha significato una perdita di oltre 57 milioni di euro di PLV e oltre 31 milioni di euro di margine operativo per gli allevatori. Questo dato è tanto più significativo se si considera che una tale perdita è difficilmente sostituibile con altre attività produttive agricole considerato che le superfici utilizzate per la produzione di foraggi destinati all'alimentazione di questi animali spesso non hanno trovato altre utilizzazioni produttive a causa delle difficili condizioni ambientali e orografiche.

Molte di queste superfici rappresentate da pascoli permanenti sono state abbandonate con notevole impatto negativo su ecosistemi di grande rilevanza per il mantenimento della biodiversità.

Sempre dall'analisi dei dati provvisori dell'ultimo censimento agricoltura è possibile evidenziare una forte riduzione delle superfici a prati e pascoli permanenti che nella regione Abruzzo, dove queste sono pari ad oltre 180 mila ettari, ha raggiunto addirittura il 20% con conseguente riduzione delle superfici agricole utilizzate.

Tabella 4.6 Impatto economico della diminuzione del numero di capi bovini (dati in euro)

	1991	2000	Var 2000/91	Perdita in PLV	Perdita in margine lordo
Toscana	150.230	104.745	-45.485	-36.951.409	-15.504.088
Umbria	97.194	62.563	-34.631	-28.133.764	-11.804.376
Marche	118.212	77.077	-41.135	-33.417.527	-14.021.340
Lazio	342.334	323.524	-18.810	-15.280.994	-6.411.606
Abruzzo	116.265	89.640	-26.625	-21.629.796	-9.075.439
<i>Totale</i>	824.235	657.549	-166.686	-135.413.490	-56.816.849

Tabella 4.7 Impatto economico della diminuzione del numero di capi ovini (dati in euro)

	1991	2000	Var 2000/91	Perdita in PLV	Perdita in margine lordo
Toscana	717.534	549.609	-167.925	-32.088.629	-19.787.988
Umbria	207.409	159.562	-47.847	-9.143.038	-5.638.207
Marche	223.456	163.688	-59.768	-11.421.010	-7.042.956
Lazio	885.141	713.466	-171.675	-32.805.213	-20.229.881
Abruzzo	460.444	274.147	-186.297	-35.599.317	-21.952.912
<i>Totale</i>	2.493.984	1.860.472	-633.512	-121.057.208	-74.651.945

Tabella 4.8 Utilizzazione dei suoli nelle cinque Regioni dell'Appennino Centrale (anno 2000; superficie in ettari)

	SUPERFICIE AGRICOLA UTILIZZATA				Boschi	Altra superficie	Superficie agricola Totale
	Seminativi	Coltivaz. permanenti	Prati permanenti e pascoli	SAU Totale			
Toscana	538.862	183.139	133.038	855.039	643.059	127.904	1.626.002
Umbria	235.228	49.816	83.834	368.878	231.463	45.183	645.524
Marche	402.821	37.912	65.117	505.850	134.017	70.544	710.411
Lazio	341.301	147.418	224.414	713.133	250.213	89.823	1.053.169
Abruzzo	183.051	81.578	163.781	428.410	170.385	67.199	665.994

Fonte: ISTAT

Tabella 4.9 Variazione % fra i due censimenti (1991–2000)

	SUPERFICIE AGRICOLA UTILIZZATA				Boschi	Altra superficie	Superficie agricola Totale
	Seminativi	Coltivaz. permanenti	Prati permanenti e pascoli	SAU Totale			
Toscana	-6%	-5%	-19%	-8%	-9%	-12%	-8%
Umbria	-5%	4%	-17%	-7%	-4%	-4%	-6%
Marche	-6%	-7%	-17%	-8%	-14%	-21%	-11%
Lazio	-18%	-16%	-8%	-15%	-19%	-11%	-15%
Abruzzo	-20%	-7%	-20%	-18%	-14%	-22%	-17%

Fonte: ISTAT

4.1.3 La rilevanza ambientale

L'importanza della zootecnia estensiva per l'equilibrio naturale degli ecosistemi appenninici è stata dimostrata da diversi autori sia in Italia sia all'estero³.

Tali autori hanno messo in evidenza come la pratica del pascolamento preservi la biodiversità delle specie pascolive evitando, quindi, fenomeni di degrado che portano ad erosioni, frane e smottamenti contribuendo alla prevenzione del dissesto idro-geologico molto più dei boschi, soprattutto quelli derivanti da rimboschimenti. Il pascolamento però deve essere dimensionato alla capacità di carico del pascolo evitando, quindi, fenomeni di sovraccarico che causerebbero anch'essi degni pericolosi.

La zootecnia estensiva, cioè con una giusta proporzione tra animali e superfici pascolive, diviene l'attività agricola che più si adatta al mantenimento e alla salvaguardia delle superfici pascolive. Inoltre, le aree montane sono da sempre caratterizzate dalla presenza di un armonico equilibrio tra aree boscate e pascoli. La distruzione di un tale equilibrio a vantaggio o delle superfici boscate (fenomeni di riforestazione) o di superfici degradate producono, oltre ai danni ambientali, anche vistosi cambiamenti nel paesaggio tradizionale, con effetti che si ripercuotono sulle attività turistiche.

Diviene cruciale, quindi, per una politica di mantenimento del territorio e della biodiversità dell'ambiente in genere, la conservazione dei sistemi di allevamento estensivo. Questo è stato riconosciuto, oramai, dalle autorità di quasi tutti i parchi naturali europei, dopo un periodo iniziale in cui invece le attività zootecniche venivano viste con diffidenza (da un punto di vista

conservazionistico) e venivano spesso limitate o confinate ad alcune zone delle aree protette.

I sistemi di allevamento estensivo garantendo, attraverso il pascolamento, funzioni ecologiche fondamentali minimizzano i costi di gestione e di tutela del territorio. Si pensi alla necessità, per motivi ecologici ma non solo (prevenzione incendi, fruizione turistica delle aree), di dover procedere allo sfalcio meccanico dei prati e al trasporto (in discarica, in piattaforme di compostaggio, in impianti di disidratazione) del materiale di risulta.

4.1.4 La rilevanza socio culturale

L'impatto in termini occupazionali può essere, invece, stimato facendo ricorso ai dati relativi all'attivazione del lavoro per settore elaborati da ISMEA, a partire da una matrice input-output del settore agroalimentare. Una tale matrice consente di individuare, attraverso la costruzione di coefficienti tecnici, per singola attività, i fabbisogni di fattori produttivi per la Produzione Lorda Vendibile unitaria di ciascuna attività. Nella tabella seguente viene riportata il fabbisogno del fattore lavoro, espresso in giornate lavorative, necessario a produrre 1.000 miliardi di lire (516 Meuro) di PLV per le attività di allevamento.

Tabella 4.10 Giornate di lavoro per 1000 mld (516 Meuro) di Produzione Lorda Vendibile

<i>Attività produttiva</i>	<i>GG Totali</i>	<i>GG dipendenti</i>	<i>GG indipendenti</i>
Ovicaprini e latte ovicaprino	11.063.400	2.763.600	8.299.800
Bovini, equini e latte bovino	7.915.000	1.871.200	6.043.800

Fonte: ISMEA

Utilizzando i coefficienti di attivazione ISMEA è, quindi, possibile valutare la riduzione di occupazione conseguente alla riduzione del numero di capi ovini e bovini allevati tra i due ultimi censimenti. Questa valutazione è stata effettuata sia per la regione Abruzzo, sia per le altre 4 regioni appenniniche.

I risultati, suddivisi per allevamenti bovini e per allevamenti ovini, sono riportati nelle tabelle seguenti. La riduzione del fabbisogno lavorativo viene espressa sia in giornate uomo, sia in Unità Lavorative Anno⁴.

Tabella 4.11 Allevamenti Bovini

	<i>Perdita in PLV (euro)</i>	<i>gg di lavoro</i>	<i>ULA</i>
Toscana	36.951.409	566.302	2.265
Umbria	28.133.764	431.166	1.725
Marche	33.417.527	512.143	2.049
Lazio	15.280.994	234.190	937
Abruzzo	21.629.796	331.489	1.326
<i>Totale</i>	135.413.490	2.075.290	8.301

Tabella 4.12 Allevamenti ovicaprini

	<i>Perdita in PLV (euro)</i>	<i>gg di lavoro</i>	<i>ULA</i>
Toscana	32.088.629	687.394	2.750
Umbria	9.143.038	195.860	783
Marche	11.421.010	244.658	979
Lazio	32.805.213	702.744	2.811
Abruzzo	35.599.317	762.599	3.050
<i>Totale</i>	121.057.208	2.593.255	10.373

Complessivamente, quindi, la diminuzione di occupazione, negli ultimi 10 anni, conseguente alla crisi della zootecnia può essere stimata di circa 18 mila Unità Lavorative di cui oltre 4.400 nella regione Abruzzo.

Da un punto di vista sociale va sottolineato che la presenza della zootecnia nelle aree montane è indissolubilmente legata con tradizioni culturali e istituzioni sociali, che rischiano di scomparire insieme ad essa. Si pensi alle feste e sagre paesane, collegate ai prodotti della pastorizia e degli allevamenti della montagna; a elementi della tradizione gastronomica appenninica (come la zuppa di pecora, gli arrosticini, ecc.); alla toponomastica (Pievebovigliana, Pascelupo, Capranica, Ovindoli, Cancelli, Falcioni, ecc.) e all'etimologia di certi nomi (Pecorelli, Pascoli, Caprari, Capra, ecc.).

L'abbandono dei pascoli e la progressiva scomparsa della zootecnia, con i loro risvolti sulla presenza dell'uomo nelle aree montane appenniniche, comportano anche l'abbandono di stazzi e di insediamenti rurali centenari, che si degradano spesso irrimediabilmente, modificando il paesaggio antropico di tale aree. Ciò, oltre a un impatto sul turismo, ha un impatto sociale, in quanto la popolazione rimane concentrata nei borghi, che perdono

però la funzione di ‘avamposto’ della civiltà per gli abitanti delle case sparse. Ciò riduce anche la necessità di alcuni servizi (posta, servizi medici e veterinari, servizi religiosi) che, per loro natura, devono essere svolti capillarmente sul territorio e, quindi, sono ad alta intensità di lavoro. L’abbandono dell’allevamento estensivo, quindi, produce anche effetti indiretti sull’occupazione e sulle istituzioni sociali delle aree montane.

L’arresto dello spopolamento delle aree rurali è divenuta, quindi, una priorità delle politiche nazionali e regionali. Si è intervenuto con strumenti normativi specifici per la montagna e destinando a queste aree risorse finanziarie all’interno della programmazione nazionale di settore, regionale e dei Piani di sviluppo rurale.

Tuttavia, la logica utilizzata per gli interventi è stata una logica di tipo *top down* che ha portato al trasferimento di modelli di intervento, che avevano avuto successo in altre aree, nelle aree montane. La maggior parte di questi interventi hanno avuto una vita breve e spesso sono risultati anche incompatibili con le nuove esigenze di valorizzazione delle risorse naturali e del paesaggio. Nello stesso tempo sono nate, all’interno di queste aree, iniziative autonome, che solo in un secondo momento sono state supportate dalle istituzioni regionali, anche attraverso l’assistenza tecnica.

Iniziative nate dalla ricerca di nuovi mercati e nuove attività capaci di dare reddito all’agricoltore ed alla famiglia. Molto spesso la nuova idea imprenditoriale è nata mettendo insieme informazioni ottenute per canali informali e spesso casuali con l’amore per la propria attività e le proprie tradizioni. La ‘testardaggine contadina’ ha portato a sperimentazioni successive che potessero contestualizzare esperienze di successo di allevatori di altre aree e ha fatto superare anche gli iniziali insuccessi. In tutti i casi le imprese che oggi hanno una sostenibilità economico, sociale ed ambientale nelle aree montane sono il risultato di un uso localmente specifico delle risorse naturali e di moderne tecnologie di valorizzazione e commercializzazione delle produzioni che hanno permesso di reintrodurre in azienda funzioni e attività completamente esternalizzate come la riproduzione degli inputs produttivi, la trasformazione e la vendita dei prodotti.

Queste iniziative sono oggi riconosciute di successo anche dalle istituzioni grazie al consenso che sono riuscite ad ottenere trovando nuovi alleati nei consumatori e nei movimenti ed associazioni per la tutela dell’ambiente. Sono queste le novelties che emergono nel territorio della montagna abruzzese e che sono state oggetto delle indagini effettuate nell’Italia Centrale.

4.1.5 *Il metodo e le aree*

La metodologie utilizzata per l'analisi fa riferimento a quello che in sociologia viene definito l'approccio esperienziale o ermeneutico che viene utilizzato per la costruzione tipologica degli oggetti dell'indagine. Le tipologie sono state usate nella sociologia rurale per distinguere le caratteristiche sociali ed economiche che sono alla base della diversità di fare agricoltura (Stinchcombe, A. 1961; Newby *et al.* 1978; Goss *et al.* 1980; Ghorayshi 1986; Whatmore 1994).

Nel nostro caso la discriminazione tipologica è stata utilizzata per spiegare e descrivere le differenze osservate nelle relazioni tra impresa e il suo oggetto di lavoro, in primo luogo le risorse naturali che vengono mobilitate nel processo produttivo. Queste relazioni strutturano anche le relazioni di tipo sociale ed economico che l'impresa intrattiene con il suo contesto di riferimento ed in particolare con il mercato. Ciò al fine di individuare quelle imprese che potenzialmente producono delle novelties.

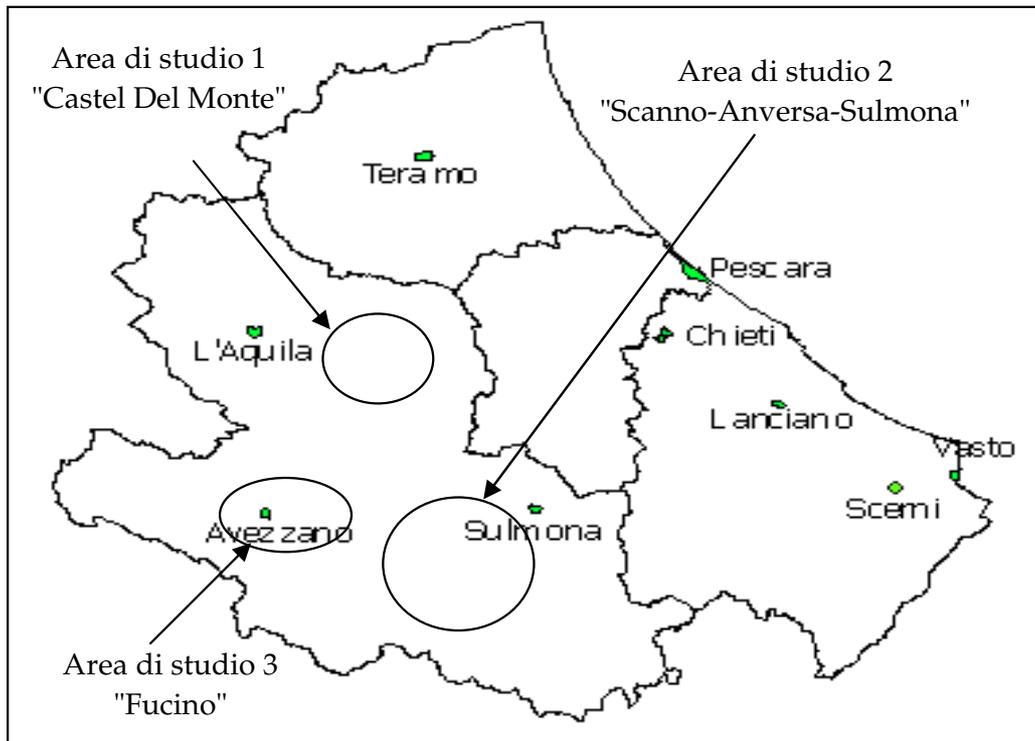
Attraverso il metodo ermeneutico le tipologie vengono definite non dal ricercatore ma dagli stessi attori che partecipano o sono i responsabili della costruzione delle relazioni indagate. In altre parole la definizione di nuove tipologie di relazioni tra impresa e natura e impresa e mercato sono state lasciate agli stessi allevatori/operatori intervistati ai quali è stato richiesto di 'autodefinirsi' e definire allevatori o gruppi di allevatori sulla base delle diversità rispetto al proprio comportamento.

All'interno poi di ogni gruppo tipologico sono stati indagati, nelle imprese considerate dagli stessi attori come le più rappresentative, i percorsi e le motivazioni che hanno portato alla strutturazione delle relazioni e all'introduzione di novelties o a perseguire modelli convenzionali.

L'indagine è partita su tutto il territorio montano regionale, ma si è poi focalizzata principalmente in due aree di studio dove sono stati individuati gli stereotipi di impresa che hanno introdotto delle novelties e di quelle che hanno seguito le indicazioni del regime dominante.

Le aree sono quella di Castel del Monte (n° 1) e quella a ridosso del Parco Nazionale d'Abruzzo relativa ai comuni di Scanno, Anversa e Sulmona (n° 2). Tali aree sono riportate nella figura 4.2. Nelle due aree sono stati interessati dalla ricerca in media 15 allevatori per area che comunque rappresentavano circa il 70% delle aziende di allevamento delle aree stesse.

Figura 4.2 Localizzazione delle aree di studio



Un aspetto rilevante è che sia nel caso di introduzione di novelties, sia nel caso delle soluzioni prospettate dal regime dominante, siamo di fronte a gruppi di imprese legate da relazioni di tipo economico e organizzativo che a loro volta hanno origini diverse. Nel caso delle novelties la costruzione di un'organizzazione passa per un processo dal basso attraverso la ricerca, da parte delle imprese, di nuovi partners o alleati al fine di creare economie di scopo o di gamma, mentre nel caso del regime dominante l'organizzazione viene imposta dall'alto finalizzata a creare economie di scala. In entrambi i casi, quindi, l'indagine ha riguardato sia il livello di impresa, sia quello organizzativo del sistema.

La ricerca è stata effettuata attraverso indagini in profondità con questionari non strutturati e partecipando direttamente alle operazioni aziendali e al processo di affermazione verso le istituzioni.

Si deve aggiungere, inoltre, che la novelties è riuscita ad andare oltre i confini dell'area e settoriali trovando alleati ed incorporando nel network aziende di altre aree/regioni o di altri settori. È emblematico il caso dell'azienda produttrice di carote e patate biologiche, dell'area del Fucino, che ha trovato nel network un canale nuovo di vendita, mentre il network ha potuto allargare la gamma dei prodotti. Anche questa azienda è stata, quindi, oggetto dello studio ed è localizzata nell'area n° 3 della cartina.

4.2 LA CREAZIONE, SVILUPPO E GESTIONE DI UNA NICCHIA STRATEGICA

4.2.1 *La storia dei pionieri*

L'allevamento delle pecore è un'attiva tradizionale in Abruzzo, che è stata progressivamente marginalizzata da una traiettoria di sviluppo che prevedeva aziende specializzate, una forte divisione del lavoro e la realizzazione di economie di scala sia nella fase di produzione, sia in quella di trasformazione. Con la scomparsa del mercato della lana, principale prodotto dell'allevamento ovino delle montagne abruzzesi, la sopravvivenza di questi allevamenti è stata perseguita negli anni '70 attraverso piani zootecnici che prevedevano:

- la riconversione degli allevamenti verso la carne (che ha avuto successo solo in una delle Provincie, Teramo, dove è stato creato un vero e proprio distretto per la produzione dell'Agnello Pesante con allevamenti stanziali di dimensioni medio grandi (oltre 500 capi).);
- La selezione genetica verso razze con indici di accrescimento molto elevati e con elevate esigenze alimentari (scarsamente adattabili al pascolamento in alta montagna, ma adatte alle colline della Provincia di Teramo con terreni fertili ed elevate produzioni di foraggi);
- Il risanamento delle greggi da malattie infettive, quali la brucellosi e la leucosi, che prevedeva tra l'altro vincoli alla movimentazione frequente delle greggi e quindi ostacoli alla transumanza e al pascolamento promiscuo.

La programmazione regionale non prevedeva distinzioni tra le diverse aree, e il modello dominante è stato applicato anche alle aree montane, dove ha mostrato ben presto i suoi limiti, portando ad una progressiva riduzione degli allevamenti ed ad un aumento dei casi di fallimento imputati alla marginalità dell'area o all'incapacità dell'imprenditore e non al modello.

La riduzione del numero di animali non ha destato, inizialmente, preoccupazioni, anzi, andava incontro al consolidarsi di Aree a Parco dove l'attività agricola e di allevamento veniva considerata più un problema che un vantaggio.

La sopravvivenza di allevamenti ovis costuisce un esempio di resistenza contadina: alcuni allevatori, infatti, sollecitati anche dallo sviluppo del mercato locale, dovuto all'incremento del turismo, hanno iniziato a riconvertire le proprie greggi verso la produzione professionale di formaggio. Si tratta di allevatori, che non hanno seguito la programmazione regionale sia per scelta, sia perché esclusi e marginalizzati rispetto all'evoluzione delle istituzioni politiche ed amministrative locali e regionali.

La mancanza di investimenti e l'aver mantenuto un allevamento non specializzato ha consentito di avere una maggiore flessibilità e di non subire la crisi che ha colpito il mercato dell'agnello pesante alla fine degli anni '80.

Nell'area montana dei comuni di Scanno e Anversa, ai confini del Parco Nazionale d'Abruzzo, le imprese che vengono identificate come pionieri della novelty sono due giovani imprenditori che iniziano l'attività alla fine degli anni '70 con la passione per l'allevamento ovino e con l'intuizione della potenzialità, che questa attività aveva, nel creare reddito e sviluppo per il territorio in sinergia non con i programmi dell'agricoltura, ma con i programmi e le tendenze in atto del settore del turismo e dell'ambiente.

Questo diverso approccio all'attività agricola ha fatto sì che i due allevatori focalizzassero il loro interesse e dedicassero il loro tempo non solo dentro il recinto dell'azienda, ma sui pascoli, sulla qualità del territorio e dei servizi al cliente. D'altra parte fondamentale è stata la presenza e l'"accompagnamento" di un pastore locale, considerato il 'maestro', che ha trasferito loro le sue competenze nella gestione delle greggi, del pascolo e delle tecniche di caseificazione.

Tali competenze sono state velocemente acquisite e contestualizzate all'interno dei processi aziendali. L'acquisizione di competenze ha seguito un percorso di ibridizzazione tra conoscenze locali e conoscenze scientifiche favorito anche dal fatto che entrambi avevano un buon livello di scolarità (scuola superiore e università).

La produzione di formaggio per il mercato non era un'attività diffusa e consolidata e, quindi, i due allevatori hanno dovuto, attraverso sperimentazioni continue, acquisire e migliorare le competenze e le tecniche di caseificazione. Il percorso di sperimentazione è stato segnato sia da eventi casuali, sia dalla ricerca di soluzioni innovative tecniche e tecnologiche che comunque restavano coerenti con la strategia iniziale di tipizzazione del prodotto e di valorizzazione dell'uso e della riproduzione della risorsa pascolo.

Infatti, l'elemento di successo, che consente di considerare loro i pionieri della novelty, è la capacità che hanno avuto di costruire una nuova relazione tra l'uso di una risorsa limitata, caratterizzata da una grande eterogeneità, e il mercato.

La novelty si è sviluppata attraverso il perseguimento di economie di scopo. Il percorso seguito è proprio esemplificativo della diversità di approccio tra una traiettoria di sviluppo basata su una continua costruzione di nuovi prodotti/servizi, piuttosto che legata alla ricerca di una riduzione dei costi attraverso l'allargamento della scala e la specializzazione.

Nel momento che la sola produzione del pecorino non è stata più sufficiente a dare un reddito soddisfacente hanno costruito più prodotti, quali Gregoriano (formaggio a pasta molle), la ricotta affumicata, attivato dei servizi in comune quali la macellazione degli agnelli, utilizzando le risorse endogene dell'azienda, compresa la conoscenza, per attività nuove e complementari come l'allevamento bovino per la produzione di carne, l'agriturismo e la vendita diretta. La realizzazione di queste attività all'interno della stessa impresa o della quasi organizzazione creata tra le due imprese, è economicamente sostenibile in quanto i costi di tali attività realizzate congiuntamente sono inferiori a quelli che si avrebbero se queste fossero realizzate in aziende diverse. Vale la pena sottolineare la relazione esistente tra attività multiprodotto e costi di transazione. Anche in questo caso vi è una riduzione di tali costi in quanto i costi per la ricerca di nuovi mercati e per la regolamentazione dello scambio (le modalità di vendita, l'acquisizione di informazioni sull'acquirente) variano da mercato a mercato, ma sono indipendenti dal numero di prodotti e, quindi, possono essere riferiti a quel prodotto che ha maggiore margine. Questo permette nel complesso di minimizzare la loro incidenza percentuale sul valore complessivo del paniere di prodotti.

Anche i ricavi sono maggiori che nel caso di un'azienda specializzata e, quindi, monoprodotta, per il verificarsi di due condizioni:

- è possibile sfruttare il positivo effetto che il prodotto leader ha sul prezzo degli altri prodotti. Chi vuole, infatti, acquistare la ricotta o il Gregoriano deve acquistare anche il pecorino ad un prezzo superiore a quello che troverebbe sul mercato.
- la diversificazione dei mercati consente di avere prodotti leader diversi su mercati diversi e, quindi, ottenere per ogni prodotto prezzi mediamente superiori a quelli che si realizzerebbero su un singolo mercato questo consente di non dover scegliere e cercare sempre il mercato più remunerativo e di poter garantire la presenza del prodotto anche sul mercato locale a prezzi ritenuti accessibili dai consumatori locali.

Attualmente le due aziende contano circa 3000 pecore, 15 capi bovini. Hanno aperto due punti vendita aziendali e attivato, già dal 1988, un agriturismo con ristorazione dove utilizzano prevalentemente i propri prodotti. Questo modello è stato capace di attivare 20 addetti con un indice di 26 UBA⁵ per ULA che risulta essere almeno il doppio rispetto al modello convenzionale per gli ovini (1 ULA per 60 UBA) e fino a 20 volte superiore rispetto agli allevamenti intensivi di bovini da carne della Pianura Padana (1 ULA ogni 500 UBA).

4.2.2 *La creazione del network sul territorio e l'affermazione della novelty*

Le due aziende non sono rimaste isolate ma hanno dato vita ad una organizzazione a rete che ha un duplice scopo:

- il miglioramento delle performance commerciali e la riduzione dei costi di produzione e transazione;
- l'incremento del potere negoziale con le istituzioni nazionali e regionali e della referenzialità politica.

Le due aziende smettono di essere pionieri di una novelty ed iniziano ad essere leader nella costruzione di uno spazio protetto dove può svilupparsi e consolidarsi la novelty. Altre aziende, infatti, sull'evidenza del successo economico e sociale riportato dalle aziende pioniere non solo hanno seguito il loro modello, ma hanno creato relazioni stabili con queste sia per le fasi di produzione, sia per la commercializzazione dei prodotti. Anche qui va sottolineato che il nuovo network non si limita ad aziende dello stesso settore, ma ha interessato aziende per la produzione di latte e formaggi vaccini, di ortaggi biologici e bovini da carne. In questo modo i vantaggi provenienti dalle economie di scopo interne alle imprese vengono trasferiti al network.

Oltre al network produttivo/commerciale le aziende dei pionieri hanno ravvisato la necessità della creazione di un'associazione di allevatori che gli desse la capacità di referenza politica nei confronti della pubblica amministrazione. Questo è stato importante per creare una nuova domanda verso le istituzioni che, di fronte all'evidenza del successo ottenuto da tali aziende, hanno dovuto riconoscere la validità del nuovo modello e riprogettare i loro interventi anche in funzione di questo. Questo ha riportato le istituzioni pubbliche, i servizi di assistenza tecnica, il mondo della ricerca ad occuparsi delle aree marginali non più considerandole tali, ma riconoscendone un'alta potenzialità nel concorrere alla realizzazione degli obiettivi di sviluppo del territorio, di gestione delle risorse naturali, di mantenimento e di occupazione della presenza umana nelle aree montane.

Attualmente il network commerciale conta circa 15 aziende, mentre l'Associazione conta 80 soci che sono pari al 25% degli allevamenti ovini professionali della Provincia di l'Aquila⁶.

4.2.3 *Il ruolo dell'assistenza tecnica e delle istituzioni nel riconoscimento, consolidamento e sviluppo della novelty: la costruzione dello spazio protetto*

La novelty è, nella maggior parte dei casi, una intuizione o meglio una risposta originale dell'imprenditore al cambiamento. L'idea progetto nasce dall'attitudine e capacità imprenditoriale anche sulla spinta di esperienze analoghe di cui l'imprenditore viene a conoscenza. In questa fase, quindi, il

ruolo delle istituzioni si limita perlopiù a quello di agevolare l'accesso all'informazione o di creare momenti di incontro tra imprenditori, anche appartenenti a territori diversi, per lo scambio delle loro esperienze (fiere, viaggi studio, manifestazioni). Tale attività è molto limitata e spesso gli agricoltori sono invitati non sulla base del riconoscimento della loro professionalità, ma dell'esistenza di relazioni di amicizia con i funzionari pubblici, o delle organizzazioni professionali, addetti o responsabili all'organizzazione di tali eventi/incontri.

Il ruolo dell'assistenza tecnica diventa, invece, rilevante nella fase di consolidamento della novelty in cui le scelte tecniche e organizzative effettuate dall'agricoltore, riconosciuto di successo, entrano a far parte del sistema di conoscenze istituzionalizzate, formalizzate, anche attraverso la loro spiegazione scientifica, e utilizzate e diffuse sul territorio dai servizi di assistenza tecnica.

In Abruzzo, infatti, le istituzioni preposte allo sviluppo dell'agricoltura e rappresentate dall'Agenzia regionale per i servizi di sviluppo agricolo (ARSSA) e l'Assessorato regionale per l'agricoltura, hanno iniziato occuparsi di questo nuovo modello di allevamento a seguito di eventi quasi concomitanti:

- la riduzione delle aziende zootecniche, molte delle quali avevano partecipato ai piani regionali per lo sviluppo della zootecnia che avevano come obiettivo la modernizzazione e specializzazione degli allevamenti, conseguente ad una riduzione dei prezzi della carne e del latte e all'aumento dei costi di produzione in particolare di quello dell'alimentazione;
- una crescente richiesta di servizi e di risorse finanziarie da parte di quegli allevamenti tradizionali che fino a quel momento non erano minimamente stati oggetto dell'attenzione delle istituzioni, in quanto fuori dalla traiettoria di sviluppo dominante, destinati a sostenerne la crescita e lo sviluppo.

La visibilità sul mercato degli allevatori di successo diventa visibilità presso le istituzioni. Ben presto è risultato evidente la coerenza tra l'attività delle aziende innovative con gli obiettivi di politica regionale di mantenimento di condizioni di sviluppo sostenibile nelle aree montane e delle aree a Parco. In queste ultime aree il rapporto tra agricoltura ed Enti di gestione è notevolmente migliorato con il progressivo riconoscimento del ruolo positivo delle attività agricole e zootecniche condotte con tecniche e processi più sostenibili propri della novelty.

Le istituzioni hanno, quindi, iniziato a rispondere alle richieste di queste aziende e a costruire servizi per il consolidamento di un tale modello e della

sua riproduzione. Verso tale direzione sono andate le azioni effettuate dall'ARSSA e riconducibili a:

- a lo studio dell'impatto del pascolamento nelle aree del Voltigno;
- b lo studio delle performance economiche della zootecnia sostenibile di montagna;
- c la realizzazione del paniere dei prodotti tipici;
- d lo studio sui prodotti e sul perfezionamento delle tecniche biologiche;
- e la realizzazione di disciplinari di produzione per la richiesta di Denominazione di origine protetta per il formaggio Pecorino d'Abruzzo;
- f il finanziamento per la partecipazione degli allevatori a fiere e eventi per la promozione e vendita di prodotti tipici di qualità;
- g finanziamento di nuove tecnologie per la caseificazione aziendale e assistenza tecnica per il loro utilizzo;
- h i corsi di formazione sulle tecniche di caseificazione;
- i concorso annuale del pecorino d'Abruzzo.

Un aspetto importante dell'intervento dell'ARSSA è stato l'accelerazione dei processi di learning by doing, nelle imprese, che altrimenti sarebbero stati molto lenti a causa del ridotto numero di allevamenti e, quindi, della limitata possibilità di sperimentazioni alternative. È attraverso l'esperienza condivisa di imprese diverse che è possibile effettuare in un tempo limitato più sperimentazioni creando una conoscenza diffusa sul territorio.

Attraverso queste attività si è creato un vero e proprio spazio protetto che ha consentito agli allevatori non solo di consolidare la propria novelty ma di continuare nel processo di innovazioni incrementali che hanno consentito di andare oltre la dimensione regionale.

La forza della novelty si è espressa attraverso il fatto che le aziende interessate hanno iniziato ad utilizzare le tecnologie avanzate, anche poco diffuse nel settore agricolo, come il commercio elettronico, come strumento per mantenere la propria indipendenza dalla progressiva globalizzazione dei mercati che è sostenuta anche da queste tecnologie. In altre parole hanno utilizzato le tecnologie dell'Information and Communication Technology per una valorizzazione delle loro scelte produttive e non viceversa. Le aziende leader hanno, infatti, utilizzato il canale del commercio elettronico sia per la vendita dei prodotti, sia per l'agriturismo, sia per la promozione lanciando un programma, 'adotta una pecora', di adozione virtuale di una pecora. L'adozione da diritto ad avere i prodotti ottenuti nell'anno dall'animale adottato. Tale modalità di vendita a distanza è stata introdotta per rispondere a tre necessità dell'azienda:

- quella economica di ottenere prezzi elevati per tutti i prodotti;
- quella finanziaria di avere anticipazioni sul prodotto per finanziare la produzione;

- quella promozionale per lo sviluppo dell'agriturismo e la valorizzazione dei propri prodotti.

Il programma dà l'opportunità alle persone che adottano una pecora di andare a visitare il proprio animale rendendo così una relazione geograficamente anche molto distante una relazione di prossimità riducendo i costi di transazione ex-post legati ai rischi di comportamenti opportunistici e accrescendo il livello di fiducia tra consumatore e produttore. Inoltre in questo modo è stato possibile ridurre i costi di transazione dell'attività agrituristica in quanto si sono eliminate le agenzie di intermediazione. Oltre alla riduzione dei costi di transazione questo programma ha consentito di ottenere delle vere e proprie economie di varietà (Grillo e Silva 1989), utilizzando per attività molto diverse tra loro quali la produzione di formaggi e il servizio di recettività, uno stesso input tecnologico, il sito web, attraverso il quale vengono sia venduti i prodotti che effettuate le prenotazioni.

4.2.4 L'allargamento della novelty e il carattere interregionale

Il successo della novelty coincide con la sua diffusione fuori dai confini regionali. Questo è avvenuto attraverso l'integrazione tra il network territoriale e nuovi network di imprese localizzati in regioni diverse che ha consentito alla novelty di uscire dal contesto locale pur mantenendo un'indipendenza dalle tendenze globalizzanti dei mercati di dimensioni geografiche allargate. I vantaggi dell'allargamento del network sono quelli propri delle economie di rete che consentono di ridurre i costi di transazione (vedi § 4.4) e di ampliare la gamma dei prodotti e i segmenti di mercato.

L'attuale stato di sviluppo della novelty è infatti basato sulla creazione di un Consorzio interregionale (ATER) attraverso il quale alcune funzioni vengono svolte in comune quali ad esempio la promozione, la partecipazione a fiere, la commercializzazione via internet, la sperimentazione di nuove tecnologie e la partecipazione a programmi di finanziamento pubblici.

All'ATER partecipano aziende di diverse regioni e di diversa tipologia produttiva. L'elemento comune è che sono tutte aziende caratterizzate da pratiche agricole sostenibili, localmente specifiche, molte delle quali ad agricoltura biologica, e che trasformano all'interno dell'azienda le produzioni. Queste ultime mantengono, anche all'interno del network, la propria identità e ne viene esaltata la diversità legata all'origine ed alla artigianalità delle tecniche.

4.2.5 *L'arricchimento del network attraverso la diversificazione dell'offerta*

Il network creato costituisce una sorta di spazio protetto capace di incorporare anche nuove aziende che sviluppano nuovi prodotti, anche di aree geografiche diverse, andando ad arricchire l'offerta del gruppo. La prossimità delle aziende non è di tipo fisico o geografico, ma determinata dalle modalità di utilizzazione delle risorse proprie dell'azienda, cioè quelle su cui l'agricoltore ha la piena disponibilità. La consapevolezza della rilevanza e della specificità di queste risorse fa sì che questi agricoltori le usino in modo sostenibile, cioè con l'attenzione alla loro riproduzione nel tempo. È questa nuova modalità di relazione tra agricoltore, risorse e mercato che costituisce il fondamento della novelty. È sulla base di questi criteri che il network iniziale di pastori si è andato arricchendo acquisendo nuovi partecipanti che vengono accettati laddove condividono tali valori e tali pratiche. In particolare nel corso della ricerca si è unito al network un orticoltore della zona del Fucino, una delle aree maggiormente specializzate in orticoltura dell'Italia centrale. Il Fucino è anche un'area a forte intensità produttiva dove l'introduzione di tecniche vicine a quelle biologiche viene tutt'ora considerata, dagli orticoltori e dai tecnici dell'assistenza agricola della regione, irrealizzabile.

Il Fucino, nonostante la sua vocazionalità agricola, sta soffrendo della competizione delle aree meridionali e delle importazioni estere. Il problema viene affrontato unicamente come problema di tipo commerciale e tutte le strategie ed il sostegno finanziario sono volte a creare nuove modalità di organizzazione dell'offerta per la riduzione dei costi distributivi.

La possibilità di tecniche alternative a quelle convenzionali e/o la tipizzazione del prodotto non viene neppure presa in considerazione dai decisori regionali tanto che l'esperienza del caso di studio di seguito descritto viene vista con scetticismo ed incredulità. L'impossibilità di un collegamento con il mercato attraverso i canali convenzionali delle cooperative presenti nell'area del Fucino e dei Centri di lavorazione per la IV e V gamma⁷, ha indotto Vincenzo, l'agricoltore che ha introdotto tecniche alternative, a cercare mercati e circuiti distributivi alternativi. Questo lo ha condotto a relazionarsi con i pastori delle montagne della sua regione che costituiscono l'oggetto dello studio.

L'introduzione della novelty, inizialmente in un singolo allevamento, ha portato alla creazione di un nuovo modello organizzativo sia interno all'impresa, sia delle relazioni di mercato. Nel primo caso, infatti, sono state riportate all'interno dell'impresa molte funzioni delegate all'esterno, nel secondo vi è stata la creazione di un vero e proprio network, non specializzato per prodotto, che può essere considerato il seme di un vero e proprio mercato comunitario (Dei Ottati 1995) all'interno del quale le imprese effettuano

scambi di merci, servizi ed informazioni secondo logiche di reciprocità oltre che economiche creando esternalità positive per tutte le imprese che vi operano.

‘Il biologico nel Fucino un’alternativa promettente alle tecniche convenzionali’

Vincenzo è un imprenditore part-time che fino a pochi anni fa coltivava circa 50 ettari di patate e ortaggi dentro l’area del Fucino insieme con il fratello. L’inseguimento di economie di scala aveva portato dai pochi ettari di proprietà fino ad una dimensione medio-grande per la zona, questo attraverso una meccanizzazione ed una intensificazione produttiva sempre più spinta e sostenuta dai contributi e dai programmi pubblici. La nuova dimensione aveva, inoltre, giustificato la realizzazione di un magazzino di primo condizionamento del prodotto (pulitura ed insacchettamento del prodotto). Un tale percorso evolutivo aveva, però, portato l’azienda ad un forte indebitamento e, quindi, una struttura dei costi molto rigida con elevati costi fissi che costringevano l’imprenditore a dover mantenere livelli di produttività elevata ed un alto impiego di fattori esterni. Questo aveva spostato l’attenzione dalle tecniche alla gestione finanziaria con un’elevata rischiosità e margini molto ridotti. Una situazione non rara nella piana del Fucino. A seguito di un susseguirsi di annate sfavorevoli tale situazione è diventata insostenibile e Vincenzo decide di smettere e vendere tutte le macchine e di tornare a coltivare unicamente pochi ettari iniziali passando però a tecniche biologiche.

Grazie all’aiuto di un tecnico agronomo che gli suggerisce di delimitare i campi con siepi di mais zuccherino, Vincenzo riesce a creare una piccola oasi biologica all’interno di una delle zone più intensive d’Italia. L’attività viene ridimensionata sulla sua capacità lavorativa. La possibilità di dedicare tutto il tempo alla produzione consente, anche con tecniche biologiche, di ottenere produzioni quantitativamente prossime a quelle della coltura convenzionale a fronte di costi per input esterni notevolmente più bassi. Il maggiore prezzo che riesce a ottenere attraverso la commercializzazione all’interno del network e i minori costi rispetto al convenzionale gli consentono una remunerazione del proprio lavoro, anche con soli 5-6 ettari, superiore a quella che otteneva coltivandone 50.

4.3 LA NOVELTY E IL GOVERNO DELLA COMPLESSITÀ

Nelle aree di studio la novelty individuata è costituita dal nuovo modello di allevamento che riesce a far corrispondere l’interesse soggettivo dell’imprenditore con l’interesse collettivo di riproduzione, mantenimento e valorizzazione delle risorse naturali e umane locali.

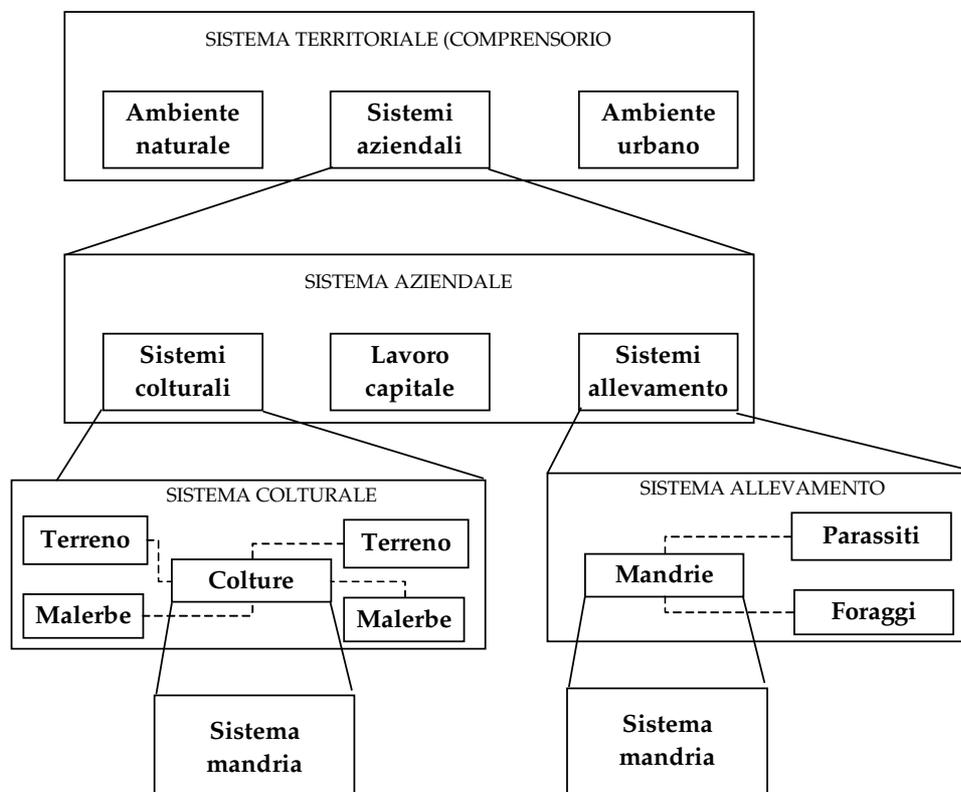
Questo modello è il risultato di una serie di innovazioni, coordinate e coerenti tra loro, che conducono a mutamenti sia delle tecniche e dei processi produttivi, sia del prodotto, sia dell’organizzazione dell’impresa. L’aspetto che conferisce ad un processo innovativo il carattere di novelty è, quindi, il fatto che una novelty viene costruita da innovazioni che, seppur nate da

innovazioni puntuali⁸, conducono ad una riorganizzazione dell'impresa che coinvolge tutte le funzioni ed i processi che la caratterizzano.

Questo percorso non tende però a ridurre la complessità dei processi e delle funzioni, bensì a governarla cioè finalizzarla verso l'obiettivo dell'impresa facendo riacquistare all'agricoltore la capacità di valorizzare l'interdipendenza che esiste tra gli input propri dell'azienda, le tecniche produttive e la qualità del prodotto. Si giunge, quindi, ad una maggiore integrazione delle risorse naturali e antropiche utilizzate nel processo produttivo agricolo con un vero e proprio processo di upgrading all'interno di quello che può essere disegnato come un modello multilivello di sistemi tra loro collegati da un ordinamento gerarchico come illustrato dalla figura 4.3 (Borin e Ceccon 2002)

Una caratteristica della novelty diviene proprio la sua dimensione di motore o di agente di integrazione dei sistemi esistenti ai diversi livelli. Ciò avviene in quanto vengono ricostruiti i legami funzionali che trasformano l'eterogeneità, propria dei sistemi di ogni livello, in opportunità piuttosto che vincoli. Nel caso dell'Abruzzo, ad esempio, l'eterogeneità dei pascoli, viene utilizzata per differenziare, da un punto di vista organolettico, il prodotto che a sua volta ha maggiore capacità di rispondere ad esigenze di consumo sempre più segmentate.

Figura 4.3 Rappresentazione dell'agricoltura come gerarchia di sistemi



Tuttavia la diversità dei pascoli ha un effetto diretto sulle caratteristiche biochimiche del latte (contenuto in grasso, carica batterica, contenuto in proteine) e sulla qualità finale del formaggio (Pizzillo, *et al.* 2002; Claps, *et al.* 2002; Masoero 2001). Se, quindi, la tecnica di caseificazione è unica e invariante la diversità del latte costituisce un problema tanto che si ricorre spesso a trattamenti di omogeneizzazione che possono essere effettuati anche da imprese diverse da quelle che producono il latte o formaggio. In un modello che persegue economie di scala l'eterogeneità è un costo aggiuntivo⁹. Nella novelty, invece, il processo di caseificazione viene variato in relazione al tipo di latte al fine di esaltare le caratteristiche di questo attraverso prodotti anche molto diversi tra loro che trovano collocazione su segmenti di mercato diversi. Anche con una produzione ridotta diviene possibile perseguire strategie di diversificazione che riducono il rischio.

Nelle discipline economiche questo tipo di strategie possono essere ricondotte alla teoria del portafoglio (Markowitz 1991), che prevede una ottimizzazione dell'utile attraverso una divisione del rischio e la possibilità di trasferire l'utile/perdita da un prodotto all'altro mantenendo stabile il reddito complessivo dell'impresa (Saccomandi 1998). Questo è particolarmente importante in mercati caratterizzati da una forte variazione di prezzo anche quando questa è dovuta alla stagionalità delle produzioni come per il latte ovino, ortofrutta ed altri prodotti mediterranei.

La possibilità di perseguire strategie di portafoglio è, inoltre, estremamente importante per l'emersione della novelty perché consente di ridurre il rischio dell'innovatore leader, che introduce innovazioni non tutte efficaci ed economicamente valide, dandogli maggiori capacità e risorse economiche e finanziarie per proseguire nel percorso innovativo fino all'affermazione di questo come un modello di successo (cfr. capitolo 2 e Milone & Ventura 2004b).

La novelty, infatti, viene riconosciuta tale quando si è già affermata come un modello di successo, anche se limitatamente a pochi imprenditori, e nasce come risposta ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Questi cambiamenti non sono percepiti solo dall'imprenditore che costruisce la novelty ma, da un numero di soggetti più ampio e a volte da tutto il sistema produttivo locale ricomprendendo in questo non solo gli operatori economici ma, anche quelli istituzionali come ad esempio i servizi di sviluppo. La novelty si pone come una risposta di successo all'interno di un processo di cambiamento nel quale coesistono anche percorsi o modelli diversi destinati a fallire.

4.3.1 I Protagonisti e il mutamento organizzativo nella costruzione della novelty

Il nuovo modello di allevamento (localizzato inizialmente nell'area 2), nasce, come descritto, dal fallimento di un modello caratterizzato da una forte divisione del lavoro e dalla specializzazione delle unità produttive all'interno di forme di integrazione verticale.

Si va alla ricerca di economie di scopo rappresentate all'inizio dall'utilizzazione in più fasi produttive e funzione d'impresa di una stessa risorsa quale il capitale umano e le conoscenze specifiche che gli provengono dal learning by doing e che vengono utilizzate in modo coordinato e connesso per la caratterizzazione qualitativa di prodotto artigianale.

Le decisioni sulle risorse, sulle tecniche e sul mercato sono coordinate tra loro, non più da un TATE esterno che fa riferimento ad un regime tecnologico dominante disegnato per contesti completamente diversi, ma dall'allevatore che cerca di ottimizzare l'uso delle risorse su cui ha diretto controllo come il lavoro, le conoscenze e, come visto la risorsa 'pascolamento'.

Il superamento del problema legato alla dipendenza della dimensione del mercato dalla divisione del lavoro viene attuata attraverso la creazione di economie di rete. Vengono messe in comune le conoscenze, le competenze, ma anche le relazioni di mercato, in modo che gli allevatori diventano fungibili tra di loro nelle diverse funzioni in particolare quella commerciale.

Diviene più facile aumentare le dimensioni del mercato, raggiungere nicchie dove il prodotto ha un posizionamento elevato ed un elevato valore aggiunto pur mantenendo una identità artigianale delle produzioni legate ad una differenziazione di gamma che viene ottenuta mettendo insieme la produzione di imprese diverse.

Il Consorzio '*Il Parco Produce*', con sede ad Anversa degli Abruzzi, costituisce un interessante caso di studio di come si passa da economie di scopo all'interno dell'impresa ad economie di scopo in un ambito territoriale ed a economie di rete che vanno oltre i confini territoriali collegando realtà geograficamente lontane.

Il Consorzio nasce grazie a due allevatori, Gregorio e Nunzio, che dopo aver riorganizzato l'impresa per la produzione aziendale, con un prodotto già affermato sul mercato, decidono di sviluppare insieme politiche commerciali di penetrazioni in nicchie ad alto valore aggiunto come ad esempio quella della ristorazione. Pur operando nella stessa area, i formaggi dei due allevatori sono diversi, risultato questo, di sperimentazioni separate che hanno portato ad esiti positivi per entrambi.

L'organizzazione congiunta dell'attività di commercializzazione ha consentito agli allevatori di non dover delegare all'esterno tale funzione ed, al tempo stesso, di occuparsi della funzione produttiva o trasferire ai membri della famiglia le conoscenze necessarie o per la funzione di produzione o per quella commerciale. Questo ha comportato una riduzione dei costi necessari alla creazione di nuove relazioni di mercato, ha permesso la formazione di nuove risorse che oggi gestiscono i processi aziendali di entrambi, ha introdotto i prodotti in mercati ad alto valore aggiunto dove i prezzi sono maggiori del mercato locale già di per se remunerativo¹⁰. Inoltre, tali mercati essendo caratterizzati da una domanda di prodotti diversi ha spinto gli allevatori a diversificare e aumentare la gamma delle produzioni ricorrendo sia a sinergie con gli altri allevatori e produttori della zona, spingendoli a fare prodotti diversi da quelli convenzionali (prodotti biologici, caciocavallo ottenuto con latte di pezzata rossa, mozzarelle di bufale, caciocavallo di podolica), sia a sperimentare nuovi prodotti (diversa stagionatura dei formaggi, diversi tipi di formaggio, carne di agnello).

4.3.2 La ridefinizione delle risorse e delle produzioni

Quello che in un modello di modernizzazione è un vincolo da rimuovere, come ad esempio la scarsa produttività del pascolo o dell'animale, diviene invece una risorsa nel nuovo modello in cui l'attività produttiva è finalizzata ad un prodotto di qualità dove il ricavo non è più legato alle quantità ma alla specificità del processo produttivo. Così ad esempio il pascolamento non fornisce solo la base foraggiera ma aromi al latte legati alla composizione floristica dei pascoli ed al periodo di pascolamento. Tali aromi si ritrovano nel gusto del formaggio distinguendolo dagli altri e consentendo anche una diversificazione legata alla localizzazione dei pascoli ed alla stagione di pascolamento. La varietà di condizioni ambientali diventa essa stessa una risorsa e la tecnica produttiva non è più finalizzata a ridurre questa varietà ma ad esaltarla al fine di ottenere prodotti diversi che possono soddisfare segmenti di mercato anche molto diversificati. Le tecniche vengono, quindi, ridefinite proprio per essere più adatte alle diverse caratteristiche che la materia prima può avere sulla base della variabilità delle condizioni ambientali e sulle richieste del mercato.

Nelle aziende studiate nell'area dei Comuni di Scanno, Anversa e Sulmona, accanto al pecorino abruzzese tradizionale vengono prodotti pecorini con aromi diversi che provengono dalle erbe dei diversi pascoli. Le tecniche di stagionatura sono diverse proprio per permettere di conservare e di esaltare l'aroma. Così come sono diversi i mercati di destinazione, in quanto, a seconda del prodotto viene scelto quello nel quale la specifica caratteristica aromatica viene considerata un elemento qualitativo superiore e non un difetto, e,

quindi, remunerata come tale. Così ad esempio la presenza di genziana nel pascolo conferisce un sapore amaro al formaggio estremamente apprezzato nel Nord Italia oppure l'erba cipollina che fa preferire il consumo fresco del formaggio.

Queste caratteristiche possono essere esaltate solo attraverso un processo artigianale. Nel caso del conferimento ad un'industria di caseificazione tali caratteristiche sarebbero addirittura considerati difetti perché inquinati il lotto di materia prima destinato alla lavorazione giornaliera che normalmente è molto superiore alla lavorazione della singola azienda.

Il nuovo valore attribuito alla diversità di produzione costituisce un'importante spinta alla sperimentazione di tecniche nuove o all'adattamento di tecniche importate da altre aree. È questo il meccanismo che ha portato alla costruzione del 'Gregoriano' un formaggio pecorino a pasta molle caseificato con le tecniche dei formaggi francesi che prevede un taglio della cagliata diverso da quello tradizionale. Il gregoriano viene oggi venduto soprattutto ai ristoranti e ai negozi specializzati ad un prezzo quasi doppio di un buon pecorino tradizionale di media stagionatura.

Un 'altro esempio di grande interesse è quello relativo alla trasformazione di un sotto prodotto in un prodotto di nicchia di altissima qualità. È il caso della ricotta a scorza nera sempre prodotta da Gregorio e della ricotta affumicata prodotta da Nunzio. La ricotta è ottenuta con il siero residuo della lavorazione del formaggio, è un prodotto fresco di difficile conservazione che a causa della stagionalità della produzione di latte subiva forti oscillazioni sul mercato locale. La sperimentazione dell'affumicatura e della stagionatura della ricotta è nata proprio dal tentativo di togliere parte del prodotto dal mercato nei momenti in cui la domanda era scarsa e, quindi il prezzo basso (circa 2 euro/Kg).

Oggi la ricotta a scorza nera ottenuta dalla stagionatura in celle di asciugatura prima e stagionatura dopo (le stesse usate per i formaggi), viene venduta a più di 15 euro/Kg e solo su prenotazione. Lo stesso effetto ha ottenuto la ricotta affumicata con diverse essenza di legno. In questo caso, però, si è dovuto sostenere il costo del forno di affumicatura. Questo ha consentito di passare da una struttura di mercato di tipo concorrenziale ad una di oligopolio dove il prezzo viene stabilito dagli oligopolisti sulla base delle quantità prodotte. Il prezzo stesso della ricotta fresca è passato dai 2 euro a circa 6/Kg rimanendo stabile durante tutto l'anno.

La diversificazione ha consentito anche una riduzione del rischio attraverso vere e proprie strategie di portafoglio ritenute impossibili per l'impresa agricola proprio per le ridotte dimensioni e questo sfruttando la caratteristica dell'agricoltura di produzioni congiunte che, in questo nuovo modello,

diventano tutte produzioni principali a differenza di quanto avveniva nel modello di modernizzazione. Così ad esempio la carne proveniente dalle pecore a fine carriera, normalmente denominate animali da scarto e considerate un prodotto di scarso valore commerciale, viene utilizzata per la produzione di insaccati, destinati al mercato musulmano o ebraico, e arrostiticini destinati alla ristorazione.

4.4. IL CONFRONTO TRA LE PERFORMANCE ECONOMICHE E SOCIALI DELLA NOVELTY E DEL MODELLO CONVENZIONALE

Le tipologie aziendali studiate che hanno introdotto soluzioni originali considerabili novelty sono state quelle dell'allevamento ovino e quelle dell'allevamento bovino da latte situate nelle aree montane dell'Appennino abruzzese. A queste due tipologie possiamo aggiungere anche aziende orticole specializzate, della Piana del Fucino, che si sono diversificate verso la produzione biologica commercializzata attraverso lo stesso circuito creato per le produzioni zootecniche.

Per gli allevamenti ovini i costi¹¹ sono stati rilevati su un campione di 15 aziende localizzate nelle montagne abruzzesi, che sono il nucleo che ha prodotto e sviluppato le novelty, e 10 aziende localizzate in pianura e collina con allevamento specializzato da latte.

Per gli allevamenti bovini sono stati rilevati i costi su un campione di 5 allevamenti appartenenti sempre al circuito delle novelty e confrontati con i costi rilevati dal CRPA per le aree di montagna e riferite ad allevamenti specializzati per la produzione di latte alimentare.

Per le aziende orticole i costi sono stati rilevati su un campione di 2 aziende e confrontati con quelli di aziende convenzionali anch'esse localizzate nella piana del Fucino e monitorate dai servizi di assistenza tecnica regionale (ARSSA Abruzzo).

4.4.1 Gli allevamenti ovini da latte per la produzione di formaggio

Gli allevamenti che hanno dato vita alla novelty si differenziano sia per tecniche produttive, sia per risultati economici rispetto a quelli convenzionali. Questi ultimi, infatti, sono allevamenti specializzati con animali selezionati per la produzione di latte dove il ciclo produttivo viene svolto all'interno dell'azienda. La produzione principale è il latte con una produzione media per capo di circa 200 Kg anno (ciclo di lattazione 200 giorni) che viene tutta immessa sul mercato generalmente attraverso conferimenti a caseifici cooperativi o privati ed una produzione di agnelli leggeri (12 kg).

Nella novelty, invece, gli animali sono ancora a duplice attitudine, latte e carne, con una produzione media di latte per capo di circa 50 Kg anno (ciclo di lattazione 120 giorni) e la produzione di agnelli medio-pesanti (15-18 kg). La tecnica di allevamento prevede il pascolamento nei pascoli di alta quota nei periodi primaverili ed estivi. Questo consente una riduzione dei costi complessivi di alimentazione ed una differenziazione del latte dovuta all'alimentazione con erba fresca ed alla diversità delle specie pascolive.

In un modello di agricoltura convenzionale, con una forte specializzazione e divisione del lavoro, queste aziende erano considerate inefficienti in quanto i ricavi provenienti dalla vendita del latte e dell'agnello, attraverso il canale convenzionale della cooperativa o degli intermediari, non consentiva di coprire i costi, in particolare, di garantire un'adeguata remunerazione del lavoro dell'imprenditore e della famiglia.

La sopravvivenza ed il successo di queste aziende è legato alle strategie intraprese dagli imprenditori di diversificazione qualitativa dei prodotti, di differenziazione rispetto all'uso del pascolo, di internalizzazione in azienda di processi di trasformazione e commercializzazione del latte completamente delegate all'esterno in aziende convenzionali. Tali strategie hanno permesso di posizionare il prodotto in segmenti di mercato ad alta remunerazione come la ristorazione ed il dettaglio specializzato. Attualmente sono queste le aziende più promettenti e che garantiscono nel medio-lungo periodo la permanenza di imprese agricole vitali nelle aree montane grazie anche al fatto che proprio in queste aziende vi è stato l'ingresso di giovani imprenditori attirati dalla buona remunerazione del lavoro e dalla nuova identità sociale derivante dall'appartenenza ad un network di attori eterogenei che apprezzano il loro lavoro.

Il successo economico e commerciale di queste aziende ovine è stato un incentivo forte per i giovani al ritorno all'agricoltura primo fra tutti il nipote di Gregorio che oggi ha sostituito Gregorio nella fase di trasformazione. Un esempio analogo è dato dal figlio del confinante di Gregorio che ha reintrodotto in azienda 15 pezzate rosse trasformando il latte in caciocavallo e tipicizzandolo in maniera analoga al formaggio ovino con il legame con il pascolo e con la razza pezzata rossa che è più adatta al pascolamento a quelle altitudini. Il risultato è quello di una resa economica per vacca molto più elevata rispetto a quello di una frisona ad alta genealogia nonostante la produttività più bassa dell'animale.

Di seguito vengono riportati gli indici tecnici e la struttura dei costi delle due tipologie di allevamento, modello convenzionale specializzato e il modello di novelty.

Tabella 4.13 Dati allevamento ovino (per pecora)

<i>Pecora</i>	<i>Allevamento convenzionale</i>	<i>Novelty</i>
Kg di latte	200	50
N. Agnelli	1,3	2,2
prezzo latte	0,77	2,4
prezzo agnello	42	80
Ore ULU familiari per allevamento	3	2
Ore ULU salariate per allevamento	6	5
Ore ULU familiari per trasformazione latte		2
Ore ULU salariate per trasformazione latte		1
Ricavi latte	154	120
Ricavi agnello	54,6	176
<i>Ricavi totali</i>	<i>208,6</i>	<i>296</i>

Tabella 4.14 Costi allevamento ovino (per pecora)

<i>Descrizione</i>	<i>Allevamento specializzato</i>		<i>Novelty</i>	
	<i>euro</i>	<i>%</i>	<i>euro</i>	<i>%</i>
<i>Alimentazione</i>	38	19	23,6	14
<i>Lavoro per allevamento:</i>	132	66	103	62
-Lavoro familiare per allevamento	42	21	28	17
-Lavoro salariato	90	45	75	45
<i>Affitto pascoli</i>			16	10
<i>Costo delle tecnologie</i>	20	10	15	9
<i>Costi generali</i>	9	5	8	5
<i>Costo totale</i>	<i>199</i>	<i>100</i>	<i>165,6</i>	<i>100</i>

Nell'allevamento specializzato il costo di produzione per pecora risulta essere più elevato sia nel complesso, sia in riferimento ai principali fattori della produzione: ad esempio vi è maggiore necessità di lavoro poichè l'alimentazione viene effettuata nella stalla in tutti i periodi dell'anno (132 euro/pecora), mentre nell'allevamento novelty si fa ricorso da maggio ad ottobre al pascolamento con una riduzione del fabbisogno in termini di ore di lavoro (103 euro/capo). Il lavoro in esubero nel periodo di pascolamento viene utilizzato per la produzione e vendita del formaggio con una produttività di questo fattore notevolmente più elevata rispetto a quella del lavoro dedicato unicamente alla stalla. Infatti il lavoro familiare per la trasformazione e commercializzazione viene remunerato a 16 euro/ora invece dei 14 euro/ora dei lavori di stalla. Nelle fasi di allevamento anche i capitali investiti sono superiori nell'allevamento specializzato rispetto alla novelty per la presenza di una maggiore meccanizzazione e la necessità di utilizzo di questa durante

tutto l'anno. Nel complesso (incluso gli investimenti e i costi per la trasformazione) gli investimenti fissi in tecnologia risultano superiori nella novelty rispetto all'allevamento specializzato. Tuttavia ancora una volta gli investimenti per l'attività di trasformazione e commercializzazione mostrano una produttività notevolmente più alta di quelli per la sola fase di allevamento. Tale produttività consente una maggiore sostenibilità economica e finanziaria manifestata da una differenza dei profitti per pecora che vanno ad aumentare la remunerazione del lavoro della famiglia.

Tabella 4.15 Costi della trasformazione e commercializzazione (per pecora, euro)

Descrizione	Allevamento specializzato		Novelty	
	euro	%	euro	%
Costi di trasformazione latte:			57	52
-Lavoro familiare			32	29
-Lavoro			15	14
-Costi tecnici			10	9
Costi di commercializzazione:			53	48
-Lavoro familiare			20	18
-Lavoro			10	9
-Costi tecnici			23	21
Totale costi			110	100

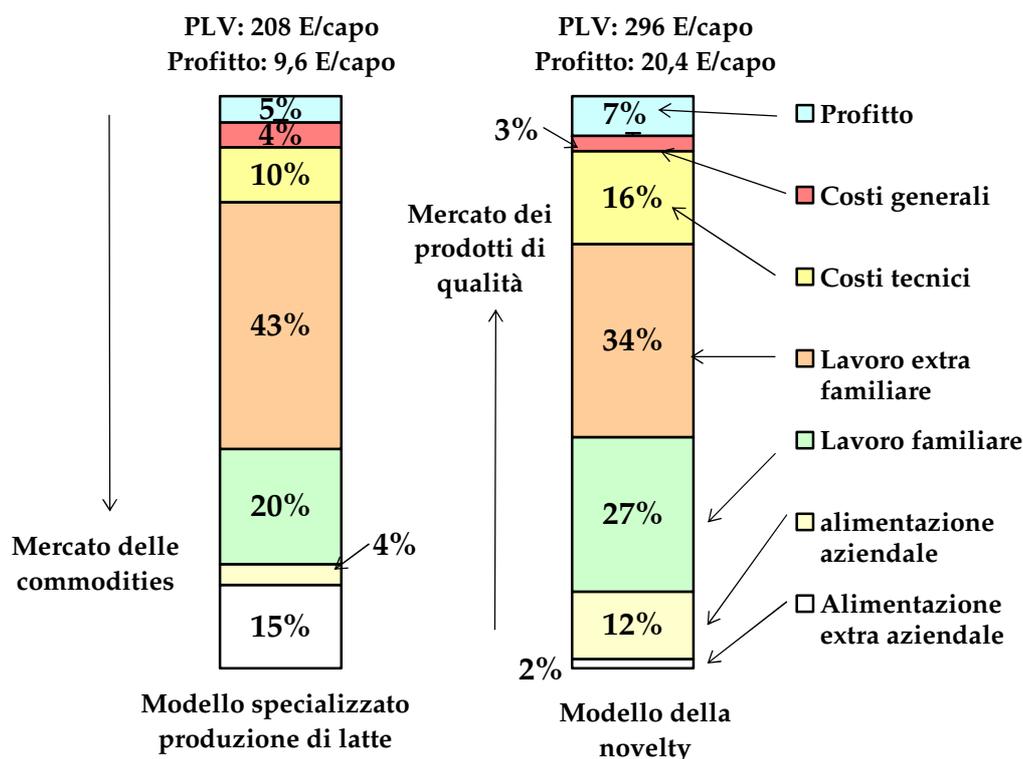
Tabella 4.16 Performance economica (per pecora, euro)

Descrizione	Allevamento specializzato	Novelty
Totale ricavi	208,6	296
Totale costi	199	275,6
Profitto	9,6	20,4

Le maggiori differenze risiedono soprattutto nella struttura dei costi e dal mobilitazione delle risorse che sono riutilizzate nell'impresa e che provengono prevalentemente dal sistema locale. La novelty, infatti, fa un minore ricorso ad alimenti extra aziendali anche attraverso l'utilizzazione del pascolo considerato all'interno della voce alimentazione prodotta in azienda.

Il lavoro costituisce la principale voce di costo in entrambi i modelli. Nell'azienda specializzata si tratta di un lavoro routinario poco qualificato che consente un ampio ricorso a manodopera salariata soprattutto extra comunitaria. Nella novelty, invece, il lavoro è molto diversificato perché riguarda tutte le funzioni di impresa con le necessità di una maggiore qualificazione.

Figura 4.4 Confronto tra modello convenzionale e novelty



Il miglioramento delle performance nelle diverse fasi produttive, di trasformazione e commercializzazione nella novelty dipendono principalmente dall'acquisizione di competenze che vengono costruite attraverso processi di *learning by doing* che decompongono e ricompongono all'interno dell'impresa conoscenze teoriche ed esperienze che giungono all'imprenditore attraverso il nuovo network che si è costruito.

Dalle rilevazioni effettuate si evidenzia come la novelty rappresenta oggi una promettente alternativa al modello convenzionale specializzato presentando delle performance economiche migliori evidenziate da un maggior profitto e dalla possibilità di remunerare un numero doppio di risorse di lavoro familiari.

4.4.2 Gli allevamenti bovini da latte

Il caso dell'allevamento dei bovini da latte non si discosta molto da quello degli ovini. Anche in questa tipologia, nel caso della novelty, siamo di fronte ad allevamenti che valorizzano le risorse interne attraverso un controllo dell'intera filiera.

La novelty si presenta non tanto come un'alternativa, quanto come la via di sopravvivenza dell'allevamento bovino da latte nelle aree montane. La continua riduzione del prezzo del latte e l'incremento progressivo dei costi

degli input in particolare dell'alimentazione e delle tecnologie, ha portato ad una forte riduzione del numero di allevamenti nelle aree montane con conseguente trasferimento della produzione in aziende di pianura che stanno perseguendo economie di scala.

L'allevamento tradizionale, infatti, non ha margini reddituali, mentre la novelty non solo consente un'adeguata remunerazione del lavoro, ma anche un profitto per l'imprenditore che nei casi studiati è stato utilizzato per un'ulteriore diversificazione dell'impresa come nel caso dell'agriturismo.

La novelty presenta due vantaggi competitivi:

- il primo legato al trasferimento dell'azienda dal mercato del latte (legato al prezzo europeo) a quello dei formaggi di qualità in cui il prezzo incorpora valori e servizi indipendenti dal mercato del latte;
- il secondo è rappresentato da una riduzione del ricorso a input esterni sia per l'alimentazione, sia per le tecnologie.

Inoltre, questo modello, come visto per gli ovini, consente di reintegrare all'interno dell'impresa agricola il lavoro della famiglia che nel modello convenzionale viene comunque progressivamente ridotto attraverso l'introduzione di tecnologie tutte *labour saving* in quanto destinate per allevamenti che perseguono economie di scala.

Tabella 4.17 Dati allevamento Bovino (per vacca)

Descrizione	Allevamento Specializzato	Novelty
Kg di latte	5.620	2.500
N. vitelli	1	1
prezzo latte	0,38	1,4
prezzo vitello	90	700
Ore ULU familiari	212	302
Ore ULU salariate	2	20
Ricavi latte	2.135,6	3.500
Ricavi vitello	198,24	700
<i>Ricavi totali</i>	<i>2.334</i>	<i>4.200</i>

Nella novelty vi è anche una riqualificazione del lavoro familiare (produzione di formaggi), fattore molto importante ai fini del ricambio generazionale in questo settore, che costituisce uno dei principali obiettivi della politica di sviluppo delle aree rurali.

Tabella 4.18 Costi allevamento bovino (per vacca)

Descrizione	Allevamento specializzato		Novelty	
	euro	%	euro	%
Alimentazione extra aziendale	531	22%	380	15
Alimentazione Aziendale	118	5%	90	4
Affitto pascoli			96	4
Lavoro	13	1%	64	3
Lavoro familiare	1.060	44%	1.510	60
Costo delle tecnologie	392	16%	222	9
Costi generali	283	12%	165	7
Costo totale	2.397	100%	2.527	100

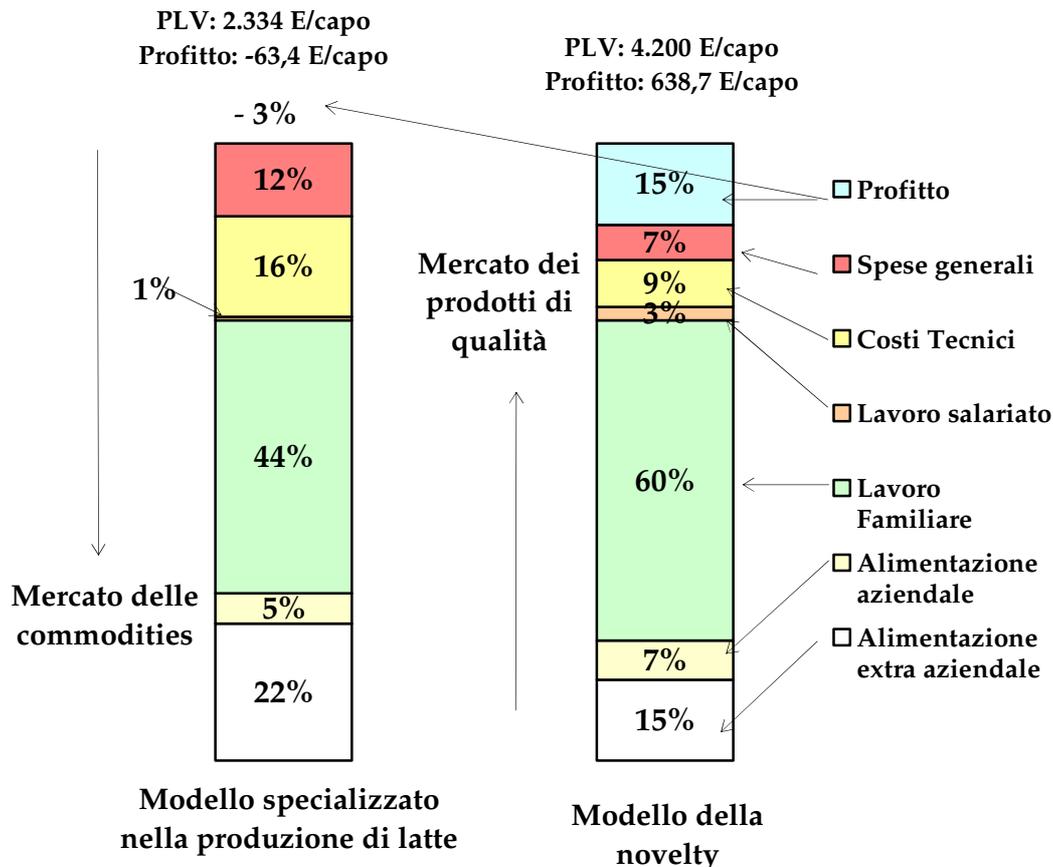
Tabella 4.19 Costi della trasformazione e commercializzazione (per vacca)

Descrizione	Allevamento specializzato		Novelty	
	euro	%	euro	%
Costi di trasformazione latte			614	59
-Lavoro familiare			250	24
-Lavoro			64	6
-Costi tecnici			300	29
Costi di commercializzazione			420	41
-Lavoro familiare			120	12
-Lavoro			60	6
-Costi tecnici			240	23
Totale costi			1.034	100

Tabella 4.20 Performance economica (per vacca, euro)

Descrizione	Allevamento specializzato	Novelty
Totale ricavi	2.334	4.200
Totale costi	2.397,28	3.561,22
Profitto	-63,44	638,78

Figura 4.5 Confronto tra modello convenzionale e il modello della novelty



Una importante diversità tra i due modelli è quella riconducibile ai flussi monetari che le attività generano. Il flusso monetario, cioè la disponibilità di risorse finanziarie derivanti dall'attività economiche alla famiglia, è un aspetto importante sotto due elementi:

- la disponibilità per nuovi investimenti nell'impresa e, quindi, un'elevato flusso monetario costituisce un incentivo allo sviluppo ed alla sperimentazione di nuove attività;
- il benessere della famiglia inteso come disponibilità finanziaria per la gestione familiare e per la creazione di risparmio che dà maggiore tranquillità e certezza per il futuro. Va sottolineato che, anche nelle famiglie agricole come nella generalità delle gestioni familiari, la spesa viene programmata sulla base delle disponibilità monetarie presenti ed attese. Sono queste disponibilità che determinano la sensazione di benessere e la fiducia nel futuro.

Sia per l'allevamento ovino, sia per quello bovino, le disponibilità monetarie della novelty sono più elevate rispetto ai modelli specializzati come illustrato nelle figure 4.6 e 4.7.

Figura 4.6 Confronto delle disponibilità monetarie tra modello specializzato e novelty (allevamento ovini)

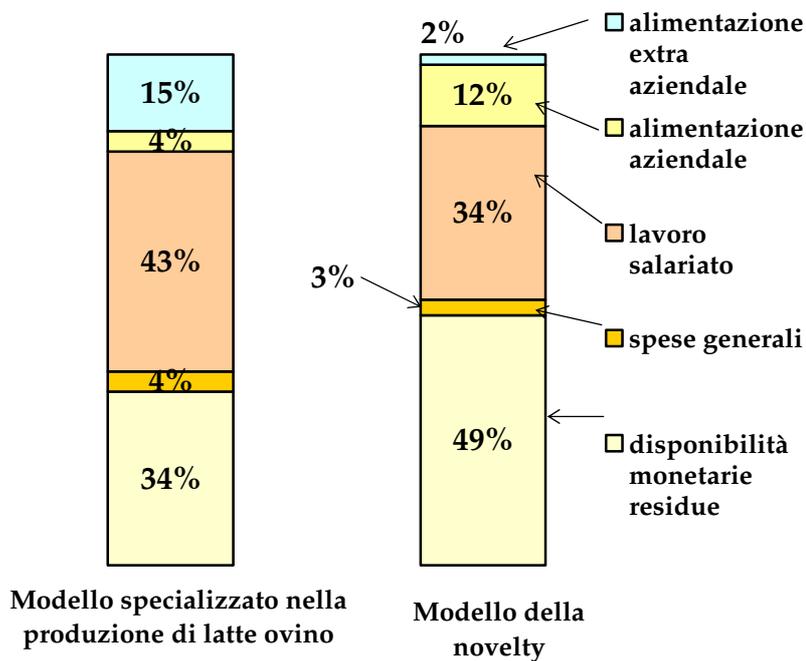
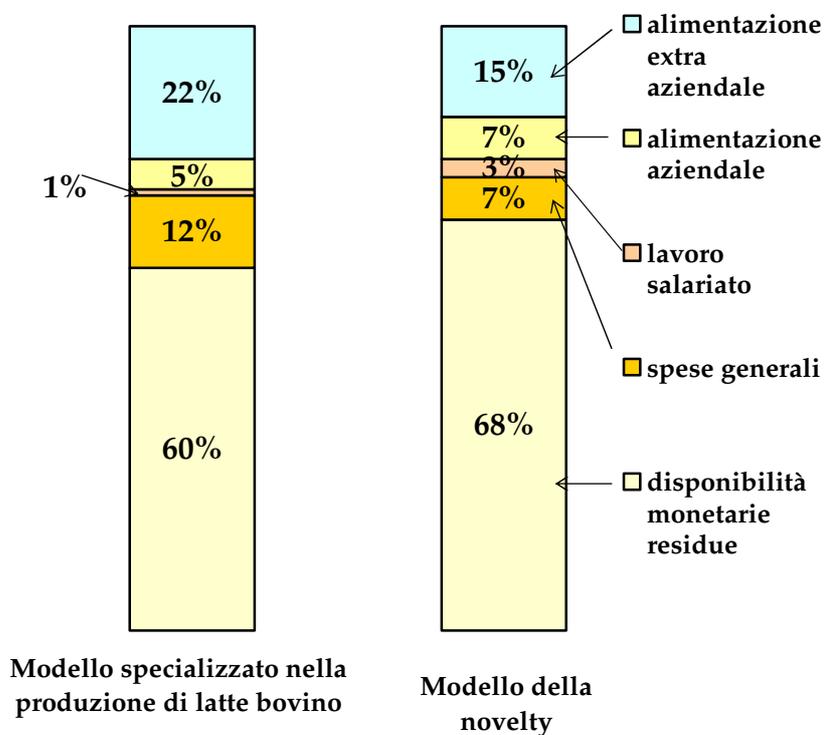


Figura 4.7 Confronto delle disponibilità monetarie tra modello specializzato e novelty (allevamento bovini)



4.4.3 *I costi di transazione nei due modelli ed il ruolo del pioniere*

I due modelli non differiscono solo nella struttura dei costi di produzione ma anche nei costi di transazione relativi sia all'uso del mercato, sia al coordinamento interno dell'impresa. Nella novelty i costi d'uso del mercato sono principalmente di tipo ex-ante legati alla ricerca di nuovi mercati e di modalità di gestione della transazione molto prossime a quelle contrattuali. I costi di transazione sono dati dalla specificità del prodotto e dalla bassa frequenza di relazioni dirette produttore cliente finale.

Nel modello convenzionale i costi d'uso del mercato sono principalmente i costi ex-post o di controllo del rispetto delle condizioni contrattuali che sono rappresentati dal conferimento in cooperative o da transazioni informali con intermediari.

L'asimmetria informativa che caratterizza lo scambio è dovuta all'assenza di informazioni, per il produttore riguardo al mercato finale del proprio prodotto o dell'alimento prodotto con la sua materia prima agricola. Questo consente sia alla cooperativa, sia all'intermediario comportamenti opportunistici non immediatamente rilevabili dall'imprenditore agricolo.

Nel caso della novelty il prezzo viene costruito attraverso una negoziazione diretta basata sulla reputazione degli scambisti. È il produttore quello che ha maggiori informazioni sulle caratteristiche qualitative del prodotto e del processo (pascoli di montagna, trattamento della cagliata, metodi di stagionatura, ec..).

L'acquirente ha la possibilità di verificare la veridicità di tali informazioni solo attraverso l'esperienza (ripetitività di alcune caratteristiche per prodotti provenienti dagli stessi luoghi o con stesse metodiche produttive). La reputazione del produttore diviene, quindi, uno strumento di riduzione del costo di transazione per l'acquirente che è disposto a pagare di più non dovendo affrontare costi di controllo ex-post. Inoltre non vengono messi in atto da parte dell'acquirente strategie di selezione avversa che porterebbero a ridurre il prezzo per paura di essere imbrogliati. Sebbene i costi di transazione siano elevati per le imprese 'pioniere', che per prima esplorano nuovi mercati, questo non si verifica per i nuovi prodotti e, soprattutto, per le nuove imprese che si associano al network che diventa uno strumento di minimizzazione dei costi di transazione che vengono ridistribuiti tra i diversi prodotti e tra le diverse imprese (economie di rete). Un ruolo importante nella riduzione dei costi d'uso del mercato, soprattutto per le aziende pioniere, è stato svolto dalle amministrazioni pubbliche, Stato-Regioni, attraverso la sponsorizzazione di programmi promozionali e di partecipazione a manifestazioni fieristiche e concorsi relativi alla qualità del prodotto.

Questi programmi hanno avuto tre effetti:

- creato un rapporto diretto tra i produttori e i clienti;
- hanno ridotto le asimmetrie informative e aumentato la fiducia attraverso una istituzionalizzazione delle caratteristiche qualitative dei prodotti;
- hanno agevolato la costruzione del network e l'aumento degli utenti creando le economie di rete sia in relazione al mercato, sia in relazione al miglioramento delle tecniche.

I costi di transazione riscontrati nei due modelli sono schematizzati nella tabella seguente.

Tabella 4.21 Confronto tra modello specializzato e Novelty nelle modalità di riduzione dei costi di transazione

	<i>Modello specializzato</i>	<i>Novelty</i>
Fattori Umani	<ul style="list-style-type: none"> - Ridotta informazione del produttore - Comportamenti opportunistici dell'acquirente - Alti costi di transazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevata informazione del produttore - Reputazione e creazione di trust - Assenza di comportamenti di selezione avversa da parte degli acquirenti - Bassi costi di transazione
Fattori ambientali	<ul style="list-style-type: none"> - Frequenza delle transazioni - standardizzazione del prodotto - diminuzione dei costi di transazione - Bassi costi di transazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Ridotto numero di transazioni - Difficoltà di determinare i termini contrattuali - Elevata specificità del prodotto - Alti costi di transazione
Istituzioni che riducono i costi di transazione	Il contratto di conferimento, gli standard e i sistemi di qualità e certificazione	Il network, le fiere e indicatori di qualità messi a punto nelle mostre-mercato

Il modello convenzionale era finalizzato, come visto, a ridurre sia i costi di produzione, con economie di scala, sia i costi di transazione attraverso la standardizzazione del prodotto e la definizione di regole contrattuali per il governo delle transazioni. La novelty, invece, è caratterizzata da elevati costi di produzione e da elevati costi di transazione. Tali problemi sono stati risolti attuando economie di scopo che hanno ridotto i costi di produzione attraverso l'utilizzazione congiunta soprattutto del lavoro e delle conoscenze, ed economie di rete attraverso la creazione di rete che hanno ridotto i costi d'uso del mercato e di produzione delle conoscenze specifiche.

Il modello convenzionale appariva adeguato all'interno di un paradigma di modernizzazione dell'agricoltura nel quale il mercato di riferimento era il mercato di prodotti di massa a basso costo con un determinato standard qualitativo.

L'introduzione di nuovi obiettivi per il settore agricolo quali l'occupazione, la qualità, la sicurezza alimentare e dell'ambiente, l'aumento della competitività dell'agricoltura di altri Paesi e il cambiamento dei consumi ha fatto sì che questo modello non costituisse più una risposta efficiente ai nuovi bisogni del cittadino consumatore.

Questo ha comportato la ricerca di aggiustamenti tecnologici (differenziazioni produttive sulla base della tecnica) ed organizzativi (aumento delle funzioni di impresa attraverso fusioni, joint venture, ecc..) difficilmente attuabili in aree difficili come quelle montane. Contemporaneamente il declino del modello dominante ha creato uno spazio di manovra per modelli alternativi basati sulla differenziazione qualitativa dei prodotti, su una forte segmentazione del mercato e sull'incorporamento nel prezzo di caratteristiche intangibili del prodotto come l'origine, la tecnica produttiva e la qualità del lavoro.

La novelty costituisce, quindi, una risposta più promettente alle nuove esigenze anche in territori 'difficili', come quelli montani, perché consente di valorizzare la specificità e la varietà di gamma attraverso la creazione di economie di scopo e di rete e perché maggiormente contestualizzabile negli attuali obiettivi temporali.

Un'evidenza del successo delle nuove forme organizzative a rete indotte dalle novelties è la possibilità di creare un potere negoziale per piccole imprese a carattere artigianale. Il caso dell'azienda orticola della Piana del Fucino, descritta nei paragrafi precedenti, costituisce un buon esempio di come la novelty, attraverso la diversificazione qualitativa del prodotto, consente al produttore agricolo di acquisire il potere di mercato, cioè di passare da *price taker* ad una posizione di *price maker*. Questo gli permette la possibilità di decidere il *mark up* desiderato sui prodotti venduti rispetto ai costi di produzione.

Nell'area del Fucino la necessità di tale diversificazione, come detto, è stata causata dal forte decremento dei prezzi a cui sono andati incontro i prodotti orticoli del Fucino negli ultimi anni. Il susseguirsi di annate caratterizzate da prezzi bassi hanno provocato l'impossibilità da parte dell'imprenditore di remunerare i costi relativi agli investimenti effettuati per attuare economie di scala ed allargare la dimensione aziendale. La dimensione aziendale era arrivata a oltre 70 ettari specializzati per la produzione di orticole da pieno campo.

Questo ha portato al fallimento e completa chiusura dell'azienda. L'imprenditore, dopo aver dismesso tutti gli investimenti effettuati ha ricominciato, su pochi ettari (5-6 ettari), la produzione di orticole biologiche.

Il problema iniziale era rappresentato dal mercato in cui collocare i suoi prodotti. Tale problema è stato risolto con l'adesione al network delle produzioni zootecniche, anch'esse, per la maggior parte, commercializzate in circuiti specializzati per il biologico.

Una tale adesione ha consentito all'imprenditore di ridurre al minimo i costi di transazione relativi alla scoperta di un nuovo mercato ed alla collocazione delle proprie produzioni, inoltre, ha rappresentato un rafforzamento delle economie di rete, per il network, grazie all'ampliamento della gamma delle produzioni.

Di seguito è riportato un confronto tra le strutture dei costi e le performance dell'azienda orticola biologica e di un'azienda orticola specializzata del'areaa del Fucino.

Tabella 4.22 Performance economica (per ettaro, euro)

<i>Descrizione</i>	<i>Novelty 'Biologico'</i>	<i>convenzionale</i>
Totale ricavi	15.000	8.400
Totale costi	13.200	7.140
<i>Profitto</i>	<i>1.800</i>	<i>1.260</i>

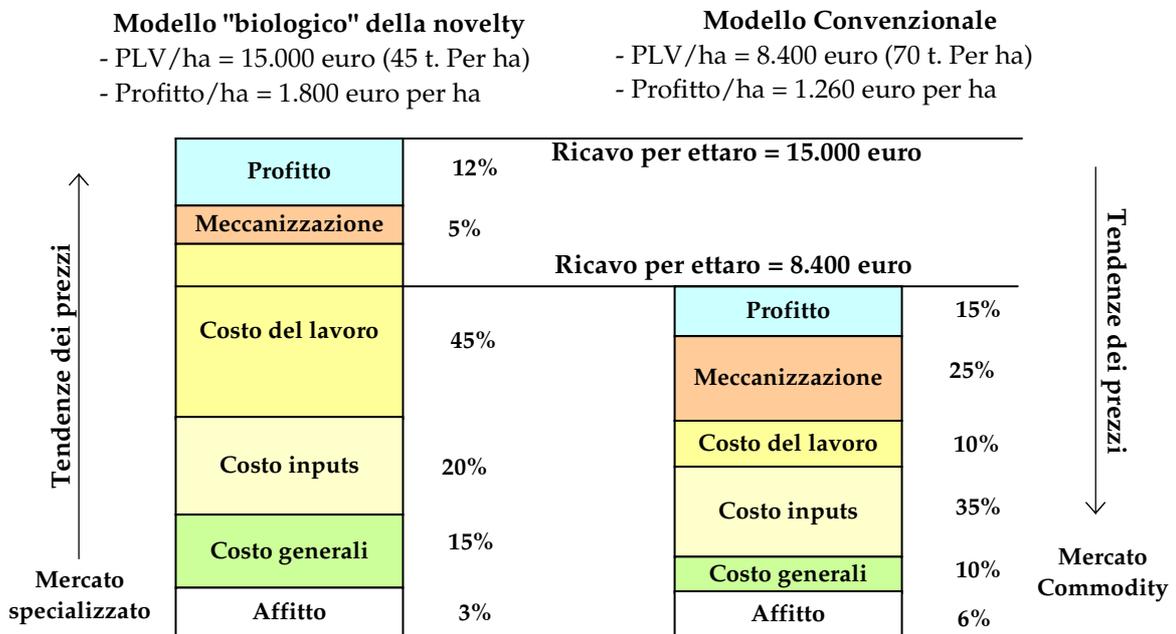
Dalle analisi effettuate si evidenzia come nel caso dell'agricoltura biologica l'azienda sia caratterizzata da un elevato costo del lavoro rappresentato totalmente dal lavoro dell'imprenditore e dei suoi familiari. Mentre nel modello convenzionale si nota una forte dipendenza dell'azienda dalle tecnologie e dagli input esterni che nel complesso rappresentano il 55% dei costi totali di produzione.

Questo mostra come il profitto sia fortemente dipendente dal prezzo riscontrato nel mercato sia dei propri prodotti, sia degli input tecnici e tecnologici.

Infine, il modello biologico, fa riscontrare una performance economica migliore del convenzionale con una produzione per ettaro del 40% inferiore. Questo è dovuto principalmente sia agli alti prezzi (circa 2,5 volte quello convenzionale) che tali produzioni biologiche hanno riscontrato nei mercati collegati al network in cui l'azienda si è associata (ristoranti, agriturismi, negozi specializzati), sia al fatto che l'imprenditore riesce ad apportare alle proprie produzioni, grazie alle ridotte quantità, dei servizi aggiuntivi quali

condizionamento ed imballaggi che permettono il collocamento del prodotto su segmenti di mercato più remunerativi rispetto al prodotto di base.

Figura 4.8 Confronto tra modello convenzionale e novelty



4.4.4 La discrasia degli interventi ed il fallimento dei modelli 'convenzionali': il caso di Castel del Monte'

Dalla ricerca sono emersi sia i casi di successo sia i tentavi falliti. Di questi il più rilevante ai fini dello studio della rilevanza dell'azione istituzionale per il successo o il fallimento di una novelty è quello della cooperativa di Castel Monte dal quale emerge il ruolo del coordinamento delle azioni delle istituzioni che operano a livello diverso, nel nostro caso regionale e nazionale.

La risposta spontanea degli allevatori ovinii alla crisi della zootecnia specializzata nei primi anni novanta è stata quella di riorganizzare l'azienda sulla produzione aziendale di formaggi. La necessità di un nuovo modello era sentita anche dalle istituzioni pubbliche che hanno iniziato ad incentivare le produzioni di qualità e tipiche e tecniche di allevamento estensive che utilizzassero i pascoli in modo ecosostenibile¹². Nello stesso periodo la Comunità Europea introduce una nuova politica per la sicurezza igienico sanitaria degli alimenti basata su regolamenti orizzontali che devono trovare applicazione da parte dei singoli Stati membri.

La normativa comunitaria (Dir 43/93) prevede l'utilizzazione di metodologie di prevenzione del rischio (HACCP) attraverso le quali si può tener conto delle

singole situazioni produttive. Tuttavia in Italia il recepimento della Direttiva con il D.lvo 155/97 viene effettuata attraverso l'introduzione di regole prescrittive che riguardano sia i luoghi, sia le tecniche di produzione. Ancora una volta la logica industriale prevale su quella del buon senso utilizzando criteri analoghi per impianti industriali e per impianti artigianali. L'approvazione del piano di prevenzione previsto dal metodo HACCP spetta alle Agenzie Sanitarie Locali, ASL, nel caso delle produzioni lattiero casearie al veterinario dell'ASL competente per territorio. Tuttavia le linee guida del Ministero della Sanità dettavano regole precise sui materiali e sulle caratteristiche dei locali e l'obbligo della messa a norma.

La produzione di formaggio nella zona di Castel del Monte era caratterizzata dal fatto che le aziende, di piccole dimensioni, avevano adattato locali preesistenti a laboratorio di produzione e stagionatura. Vi era un uso diffuso di strumenti e di superfici di legno, considerato dal Ministero un materiale ad alto rischio e quindi da sostituire con l'acciaio Inox.

La messa a norma di queste imprese, anche in assenza di tecnologie idonee alle piccole dimensioni, che solo di recente sono state sviluppate dall'industria, avrebbero richiesto investimenti troppo elevati sia per il singolo allevatore, sia per la scarsa disponibilità di risorse pubbliche e comunque tecnologicamente sovradimensionati. D'altra parte il veterinario locale aveva imposto termini perentori per la messa a norma o la cessazione dell'attività.

La cooperativa rappresentava la soluzione di compromesso rispetto al mantenimento degli allevamenti ed alla disponibilità di risorse pubbliche. La cooperativa doveva quindi costituire l'unico impianto di trasformazione dell'area essendo l'unico a norma.

La scelta della cooperativa non ha ottenuto i risultati sperati. Il fallimento di tale iniziativa va ricercata nel suo carattere monobiettivo: quello di adeguarsi alla norma in modo economicamente sostenibile. Non si è tenuto conto di alcuni aspetti rilevanti:

- 1 le problematiche connesse alla lavorazione di quantità elevate di prodotto in termini di organizzazione del lavoro. La trasformazione richiedeva tempi lunghi non più compatibili con la gestione del gregge. Veniva a cadere una delle motivazioni dell'attività di trasformazione come ottimizzazione della risorsa lavoro familiare disponibile. L'utilizzazione di una risorsa esterna alle imprese trovava due limitazioni: la difficoltà di trovare sul mercato le competenze adeguate sia riguardo alla caseificazione sia agli aspetti di gestione del gregge con questa connessi; venivano a mancare le condizioni per la presenza economie di scopo, dalle quali proveniva il vantaggio competitivo del nuovo modello rispetto a quello precedente.

- 2 la necessità di competenze specifiche nella progettazione e realizzazione degli investimenti e di una contestualizzazione necessaria ad un prodotto che non aveva ancora una sua identità commerciale se non quella artigianale. Non si è dato opportuno rilievo al fatto che le produzioni dovevano continuare ad avere un carattere ‘artigianale’ che doveva guidare la scelta degli impianti.¹³
- 3 la perdita della possibilità di suddivisione del rischio connesso all’introduzione di innovazioni di processo e di prodotto. La produzione di formaggio per il mercato costituiva una novità per gli allevatori con la necessità di sperimentare le tecniche al fine di caratterizzare e qualificare la produzione. Nella messa a punto delle tecniche ogni allevatore costituiva un ‘laboratorio di sperimentazione’ i cui risultati erano immediatamente disponibili per gli altri. Con la concentrazione nella cooperativa si passa ad un unico ‘laboratorio’ con un aumento del rischio dovuto al fatto che un esito negativo porta alla perdita di tutto il prodotto e non solo di una piccola parte di questa. La fase di messa a punto del prodotto ha quindi richiesto costi notevoli che hanno costituito un problema economico e finanziario rendendo nulle le economie di scala relative alla lavorazione congiunta del prodotto.
- 4 la necessità di una protezione istituzionale che desse il tempo alla cooperativa di affermarsi. Di fronte alle difficoltà descritte alcuni soci, quelli che avevano investito di meno e che erano entrati solo perché obbligati dalla ASL, hanno ripreso a produrre in azienda producendo una forte concorrenza al prodotto della cooperativa ed accentuando quindi la diversità tra il loro prodotto e quello della cooperativa che ha quindi assunto, per il mercato locale un carattere industriale. In effetti questi soci avevano sempre continuato a mantenere una produzione, anche se ridotta, che aveva consentito loro di mantenere parte della clientela senza che questo comportasse sanzioni da parte della ASL, che ha continuato a far finta di non accorgersi di tale produzione. Inoltre la loro uscita dalla cooperativa è stata agevolata dal fatto che nel frattempo sono subentrate due nuove condizioni: a) lo sviluppo di tecnologie ed impianti adeguati alle piccole dimensioni (caseifici aziendali) grazie allo sviluppo della domanda anche in altre regioni; b) l’introduzione di una nuova normativa nazionale che metteva in deroga le produzioni tradizionali dall’applicazione del D.Lvo 155/97.

Tutti questi elementi hanno comportato il fallimento del progetto cooperativo, a scapito proprio delle imprese che per prime avevano introdotto la lavorazione del formaggio e che costituivano e costituiscono le realtà imprenditoriali di maggior interesse per la loro dimensione fisica ed economica e che, attualmente, pensano di chiudere la cooperativa e di riportare la produzione in azienda per ridargli quel carattere artigianale

necessario alla loro valorizzazione. Le tre aziende rimaste allevano il 70% del patrimonio ovino dell'area.

L'esperienza cooperativa ha, quindi, rallentato un processo di ricerca di vie alternative alla sostenibilità economica, sociale ed ambientale dell'allevamento in montagna. Un processo che, avviato in altre aree, ha portato alla creazione di un insieme coerente di conoscenze teoriche ed empiriche, di adattamento delle norme e di tecnologie per il ripristino del pascolamento e della caseificazione in azienda che oggi non solo consente il mantenimento di un'attività economica nelle aree più difficili, ma attira anche giovani.

La necessità di soluzioni mirate e localmente specifiche si è così radicata che vengono sviluppate e sperimentate anche nuove modalità di commercializzazione che siano coerenti con questo nuovo modello di impresa come ad esempio i caseifici mobili che hanno anche funzione di punti vendita. Si tratta di impianti per la caseificazione e frigo conservazione del prodotto costruiti su rimorchi agricoli, facilmente trasportabili dal pastore con i propri trattori. Questi micro-impianti rispettano le norme igienico-sanitarie ed al tempo stesso consentono la riduzione nei costi di trasporto e lavorazione del latte e la valorizzazione delle produzioni nelle aree ad alta intensità turistica attraverso la costruzione di un importante messaggio per il consumatore cioè la freschezza, la genuinità legata al pascolo ed al paesaggio e l'artigianalità del processo.

Questo processo sta delineando un vero e proprio nuovo paradigma dove la produzione di conoscenze, tecnologie e norme è finalizzata non più all'ottenimento di prodotto di massa ed economie di scala, ma alla rivitalizzazione della qualità, dell'artigianalità e della sostenibilità dei prodotti e dei processi.

4.5 LE DIMENSIONI DELLO STRATEGIC NICHE MANAGMENT

Nel caso dell'Abruzzo, possono essere individuate tre principali esigenze della società civile a cui la novelty mostra alternative di soluzioni più efficaci ed efficienti rispetto al modello convenzionale pur garantendo un risultato economico dell'imprenditore del tutto comparabile e a volte superiore con quest'ultimo. Tali esigenze sono le seguenti:

- la gestione sostenibile delle risorse naturali;
- la quantità e qualità dell'occupazione;
- la sicurezza alimentare.

Nel primo caso la novelty migliora la gestione sostenibile dei pascoli migliorandone l'uso e salvaguardandone fertilità e biodiversità. La nuova importanza che il pascolo assume nel successo dell'impresa, come evidenziato

dalle aziende studiate, cambia totalmente le relazioni tra produzione e fattore terra.

La sopravvivenza dell'attività di allevamento e delle stesse Comunità delle aree montane era legata in passato al mantenimento del potenziale produttivo del fattore terra, che era considerato un bene collettivo di proprietà dei Comuni, dato in uso ai pastori. La gestione dei pascoli effettuata secondo modalità consolidate, frutto dell'esperienza di secoli, consentiva la presenza di un gran numero di animali senza che questi provocassero danni o impoverimenti al potenziale produttivo¹⁴.

Con il paradigma produttivistico, giunto in queste aree agli inizi degli anni '70, vengono cambiate le modalità di utilizzazione dei pascoli:

- la razionalizzazione scientifica degli allevamenti porta ad un'esigenza alimentare maggiore al fine di manifestare le potenzialità degli animali in termini di performances;
- la produzione foraggiera dei pascoli montani si rivela spesso insufficiente e, mentre per i bovini si ricorre a unità foraggiere acquistate sul mercato, per gli ovini la scelta è quella di sfruttare al massimo il pascolo, su base annuale, spostandosi di anno in anno su pascoli diversi anche in province o regioni diverse¹⁵;
- i Comuni che danno in uso il pascolo ai migliori offerenti.

Questo processo ha portato in alcune aree ad un degrado tale da far ritenere incompatibile il mantenimento delle risorse naturali con l'attività agricola e, quindi, a porre vincoli a tale attività. Il non utilizzo delle risorse non ha comunque migliorato le situazioni di erosione, degrado e impoverimento del cotico erboso e della biodiversità per la comparsa di specie infestanti.

La ricerca scientifica si è, quindi, riorientata sull'individuazione delle corrette modalità di gestione che hanno portato a definire i livelli massimi e minimi di utilizzazione dei pascoli, riconoscendo il ruolo della pastorizia nel mantenimento ambientale.

Negli stessi anni (inizi anni '90) la crisi dei mercati ha reso evidente il fallimento del modello di modernizzazione, per quelle aree, testimoniato dall'abbandono dell'attività da parte di molti allevatori e dalla conseguente forte riduzione del patrimonio zootecnico. Sul mercato delle commodities, dove l'unico elemento competitivo è il costo, la zootecnia di montagna non riusciva a competere con quella delle zone di pianura e soprattutto dei Paesi terzi.

Ad una tale crisi sopravvivono allevamenti che non avevano seguito le tendenze dominanti. Nel caso dell'allevamento ovino sopravvivono quelli che avevano mantenuto orientamenti non specializzati (carne e latte), mentre, in

quello bovino, quelli di tipo estensivo con animali selezionati per la loro rusticità, invece, che per la loro produttività. Questi ultimi, infatti, possono utilizzare in modo estensivo il pascolo, cioè compatibile con il suo mantenimento, facendone un vero e proprio elemento di differenziazione del prodotto sul mercato sfuggendo alle logiche competitive del mercato delle commodities. Si crea, quindi, un nuovo rapporto tra attività di allevamento e risorsa pascolo che non è più intesa solo come produzione indifferenziata e sostituibile della razione alimentare, ma come fattore insostituibile per il posizionamento strategico dell'impresa.

Questo suo carattere di bene non sostituibile nel processo produttivo lo pone nuovamente al centro del processo di costruzione delle conoscenze proprio dell'attività imprenditoriale che deve preoccuparsi della riproduzione di quei fattori non sostituibili. Allo stesso tempo i pascoli, divenendo un elemento caratterizzante il paesaggio, la salvaguardia del territorio e la sua identità, assumono il carattere di 'beni non importabili' (Marsden *et al.* 1993) e, in quanto tali, iniziano ad essere considerati delle *public goods* da cui dipende l'economia, non solo agricola, ma dell'area nel suo complesso. Questo ridà dignità ed importanza ai pastori/utilizzatori che riacquistano potere anche all'interno dei processi decisionali sull'uso delle risorse collettive e lo sviluppo dell'area locale.

Nel secondo caso la novelty migliora la performance delle imprese in termini di qualità e quantità di occupazione.

Il nuovo modello, che emerge dalla crisi degli anni '90, è quello di un'impresa capace di produrre in modo artigianale nel quale le caratteristiche qualitative del prodotto sono legate alla presenza di una rilevante componente di lavoro umano che ne assicura la specificità ed il legame con le risorse utilizzate, a loro volta specifiche. Non si tratta, però, solo di lavoro operativo e routinario, ma del lavoro di creazione delle conoscenze e competenze (lavoro cognitivo¹⁶) per esaltare le caratteristiche qualitative del prodotto in presenza di una variabilità dello stato delle risorse (tipico del settore agricolo), ed eterogeneità della domanda.

L'imprenditore artigiano è quello che racchiude in un unico soggetto il lavoro operativo e quello cognitivo (Rullani 1993) a causa dell'interdipendenza dei due lavori nella costruzione delle caratteristiche qualitative del prodotto. Nei casi studiati questo è evidenziato dal fatto che per ottenere un formaggio di buona qualità il casaro deve conoscere le caratteristiche del pascolo e il gregge. Poiché, inoltre, la valorizzazione del formaggio è legata alla capacità di far corrispondere il prodotto alle esigenze del consumatore, il casaro è a conoscenza anche dei mercati di destinazione del suo prodotto. Questo gli

permette di personalizzare il formaggio per mercati diversi anche apportando le necessarie modifiche al processo produttivo.

La dimensione del mercato dipende dalla divisione del lavoro (Smith, 1776). Nel caso di prodotti artigianali, quindi, le dimensioni del mercato sono estremamente ridotte. Questi prodotti, infatti, vengono commercializzati o in nicchia o in mercati locali. Nelle nicchie spesso viene riconosciuto un elevato prezzo alla qualità, ma le quantità che raggiungono queste nicchie sono molto esigue in quanto costruite attraverso legami di prossimità¹⁷, non necessariamente geografici, rappresentati da circuiti brevi in cui i costi di informazione, per il consumatore, sono bassi, e quelli di transazione sono minimizzati.

Nel mercato locale, invece, il prezzo è molto vicino a quello del prodotto convenzionale. Qui è la mancanza di divisione del lavoro o una divisione di questo in ambito familiare, dove i rapporti sono basati sulla reciprocità, che riesce a minimizzare i costi organizzativi cosicchè il differenziale di prezzo, tra prodotto artigianale e prodotto industriale, non risulta molto elevato. Questo meccanismo ha consentito di garantire alle popolazioni delle zone rurali, con redditi non elevati e con scarsa disponibilità a riconoscere un sovra prezzo al prodotto tipico, il mantenimento delle proprie abitudini alimentari attraverso la presenza sul mercato a prezzi accessibili di prodotti della tradizione locale.

Con il consolidarsi delle competenze sia all'interno delle imprese, sia all'interno del sistema di produzione locale, è stato possibile per molti allevatori aumentare la scala della propria attività e/o aumentare la dimensione del mercato attraverso una divisione del lavoro che, basata sempre sul trasferimento delle conoscenze e sulla divisione del lavoro anche cognitivo, ha consentito di mantenere il carattere artigianale della produzione.

L'acquisizione di competenze, da parte degli addetti, diminuisce il tempo necessario a coordinare il lavoro operativo delle diverse fasi di produzione consentendo meccanismi di delega che sono alla base dell'aumento delle dimensioni fisiche ed economiche dell'impresa. Non vi è più una netta divisione tra lavoro operativo e quello cognitivo perché anche l'operaio che si occupa del gregge fornisce nuove conoscenze, attraverso un meccanismo di learning by doing, che vengono utilizzate dal casaro¹⁸. Questo cambia le relazioni di lavoro all'interno dell'impresa ed anche la posizione sociale del pastore.

Infine la novelty migliora la capacità delle nicchie, che producono prodotti tradizionali, di implementare normative che riguardano la sicurezza alimentare. Le direttive comunitarie sull'igiene degli alimenti sono, infatti, state recepite dal regime dominante secondo modalità prescrittive in contrasto anche con la metodologia HACCP a cui fanno riferimento le normative stesse.

La consuetudine e creare standard, tipica del modello dominante di modernizzazione, ha portato all'introduzione di regole precise che riguardano i materiali e strumenti che possono essere utilizzati nel trattamento del prodotto alimentare al fine di garantire la sicurezza igienico sanitaria del prodotto finito e di tutte le fasi di processo.

Nel settore lattiero caseario queste regole portavano all'esclusione di materiali e tecniche di produzione tradizionali come ad esempio i pianali di legno per la stagionatura e la trasformazione di latte crudo. Entrambi venivano considerati punti critici per l'igiene del prodotto indipendentemente dalle altre fasi di produzione e dalle capacità dell'imprenditore di valutazione del rischio effettivo di contaminazione del prodotto. Questo ha portato ad un iniziale conflitto tra la nicchia e le autorità sanitarie che chiedevano un adeguamento delle tecniche e degli impianti. Sono state attivate dalle imprese della nicchia una serie di attività e relazioni che hanno consentito di ottenere le necessarie deroghe rispetto alla normativa vigente ed hanno migliorato sia le relazioni a livello locale tra impresa e autorità sanitarie, sia l'applicazione stessa della norma.

L'affermazione della novelty, quindi, è avvenuta attraverso un processo implicito di Strategic Niche Management (SNM) che poggia su diverse dimensioni che la novelty incorpora e migliora rispetto all'impresa convenzionale:

- la governance;
- l'agency e autonomia;
- la produzione di conoscenze;
- la referenza politica;
- l'integrazione territoriale.

4.5.1 La governance

La governance si riferisce alla capacità di regolare sia le relazioni interne alla nicchia, sia alle interrelazioni tra la nicchia ed il regime attraverso modalità più adeguate ed efficaci rispetto ad un'applicazione tal quale delle regole stabilite dal regime prevalente (van der Ploeg e altri 2004b). Questo fa assumere alla governance una dimensione multilivello cioè la novelty muta la regolazione delle relazioni interne all'impresa, tra le imprese della nicchia, tra nicchie diverse e tra la nicchia e le istituzioni del regime dominante.

Nel caso delle novelties descritte si è avuto un radicale mutamento dell'organizzazione interna alle imprese e successivamente la strutturazione di nuove relazioni, all'interno della nicchia, rappresentate inizialmente da nuove relazioni di partnership tra imprese e successivamente tra imprese, consumatori e istituzioni. Questa governance di tipo multilivello è basata su regole

condivise che consentono di ridurre i costi di riorganizzazione, nel caso delle imprese, e di strutturazione delle nuove relazioni. L'aspetto centrale che viene condiviso da tutti gli attori e che è alla base della nuova governance è la sostenibilità espressa nelle sue tre dimensioni (Fondazione ENI):

- sostenibilità economica intesa come capacità di produrre reddito ed occupazione;
- sostenibilità ambientale intesa come compatibilità con la necessità di riproduzione e miglioramento delle risorse utilizzate nei processi produttivi;
- sostenibilità sociale intesa come corrispondenza del prodotto e del processo ai valori ed alle esigenze espresse dalla società civile.

Ad ogni livello di governance corrisponde la prevalenza di uno di questi aspetti benchè tutti siano presenti anche se in modo implicito nella creazione di nuove regole relazionali.

A livello di aziende, infatti, prevale la sostenibilità economica, nelle relazioni con i consumatori, prevale la sostenibilità sociale, nelle relazioni con le istituzioni locali, ad esempio il Parco, prevale la sostenibilità ambientale. La forza della novelty in Abruzzo, sta proprio nella sua capacità di sintetizzare questi tre aspetti in modo coerente. Questo ha dato una nuova posizione sociale ai pastori e un nuova legittimizzazione alla loro partecipazione nella governance del territorio e del settore.

Senza questa maggiore capacità di governance, che la novelty ha consentito ai pastori, non vi sarebbe stato per le aziende in Abruzzo il necessario spazio di manovra per la gestione dei pascoli e per negoziare le deroghe igienico sanitarie necessarie per il mantenimento delle tecniche artigianali nella produzione e stagionatura dei formaggi.

La capacità di governance proviene dal riconoscimento della superiorità della novelty nell'ottenimento delle finalità condivise di sostenibilità.

Infatti nel caso dei pascoli è stato possibile dimostrare come tecniche adeguate siano funzionali al mantenimento della biodiversità che si stava perdendo proprio per l'abbandono della pratica del pascolamento con conseguente sopravvento di alcune specie vegetali sulle altre causando lo sconvolgimento degli equilibri fitosociologici e la perdita del valore del pascolo non solo da un punto di vista produttivo, ma anche naturalistico (Biondi 1999).

Nel caso delle norme igienico-sanitarie, anche facendo ricorso ad esperienze di formaggi di maggior rilevanza economica, quali il parmigiano reggiano, è stato possibile ottenere le deroghe per la stagionatura necessarie a differenziare i prodotti e raggiungere elevati livelli qualitativi.

Nel caso della costruzione del nuovo mercato la superiorità della novelty proviene dalla possibilità di differenziare le produzioni e di sviluppare nuovi prodotti che, mantengono la caratterizzazione di tipicità e che possono rispondere a domande differenziate in termini di gusto e di funzioni d'uso. Ad esempio i pecorini aromatizzati, formaggi freschi o stagionati, la ricotta affumicata o fresca, il prodotto biologico o il prodotto locale. Questo ha permesso di introdurre vere e proprie strategie di portafoglio che hanno dato una maggiore stabilità di reddito alle imprese e, conseguentemente, una maggiore capacità di programmazione e la necessaria tranquillità e fiducia verso nuove sperimentazioni.

4.5.2 L'Agency e l'autonomia

La capacità di governance poggia, a sua volta, sull'agency e cioè sulla capacità di reagire in modo originale alle regole imposte dalle Autorità pubbliche (Stato e Regioni) e dal regime tecnologico dominante attraverso la dimostrazione dell'inadeguatezza di tali regole per raggiungere l'obiettivo voluto nello specifico contesto.

La novelty attraverso la sua natura multifunzionale e *multi-faceted* ha consentito agli imprenditori di sviluppare la loro capacità di agency partecipando a network socio-economici diversi in ciascuno dei quali poteva essere valorizzata una specifica funzione della novelty.

Le imprese innovative si sono potute relazionare, in modo autonomo, con attori che avevano ciascuno obiettivi specifici e diversi a cui la novelty dava risposte promettenti. Ad esempio si sono relazionate con l'Ente parco per le questioni inerenti la gestione sostenibile delle risorse, con le Agenzie Sanitarie Locali per il miglioramento delle norme igienico sanitarie, con i movimenti di opinione per la salvaguardia del patrimonio eno-gastronomico locale, con la ristorazione ed il turismo in riferimento all'obiettivo di una differenziazione e qualificazione dell'offerta dei prodotti e dei servizi. Queste nuove relazioni hanno rafforzato l'agency degli imprenditori della novelty e la loro capacità di crearsi un proprio spazio di manovra.

La presenza di uno spazio di manovra è molto rilevante anche ai fini di altre due dimensioni strategiche per la gestione delle nicchie, all'interno delle quali si sviluppano le novelties, e cioè la politica e la conoscenza.

4.5.3 La politica

La politica può essere definita come la capacità a coinvolgere altri attori nel proprio progetto cioè trovare degli alleati al fine di creare, difendere ed espandere il necessario spazio di manovra.

In molti casi il coinvolgimento degli attori che possono creare una referenzialità politica per la novelty è del tutto causale. I fattori che influenzano la creazione di queste relazioni sono molti e più o meno specifici rispetto alla novelty.

Ad esempio l'aumento della residenzialità nelle aree rurali, lo sviluppo di turismo eno-gastronomico, un nuovo interesse per le aree rurali da parte dei cittadini, hanno aumentato notevolmente la vicinanza degli stakeholders (politici, funzionari della pubblica amministrazione, ricercatori e professori universitari) agli imprenditori innovatori e questo ha permesso la creazione di nuove alleanze finalizzate ad aumentare il peso politico all'interno degli ambiti decisionali sia a livello di Stato, sia di Regione. Infatti, in Abruzzo, molti ricercatori scientifici e politici dopo essere venuti a conoscenza per caso dell'esistenza delle novelties e, condividendone gli obiettivi, ne hanno promosso tali attività sia nel mondo scientifico, sia negli ambienti politico-amministrativi favorendo la creazione di un quadro sinergico e coerente di norme 'spazio protetto' che ha permesso il rafforzamento delle novelties.

Un elemento importante per lo sviluppo delle novelties, in regione Abruzzo, è stato anche la presenza al vertice dell'Agenzia per lo Sviluppo Agricolo Regionale (ARSSA) di un presidente proveniente dall'Emilia Romagna, dove le produzioni di qualità costituiscono ed hanno costituito il principale motore di sviluppo delle economie rurali ed hanno dato origine ad un'industria finalizzata proprio a creare tecnologie adatte a queste produzioni supportata dalla ricerca scientifica di istituti pubblici (Università) e privati (Centro ricerche federalimentare).

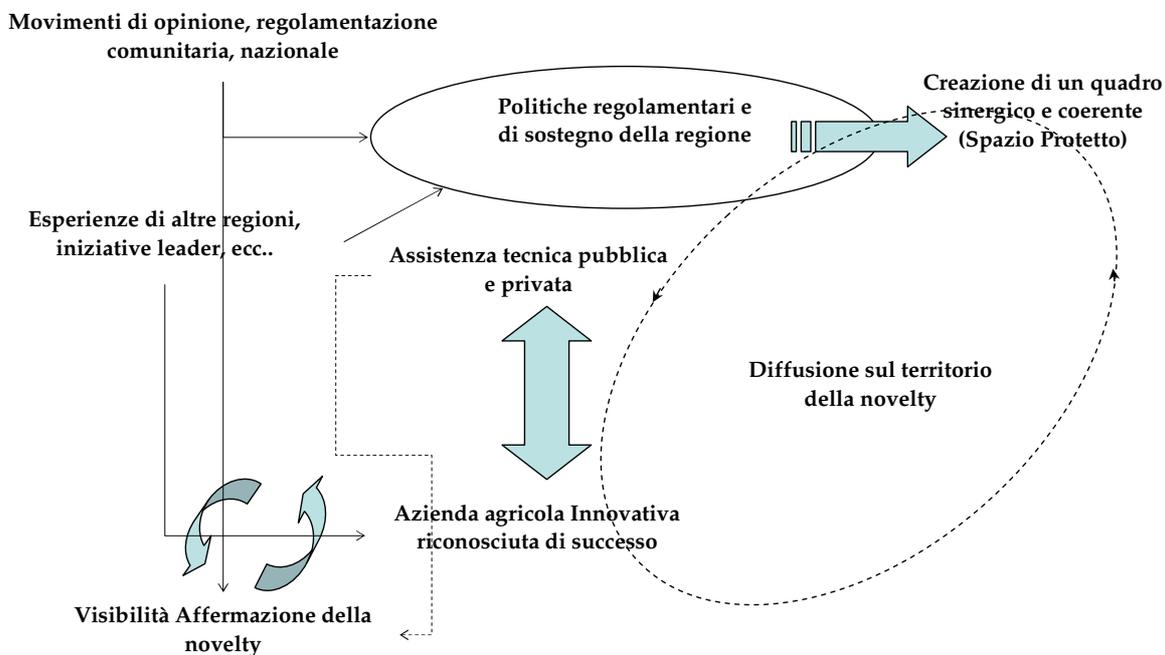
La figure 4.9 schematizza proprio il processo politico-decisionale e le driving forces che hanno portato alla creazione dello spazio protetto all'interno del quale le novelties delle aree montane di Abruzzo si sono potute sviluppare e rafforzare arrivando oggi a rappresentare, per le stesse istituzioni regionali e nazionali, la più appropriata alternativa ai fallimenti che, le traiettorie tecnologiche dominanti, hanno avuto nelle stesse aree.

In tale processo un grande ruolo è stato svolto dai nuovi movimenti di opinione e dalle lobby di interessi collettivi quali Lega consumatori, Lega ambiente e *Slow Food* che hanno politicamente sostenuto la protezione ed il mantenimento di pratiche considerate economicamente inefficienti dal regime dominante ma che rappresentavano soluzioni originali per le esigenze espresse da questi nuovi gruppi collettivi.

Questa nuova alleanza ha condotto ad una nuova lobby politica che ha ottenuto come risultato il disegno di programmi e strumenti specifici per il sostegno di quelle pratiche agricole definite come novelties e per lo sviluppo

di tecniche e tecnologie adeguate come ad esempio il caseificio mobile e l'ammodernamento degli stazzi di montagna.

Figura 4.9 Processo decisionale e driving forces nei rapporti tra novelty e Regione



La creazione di consenso con attori extra-regionali è stata molto importante per vincere alcune resistenze a livello regionale. La novelty, infatti, entra in competizione con il modello ed i programmi di sviluppo della regione per le aree montane (il caso di Castel del Monte è esemplificativo). Conoscenze, investimenti e assistenza tecnica operavano come veri e propri elementi di inerzia rispetto al riconoscimento e sostegno della novelty. La partecipazione a network sovra regionali, attraverso attori spesso occasionali, ha consentito al gruppo di allevatori della novelty di venire a conoscenza di norme ed esperienze di altre regioni e di veder tradotti in norme nazionali le proprie esigenze. Le deroghe per i prodotti tradizionali alle normative igienico sanitarie rappresentano un caso esemplificativo di come la dimensione locale si sia relazionata con l'Autorità centrale dello Stato che a sua volta ha richiesto alle Regioni di scoprire e 'selezionare' le proprie produzioni tradizionali che necessitavano di una semplificazione delle norme sanitarie per la propria sopravvivenza.

Un ruolo importante, anche qui, è stato svolto da attori esterni al sistema locale, ma che avevano obiettivi comuni:

- Il sistema dei grandi formaggi (Parmigiano Reggiano) che ha prodotto evidenze anche scientifiche della non pericolosità ai fini sanitari delle pratiche tradizionali di caseificazione e stagionatura su legno dei formaggi;

- movimenti culturali quali *Slow Food*, Gambero Rosso, ecc.. che hanno portato a conoscenza dell'opinione pubblica l'esistenza della ricchezza di produzioni agroalimentare tradizionali e del pericolo di una loro scomparsa a seguito di norme troppo restrittive ed ingiustificate e della mancanza di strumenti adeguati alla loro valorizzazione.

Non è difficile comprendere come sia politici, sia il Ministero dell'agricoltura si siano dimostrati molto sensibili all'azione di questi attori entrambi di rilevanza nazionale. Ciò ha creato i precedenti giuridici ed amministrativi per richiedere alla Regione di provvedere alle necessarie modifiche delle norme e della programmazione regionale.

4.5.4 La conoscenza

La conoscenza, invece, rappresenta una dimensione cruciale dello *Strategic Niche Management* come emerge da tutta la storia della novelty dalla quale si evidenzia la necessità di creare nuova conoscenza per lo sviluppo ed il consolidamento della novelty stessa.

La creazione di conoscenze interne alla novelty costituisce una modalità di riduzione della conflittualità tra novelty e regime dominante e, quindi, facilitano la costruzione dello spazio protetto all'interno del quale la novelty può esprimere le sue potenzialità.

Il processo di creazione di queste conoscenze è biunivoco:

- da una parte vi è un processo incrementale che parte dall'esperienza dell'imprenditore, dalle conoscenze locali e, attraverso l'ibridizzazione con le conoscenze provenienti dal nuovo network con processi di *learning by doing*, porta all'introduzione di nuove tecniche e modalità di utilizzazione delle risorse;
- dall'altra vi è un processo di '*riconoscimento scientifico*' inteso come lo studio della novelty, delle pratiche messe in atto e dei risultati, da parte del sistema scientifico e di assistenza tecnica al fine di trovarne i fondamenti teorici necessari a giustificare, secondo il modello scientifico culturale dominante, l'autorizzazione di queste pratiche.

L'elemento cruciale è trovare l'equilibrio tra le evidenze prodotte dai due percorsi che dettano i comportamenti sia degli imprenditori della novelty, sia di coloro che hanno autorità sull'utilizzazione delle risorse (Amministrazione regionale, comunità montana, Ente Parco). Questo problema può essere affrontato come un gioco cooperativo, raffigurato nella figura 4.10, in cui gli attori sono rappresentati dall'Amministrazione regionale da una parte e dai pastori dall'altra e le scelte di comportamento riguardano l'utilizzazione dei

pascoli. La situazione iniziale in Abruzzo può essere descritta attraverso il comportamento di due attori:

- le amministrazioni locali;
- i pastori.

Figura 4.10 Gioco collusivo a più Strategie

	Regole di pascolamento Rotazione dei pascoli Dimensionamento del carico	Libertà di utilizzo del pascolo Libertà di scelta del carico animale
Regole di pascolamento Rotazione dei pascoli Dimensionamento del carico	Strategie dominate dall'Amministrazione Risultato: +1 e -1	Strategie non compatibili tra loro e, quindi non realizzabile
Libertà di utilizzo del pascolo Libertà di scelta del carico animale	Strategie non compatibili tra loro e, quindi non realizzabile	Strategie dominate dai Pastori Risultato: -1 e +1

Nel caso delle amministrazioni locali la massimizzazione dell'utilità proviene dalla conservazione e miglioramento delle superfici pascolive che viene perseguita attraverso modelli scientifici di analisi dello stato delle risorse, degli effetti provocati dall'uso che conducono alla regolamentazione della gestione del pascolo (calendari di utilizzo, carico di bestiame, tipologie di consociazione di animali). Questo ha portato, in alcuni casi, anche alla esclusione dell'uso del pascolo da parte dei pastori locali.

I pastori, invece, massimizzano la propria funzione di utilità attraverso il pascolamento libero, senza vincoli di carico, nelle aree dove le essenze sono migliori, da un punto di vista nutrizionali, le superfici sono più comode e più facilmente raggiungibili e non vi sono essenze che danno profumi e sapori particolari al latte deprezzandolo soprattutto nei mercati locali e nei conferimenti a caseifici industriali. Il pascolo veniva considerato come una risorsa monodimensionale cioè di apporto solo di sostanze nutritive finalizzato alla minimizzazione del costo dell'alimentazione. Ogni forma di regolamentazione costituiva un costo aggiuntivo nell'uso della risorsa.

Questo ha portato in passato a notevoli situazioni conflittuali con una sotto-utilizzazione di alcune aree, che ne ha provocato un impoverimento della biodiversità, e una sovra-utilizzazione in altre aree, che ha giustificato la necessità di regolamentare l'utilizzo al fine di evitare la distruzione della risorsa.

Con la novelty cambia la funzione di utilità dei pastori che attraverso le nuove conoscenze acquisite nella trasformazione casearia e l'accesso a nuovi mercati, vedono nella rotazione del pascolo, nell'utilizzazione di pascoli caratterizzati da essenze che influenzano la qualità ed i sapori del latte, un importante strumento di differenziazione del prodotto e di valorizzazione attraverso un'identità proveniente proprio dall'origine. Il pascolo diventa una risorsa *multi-faceted* sulla quale basare le strategie commerciali e di incremento del valore del prodotto e non più di minimizzazione dei costi di alimentazione. La conservazione ed il miglioramento dei pascoli, in termini di caratterizzazione e biodiversità, diventa un obiettivo strategico del pastore.

D'altra parte, una ricerca finalizzata alla contestualizzazione delle conoscenze scientifiche alla situazione delle aree pascolive montane dell'Abruzzo (Cfr. nota 12), ha portato a creare le basi scientifiche per affermare la necessità di regole localmente specifiche e flessibili in relazione all'andamento stagionale o allo stato iniziale d'uso della risorsa pascolo.

Entrambi i nuovi comportamenti hanno posto le basi negoziali per un nuovo dialogo tra pastori ed amministrazioni che oggi riconoscono l'importanza del pascolamento per il mantenimento della biodiversità ed il ruolo dei pastori nel monitoraggio e gestione conservativa del pascolo.

Un altro esempio della necessità di una SNM per lo sviluppo della novelty è dato dalla necessità di sviluppare tecnologie appropriate che nel caso dell'Abruzzo sono rappresentate dai caseifici aziendali e da strutture mobili che consentono la caseificazione e la vendita in alta quota nel periodo turistico e di pascolamento.

Senza un supporto finanziario pubblico diretto a favorire la cooperazione tra pastori e produttori di tecnologie, che ha condotto a veri e propri prototipi, la novelty non avrebbe potuto trovare quelle tecnologie che rendono economicamente efficienti processi aziendali che normalmente vengono attuati seguendo una logica di economie di scala. Non si tratta solo di una miniaturizzazione delle tecnologie esistenti, ma di soluzioni tecnologiche originali che consentono di ottenere risultati qualitativamente comparabili, dal punto di vista della sicurezza alimentare, del lavoro e ambientale, con impianti industriali senza dover rinunciare al carattere artigianale del processo ed alla sua localizzazione aziendale e territoriale.

Queste tecnologie, in un'ottica di *business*, non sarebbero state sviluppate a causa della loro bassa profittabilità e, di conseguenza, della difficoltà a rientrare degli investimenti necessari a sviluppare i prototipi. In questo caso le istituzioni hanno creato quello spazio protetto in cui sviluppare queste conoscenze sostenendone i costi.

4.5.5 *L'integrazione locale*

Come più volte detto nei capitoli precedenti, i processi di modernizzazione dell'agricoltura hanno avuto come effetto una sua progressiva disconnessione dal fattore terra e, quindi, dal territorio (van der Ploeg 1992). Tale disconnessione è stata la conseguenza di un percorso che, focalizzato sull'aumento della produttività dei fattori, ne perseguiva una loro despecializzazione all'interno del processo agricolo ed una forte divisione del ciclo produttivo. In particolare la terra costituiva sempre più un fattore di localizzazione, neutro rispetto al processo produttivo e rilevante, invece, per servizi quali la logistica, la ricerca, il consumo, tutti esterni al processo produttivo agricolo. Allo stesso modo le materie prime/inputs utilizzati, potevano avere una provenienza geograficamente molto distante, ad esempio sementi, uova o materiale da riproduzione, tecnologia. L'obiettivo, infatti, era la standardizzazione e l'omologazione delle fasi attraverso la scomposizione in pacchetti che comprendevano sia gli artefatti, sia le conoscenze, sia le norme di utilizzo (Benvenuti 1994) e che potevano essere attuati anche in luoghi diversi e assemblati nei luoghi più vicini al consumo.

Tutto ciò è stato reso possibile dalla precisa organizzazione e gestione dei servizi di divulgazione ed assistenza tecnica e da un sistema per la produzione delle conoscenze scientifiche e tecnologiche coerente con le finalità descritte. I limiti di questo sistema sono divenuti evidenti sia per la difficoltà di mantenimento dei tassi di produttività, sia soprattutto dalla realizzazione, da parte della società civile, della limitatezza delle risorse naturali, della loro specificità in relazione ai diversi ambienti ed alla responsabilità sociale dei suoi utilizzatori rispetto alla loro riproduzione (Comunicazione della Commissione relativa alla '*Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*¹⁹').

La novelty studiata in Abruzzo è caratterizzata da un percorso a rovescio rispetto a quello descritto di modernizzazione: la vicinanza con il mercato ed il consumatore riporta l'impresa a ricercare e valorizzare le specificità locali come elemento di differenziazione ed identità del prodotto. Questo comporta l'abbandono di ogni percorso omologante e la ricerca di soluzioni originali per l'utilizzazione delle risorse endogene sia all'impresa, sia al territorio.

L'integrazione tra agricoltura, allevamento e risorse locali diviene possibile in quanto quelli che venivano considerati dei limiti, cioè la diversità di prodotti provenienti dalle diverse condizioni dei fattori e modalità di utilizzo di questi, nel processo di produzione, possono oggi divenire dei vantaggi competitivi in segmenti di mercato geograficamente anche molto distanti a cui anche il pastore delle montagne abruzzesi può avere accesso attraverso le nuove tecnologie della società dell'informazione.

Il nuovo paradigma, che è basato sulla diversità, in opposizione all'omologazione di quello precedente, si avvale della possibilità di costruire reti a cui partecipano attori provenienti da luoghi e settori diversi, attraverso le quali viaggiano sia i flussi materiali, sia quelli immateriali. In questo nuovo paradigma non sono solo più le caratteristiche intrinseche del prodotto ad avere valore, ma tutti quei contenuti ipersimbolici legati alle modalità di produzione, alla storia, alla località.

Questo fa crescere in termini dimensionali e geografici i segmenti di consumo in quanto il consumatore non deve essere un esperto per riconoscere la diversità del prodotto (ad esempio pecorino di montagna o pecorino della campagna romana), ma il prodotto è accompagnato da una serie di informazioni che possono anche tradursi in esperienze attraverso le integrazioni settoriali quali quelle con il turismo o con la ristorazione.

Il problema, quindi, si sposta dal costo di produzione al costo di informazione e dei sistemi di assicurazione della loro veridicità. La costruzione di reti in cui possono nascere sinergie tra settori e territori diversi, dove gli stessi utenti danno garanzie attraverso la propria esperienza, costituisce una soluzione tecnologicamente avanzata a questi problemi.

All'interno della rete si costruiscono poi dei meccanismi di controllo sociale che selezionano i partecipanti stessi alla rete sulla base della loro reputazione. Aver ridato rilevanza alla reputazione costituisce un meccanismo di riduzione dei costi di transazione nella rete stessa. La reputazione si riferisce non solo al produttore, ma anche al territorio a cui il prodotto è legato creando forti sinergie tra prodotto agricolo, gastronomico e risorse naturali, ambientali e storiche del territorio stesso e la loro fruibilità.

Un motore importante per l'integrazione locale è costituito dal capitale umano. Il lavoro nell'impresa agricola non è più despecializzato piuttosto l'agricoltore e/o il lavoratore diviene un esperto nell'utilizzazione delle risorse locali. Un'esperienza che, come detto, costituisce essa stessa un elemento di interesse e di integrazione con altri settori.

Questo è alla base della multifunzionalità dell'impresa nella quale il capitale umano costituisce la risorsa più flessibile e, quindi, maggiormente condivisa

dalle diverse nuove attività dell'impresa. Ciò porta ad una forte integrazione anche di lavoratori extra comunitari i quali, anche per le loro mansioni di gestione e vigilanza del gregge, svolgono un lavoro cognitivo e, non solo operativo, imparando a conoscere e riconoscere le risorse che utilizzano e lo stato di queste. Il rapporto di lavoro diviene più stabile in quanto il lavoratore non è immediatamente sostituibile con la conseguenza di una migliore integrazione sociale nella comunità locale di quei lavoratori che acquisiscono una reputazione rispetto al proprio lavoro.

Lo sviluppo della multifunzionalità dell'impresa fa sì che l'attività stessa di questa vada oltre i suoi confini coinvolgendo, a diversi livelli, il tessuto economico e sociale della comunità locale. Nella nostra novelty questo è molto evidente ed un elemento che è stato trovato in tutte le esperienze di innovatori anche nella ricerca effettuata nelle regioni meridionali e che illustrerò nel capitolo 6. L'attività agrituristica e di vendita diretta, ad esempio, ha coinvolto sia risorse materiali costituite dalle case abbandonate o utilizzate solo per pochi giorni l'anno, all'interno del paese, sia risorse umane, in particolare i giovani, nei periodi di maggiore affluenza turistica. Per dare una risposta all'affluenza turistica, sono state mobilitate risorse locali esistenti, sotto-utilizzate. In tutti i paesi della montagna, infatti, vi sono case non più abitate stabilmente, a causa dell'emigrazione, che sono state ripristinate per uso residenziale e gestite, dall'azienda di Nunzio, con diversi effetti:

- la salvaguardia del patrimonio abitativo di questi piccoli borghi che ne migliorano l'aspetto e la vivibilità;
- un incentivo per i proprietari al mantenimento ed all'utilizzo dell'unità immobiliare, grazie ad un reddito inaspettato;
- un importante integrazione di reddito per l'azienda agricola;
- un importante fonte di lavoro per i giovani e l'aumento della popolazione e di relazioni almeno durante i periodi di vacanza che vanno dai fine settimana ai periodi estivi o invernali legati alle attività sciistiche.

L'integrazione locale, come manifestato dalle esperienze vissute nelle aree di studio, costituisce un processo biunivoco per lo sviluppo della novelty e lo sviluppo del territorio attraverso la nascita di una nuova coerenza tra le risorse e le loro modalità d'uso sia all'interno del settore agricolo, sia in quelli collegati. Tale coerenza ha comportato il disegno di nuovi obiettivi strategici con la condivisione di tali obiettivi da parte degli attori locali e la nascita di un nuovo interesse delle istituzioni che hanno contribuito alla creazione di un nuovo spazio di manovra per le imprese e di un nuovo percorso di sviluppo che oggi si sta accreditando come alternativa alla modernizzazione.

NOTE

1 I dati RICA prevedono per l'allevamento bovino da carne una PLV per UBA di euro 813 e un margine operativo per UBA di euro 341, mentre per l'allevamento ovini misto una PLV per UBA di 1.146 euro e un margine operativo per UBA di 707.

2 Per i bovini il dato dei numeri dei capi è sovrastimato in quanto include anche il dato dei bovini da latte.

3 (Biondi 1999; Pienkowski e Bignal 1999a e 1999b; Bignal e McCracken 1996; Dennis 1999).

4 L'ULA è un'unità statistica pari a 2100 ore e cioè 250 gg lavorative.

5 UBA, Unità di Bovini Adulti, è un indice di standardizzazione del carico di bestiame riferito a specie e categorie diverse: un bovino adulto = 1 UBA; una pecora = 0,15 UBA.

6 Per allevamenti professionali si intendono quelli con numero di capi superiore a 300 cioè il numero di capi mediamente necessari in regione ad attivare una ULA (Milone e altri 2000).

7 Si tratta di prodotti lavorati e confezionati, la IV gamma, e pronti all'uso la V gamma.

8 Per innovazioni puntuali si intendono quelle innovazioni finalizzate ad un singolo problema/funzione di impresa, ad esempio il miglioramento della qualità di un prodotto, la riduzione dei costi di produzione, etc.

9 Proprio per la presenza di una forte divisione del lavoro nella filiera latte vaccino è possibile quantificare tale costo come la somma dei costi di produzione degli stabilimenti di standardizzazione più i costi di trasporto del latte in entrata e in uscita dallo stabilimento. Nel caso del latte vaccino in Pianura Padana, principale zona di produzione italiana, questo costo risulta pari a 0,03 euro/litro cioè il 10% circa del prezzo del latte alla stalla.

10 Un processo analogo si è avuto anche in Olanda nelle Wadden Islands dove è stata costituita la Wadden Group Foundation, che ha creato un marchio per le produzioni della regione che vengono prodotte secondo un disciplinare che prevede sia gli standard qualitativi, sia modalità di produzione e trasformazione a basso impatto ambientale. Anche in questa regione la gestione delle produzioni a marchio avviene attraverso una nuova organizzazione delle imprese che ha consentito di ottenere sia economie di scopo, sia economie di gamma. La forza del gruppo sta nella combinazione e nel coordinamento dell'attività commerciale con quella di sviluppo di attività e prodotti all'interno dell'impresa agricola. È la domanda di mercato che guida lo sviluppo delle attività. I prodotti sono venduti soprattutto nella regione e attraverso networks di ristoranti e negozi specializzati in Olanda e Belgio' (Roep 2002).

11 I costi relativi alle aziende in esame sono frutto di un monitoraggio di tali aziende avvenuto negli anni 1999 2000, 2001 (Milone *et al.* 2000; 2002)

12 La definizione delle tecniche ecosostenibili è il risultato di studi effettuati da diverse Università in collaborazione con l'ARSSA mirati all'individuazione delle modalità produttive di mantenimento della biodiversità dei pascoli (carico massimo e minimo di utilizzo, specie, periodi di pascolamento rotazione dei pascoli ecc).

13 Nella predisposizione delle celle di stagionatura non si è tenuto conto della prima fase di asciugatura del prodotto necessaria ad una buona fuoriuscita del siero ed ad una migliore

stagionatura successiva. L'utilizzazione, in un primo momento della cella di stagionatura come cella di asciugatura ha aumentato le perdite di prodotto. Inoltre nelle celle di stagionatura, il legno è stato sostituito dall'acciaio, con la perdita delle caratteristiche organolettiche del prodotto.

14 Nel solo comune di Scanno, dove oggi vi è difficoltà a sopportare un carico di 10 mila animali, prima della seconda guerra mondiale vi erano oltre 50 mila capi che utilizzavano i pascoli della Comunità pubblica.

15 È il caso di allevatori della costa che arrivano sulle montagne, oppure dei pastori che dalla Puglia arrivano, in estate, in Abruzzo.

16 Il lavoro operativo è l'attuazione procedurale delle varie fasi in cui il processo produttivo è articolato, il lavoro cognitivo è quello che conduce alla produzione, circolazione e utilizzazione della conoscenza necessaria ai processi produttivi.

17 L'elemento di prossimità deve essere inteso in senso spaziale, culturale e psicologico. Queste relazioni sono caratterizzate da: ispessimento delle relazioni che sono molto frequenti, informalità, esistenza di definizioni e di linguaggi comuni (Ventura 2001).

18 Nel momento in cui avviene lo scambio fisico del latte tra gli addetti al gregge ed il casaro vengono anche scambiate le informazioni rilevanti per le rispettive fasi del processo produttivo. Questo avviene in tempi brevi e con un linguaggio comune perché entrambi hanno conoscenze e competenze su tutto il processo produttivo. Il lavoratore diviene egli stesso una risorsa dell'azienda su cui investire e salvaguardare con la remunerazione e con il riconoscimento di merito. Vengono, quindi, messi in atto meccanismi spontanei per ridurre il turn over e prevenire situazioni di rischio o di disagio degli operai più efficaci di quelli dettati dalla legge.

19 COM (2002)/347 del 2 luglio 2002.

5 LE COOPERATIVE AMBIENTALI *VERENIGING EASTERMAR'S LÂNSDOUWE (VEL)* E *VERENIGING AGRARISCH NATUUR EN LANDSCHAPSBEHEER ACHTKARSPELEN (VANLA)*

Uno degli effetti del paradigma dominante è stato quello di allontanare l'agricoltore sia dal mercato, sia dalle istituzioni creando una serie di mediatori che hanno, nel corso del tempo, strutturato i rapporti tra l'azienda agricola e il suo ambiente esterno, definendone i confini e normandone sia i contenuti, sia le modalità dello scambio.

I mediatori nei confronti del mercato, in Olanda, sono certo rappresentati dalle cooperative di commercializzazione e trasformazione del prodotto. Queste hanno apparentemente minimizzato i costi di transazione, delle imprese agricole, che erano rappresentati unicamente dalla quota associativa.

Coase (1937) definisce i costi di transazione come *'..i costi d'uso del meccanismo del prezzo'*, cioè quei costi legati all'individuazione dei prezzi di mercato, alla negoziazione, alla conclusione di contratti.

Nella cooperativa il prezzo ed i meccanismi che lo determinano sono definiti dal *management* della cooperativa e, attraverso modalità di pagamento a qualità, il prezzo torna ad essere un buon indicatore delle caratteristiche della domanda. Domanda che è rappresentata dalla cooperativa stessa che norma la qualità in base alle esigenze tecniche e tecnologiche.

In tal senso le cooperative olandesi del latte sono diventate dei mercati molto simili a quelli di monopsonio dove il prezzo è definito uguale per classi di qualità e fissato sugli obiettivi di profitto dell'acquirente. In questi mercati i costi di transazione per i venditori del latte, gli allevatori, sono nulli in quanto vengono definite classi omogenee di prodotto e per ogni classe un proprio prezzo con relative modalità di pagamento.

Questa assenza di costi di transazione, unita ad una progressiva capitalizzazione da parte del socio della cooperativa (attraverso un prelievo annuale sul valore del latte conferito), diviene una vera e propria barriera all'uscita (Jacquemin 1989), da questo mercato (cooperativa), molto rilevante.

È attraverso questa barriera che la cooperativa mantiene un numero elevato di aziende per le quali i costi di transazione, legati a quelli d'uso di nuovi mercati,

in caso di uscita dalla cooperativa, condurrebbero a esborsi finanziari troppo onerosi, per la singola impresa, con la conseguenza di possibili fallimenti aziendali.

L'aspetto più preoccupante di queste organizzazioni è il fatto che, poiché il prezzo riassume il suo ruolo anche normativo rispetto alle scelte tecniche dell'allevatore, quest'ultimo perde totalmente la sua capacità di fare previsioni sulle richieste del mercato sia di tipo qualitativo, sia quantitativo in quanto tutto già definito dalla cooperativa che esercita un forte potere di dominanza organizzativa sulle aziende agricole associate (Benvenuti 1982b).

Anche nei confronti delle Istituzioni pubbliche, quali lo Stato o la Provincia, il sistema di delega alle organizzazioni agricole nazionali, insieme al sistema scientifico e di divulgazione, hanno esercitato il potere di dominanza non permettendo agli agricoltori di avere relazioni dirette, anche con le stesse istituzioni locali, creando uno scollegamento tra mondo della produzione e gli organi amministrativi preposti, a livello regionale e locale, alla gestione dell'agricoltura e delle risorse naturali del territorio.

Questo ha innescato un percorso deviante nel quale l'agricoltore non ha più trovato interesse a dialogare con le istituzioni, in quanto riponeva poca fiducia alla loro capacità di dare risposte alle esigenze dell'azienda, e le istituzioni si sono create una propria immagine virtuale dell'agricoltore (van der Ploeg 2003a) sul quale definire norme regolamentari e programmi di sostegno.

Le cooperative ambientali sono, invece, forme innovative di associazione di agricoltori a base locale o regionale che promuovono e organizzano attività connesse ad uno sviluppo rurale ed agricolo sostenibile sul loro territorio.

L'aspetto innovativo di queste cooperative risiede nel fatto che i problemi emergenti vengono affrontati direttamente dagli agricoltori che, in forma associativa, ricercano soluzioni originali, localmente specifiche.

Questo ha fatto sì che si sia aperto un nuovo ambito di relazioni tra agricoltori e istituzioni dal quale scaturiscono norme condivise. Le istituzioni, quindi, non sono più l'origine di norme prescrittive esogene rispetto all'impresa e al territorio, ma il garante della sostenibilità di comportamenti delle imprese, condivisi o concertati, nei confronti dei terzi.

Le cooperative ambientali assumono, quindi, un duplice aspetto:

- quello di spazio protetto per l'elaborazione e l'emersione di novelties aziendali;
- quello di una importante novelties organizzativa che crea una rottura con le modalità di governo tipiche del settore e riconnette le istituzioni con la realtà territoriale ed imprenditoriale agricola.

Per questo le cooperative costituiscono un fenomeno di grande interesse all'interno dei percorsi di sviluppo rurale in atto in Olanda spesso caratterizzati da una forte sfiducia tra agricoltori, lo Stato e gli altri attori rurali che è alla base di una crescente potenziale conflittualità nelle aree rurali.

Le cooperative ambientali rivendicano anche un ruolo attivo nella formulazione e realizzazione di politiche agricole e rurali nei loro campi specifici di attività. Tali campi sono molto variabili, nella maggior parte dei casi si tratta della gestione degli elementi naturali e paesaggistici dell'area e della riduzione dell'inquinamento ambientale prodotto dalle imprese agricole.

Tuttavia i loro ambiti di attività si sono ampliati fino a coprire, potenzialmente, la gestione delle acque, la gestione delle attività agrituristiche, la creazione di consorzi per produzioni tipiche e a marchi regionali e produzioni biologiche.

5.1 LA STORIA E GLI OBIETTIVI DELLE COOPERATIVE AMBIENTALI VEL E VANLA

Le cooperative ambientali nascono in Olanda agli inizi degli anni '90 come risposta alla crisi di un'agricoltura produttivistica che aveva portato a una diffusa preoccupazione, tra gli agricoltori, sulla immagine pubblica negativa che l'attività agricola andava acquisendo e soprattutto per il crescente numero di norme ambientali che venivano viste come un vero e proprio vincolo all'attività d'impresa (Renting e van der Ploeg 2001).

Dal 1992, anno di fondazione della prima cooperativa, ad oggi, il numero di cooperative ambientali è cresciuto fino ad arrivare ad oltre 100 unità. Costituiscono oggi un vero e proprio movimento sociale che sta rimodellando l'agricoltura olandese secondo le direttrici della sostenibilità ambientale ed economica.

Alcune di esse hanno dovuto affrontare problematiche che rischiavano di far scomparire l'attività agricola da alcuni specifici territori. Così ad esempio, per il nostro caso di studio, che riguarda due cooperative localizzate nella regione dei boschi ad est della Frisia '*Fryske Walden*' cioè: *Vereniging Eastermar's Lânsdouwe (VEL)* and *Vereniging Agrarisch Natuur en Landschapsbeheer Achtkarspelen (VANLA)*.

In tale regione le norme relative all'acidificazione degli elementi naturali, conseguenti all'utilizzo di azoto, costituivano una vera e propria minaccia non solo allo sviluppo, ma al mantenimento stesso della tradizionale attività di allevamento.

Il problema dei nitrati è stato affrontato dalle cooperative in modo più complessivo rispetto a quello tradizionale che ha portato all'introduzione di tecniche e tecnologie di spandimento dei liquami prescritte dalla legge.

Le specifiche caratteristiche delle cooperative VEL e VANLA possono essere riassunte nelle seguenti (Wiskerke *et al.* 2003):

- la questione ambientale, il mantenimento degli elementi naturali e del paesaggio vengono considerati come parte integrante della pratica agricola;
- l'integrazione di questi obiettivi nell'attività agricola viene considerata come una responsabilità collettiva;
- la contestualizzazione degli aspetti che riguardano la pratica agricola, l'ambiente, gli elementi naturali e del paesaggio;
- la costruzione di un nuovo contesto istituzionale tra le autorità locali, regionali, nazionali e gli agricoltori.

Questi quattro obiettivi conducono ad un nuovo modello di governance basata sull'organizzazione autonoma e sull'autoregolamentazione. Le problematiche ambientali vengono affrontate secondo questo nuovo principio di buona ed efficace governance che viene operazionalizzata attraverso l'individuazione di pratiche compatibili e la diffusione delle informazioni e dei risultati che gli agricoltori ottengono in relazione al problema dell'inquinamento da nitrati.

Attraverso la presenza delle cooperative è stato possibile far emergere pratiche messe in atto dagli allevatori per contenere il problema dei nitrati, più compatibili con la loro organizzazione aziendali rispetto alle regole nazionali di difficile implementazione e spesso contraddittorie (Renting 1995). Queste pratiche degli allevatori possono essere considerate come novelty poichè più promettenti rispetto a un concetto di sostenibilità complessiva dell'azienda.

Tuttavia questa novelty necessiterebbe di una riorganizzazione complessiva delle relazioni di impresa anche rispetto al mercato. La forte presenza di cooperative di trasformazione ed il ridotto interessamento per gli aspetti commerciali da parte delle cooperative ambientali ne costituisce un limite al loro consolidamento ed sviluppo autonomo. Le cooperative ambientali, però, potrebbero assumere un ruolo di agente di riconnessione tra agricoltore e consumatore attraverso un'azione forte di lobby sulle stesse cooperative di trasformazione e commercializzazione.

Nel presente capitolo verrà descritta e analizzato l'impatto ambientale ed economico della novelty e gli attuali limiti che la vincolano all'interno di poche imprese e che non consentono ancora di giungere a quel cambiamento normativo, tecnico ed istituzionale all'interno del quale la novelty può divenire un elemento di transizione tra il vecchio paradigma produttivistico ed il nuovo paradigma della multifunzionalità.

5.2 LO SPECIFICO CONTESTO POLITICO E TERRITORIALE

Il problema ambientale in Olanda, nel passato, non era mai stato affrontato politicamente in termini di obiettivi di sostenibilità, ma piuttosto di regole relative al carico massimo di inquinanti che ciascun produttore doveva rispettare.

Agli inizi degli anni '90, con l'introduzione della direttiva nitrati¹, la presenza massima dei nitrati nelle acque, di superficie e del sottosuolo, viene definita e la produzione di questo inquinante, da parte dell'agricoltura, diviene un problema centrale per la sopravvivenza del settore.

Le analisi conseguenti all'introduzione della direttiva mettono in evidenza che nel 40% delle aree agricole il contenuto in nitrati delle acque di falda superficiale è superiore a 50 mg/litro indicato come limite massimo dalla direttiva. L'azoto è, inoltre, uno dei principali responsabili delle piogge acide che proprio in quegli anni iniziano ad essere considerate una delle principali cause del degrado delle foreste e degli ecosistemi. In Olanda vengono investiti ogni anno milioni di euro per combattere gli effetti dell'acidificazione e/o dell'eutrofizzazione nelle zone a riserva naturale (Anon 1994).

Una delle principali cause di inquinamento da nitrati è rappresentata dalla produzione e successivo spandimento dei liquami provenienti dagli allevamenti zootecnici in particolare bovini e suini. Per il controllo e la riduzione di questa fonte inquinante furono introdotte misure atte a stabilizzarne la produzione (attribuzione di quote aziendali) e a regolamentarne l'uso come fertilizzanti. Queste ultime misure prevedevano tra l'altro la contabilità minerale (MINAS) e lo spandimento per iniezione nel terreno.

In teoria il sistema di contabilità costituiva una vera e propria forma di quote il cui superamento prevedeva un pagamento di una tassa. Il MINAS, insieme al sistema di quote produttive per il latte, rappresentava, a prima vista, una barriera ad ogni programma di sviluppo.

Nella realtà l'introduzione di una contabilità minerale ha condotto ad una esplorazione da parte degli agricoltori della Frisia dell'effettivo impatto delle loro aziende rispetto all'importante problema dell'inquinamento da nitrati delle acque.

Questo ha portato ad una maggiore consapevolezza da parte degli allevatori dell'importanza delle modalità estensive di allevamento ed alla ricerca di soluzioni, nelle tecniche di allevamento, alternative in tutti quei casi in cui venivano superati i limiti, di contenuto dei nitrati nelle falde, ciò al fine di minimizzare i costi aggiuntivi conseguenti a tale superamento.

In questo processo é stata posta in discussione anche la regola di spandimento dei liquami con l'obbligo di interrarli. Tale obbligo comporta l'utilizzo di macchine speciali che richiedono elevati costi di investimento, difficilmente ammortizzabili dall'azienda singola, che in Frisia é caratterizzata da piccole e medie dimensioni, sia in termini di superfici, sia di numero di animali.

Inoltre, tali macchine risultavano del tutto inadatte alla struttura del terreno in quanto troppo pesanti, quindi, compattanti, e soprattutto poco adatte alle piccole dimensioni dei campi ed alle delimitazioni di questi.

L'utilizzo di queste macchine é, infatti, del tutto in contrasto con gli investimenti effettuati nell'ambito delle misure finalizzate alla gestione delle risorse naturali, paesaggistiche ed al ripristinato di elementi storici. Tali misure sono state utilizzate in Frisia per il ripristino di siepi e muretti usati per la delimitazione di strade e canali. In particolare l'est della Frisia si distingue, dal resto del territorio, per la presenza di campi di ridotte dimensioni spesso delimitati da siepi e arbusti da cui si origina il nome di Woodland cioè terra dei boschi².

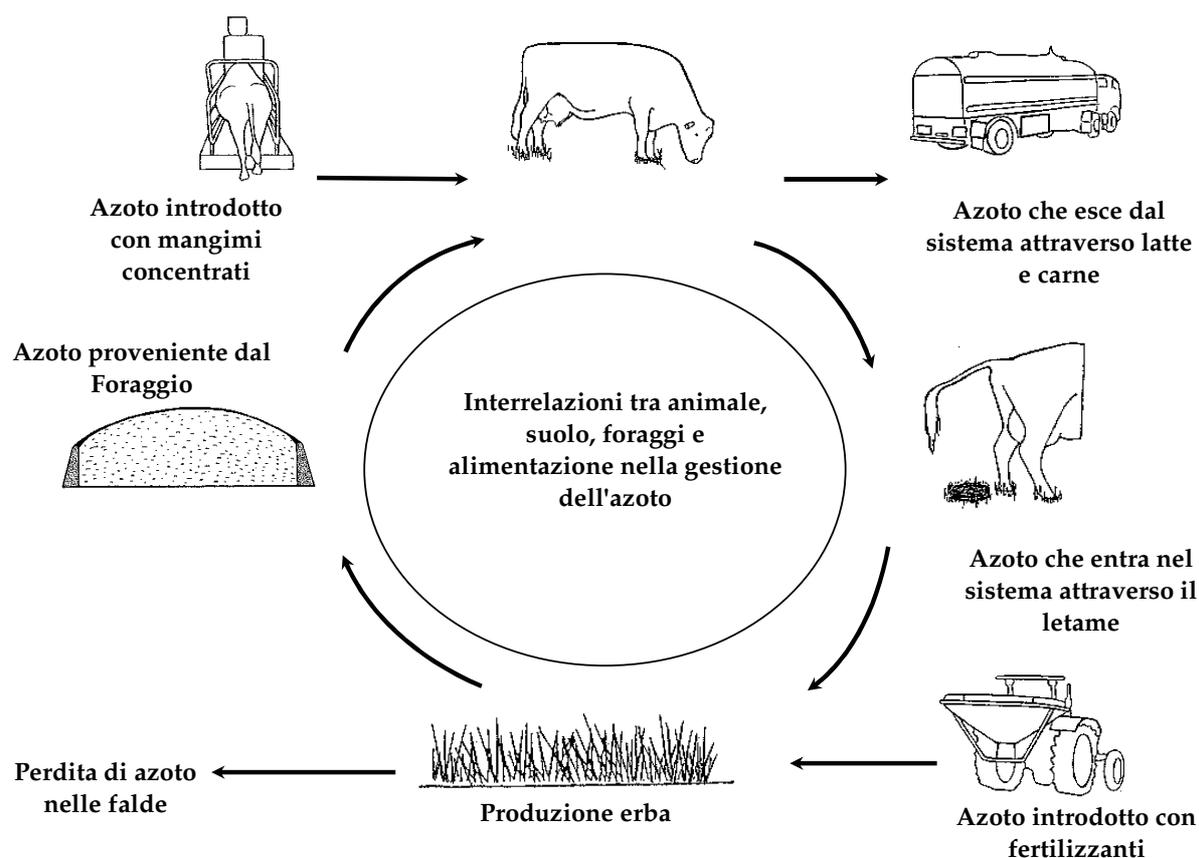
Sono questi elementi legati alla storia della regione, anche la più recente (occupazione tedesca e resistenza partigiana durante la II guerra mondiale), che sono stati, come detto, oggetto di finanziamenti all'interno dei Piani di gestione ambientale delle stesse cooperative ambientali. Ma tali elementi oggi costituiscono i principali ostacoli all'attuazione di piani di gestione dei nitrati secondo le regole governative in quanto le macchine sono state pensate e costruite per campi di grandi dimensioni e con facili vie di accesso che mal si adattano alle caratteristiche dei campi della Frisia. Ciò ha portato gli agricoltori aderenti alle cooperative ambientali VEL and VANLA a ricercare delle soluzioni alternative coerenti con le finalità di promuovere uno sviluppo integrato tra gestione ambientale e attività economica della regione.

5.3 LA NOVELTY E IL GOVERNO DELLA COMPLESSITÀ: DE-REGOLAMENTAZIONE E RI-REGOLAMENTAZIONE DELLE ATTIVITÀ AGRICOLE

All'interno delle cooperative ambientali gli agricoltori hanno sviluppato una serie di novelties strettamente correlate tra di loro. A causa della natura stessa della novelty, che costituisce una rottura rispetto ad uno stato di equilibrio esistente, emerge la necessità di modificare non una singola parte del processo, ma diversi processi interrelati tra loro dal fatto che l'output di uno costituisce l'input di un altro. Nel caso del 'letame migliorato' (Reijs *et al.* 2004), tali interrelazioni e, quindi, la produzione di nuove novelties, risulta immediatamente evidente anche se costituisce essa stessa una innovazione rispetto alla traiettoria dominante. Il riutilizzo del letame migliorato porta,

infatti, ad una sua utilizzazione in termini di risorsa e non di sotto prodotto da smaltire. Vengono sperimentate, quindi, modalità di utilizzazione di quei fattori che influiscono sulle caratteristiche qualitative di questa risorsa e ciò porta ad un processo a catena in cui l'intera tecnica produttiva viene modificata e con essa l'organizzazione interna dell'impresa. Quello che viene recuperato è la consapevolezza dell'interrelazione tra processi come descritti nella figura 5.1.

Figura 5.1 *Equilibrio tra animale-letame-suolo-foraggio*



Al fine di ottenere un letame migliorato, cioè con un più basso contenuto di azoto, vengono introdotte novelties diverse nei diversi punti critici del processo produttivo.

Ad esempio viene modificata la modalità di gestione dei pascoli, di raccolta dell'erba e di somministrazione all'animale. Il tipo di erba ed il tempo di copertura determinano diverse modalità di rilascio di azoto nelle falde acquifere. Così come la somministrazione di letame in un pascolo in stadi vegetativi diversi determina anch'esso un diverso percolamento di azoto, proveniente dal letame, nelle falde.

Le diverse modalità di gestione del pascolo mettono anche in evidenza l'importanza della qualità del suolo e, rispetto a questo, del ruolo che hanno le rotazioni aziendali.

Nell'approfondimento delle variabili che concorrono a determinare la quantità di azoto nel letame viene posta in evidenza l'importanza della modalità di alimentazione dell'animale. Alcune novelties vengono introdotte anche in questo campo (Reijs *et al.* 2004) che normalmente è di dominio del sistema dell'assistenza tecnica che provvede a prescrivere ricette di alimentazione sulla base delle minimizzazione dei costi delle materie prime.

Siamo, quindi, di fronte ad una doppia innovazione:

- di tipo materiale in quanto vi è una vera e propria sostituzione di pratiche convenzionali anche con l'introduzione di nuovi manufatti, che costituiscono essi stessi delle novelties, come ad esempio gli additivi della Fermentazione controllata del letame e le macchine leggere per lo spandimento in superficie dei liquami;
- di tipo cognitiva e cioè legato al processo di costruzione delle conoscenze. Qui la 'rottura' con i processi convenzionali è ancora più evidente in quanto non vi è più un metodo prescrittivo derivante da conoscenze esogene che vengono introdotte nella gestione dell'azienda, ma vi è una nuova costruzione del processo cognitivo che vede protagonista l'agricoltore che affronta il problema ambientale con un approccio pluridimensionale dove le soluzioni non si limitano alla singola fase di processo (modalità di smaltimento a basso impatto), ma bensì vengono ricercate all'interno di possibili soluzioni che coinvolgono tutto il processo produttivo.

Questo nuovo modo di approcciarsi ai problemi fa recuperare la dimensione della complessità del processo produttivo agricolo inteso come processo variabile nel tempo e nello spazio e caratterizzato da una varietà di tecniche che influiscono in modo diversificato non solo sul risultato/prodotto, ma sulla costruzione ed integrazione dei singoli stadi del processo stesso.

È, quindi, la dimensione sistemica che viene recuperata attraverso la novelty. All'interno di questo sistema l'esperienza e le conoscenze specifiche dell'agricoltore sono fondamentali per conoscere lo stato iniziale dei costituenti stessi del sistema. La novelty recupera il concetto di qualità del suolo o, meglio, di vita del suolo che diviene parte attiva nella determinazione delle quantità di azoto che rimangono nel terreno e che vanno in falda.

La reintroduzione della storia dei campi coltivati nel processo decisionale di adozione delle diverse tecniche di concimazione, costituisce anch'esso una importante novelty. Questa aveva come base l'osservazione empirica dell'agricoltore della diversità di associazioni fitosociologiche e di vigore vegetativo, di campi con diverse storie colturali.

Queste osservazioni, che influenzano direttamente la decisione delle modalità e quantità di letame da distribuire, hanno trovato un fondamento scientifico nell'ottimo lavoro di ricerca di Sonneveld e dei suoi colleghi (Sonneveld 2004).

Questi studi hanno dimostrato l'esistenza di basi scientifiche nelle scelte degli agricoltori che tengono conto di diversi elementi e fattori del sistema impresa (Toderi *et al.* 2002):

- gli elementi caratterizzanti di natura agronomica;
- gli elementi caratterizzanti legati al capitale bestiame;
- i fattori che condizionano le azioni/reazioni degli elementi naturali o ambientali;
- l'elemento bersaglio (nel nostro caso il miglioramento del letame) sul quale si esplicano, direttamente o indirettamente, le azioni degli altri elementi;
- gli output del sistema, dati dalle produzioni delle colture e da altri effetti di natura ed interesse diversi.

La novelty, quindi, decompone il sistema ponendo attenzione:

- agli effetti che i singoli elementi hanno sugli altri elementi del sistema;
- agli output che da questi derivano e alle modalità con cui questi modificano l'azione obiettivo;
- agli output derivanti da effetti di altra natura, in particolare quelli sull'ambiente, sul paesaggio e sulla conservazione della qualità delle risorse suolo e acqua.

Lo ricompono ridefinendo l'azione obiettivo in funzione sia delle propensioni individuali, che dell'ambiente esterno (cfr. capitolo 1).

La nuova routine generata dalla novelty ha, quindi, il pregio di far convergere le propensioni attese dell'imprenditore con quelle dell'ambiente socio-istituzionale all'interno del quale l'impresa opera.

La novelty diventa un vero e proprio strumento di governo della negoziazione continua tra impresa e contesto socio-istituzionale in cui l'agricoltore recupera potere negoziale.

La finalità, infatti, delle cooperative ambientali, nell'introduzione della novelty, possono essere ricondotte ad obiettivi soggettivi e collettivi:

- i primi fanno capo al desiderio di mantenere l'agricoltura nell'area, di mantenere il maggior numero possibile di aziende agricole, di ridare la gestione dell'ambiente e della natura agli agricoltori, di utilizzare il più possibile l'innovatività degli agricoltori sia per gli aspetti operativi, che istituzionali;
- i secondi fanno capo al mantenimento degli elementi specifici del paesaggio rurale e del locale ecosistema.

La novelty costituisce un modo di raccordare questi due obiettivi diminuendo la conflittualità con soluzioni che sono sostenibili da un punto di vista economico per gli agricoltori. Un aspetto importante per la novelty è, infatti, la sua capacità di mantenere, nelle imprese che l'adottano, un livello reddituale comparabile con quello delle aziende convenzionali. L'effetto in termini economici della novelty è quello di trovare una soluzione efficiente con una allocazione delle risorse che tenga in considerazione anche l'utilità derivante all'agricoltore dall'uso di conoscenze contestualizzate.

Da un punto di vista della teoria economica neoclassica l'efficienza dell'impresa si raggiunge quanto l'allocazione delle risorse massimizza l'utilità di tutti gli operatori che prendono parte al processo produttivo ed una sua variazione porterebbe ad una riduzione del benessere di uno di questi (efficienza paretiana).

Questa efficienza è stata ricercata secondo alcuni postulati di base:

- la perfetta riallocazione del lavoro dal settore agricolo in altri settori;
- l'omogeneità della conoscenza e la sua perfetta distribuzione tra i diversi operatori;
- la sostituibilità del lavoro con la tecnologia.

Nella realtà questi postulati non tengono e la massimizzazione dell'utilità non ha tenuto conto di aspetti extra economici e della non veridicità dei postulati stessi. Le scelte allocative del modello di modernizzazione hanno portato ad una riduzione del benessere dell'agricoltore che, in termini sociali, ha visto ridurre lo status fino addirittura ad essere considerato un nemico della società.

L'attuale crescente difficoltà di riallocazione del lavoro manuale, divenuto ridondante a seguito dell'introduzione di tecnologie, sul mercato del lavoro che deve confrontarsi con la competizione di Paesi in via di sviluppo, sta portando anche ad una riduzione del benessere economico delle famiglie coltivatrici.

Attraverso la novelty viene, invece, ricercata una soluzione efficiente che tenga conto della multidimensionalità del concetto di benessere e che, quindi, riporta all'interno dell'impresa il lavoro cognitivo ed operativo dell'imprenditore e della famiglia.

Un errore ricorrente nel modello di modernizzazione è stato quello di considerare la centralità della professionalità nella pratica agricola come segno di comportamento non economico. Questo costituisce un grave equivoco in quanto non viene considerato che, nella modalità contadina di esercizio dell'attività, l'azienda agricola si relaziona con i mercati in modo diverso da quanto avviene per la modalità imprenditoriale capitalistica.

L'impresa contadina, infatti, ricerca una certa autonomia tra i mercati a monte dell'azienda e considera i mercati a valle come uno sbocco materiale della produzione. Non vi è, quindi, percezione del principio del mercato ordinatore come nel caso della modalità imprenditoriale capitalistica. Questo diverso modo di calcolo economico (van der Ploeg 2003b; Chajanov 1966), ha avuto due importanti effetti:

- il mantenimento di attività economiche basate su risorse endogene che, ad un calcolo imprenditoriale, risultano del tutto inefficienti ad esempio la razza chianina (Ventura 2001) e le pratiche di alimentazione degli economically farmers (van der Ploeg 2000);
- un concetto di qualità del prodotto agricolo alimentare 'producers oriented' legato a tradizioni e culture locali su cui oggi viene basata la differenziazione di molti prodotti (Ventura 2000).

Nel calcolo economico del contadino non vi è solamente il profitto di breve periodo, ma anche il mantenimento ed il miglioramento del valore patrimoniale dell'azienda legato alla sua capacità di lungo periodo di produrre (mantenimento e miglioramento della struttura e fertilità del terreno, dei fabbricati, delle infrastrutture, delle conoscenze, ecc.). Capacità che viene sintetizzata nell'obiettivo di realizzare una 'bella azienda'.

Questa mentalità contadina è all'origine sia delle cooperative di commercializzazione e trasformazione del latte che costituiscono la modalità organizzativa dominante della filiera lattiero casearia della Frisia e dell'Olanda, sia delle più recenti cooperative ambientali che hanno trasposto a livello di territorio, il concetto di 'bella azienda'.

Le cooperative di trasformazione del latte dovevano, infatti, costituire lo sbocco materiale del prodotto la cui qualità veniva definita direttamente dal produttore. Viceversa le cooperative, principalmente a causa dell'aumento dimensionale che ha portato ad un diverso rapporto tra base produttiva e management, hanno preso il posto del mercato nell'esercizio del potere ordinatore ed in particolare in quello allocativo delle risorse e normativo delle pratiche.

Nel caso del latte e della sua definizione qualitativa, tale potere è risultato in una riduzione della multidimensionalità di tale definizione che si è limitata alle caratteristiche intrinseche del prodotto (grasso, proteine, cellule somatiche, carica batterica) senza tener conto di quelle derivanti dalle caratteristiche del processo produttivo.

Anche in questo caso la novelty agisce come un integratore del modello contadino con la cooperativa in quanto consente all'allevatore di strutturare il processo produttivo secondo il suo concetto di qualità e 'bellezza' e al tempo

stesso di ottenere un prodotto con caratteristiche qualitative richieste dalla cooperativa con un guadagno ritenuto soddisfacente dall'allevatore.

Le recenti tendenze dei prezzi del latte sul mercato europeo e la riduzione dei prezzi istituzionali hanno portato le cooperative a ridurre i prezzi di acquisto del latte dei soci abbassando i livelli di reddito sotto le soglie accettabili dall'allevatore della novelty.

La risposta da parte dell'allevatore è stata quella di una riorganizzazione aziendale che prioritariamente passa per una diversificazione orizzontale piuttosto che per una diversa organizzazione verticale. Infatti il legame verticale tra allevatore e cooperativa di trasformazione è molto forte e regolato da fattori socio-culturali ed economici:

- il senso di appartenenza alla cooperativa che proviene dall'esserne fondatori o dalla tradizione familiare;
- gli investimenti in capitale finanziario che l'agricoltore e la sua famiglia, attraverso generazioni, hanno effettuato e che verrebbero persi (sunk cost) in caso di uscita dalla cooperativa.

Entrambi questi fattori costituiscono oggi quelle che abbiamo definito come delle barriere all'uscita degli allevatori dalla cooperativa di commercializzazione e trasformazione per creare una forma organizzativa innovativa che possa valorizzare la diversità del prodotto e del processo nel mercato garantendo un maggior profitto ed una maggiore autonomia della novelty dagli interventi pubblici.

La cooperativa di commercializzazione e trasformazione opera, quindi, come un elemento di inerzia rispetto alla forza di rottura della novelty dei confini aziendali, nel caso del VEL e VANLA, diversamente da quanto è stato descritto per l'Abruzzo dove le imprese hanno significativamente mutato la propria organizzazione e le relazioni di mercato.

Il forte legame tra allevatori e cooperative avrebbe dovuto portare ad un cambiamento congiunto delle strategie di entrambi con una riposizionamento della cooperativa anche rispetto a nuovi mercati capaci di valorizzare un portafoglio prodotti all'interno del quale avrebbe trovato posto anche una differenziazione qualitativa basata sul processo.

Si sarebbe completato il processo di creazione di uno spazio protetto, per le novelties del VEL e VANLA, con la creazione di una nicchia non solo istituzionale, ma anche di mercato. Tale processo non è ancora attuato in quanto la referenzialità politica degli allevatori che hanno introdotto le novelties, all'interno della cooperativa, non è ancora abbastanza forte da imporre al *management* la revisione delle proprie strategie.

Le cooperative del latte, infatti, invece di perseguire una politica di diversificazione del prodotto, continuano ad inseguire economie di scala che portano ad una rilevante riduzione e concentrazione degli allevamenti.

La netta separazione del management dalla base associativa e l'assenza di ogni tentativo di diversificazione del mercato, sembra portare la cooperativa di commercializzazione e trasformazione del latte ad avere come obiettivo prioritario quello del mantenimento delle proprie quote di mercato.

Questo in un contesto di incremento della competitività (dovuto anche all'allargamento ad est dell'UE ed all'aumento di produttività delle aziende) può essere ottenuto, in presenza di economie di scala, con la riduzione dei costi di produzione. Tra questi vi è anche il costo della materia prima che corrisponde al prezzo corrisposto agli allevatori.

Questa riduzione ha un vero e proprio effetto di selezione nei confronti degli allevamenti: quelli che non riescono ad attuare analoghe riduzioni dei costi vedono progressivamente erodere il proprio profitto fino a trovare maggiore convenienza nella vendita della quota ed in una totale riconversione dell'azienda o addirittura nell'abbandono dell'attività agricola.

Tale processo ha portato all'aumento delle dimensioni aziendali e viene giustificato dalla ricerca continua di una maggiore efficienza aziendale considerata sinonimo di competitività.

Nella novelty, invece, le economie di scala vengono sostituite da economie di scopo e cioè dalla ricerca di riduzione dei costi attraverso l'utilizzazione di uno stesso fattore per più attività o il recupero di fattori endogeni che nel modello convenzionale sono considerati sotto prodotti come ad esempio il letame. In questo senso la novelty è più promettente in quanto garantisce l'esistenza di un profitto per le imprese che non proviene da una riduzione dei costi fissi e tecnologici, ma da una gestione più oculata delle risorse endogene che porta come conseguenza anche ad una diversificazione di processo e di prodotto.

Infatti, la dimensione sistemica dell'attività agricola e di allevamento, comporta, come mostrato anche nella figura 5.1, diverse caratteristiche di processo e di prodotto al variare dell'uso dei fattori della produzione, in particolare di quelli localmente e aziendali specifici. Questo comporta l'acquisizione di un potenziale multidimensionale di riposizionamento dell'impresa rispetto ai mutamenti del mercato.

Nel nostro caso, tuttavia, il forte legame con la cooperativa di trasformazione e commercializzazione fa sì che la dimensione che prevale in termini competitivi sia quella della riduzione dei costi di produzione, ma la novelty ha in sé la possibilità di riposizionare il prodotto su mercati dove è richiesta una

maggiore compatibilità ambientale del processo e/o di trasformare in prodotti pratiche agricole che sono efficaci nel mantenimento del paesaggio (ricostituzione delle siepi di delimitazione dei campi) o della tutela delle risorse naturali (minore inquinamento con letame migliorato).

Gli allevamenti che appartengono alle cooperative VEL e VANLA possono introdurre nel loro bilancio, accanto alla vendita del latte, i premi provenienti dagli schemi ambientali senza che questi comportino significativi aumenti dei costi, anzi, concorrono alla riduzione dei costi di produzione del prodotto principale latte.

La presenza di uno spazio istituzionale protetto, che ha portato risorse finanziarie agli allevatori, della novelty del VEL e VANLA, legate agli impegni ambientali, non hanno reso necessario la costruzione di una nicchia di mercato che richiede alleanze strategiche con i cittadini/consumatori che condividono gli obiettivi di mantenimento degli allevamenti come gestori sostenibili delle risorse naturali. È attraverso queste alleanze che la novelty potrebbe diventare evidente al management della cooperativa e rappresentare un'alternativa promettente.

D'altra parte una possibile riduzione o cessazione dei premi ambientali diventerebbe una forte spinta a far emergere le potenzialità di diversificazione delle attività produttive che sono latenti nella novelty. In alcuni casi gli allevatori hanno già messo in atto strategie di diversificazione della produzione con l'introduzione di allevamenti da carne, di servizi ricettivi e ricreativi e con la vendita diretta.

La riconversione negli allevamenti che hanno già adottato delle novelties risulta più facile e con minori costi di transizione, per la minor dipendenza di queste imprese dalla tecnologia (*sunk cost*) e per la loro capacità di costruire e contestualizzare le conoscenze necessarie all'introduzione di nuove attività non convenzionali per l'area.

5.4 LE DIMENSIONI DELLO SNM

Lo SNM nel caso del VEL e VANLA è stato focalizzato alla creazione di uno spazio protetto per lo sviluppo di pratiche che sono contrarie all'ordinamento giuridico vigente. Siamo di fronte al caso in cui le norme imposte dal regime dominante costituiscono un vero e proprio vincolo alla creazione e diffusione della novelty. Nel caso del VEL e VANLA tale vincolo è rappresentato dal divieto di spandimento superficiale dei liquami che obbliga l'acquisto di speciali e pesanti attrezzature e lunghi trattamenti di abbattimento dell'azoto libero. Modalità che contrastano con le realtà paesaggistiche della Frisia le stesse che le cooperative ambientali stanno salvaguardando.

Lo SNM ha anche in questo caso riguardato lo sviluppo di diverse dimensioni. In tale processo alcune dimensioni hanno assunto una maggiore rilevanza in corrispondenza dell'evoluzione della storia della novelty. In altre parole vi è stata proprio una sequenza di interventi che hanno portato allo sviluppo temporale diverso delle diverse dimensioni, conseguente alla necessità di abbattere vincoli e di rispondere alle emergenze di tipo istituzionale e normative.

Tutte le dimensioni, però, sono interrelate tra loro e costituiscono la modalità multidimensionale attraverso la quale la nicchia del VEL e VANLA si è rapportata con il regime dominante ed ha potuto creare uno spazio protetto.

5.4.1 *La Governance*

La capacità di governance è espressa come capacità di regolare i rapporti e le pratiche interne alla nicchia. In particolare nel caso del VEL e VANLA tale capacità risulta in un migliore modo di raggiungere gli obiettivi di salvaguardia e mantenimento della natura e del paesaggio. Un tale obiettivo necessita, infatti, di una forte partecipazione e l'assunzione di responsabilità non solo dell'individuo ma, di una collettività di individui che operano sul territorio.

Qualsiasi tentativo isolato o anche 'a macchia di leopardo' ha un'efficacia estremamente ridotta rispetto ad una attività svolta in modo congiunto da agricoltori limitrofi. Il VEL e VANLA è riuscito a coinvolgere l'80% dei locali allevatori dell'area nelle attività di gestione e miglioramento della natura e del paesaggio a fronte di una media nazionale del 12%.

Questo risultato è stato ottenuto grazie alla presenza di novelties di tipo organizzativo che possono essere riferite principalmente al disegno locale di adeguati '*management packages*' (van der Ploeg *et al.* 2004b).

Le regole di gestione contenute in questi pacchetti sono il risultato di un'attività partecipativa in cui gli stessi allevatori hanno individuato gli obiettivi ed i percorsi per raggiungerli ed infine hanno tradotto tali percorsi in impegni contenuti nei contratti che sono gli strumenti previsti dalla normativa olandese che ha dato avvio ai programmi per le cooperative ambientali.

Una così alta percentuale di partecipazione e l'efficacia delle norme autodefinte dagli allevatori, hanno fatto sì che il processo decisionale convenzionale sulla tutela ambientale venisse totalmente capovolto: la provincia ha adottato il programma degli allevatori e non viceversa come accade nella normalità.

Il mantenimento di una gestione partecipativa, che è divenuta routine, è oggi consentito dalla presenza di un segretariato che ha acquisito competenze e autorevolezza per la gestione di tale processo riducendo i costi interni di governo di questa nuova forma organizzativa³ e migliorando le relazioni con le istituzioni politiche e amministrative.

5.4.2 La Politica

Un passo fondamentale nella creazione dello spazio protetto è stato la capacità di creare alleanze con la Commissione agricoltura del Parlamento olandese per fare pressioni sul Ministro dell'agricoltura. Più volte, infatti, i membri della Commissione sono intervenuti a sostegno del VEL e VANLA. Attualmente le relazioni con la maggior parte dei membri della Commissione sono estremamente buoni. Molti di loro sono stati coinvolti direttamente nelle discussioni interne e nei diversi passi effettuati nei confronti delle istituzioni pubbliche competenti.

Allo stesso tempo i membri del Commissione, attraverso l'esperienza del VEL e VANLA, hanno potuto acquisire le informazioni e conoscenze necessarie a valutare le proposte politiche, relative ad uno sviluppo sostenibile dell'agricoltura, provenienti dal Ministero.

D'altra parte la novelty può costituire per il Ministero olandese un argomento per ridurre la conflittualità tra il Governo olandese e la Commissione europea dovuta al non adeguamento dell'Olanda alla direttiva nitrati. La dimostrazione scientifica della validità delle pratiche introdotte dalle novelties, obiettivo anche del progetto di ricerca AGRINOVIM, può tradursi in una nuova strategica alleanza tra politica e allevatori in un percorso di riappropriazione del potere decisionale sulle modalità di sviluppo dell'agricoltura.

Il passo successivo, come già riportato in precedenza, è quello relativo alla creazione di un'alleanza politica con i consumatori che porti alla definizione di segmenti qualitativi di prodotto che consentono alla novelty di costruirsi una nicchia di mercato e di divenire autonoma dai programmi pubblici di sostegno.

5.4.3 La conoscenza

La conoscenza rappresenta la dimensione di maggior rilevanza per lo SNM nel caso del VEL e VANLA. La necessità di conoscenze specifiche che nasce dal fatto che la cooperativa ambientale si trova a gestire risorse naturali e paesaggistiche caratterizzate da una forte specificità, è stata la chiave per poter trovare lo spazio d'azione all'interno delle maglie del regime dominante.

Nei dieci anni di esperienza del VEL e VANLA è stato possibile dimostrare che esistevano modalità alternative di raggiungere obiettivi quali il mantenimento e riproduzione delle risorse naturali locali e degli elementi tipici del paesaggio rispetto a quelle dettate dalla normativa e dal contesto dominante. Ciò attraverso lo strumento di un disegno condiviso e lo sviluppo di conoscenze locali.

Il metodo partecipativo è stato estremamente importante nello sviluppo e consolidamento di conoscenze e competenze locali perché ha consentito:

- la ripetizione di pratiche in contesti (aziende) con caratteristiche molto simili dal punto di vista delle risorse naturali;
- la diffusione dei risultati delle 'microsperimentazioni' senza che questa avesse la necessità di passare per una formalizzazione delle conoscenze acquisite;
- una maggiore capacità e autorevolezza nel supportare la valenza delle loro pratiche alternative.

La conoscenza locale è stata costruita secondo procedure che non differiscono molto da quanto avviene in un laboratorio di ricerca.

I passi logici sono gli stessi e sono riconducibili ai seguenti:

- individuazione del problema;
- individuazione delle variabili che interagiscono nella determinazione del problema;
- individuazione della possibile soluzione;
- sperimentazione e verifica dei risultati.

La diversità sta nel fatto che la sperimentazione e la verifica dei risultati avviene all'interno dell'azienda e si basa su una visione olistica-sistemica del sistema terra-impresa, cioè su un modello interpretativo che lega insieme, simultaneamente, tutte le differenti attività e che, accanto ad un obiettivo collettivo, vi sono specifici obiettivi dello sperimentatore stesso (imprenditore) che contestualizzano la conoscenza rendendola più adatta alla risoluzione del problema/impresa nelle differenti situazioni e nel tempo.

Un elemento importante è stato lo sviluppo di attività di ricerca in comune fra agricoltori e ricercatori. Questa attività si è sviluppata soprattutto per quello che riguarda la gestione dei fertilizzanti. La novelty del VEL e VANLA è un buon esempio di come la sperimentazione aziendale porti ad una visione sistemica del problema e, quindi, ad una ricerca allargata alle sue componenti e focalizzata sulle interazioni di queste.

Infatti il problema della riduzione dei nitrati nelle falde era stato inizialmente affrontato in termini di buone pratiche agronomiche intese come modalità di spandimento dei liquami. Da qui, molti agricoltori, hanno affrontato il

problema in modo diverso, cioè focalizzando l'attenzione sulla possibilità di ottenere un liquame con un ridotto contenuto in azoto. Questo ha immediatamente spostato l'attenzione sull'alimentazione del bestiame, cioè sulle tecniche di allevamento e non solo sulle pratiche agronomiche di gestione della terra.

L'interazione tra ricercatori universitari e allevatori è stata estremamente importante perché ha consentito di validare con dati analitici, scientificamente testati, le diverse evidenze empiriche provenienti dagli agricoltori. Questa esperienza può essere interpretata come la costruzione di un *Field Laboratory* dove pratiche e conoscenze locali di successo sono studiate con metodologie scientifiche per darne una spiegazione oggettiva che conferisce loro maggiore forza e capacità di referenza politica.

In questo modo l'agricoltore diviene protagonista, attraverso la sua capacità di osservazione e deduzione, del processo di conoscenza e, quindi, tale processo può essere finalizzato ad obiettivi localmente e/o aziendalmente specifici a costi ridotti. Questo è particolarmente importante in una prospettiva sistemica in cui le pratiche agricole sono fortemente interconnesse tra loro e con l'evoluzione e lo stato dell'ecosistema.

È proprio la conoscenza locale che diventa una risorsa indispensabile per una migliore interpretazione delle dinamiche dell'ecosistema, delle risposte di questo alle differenti pratiche agricole e per disegnare le regole attraverso le quali si costruisce una maggiore sostenibilità tra il sistema sociale (che determina le attività umane) e l'ecosistema (determinato dalle risorse naturali) (Toledo 1992; Hobart 1993).

La rilevanza della conoscenza locale nella costruzione di nuovi modelli di sostenibilità delle attività agricole, conduce a conseguenze importanti rispetto alla gestione stessa delle conoscenze:

- la necessità di mantenere e riprodurre la conoscenza locale, che assume il ruolo di una risorsa insostituibile al pari delle risorse naturali;
- la necessità di mantenere la conoscenza locale diffusa sul territorio e la capacità di *learning by doing*, che è alla base di tale conoscenza, all'interno delle imprese agricole. Ciò al fine di poter disegnare percorsi sostenibili anche all'interno di una forte eterogeneità (che va mantenuta) che proviene sia dalle risorse naturali e dalle loro modalità d'uso⁴, sia dalle convinzioni ed obiettivi dei singoli agricoltori. Obiettivi che vanno spesso oltre la ricerca del solo profitto, ma che riguardano la sfera sociale ed individuale come l'affermazione sociale, la realizzazione delle proprie capacità ed il soddisfacimento dei propri interessi.

Una via alternativa che tenga conto dei due aspetti sopra elencati, può essere individuata nella costruzione di sistemi esperti. Il limite di tali sistemi sta nel costo di realizzazione sia delle parti materiali, sia immateriali.

In questo caso vi è una concentrazione della produzione di conoscenze che devono essere moltiplicate per un numero che può diventare prossimo all'infinito. Attraverso il *field laboratory* (Stuiver *et al.* 2003) e i processi di costruzione di conoscenze locali vi è invece una conoscenza diffusa, prodotta da un gran numero di attori, con una riduzione notevole dei costi.

Gran parte delle conoscenze vengono prodotte all'interno di attività di routine dell'impresa e non nell'ambito di una funzione specializzata di ricerca e sviluppo come avviene, invece, nella costruzione di sistemi esperti. In altre parole le conoscenze locali, come emerge dal VEL e VANLA, consentono di avere economie di scopo nella costruzione, nell'uso e nella diffusione di pratiche più sostenibili e scientificamente validate.

5.4.4 *L'Agency e l'autonomia*

La conoscenza rafforza una dimensione importante per lo sviluppo della novelty, cioè *l'Agency e l'Autonomy*. Queste possono essere intese come la capacità di determinare i processi in modo autonomo rispetto al disegno dominante. Naturalmente vengono rafforzate dal riconoscimento del successo delle scelte non solo da parte di chi le ha effettuate, ma anche da parte del contesto socio-politico all'interno del quale queste vengono effettuate. È stato già evidenziato come la novelty diventa visibile e, quindi, può essere diffusa solo quando ha raggiunto un certo livello di successo (cfr. capitolo 2).

Nel caso del VEL e VANLA il monitoraggio dei dati relativi ai nitrati nelle acque, ha consentito di validare le decisioni degli agricoltori e di ottenere le deroghe necessarie ad utilizzare pratiche autonome ed originali rispetto a quelle convenzionali.

Tale successo è anche alla base dell'introduzione di una prospettiva sistemica nella gestione delle conoscenze. L'*agency*, infatti, si autoalimenta attraverso il consolidamento delle conoscenze contestuali e l'incremento continuo di competenze.

Sono questi gli elementi che costituiscono la base per avventurarsi in un'esplorazione multidimensionale di problemi complessi che proprio per questo possono sembrare non alla portata del singolo agricoltore⁵. È la visibilità della crescita dell'*agency* e dell'autonomia che ha consentito al VEL e VANLA di creare uno spazio protetto dove sviluppare artefatti, anche tecnologici, innovativi rispetto a quelli presenti sul mercato.

È questa capacità di avventurarsi che fa sì che la novelty inneschi un processo di ridefinizione dei confini dell'impresa con la reinternalizzazione, da parte di questa, di altre funzioni esternalizzate dal processo di modernizzazione.

Anche nel VEL e VANLA il passo logico successivo del rafforzamento dell'agency e dell'autonomia dovrebbe essere quello della ridefinizione delle relazioni di mercato. Tuttavia, come già detto, i legami sociali ed economici con la cooperativa di trasformazione (che rappresenta il mercato di sbocco delle produzioni) costituisce un elemento di inerzia ancora troppo forte rispetto al livello di agency raggiunto dalla novelty.

5.4.5 L'Integrazione locale

L'integrazione si riferisce al grado con il quale differenti progetti, aspetti e livelli sono legati insieme in un unico organico (van der Ploeg *et al.* 2004b). Potenzialmente l'integrazione implica la creazione di sinergie che rafforzano il sistema.

Questa dimensione nasce dalla ricomposizione e coordinamento delle dimensioni precedenti. La novelty, infatti, riesce a rimettere insieme, in modo coerente, aspettative collettive ed interessi soggettivi, politica ed agricoltura, natura e attività economiche.

Il valore che viene creato è quello derivante dalle sinergie che scaturiscono da soluzioni integrate che riguardano i problemi di sostenibilità intesa nel senso più ampio (ambientale, sociale ed economico). Tali sinergie si traducono anche in una riduzione di costi sociali. Basti pensare a quanto avviene per la manutenzione di risorse naturali e del paesaggio che, come attività a se stanti, avrebbero un costo per la collettività estremamente elevato, integrate all'interno dei processi produttivi, invece, possono, come nel caso del VEL e VANLA, avere costi estremamente ridotti o addirittura essere senza costo.

Le cooperative ambientali VEL e VANLA, assumono, quindi, la funzione di integrazione a livello locale delle diverse componenti produttive, sociali ed ambientali con l'attività agricola di produzione del latte. Attraverso l'integrazione si rafforza la specificità del sistema, che come visto, è all'origine delle altre dimensioni e da efficacia allo SNM della novelty, cioè alla capacità di presentare la novelty come una solida e promettente alternativa.

5.5 IL PERCORSO VERSO UN NUOVO PARADIGMA

Il caso VEL e VANLA è certamente esemplificativo rispetto a quello che sembra oggi delinearsi come un percorso verso un nuovo paradigma. Le esperienze delle cooperative ambientali parte dalla necessità del governo

centrale, ministero dell'agricoltura, di formulare e realizzare programmi per rispondere alle esigenze di maggior spazi naturali nel Paese.

Quasi una minaccia per l'agricoltura che sarebbe dovuta essere sostituita con il ripristino di aree naturali. L'esperienza del VEL e VANLA costituisce, invece, la dimostrazione della possibilità di coesistenza tra agricoltura e natura basata su quei valori locali che negli anni hanno disegnato gli elementi costitutivi delle aree rurali.

La costruzione di una diversa organizzazione dove gli agricoltori vengono maggiormente responsabilizzati rispetto alle conseguenze, positive e negative, che l'attività agricola può comportare costituisce la vera novelty del VEL e VANLA.

La forma istituzionale è quella tradizionale e 'dominante' in tutta l'agricoltura olandese e cioè quello della cooperativa, ma l'organizzazione e la costruzione delle decisioni e delle conoscenze è del tutto innovativa poiché pone al centro l'azione dell'agricoltore richiedendo non più un obiettivo puntuale (la produzione del latte), ma un comportamento che sia soddisfacente a livello multidimensionale (ambientale, sociale ed economico).

Siamo in presenza di un processo che partendo dalle esigenze, anche esogene (come il mantenimento del paesaggio e degli elementi naturali), porta ad una ricostruzione non solo dei manufatti, ma anche dei valori sociali, delle istituzioni e dell'organizzazione delle attività economiche. Un processo che costituisce il seme della trasformazione in atto in tutte le aree rurali. Una trasformazione a volte latente che solo indagini puntuali possono mettere in evidenza come sta accadendo anche in Frisia dove da una recente indagine condotta dalla stessa Provincia è emerso che oltre 5.000 aziende agricole hanno avviato attività di diversificazione valorizzando il ruolo multifunzionale dell'agricoltura.

Tutto questo avviene recuperando e potenziando risorse locali anche nascoste, non eliminando dalla scena risorse presenti perché obsolete o non più funzionali alle nuove esigenze e sostituendole con fattori esterni. È come dire che la rottura dalla routine, che nasce come risposta alle nuove esigenze della società, è un processo di cambiamento radicale ma lento.

È radicale perché una volta avviato, attraverso un processo a cascata, cambia tutta l'organizzazione aziendale. È lento perché nelle fasi di cambiamento si cerca una riadattabilità delle risorse dell'azienda, cioè un cambiamento dimensionato sulla disponibilità d'uso delle risorse e sulla volontà di migliorarle, non di sostituirle.

È questo tempo di cambiamento che consente una progressiva maggiore responsabilizzazione dell'agricoltore e che gli consente di riacquisire quelle

conoscenze necessarie a governare i processi produttivi. Si tratta di una riappropriazione da parte dell'agricoltore dell'ambito decisionale sul come fare e sempre più anche sul cosa fare che era stato esternalizzato ad altri attori quali ad esempio il management delle cooperative del latte.

Questo lascia molta più libertà all'agricoltore di sperimentare nuove soluzioni che hanno le potenzialità a diventare novelty cioè delle promesse di successo più sostenibili nel tempo rispetto alle situazioni precedenti.

La novelty nasce, quindi, come nuovo sistema di costruzione delle conoscenze, dove vengono individuati le problematiche di livello globale attraverso una concertazione che va oltre addirittura i confini dello Stato. Viene richiesto ai singoli di trovare soluzioni, a tali problemi, localmente specifiche e ciò nella consapevolezza della presenza della eterogeneità e dell'importanza del suo mantenimento e riproduzione.

La novelty muta gli elementi materiali, ma anche sociali ed economici che caratterizzano l'attività agricola, dando maggior forza all'agricoltore rispetto a quanto avviene attualmente tra agricoltore ed il resto degli attori della filiera.

Il fatto che tale mutamento avvenga in modo non repentino, ma con tempi che sono spesso dettati dalla stessa località, rende necessaria la presenza di una nicchia di tipo istituzionale e di mercato.

Nel caso del VEL e VANLA è stata costruita una nicchia di tipo istituzionale che ha consentito di riconnettere gli allevatori con le amministrazioni pubbliche. Questo ha consentito agli allevatori uno spazio di manovra nella creazione di una totale compatibilità tra agricoltura e natura.

L'organizzazione cooperativa ha, inoltre, permesso di ridurre tutti i costi di transazione legati sia ai rapporti di tipo istituzionale, che a quelli economici. I primi attraverso una gestione comune del carico amministrativo, i secondi attraverso la gestione comune di servizi innovativi per le aziende.

NOTE

1 Direttiva 91/676.

2 Le Frisian Woodlands hanno una estensione di 12.500 ettari e costituiscono il cuore della regione che è una fra le principali aree di produzione del latte in Olanda

3 Il segretariato agisce come un vero e proprio medium, anche di linguaggi, tra allevatori e le istituzioni traducendo in regole i percorsi delineati dagli agricoltori e le loro continue

acquisizioni di esperienze che vengono capitalizzate attraverso modifiche anche formali dei contratti.

4 Le ricerche di Sonneveld (2004) hanno dimostrato come le caratteristiche dei suoli (Phenoform) siano molto diverse a seconda della storia colturale (successione di colture sullo stesso campo) anche quando provengono dalla stessa storia geologica (genoform).

5 La riappropriazione, ad esempio, delle decisioni sull'alimentazione sono state la conseguenza della consapevolezza dell'interazione tra il ciclo fisiologico degli alimenti e la qualità della risorsa 'letame migliorato'. Questa interazione diviene parte di una conoscenza, che non è facilmente reperibile in un sistema scientifico estremamente specializzato, in cui la scienza dell'alimentazione animale è finalizzata unicamente alla produzione di latte e nella quale il 'letame migliorato' è considerato solo un prodotto di scarto non una risorsa e, quindi, non oggetto di attenzione specifica.



Il casaro e la produzione di formaggio



Il pastore e la mungitura delle pecore

6 GLI INNOVATORI: PERCORSI IMPRENDITORIALI INDIVIDUALI E NECESSITÀ DELLA COLLETTIVITÀ

In questo capitolo vengono riportati i risultati di un'indagine, effettuata da un gruppo di ricerca, di cui io ero parte, in tre regioni del Sud, finalizzata ad individuare le dinamiche innovative degli imprenditori agricoli in relazione allo sviluppo economico e sociale dei territori dove queste operano. Quest'indagine fa parte di un più ampio progetto di riqualificazione dei servizi di sviluppo agricoli, che aveva come obiettivo primario quello di sperimentare un percorso metodologico che, attraverso l'analisi dei comportamenti degli attori economici, delle relazioni e delle dinamiche che regolano e governano un territorio, consentisse di far acquisire al personale dei Servizi di Assistenza Tecnica, quelle tecniche e strumenti che consentono di riconoscere le inesprese e a volte latenti opportunità di sviluppo che le aree rurali offrono e di tradurle in occasioni di crescita imprenditoriale e di miglioramento dell'offerta di servizi.

La ricerca è stata effettuata nell'ambito del POM 'attività di sostegno ai servizi di sviluppo per l'agricoltura'–misura 2. Al progetto, che ha avuto come capofila l'IREF, hanno partecipato il Dipartimento Sociologia Rurale dell'Università di Wageningen, le Acliterra e numerosi divulgatori delle regioni, Basilicata, Calabria e Sicilia¹.

Le regioni prese in considerazione sono state: Basilicata, Calabria e Sicilia. In ognuna di queste regioni, su indicazioni degli Assessorati o delle Agenzie di Servizio Agricolo regionali, sono state individuate tre aree d'indagine. La scelta non ha tenuto conto dell'omogeneità dell'area rispetto alla presenza di sistemi agricoli identificabili con un prodotto o per le particolari relazioni tra imprese agricole e della trasformazione (distretto agroindustriale), quanto piuttosto delle realtà amministrative in cui operano i Servizi di Sviluppo Agricoli che costituiscono la base territoriale della Programmazione degli interventi regionali in agricoltura e dei Piani di Sviluppo Rurale (PSR). Le aree sono state scelte anche perchè considerate aree problema dove gli interventi effettuati nel passato non erano riusciti a ridurre l'emigrazione e a sviluppare attività economiche che portassero nell'area redditi comparabili con quelli del resto della regione e del Paese. Le nove aree sono: Val d'Agri, Valle Mercure,

Metaponto, Sila, Pollino, Aspromonte, Monti Nebrodi, Monti Sicani e Monti Iblei.

Localizzazione delle aree



Sono prevalentemente aree interne (in prevalenza montane e collinari), caratterizzate da un forte isolamento e lontananza da Centri Urbani o Poli Gravitazionali che svolgono un ruolo di attrattori e motori di iniziative di sviluppo. Aree dove vi è assenza di infrastrutture e di servizi primari (acqua, elettricità, strade, ma anche scuole, presidi ospedalieri, ecc.), una bassissima densità di popolazione, zone soggette ad alta emigrazione nel passato ed oggi con un elevato grado di senilità della popolazione e, dove è presente un elevato grado di disoccupazione giovanile. Sono territori dove è assente l'industria (fatta eccezione della Val d'Agri – industria petrolifera) e dove turismo ed artigianato sono ancora in una fase iniziale di sviluppo e circoscritti

il più delle volte a livello locale o regionale. Zone in cui l'agricoltura rappresenta ancora oggi la principale se non unica fonte di reddito di un'impresa in prevalenza a conduzione familiare, di piccole o medie dimensioni, in un territorio caratterizzato da una forte parcellizzazione del suolo agricolo e da una scarsa specializzazione professionale e tecnica.

Delineato un tale scenario di riferimento, è evidente che l'ambito di studio e di intervento entro il quale si è operato ha tenuto conto di queste specificità: le indicazioni e le strategie imprenditoriali individuate o le linee di sviluppo prefigurate appartengono ad aree che si contraddistinguono per queste caratteristiche e peculiarità, pur potendo fornire strumenti di interpretazione ed occasioni di riflessione anche per territori che per aspetti geografici o di produzione agricola si differenziano da quelli presi in esame dalla presente ricerca.

Lo studio, che per modalità di realizzazione possiamo definire ricerca-intervento, si è articolato in tre fasi successive.

- Prima Fase: ha riguardato l'analisi del contesto socio-economico ed istituzionale dell'area in relazione all'evoluzione del settore agricolo ed analisi delle aspettative della collettività e della conseguente programmazione in atto nei confronti di tale settore.
- Seconda Fase: ha riguardato da una parte l'individuazione/rilevazione dell'eterogeneità di stili aziendali presenti, il loro rispettivo rapporto con le risorse ambientali locali (risorse naturali, risorse umane, relazioni sociali ed economiche), i loro percorsi di sviluppo e le loro aspettative; dall'altra l'individuazione delle attività/impresе di tipo innovative presenti nell'area e che sembravano mostrare forti sinergie con le aspettative degli altri attori del territorio e di essere promettenti per lo sviluppo rurale. In questa fase, attraverso l'analisi dei percorsi delle aziende innovative, si è voluto identificare gli strumenti che possono essere trasferiti ai diversi stili aziendali per incentivare un processo di convergenza tra la progettualità privata e quella pubblica.
- Terza Fase: in questa fase si è aperto un dibattito tra gli stessi agricoltori e tra gli operatori politici ed istituzionali del settore sui risultati ottenuti nella ricerca al fine di far emergere il contesto negoziale all'interno del quale disegnare nuovi strumenti programmatici ed operativi per lo sviluppo dell'area. Una particolare attenzione è stata posta all'analisi dell'offerta dei servizi di assistenza tecnica alle imprese in relazione all'emergere di una nuova domanda esplicita da parte degli innovatori, latente da parte di alcuni stili aziendali.

Di seguito riporteremo soprattutto i risultati emersi nella seconda fase che si è caratterizzata da due parti principali:

- a In primo luogo si sono osservate, più 'da vicino', alcune aziende analizzando, attraverso interviste in profondità, la 'storia' di alcuni casi aziendali, circa dieci per ogni area per un totale di 90 casi di studio, in cui l'imprenditore aveva introdotto delle innovazioni e ciò al fine di individuare delle novelties.
- b Secondo luogo, si è adottato il modello analitico degli stili² aziendali (van der Ploeg 1990, 1994) in quanto generalmente ritenuto assai efficace per cogliere le dinamiche interne ed esterne all'azienda.

Le interviste in profondità sulle 90 aziende sono state effettuate da quattro tecnici senior (due per la Sicilia e 1 .rispettivamente per Calabria e Basilicata), su 90 aziende innovatrici. L'elaborazione dei risultati é stata effettuata dal gruppo tecnico-scientifico, di cui facevo parte, composto da quattro esperti senior dell'Università di Perugia, Palermo e Wageningen.

Mentre le interviste per l'identificazione degli stili sono state fatte utilizzando un questionario strutturato con domande su un campione eterogeneo di 225 aziende localizzate nelle 9 aree di studio. Queste interviste sono state effettuate dai tecnici dei servizi di Sviluppo regionali e dai tecnici dell'Organizzazione agricola ACLITERRA. Anche in questo caso l'elaborazione delle interviste é stata effettuata dal gruppo tecnico-scientifico che ha anche predisposto sia le linee guida per le interviste in profondità ai 90 casi di studio, sia il quesionario a domande chiuse.

Nella prima parte è stata condotta l'analisi di novanta casi aziendali considerati come casi-studio significativi in quanto particolarmente 'innovativi'. In questa circostanza, al concetto di innovatività è stata data una attribuzione semantica diversa da quella che, nella maggior parte dei casi veniva data dalle Agenzie locali per lo Sviluppo Agricolo, legata essenzialmente all'introduzione di nuove tecnologie e di tecniche mutate da ricerche scientifiche condotte in ambienti anche molto distanti da quelli dei territori indagati³. Si è inteso invece come innovativo quel caso che ha mostrato una capacità di adattamento al sistema locale, anche in presenza di tecniche o strumenti tradizionali, e che ha introdotto quelle innovazioni che hanno consentito una riorganizzazione aziendale capace di rispondere alle nuove aspettative sia dell'imprenditore che della collettività, cioè innovazioni che risultavano più promettenti per l'azienda e per il territorio e che nel libro abbiamo definito come novelty.

Una volta individuati gli imprenditori sono stati analizzati i loro comportamenti e i rapporti relazionali con altri protagonisti dell'area o al di fuori di essa, al fine di delineare gli elementi di sinergia o di conflittualità tra le loro azioni ed attività, anche sulla base delle diverse strategie messe in atto.

L'individuazione di innovazione e di innovatori in territori considerati di grande marginalità, è stata accolta inizialmente con grande scetticismo proprio dalle agenzie preposte all'introduzione di innovazioni del settore.

L'elemento chiave per l'identificazione delle innovazioni, è stato quello di collocare l'indagine all'interno di una più ampia ricerca dei processi di sviluppo e delle misure poste in atto su ogni singolo territorio (ad esempio iniziativa Leader, Patti territoriali, ecc.).

Questi processi sono stati analizzati in base alla loro capacità di creare rapporti sinergici tra il territorio e gli attori che vi operano. Questo rapporto è abitualmente regolato da relazioni complesse che vanno oltre la sola sfera economica. Infatti, gli attori economici di un'area legano la loro esistenza ed il loro successo alla capacità di adattarsi ai cambiamenti, a cui essi stessi partecipano o possono determinare (Pennacchi 1998). Questo da luogo, anche e soprattutto nel caso di aree marginali, ad un rapporto di tipo sistemico tra attori e territorio e, nel nostro caso, tra imprenditori agricoli e spazio rurale. Il processo di sviluppo assume allora un carattere multidimensionale, le cui variabili hanno una forte componente locale che proviene ed è influenzata dai determinanti stessi che concorrono a definirla. Nella ricerca quattro sono state le dimensioni considerate: economica, sociale, ecosistemica ed ambientale, quest'ultima intesa nella sua accezione storico – culturale (Camagni 1994).

Questa metodologia ha così consentito, per ogni area, di delineare punti di forza e di debolezza, opportunità e vincoli che favoriscono o rallentano lo sviluppo dell'area. È all'interno di queste dinamiche che l'innovazione/innovatore diviene promettente per l'intero area, una vera e propria risorsa endogena capace di porsi in relazione in modo originale con altri territori mantenendo e creando, però, una propria forte identità.

Attraverso la ricostruzione dei comportamenti e dei percorsi degli innovatori sono stati evidenziati quegli elementi comuni che li caratterizzano e che hanno costituito delle pietre miliari dello sviluppo delle loro imprese. Da tale analisi è emersa la rilevanza di due dimensioni: quella della riconnessione al territorio e quella della multifunzionalità delle innovazioni introdotte.

Il passo successivo, effettuato nella seconda parte, è stato quello di verificare la possibilità di individuare, attraverso un'indagine di tipo quantitativo, la presenza di percorsi di sviluppo aziendali che hanno le caratteristiche delle novelties. Questo ha consentito di ottenere una validazione statistica del fenomeno e della sua diffusione in tutte le aree e delle informazioni aggiuntive sulla gestione strategica degli spazi protetti in particolare sul ruolo che in questo hanno le istituzioni pubbliche. Infatti, la finalità ultima del progetto era l'individuazione dei servizi necessari allo sviluppo ed alla diffusione di innovazioni dal basso in particolare di quelle più promettenti per lo sviluppo

sostenibile delle diverse aree rurali. In particolare uno degli obiettivi è stato quello di dare nuovi strumenti metodologici proprio ai servizi di sviluppo per intervenire in processi del tipo *bottom-up*.

Ciò ha reso necessario trovare metodi oggettivi per l'individuazione degli innovatori ed in particolare di quelli che possono essere considerati promettenti rispetto alla vocazionalità delle aree. A tal fine è stata effettuata un'indagine di tipo statistico che consentisse di mettere in evidenza le dinamiche imprenditoriali agricole ed all'interno di queste individuare quelle variabili di tipo relazionale e comportamentali che possono rendere gli imprenditori che introducono novelties statisticamente distinguibili dagli altri agricoltori.

Sono state effettuate 225 interviste ad aziende agricole localizzate in tutte e 9 le aree oggetto di studio (75 per regione, cioè 25 per area). I questionari prevedevano domande relative al comportamento degli imprenditori rispetto proprio alle due dimensioni emerse dall'analisi dei 90 studi di caso e che sono state usate come dimensioni analitiche principali della specificità dello stile aziendale e cioè:

- specializzazione/multifunzionalità dell'azienda (monocolturale, pluriculturale, ecc.);
- connessione/sconnessione della stessa azienda nel territorio (uso o meno di manodopera locale e di risorse e varietà locali, destinazione del prodotto nei mercati locali o non locali ecc.)

Inoltre, sono state raccolte informazioni riguardo alle aspettative degli imprenditori, alle loro relazioni con il sistema locale ed alla loro percezione dell'influenza del territorio sulla propria attività d'impresa.

Dall'analisi di questi stili è stato possibile ricollocare in alcuni di essi i casi di studi della prima parte. Questo ci ha permesso di evidenziare che, soprattutto per i Pionieri, l'introduzione della novelties ha definito l'ambito di manovra dello stile o meglio il comportamento imprenditoriale che lo caratterizza.

Ogni stile è caratterizzato, infatti, dal comportamento e dalle strategie imprenditoriali che quel gruppo di agricoltori promuove e mette in atto per raggiungere il successo aziendale. A stili differenti corrispondono quindi imprenditori che si relazionano in modo diverso con il territorio ed anche se la totalità degli stili è presente in tutte le aree, alcuni sono, in alcune zone, quantitativamente prevalenti.

Di seguito nel capitolo illustrerò in sintesi i risultati ottenuti nell'indagine che mettono in evidenza come lo sviluppo sostenibile ed a misura d'uomo sia un processo complesso e legato al lavoro di individui che nella quotidianità perseguono un proprio progetto, nel quale trovano alleati, creando quelle

condizioni di condivisione e sinergia capaci di indurre i cambiamenti necessari al territorio per un processo di sviluppo autonomo e, quindi, più sostenibile nel tempo.

Grazie anche a queste testimonianze oggi possiamo affermare che è in atto una ristrutturazione dell'agricoltura in controtendenza agli indirizzi imposti da un processo di modernizzazione basato sulla disconnessione delle attività economiche dai vincoli delle specificità delle risorse naturali e territoriali. Ristrutturazione che oggi sta permettendo all'agricoltura di trovare nuove forme di reddito e creare nuove opportunità di occupazione. Uno processo, quindi, che ha molte sfaccettature e che coinvolge diversi livelli oltre quello economico, pervade la sfera del sociale, della politica, delle risorse naturali e ambientali.

I percorsi degli innovatori, che di seguito andrò a descrivere, sono molto diversi tra loro: gli imprenditori che ne sono protagonisti vengono da esperienze diverse, si rivolgono alla terra dopo aver conosciuto altre esperienze di lavoro, sempre più spesso sono giovani che cercano gratificazioni professionali e un giusto equilibrio tra lavoro e vita familiare.

In tutti i casi è evidente come l'agricoltura libera imprenditorialità che va spesso oltre i confini dell'azienda agricola e diviene l'origine di nuove reti economiche e sociali che rivitalizzano le aree rurali e dove concetti come reciprocità, collaborazione e fiducia convivono insieme a quelli di mercato, di profitto e benessere personale.

6.1 PERCORSI DI SVILUPPO DELLE AZIENDE PIÙ DINAMICHE E LORO CONVERGENZE/DIVERGENZE CON LE ASPETTATIVE E LE POLITICHE TERRITORIALI⁴

L'analisi empirica, della prima parte della fase II della ricerca, ha avuto come oggetto quello di identificare in ogni area quelle aziende che avevano introdotto delle innovazioni che possono essere considerate delle vere e proprie novelties (90 casi di studio) e di effettuare un'analisi approfondita dei loro punti di forza, delle soluzioni organizzative adottate e delle relazioni che loro considerano più rilevanti per il loro successo. Inoltre, sono stati oggetto di discussione, con gli stessi imprenditori, i seguenti argomenti: gli ostacoli incontrati, le sinergie con il territorio, le loro aspettative future e la potenziale riproducibilità della loro esperienza.

Nell'individuazione delle aziende si è tenuto conto sia in modo esplicito, sia a volte in modo 'implicito' della rispondenza delle attività imprenditoriali ad un concetto di successo che comprende in sé la sostenibilità economica, sociale ed ambientale dell'attività. In un certo senso tutti i casi sono stati scelti in quanto

riconosciuti come elementi promettenti per il territorio. Il criterio di individuazione degli imprenditori innovativi è, quindi, del tutto analogo a quello utilizzato nella individuazione delle novelties, cioè la coerenza dell'attività imprenditoriale con uno sviluppo sostenibile dell'area ed il fatto che il modello proposto da questi imprenditori sia più promettente, proprio in termini di sostenibilità, rispetto ad altri modelli anche coesistenti.

6.1.1 Caratteristiche comuni ai casi di studio

La scelta dei casi di studio è stata effettuata in stretta collaborazione con i tecnici dei servizi di sviluppo, ed è stata finalizzata all'individuazione di quegli imprenditori che hanno costruito, attraverso l'attività agricola, una opportunità di reddito soddisfacente, per loro e per la loro famiglia, tale da garantirne la continuità dell'impresa. Allo stesso tempo è stata presa in considerazione la capacità di questi imprenditori di rispondere alle nuove esigenze della società civile espresse attraverso i mutamenti in corso nei mercati, nei contesti politico-istituzionali, attraverso soluzioni originali che hanno consentito di mantenere o aumentare sia il reddito, sia la capacità occupazionale dell'impresa. Si tratta di imprenditori che presentano un forte dinamismo inteso come riprogettazione continua, ma graduale, della loro azienda in termini di processi produttivi, ma anche soprattutto di relazioni con il mercato degli *inputs* e degli *output*, e con quello che abbiamo definito lo 'spazio di sostegno'⁵(Ratti 1998), cioè tutte quelle relazioni che agevolano i rapporti tra azienda e il suo ambiente di riferimento.

6.1.2 Le dinamiche imprenditoriali

I casi di studio hanno messo in evidenza l'esistenza in tutte le aree di imprenditori innovativi ognuno con un proprio progetto di sviluppo dell'impresa che parte da radici diverse, ma che successivamente conduce alla realizzazione di un'impresa capace di fornire reddito e lavoro soddisfacente per l'imprenditore ed externalità positive per il territorio. Le dinamiche imprenditoriali sono diverse sia per i tempi attraverso i quali l'imprenditore raggiunge il suo obiettivo, nella maggior parte dei casi legato non solo alla soddisfazione economica, ma al raggiungimento di traguardi personali che nascono all'interno della famiglia e della stessa comunità locale, sia per le condizioni di partenza rispetto alle risorse materiali ed immateriali (disponibilità di terra, conoscenze, studi, relazioni, disponibilità finanziarie).

Un elemento caratteristico dell'imprenditore innovativo è la sua capacità di trasformare in opportunità dei fattori che inizialmente sembrano costituire dei vincoli allo sviluppo stesso dell'impresa. Le soluzioni innovative sono presenti in aziende di dimensioni diverse con ordinamenti culturali eterogenei e sono il

risultato di azioni strategiche messe in atto da imprenditori molto diversi tra loro per provenienza, storia, capacità e propensioni personali.

L'innovazione è sempre una scelta e viene introdotta in fasi diverse della vita dell'impresa. L'aspetto rilevante è che, nonostante tutti gli elementi di eterogeneità, che sono stati soggettivi (storia dell'imprenditore e sue propensioni) e oggettivi (ciclo di vita dell'impresa, localizzazione e disponibilità delle risorse), i percorsi innovativi portano ad una iniziale rottura con il 'convenzionale' (inteso sia come sistema, sia come routine nelle pratiche) e ad una successiva ricomposizione in una nuova organizzazione dove vengono mobilitate risorse endogene dell'impresa e del territorio.

L'impresa innovatrice aumenta notevolmente la sua connessione con il territorio ed al tempo stesso allarga i suoi spazi funzionali creando nuove relazioni con gli attori del territorio.

I casi di studio comprendono una realtà molto eterogenea in termini soggettivi: l'innovatore può essere l'imprenditore professionale che cerca soluzioni alla riduzione del suo reddito, oppure il giovane che inizia l'attività nell'azienda familiare o anche il nuovo imprenditore cioè soggetti che giungono al settore agricolo da altri settori/esperienze.

Le strategie sono, invece, comuni, dettate dalle proprie propensioni e convinzioni, legate alla disponibilità delle risorse dell'impresa e finalizzate all'ottenimento di un reddito e di una qualità della vita soddisfacente. La ricerca di sinergie sul territorio è un'immediata conseguenza dell'introduzione dell'innovazione.

Non tutte le innovazioni possono essere considerate delle novelties poiché nella novelty è insito il carattere di processo e, quindi, di moltiplicatore del cambiamento cioè ricreare una nuova coerenza tra tecniche ed organizzazione e soprattutto l'elemento distintivo diviene il suo carattere di 'promessa' per la collettività, cioè di essere capace di mettere insieme le aspettative collettive sulla sostenibilità dei processi economici con le aspettative dell'imprenditore/famiglia.

Sempre attraverso i casi di studio è stato possibile evidenziare alcune strategie innovative ricorrenti nei diversi gruppi biografici, illustrati di seguito, che possono essere considerate novelties. Si tratta di strategie già conosciute e riscontrate sia nei casi dell'Abruzzo, sia in quelli della Frisia. Tali strategie vanno dalla diversificazione produttiva basata sulla modalità d'uso delle risorse, all'integrazione verticale di alcune funzioni produttive quali la trasformazione e la commercializzazione dei prodotti, alla multifunzionalità delle attività agricole ed infine alla costruzione di alleanze e network relazionali sia per le fasi di promozione e marketing, sia per il miglioramento

nelle tecniche produttive. L'elemento comune è la mobilitazione di risorse, che prima non venivano considerate come tali, e la riconnessione con il territorio.

6.1.3 La ricoperta delle risorse locali

Nel caso di imprenditori agricoli con una consolidata esperienza nel settore, la riconnessione con il territorio costituisce un vero e proprio momento di rottura nel trend di specializzazione e destrutturazione dell'azienda che trova il suo limite nell'impossibilità di aumentare la dimensione fisica dell'impresa a fronte di un trend decrescente di prezzi. La creazione di una novelty parte dalla riscoperta e reintroduzione nel ciclo produttivo aziendale di risorse locali che possono essere rappresentate sia da risorse tangibili quali, ad esempio, le varietà e razze locali, sia da risorse intangibili come conoscenze e tradizioni locali che vengono elaborate in nuove modalità di produzione e trasformazione del prodotto.

Nei casi di studio caratterizzati da questo tipo di innovazione siamo sempre di fronte a quella che possiamo definire una ibridazione dell'uso della risorsa locale, infatti, accanto alla sua reintroduzione vengono messe a punto nuove tecniche che consentono di valorizzare la risorsa locale e le produzioni che ne conseguono su mercati sempre più orientati a prodotti di qualità.

Queste innovazioni rispondono a due esigenze: una aziendale di far fronte alla riduzione dei prezzi dei prodotti agricoli convenzionali; una territoriale di mantenimento della capacità di produrre beni e servizi, capaci di rispondere alle nuove esigenze di consumo, all'interno dell'ambito locale. Un buon esempio di questa strategia innovativa è quello intrapreso dagli imprenditori del caso di studio Nebrodi 2.

I giovani che subentrano nell'impresa agricola entrano nel settore con la voglia di migliorare l'attività familiare che è spesso collegata non solo ai risultati economici, ma anche alla realizzazione di proprie convinzioni spesso maturate in ambiti diversi da quello locale. Il livello culturale di questi giovani agricoltori è sempre molto elevato provenendo da studi superiori ed universitari non sempre legati al settore agricolo. Vi è la ricerca e la capacità, da parte di questi imprenditori, di rivitalizzare prodotti e processi tradizionali attraverso il collegamento con nuovi mercati e la selezione di tecniche moderne capaci di rispondere alle nuove normative (igienico sanitarie, di benessere animale, di tutela dell'ambiente, ecc.) salvaguardando però la tipicità e le tradizioni.

Caso di studio Nebrodi 2

L'azienda è condotta da due fratelli dottori rispettivamente in scienze agrarie e scienze veterinarie. I due imprenditori hanno ereditato l'azienda dal padre e dopo un primo periodo in cui hanno provato ad intensificare l'allevamento per la produzione di latte con l'introduzione di razze specializzate extra locali, delusi dai risultati che essi stessi definiscono *'..deleterii'*, hanno reintrodotto le razze locali più adatte all'ambiente pedo-climatico dei Monti Nebrodi. La reintroduzione di animali autoctoni ha consentito inoltre l'utilizzazione dei pascoli. Una gestione moderna della mandria basata sul controllo degli incroci e sulla destagionalizzazione dei parti, consente, oggi, all'azienda di produrre latte e carne in tutti i periodi dell'anno e rispondere meglio alle necessità dei clienti tra cui il locale caseificio. L'attenzione dei due imprenditori è sempre rivolta all'evoluzione dei mercati ed a cogliere quelle opportunità che consentono di mantenere l'attuale scelta tecnica di allevamento semibrado più adatto alle condizioni locali, ed al tempo stesso di portare il prodotto in segmenti di mercato maggiormente remunerativi. Intendono, infatti, passare alla produzione biologica sia della carne, sia del latte e di incrementare la produzione caprina *'..considerando che il latte caprino si sta molto valorizzando per la trasformazione e soprattutto c'è un aumento di richiesta per i prodotti trasformati..'*. Settori, questi, caratterizzati da mercati più remunerativi.

Le esperienze maturate sia nel periodo degli studi, sia soprattutto durante il periodo d'impiego extra aziendale, costituiscono un elemento comune e rilevante per la costruzione delle relazioni riguardanti lo spazio di processo e soprattutto di mercato. Inoltre tali relazioni sono legate allo sviluppo di capacità relazionali e di competenze anche non strettamente tecniche che si rivelano importanti nei processi e nelle definizioni dei percorsi di sviluppo dell'impresa. Qui i casi sono molteplici perché nel meridione d'Italia sembra esserci un rinnovato interesse dei giovani per il settore agricolo. Riportiamo uno dei casi che è particolarmente significativo, cioè quello dei Sicani 3.

Nelle aziende di giovani imprenditori il processo di rottura è spesso una condizione del subentro. Il giovane che entra nell'impresa ha un suo progetto che spesso comporta cambiamenti anche radicali rispetto alla gestione corrente dell'impresa familiare. Cambiamenti che portano ad un mutamento complessivo e rapido sia delle attività produttive e sia delle relazioni dell'impresa con il territorio. Esemplicativo è il caso numero 10 dell'Aspromonte. Questi casi di studio ci confermano che la diffusione delle novelties ha necessità di trovare uno spazio protetto che in questo caso è rappresentato da una condivisione di obiettivi e di linguaggi tra l'innovatore ed altri giovani imprenditori che si basa su una certa omogeneità socio-culturale.

La novelty comporta, infatti, modalità diverse di organizzare il lavoro, rispetto a quelle convenzionali dell'area, e soprattutto richiede all'imprenditore una

forte capacità di apprendimento continuo che è il frutto di sperimentazioni successive che servono a contestualizzare le conoscenze provenienti dall'esterno.

Caso di studio Sicani 3

Gli imprenditori sono due fratelli che subentrati alla madre hanno utilizzato le esperienze effettuate in altre regioni per reintrodurre la produzione di formaggi in azienda, oggi ottenuti con tecniche tradizionali in strutture moderne. Il successo dei prodotti ha portato a una graduale espansione dell'attività ma sempre con l'attenzione alla qualità richiesta dal mercato e cioè tradizione e gamma. *‘..Nel 1998 la trasformazione del latte riguardava circa 100 litri/giorno, mentre nel 2000 ha raggiunto i livelli di quasi 700 lt/giorno. Anche se i volumi di latte caseificato sono cresciuti notevolmente, non è variata né la tipologia dei prodotti né tantomeno i loro attributi qualitativi. La produzione casearia realizzata dalla nostra azienda è vasta e diversificata comprendendo formaggi vaccini, ovini e ricotta. La gamma dei prodotti ottenuti è composta da parecchi formaggi tradizionali quali: il caciocavallo (formaggio vaccino a pasta filata) realizzato sia nel formato ‘caciottina o provola’, anche affumicata, che nella tipica forma a parallelepipedo da circa 10 kg. Inoltre, viene venduto nei diversi stadi di stagionatura: fresco (15gg.), semi stagionato (1-3 mesi) e duro (oltre 4 mesi). Il pecorino canestrato, prodotto anche nella versione arricchita col peperoncino; infine, la ricotta, dal siero del latte vaccino e/o ovino, commercializzata fresca, ma anche salata o infornata’.*

Caso di studio Aspromonte 10

L'imprenditore è un giovane laureato in Scienze Agrarie proveniente da una famiglia di agricoltori che, con l'aiuto della moglie, ha trasformato il frutto dell'annona da prodotto di autoconsumo a prodotto per un mercato di nicchia nazionale. Informazioni e tecniche sono state acquisite in Spagna dove vi è una produzione professionale di questo frutto. L'identificazione di questo frutto con tradizioni antiche ha permesso la sua commercializzazione su mercati di alta qualità. Il cambiamento non è avvenuto senza difficoltà *‘Anche in famiglia all'inizio l'impatto non è stato positivo e hanno creato non poche difficoltà obbligandoci, di fatto, ad una conversione graduale degli appezzamenti. Finché si trattava di riprendere appezzamenti abbandonati era un conto ma quando siamo arrivati al punto di spiantare gli agrumi.....! Le resistenze sono venute meno solo perché io e mia moglie eravamo molto determinati a fare a modo nostro, altrimenti saremmo andati via. Con l'interesse prima scientifico e poi della gente comune che man mano che l'impianto si evolveva, cominciava a fare apprezzamenti, finalmente in famiglia si sono convinti. Così a Catona, da pazzo che ero, ora sono diventato un tecnico bravo, perché la gente voleva vedere i fatti e io gliel'ho fatti toccare: il successo economico dei primi impianti infatti ci ha permesso non solo di vivere bene, ma di reinvestire i guadagni in azienda che è stata progressivamente ampliata e ammodernata, tutto a nostre spese’.* Il buon posizionamento del mercato consente oggi all'imprenditore di poter pensare ad una diversificazione sempre verso prodotti di elevata qualità così da sfruttare economie di scopo derivanti da canali commerciali già aperti.

Il processo di apprendimento continuo consente la successiva diffusione delle competenze contestualizzate che agevola la diffusione della novelty una volta che questa abbia dimostrato il suo successo. L'innovatore in questa fase acquisisce la posizione di *leader*. L'interesse verso questo nuovo ruolo nasce, spesso, in risposta all'esigenza di dover superare i limiti rappresentati dalle dimensioni ridotte della propria azienda e quindi della propria offerta che ostacola l'attività di consolidamento del proprio mercato costruito con impegno e lavoro. Il limite dimensionale viene affrontato attraverso il coinvolgimento di altri agricoltori che, tuttavia, mostra non poche difficoltà. Difficoltà legate al tempo disponibile dell'imprenditore ed alla cultura e storia degli altri imprenditori locali. Il mancato coinvolgimento degli altri agricoltori spinge l'innovatore a cercare network anche al di fuori del suo territorio.

6.1.4 *La diversificazione dell'attività*

Il percorso di sviluppo dell'azienda caratterizzato da una diversificazione delle attività dell'impresa verso la trasformazione in azienda, la vendita diretta e l'agriturismo costituisce quello maggiormente rappresentato nel campione di casi di studio delle diverse aree. L'imprenditore che attua una strategia di diversificazione è presente in tutte le aree. Nella maggior parte dei casi l'internalizzazione delle funzioni di trasformazione e commercializzazione ed anche lo stesso agriturismo sono la risposta alla impossibilità di aumentare la dimensione aziendale, alla diminuzione ed instabilità dei prezzi di mercato e ad una maggiore e più qualificata utilizzazione della manodopera familiare soprattutto laddove sembra garantita una successione.

Nel caso di trasformazione e commercializzazione il mercato è spesso locale, ma ben presto l'imprenditore acquisisce capacità e relazioni che gli consentono di andare oltre tale mercato che tuttavia rimane quello di riferimento. Spesso, infatti, il successo di queste iniziative risiede nel fatto che si tratta di prodotti tradizionali che vengono acquistati da consumatori locali garantiti dalla reputazione del produttore. L'attenzione allo sviluppo ed al mantenimento delle quote di mercato fa attuare all'imprenditore, soprattutto quello di maggiore esperienza, strategie di differenziazione e di fidelizzazione dei clienti. Questo è il caso di un imprenditore della Val D'Agri che ha integrato tutta la filiera della produzione a partire dalla fase di ingrasso dei maiali fino alla commercializzazione dei prosciutti e delle carni che contraddistingue con un proprio marchio. L'integrazione di filiera viene oggi perseguita anche attraverso rapporti contrattuali con aziende familiari che garantiscono tecniche di allevamento tradizionali richieste da lui per mantenere i livelli qualitativi delle sue produzioni.

Caso di studio Sicani 10

A causa delle successioni ereditarie l'azienda è oggi di dimensioni ridotte, nonostante ciò consente un reddito soddisfacente per due famiglie. Inizialmente si trasformava latte bovino e successivamente sono stati introdotti anche gli ovini così che si producono tipologie di formaggi diversi. La vendita viene effettuata direttamente presso dettaglianti locali. La crescita è stata graduale ed ha comportato investimenti sia destinati alla trasformazione, sia al miglioramento della materia prima.

La posizione favorevole dell'azienda vicino ad un incrocio ha rappresentato l'elemento determinante nella scelta di iniziare a vendere direttamente il prodotto e da questa attività stanno nascendo nuove opportunità per l'impresa e per l'area. *‘..Si sta sviluppando un fenomeno intorno alle nostre aziende, il consumatore della grande città passa da qui per assaggiare, va in montagna, va al ristorante, per godere la tradizione rurale, il turismo sembra spostarsi pian piano dal mare alla montagna. Speriamo che si sviluppi ... Abbiamo pensato di rimettere a posto quel borgo rurale qui vicino e usarlo come ristorante, ...Non ho studiato all'università, non serve a me come imprenditore, troppo teorico preferisco impegnarmi nella politica comunale’*

Esempi analoghi si riscontrano nel settore lattiero caseario poiché anche qui l'artigianalità del processo e la competenza del casaro conferiscono al prodotto elementi di differenziazione. Il caso di studio 10 dei Monti Sicani costituisce un buon esempio della strategia di diversificazione indotta dall'attività di trasformazione del latte in formaggio. L'agriturismo costituisce un'altra opportunità di stabilizzazione dei redditi dell'impresa agricola tradizionale. Qui la capacità di creare relazioni anche fuori dall'area risulta particolarmente importante poiché spesso l'area non costituisce un sufficiente elemento di attrattività per garantire presenze durante tutto l'anno. L'imprenditore, quindi, deve differenziare la sua offerta qualificandola rispetto a segmenti di mercato che nella maggior parte dei casi intervistati sono costituiti da turismo ecologico e naturalista. L'attività agrituristica comporta una riorganizzazione complessiva dell'attività agricola con cambiamenti delle tecniche colturali e degli stessi ordinamenti che vengono riprogrammati sulla base dell'attività di ristorazione e di vendita diretta. Questo dà spesso luogo alla reintroduzione di varietà locali ed a nuove sperimentazioni, da parte dell'imprenditore, stimolato dagli stessi clienti, come avviene ad esempio nel caso di studio 8 del Pollino⁶. Qui l'imprenditore partendo da un'attività agrituristica ha introdotto l'agricoltura bio-dinamica e vecchi ecotipi di olivo. L'imprenditore si definisce un autodidatta ma trova nell'agriturismo la possibilità di aggiornamento continuo. Un esempio analogo simile è rappresentato dal caso di studio 4 dei Monti Nebrodi⁷ dove l'agriturismo, introdotto solo di recente, costituisce un ottimo veicolo per la vendita di prodotti già presenti nell'ordinamento culturale di tipo tradizionale che in questo modo riescono a realizzare prezzi soddisfacenti.

Per il giovane la possibilità di iniziare un'attività agrituristica che consente di mettere insieme la caratteristica di lavoro autonomo con la necessità di rapporti qualificati con le persone e con l'ambiente, sembra essere un motore importante nell'attrazione di nuove forze e capitali imprenditoriali in agricoltura. In questo caso il territorio ha un ruolo predominante sia per eventuali legami pre-esistenti con l'imprenditore, sia in termini di risorse naturali e ambientali che possono costituire un elemento di attrattività per lo sviluppo dell'attività turistica, sviluppo che è sempre legato alla capacità dell'imprenditore di personalizzare l'offerta e di qualificarla. Non sempre l'agriturismo rappresenta una novelty in quanto può divenire un'attività che usa il territorio senza valorizzarne le sue risorse. Buoni esempi sono rappresentati sia dal caso di studio 3 della Sila, sia dal caso studio 1 del Pollino⁸.

Caso di Studio Sila 3

L'azienda, di circa 9 ha, è situata nel Comune, montano di Decollatura (area Sila-Savuto) famoso per la soppressata che è divenuta un'attrazione della nuova azienda agrituristica, era di proprietà del nonno della titolare, che l'ha rilevata insieme al marito nel 1996, e in completo stato di abbandono. Oggi l'attività agrituristica viene esercitata in cinque mini appartamenti ciascuno di 4 posti letto e i turisti vengono accolti come veri e propri ospiti e qui ritrovano le tradizioni del territorio a partire dagli arredi fino alle tante specialità gastronomiche tutte preparate con i prodotti aziendali. La ricerca del successo attraverso la riscoperta delle risorse del territorio ha portato anche alla consapevolezza della necessità di uno sviluppo complessivo di questo e quindi a far sì che l'imprenditrice assuma un ruolo di animatore nei confronti di altri imprenditori. *‘..Sono convinta che per lo sviluppo della mia azienda sia fondamentale il contestuale sviluppo di attività simili o complementari nel mio territorio; per questo aderisco al Consorzio degli operatori agrituristici promosso dalla Comunità montana, e ne sono il vice-presidente, ed al progetto di sviluppo del turismo rurale dell'associazione...., che tra l'altro mi fornisce tutta la consulenza in merito alla gestione aziendale, al marketing, oltre a farmi entrare nei circuiti internazionali della domanda agrituristica’.*

Il percorso di sviluppo di queste imprese si è differenziato perché mentre la prima sta cercando di costruire delle relazioni con altri imprenditori così da avere una maggiore qualificazione e segmentazione dell'offerta con forti connotazioni locali, il secondo non riesce ad avere tali collegamenti sentendosi addirittura in conflitto con gli altri operatori del territorio. I suoi collegamenti principali rimangono, infatti, relazioni extra locali e il successo della sua attività dipende dalle sue capacità personali e non dalla localizzazione da cui anzi si sente penalizzato. Solo nel primo caso, quindi, l'attività agrituristica sembra promettente per lo sviluppo del territorio e dell'agricoltura locale con le aspettative di medio e lungo periodo dove la competitività dell'attività contribuisce ad aumentare la competitività dell'area. Inoltre solo in questo caso si configura come una novelty cioè un processo che agisce da

catalizzatore verso la riscoperta e la valorizzazione delle risorse locali, anche di quelle nascoste.

6.1.5 *Le innovazioni organizzative*

Quando strategie di aumento della dimensione aziendale non sono più perseguibili una delle strade è quella di coinvolgere altri agricoltori attraverso la costituzione di associazioni, cooperative od anche, semplicemente, rapporti informali che conducono a contratti collettivi. L'elemento di rottura in questo caso dipende fortemente dalla storia del territorio caratterizzata da forti fallimenti associativi e dal conseguente rafforzamento di un individualismo atavico. Il percorso tradizionale che rimane centrato sull'individualismo imprenditoriale e sulla diffidenza di ogni forma associativa, ha portato al progressivo declino delle produzioni di qualità nelle aree meridionali e ad una sfiducia anche nei riconoscimenti istituzionali. D'altra parte i percorsi di sviluppo di imprenditori che aprono nuovi mercati trovano un ostacolo insormontabile proprio nell'impossibilità di aumentare l'offerta dovuta principalmente alla scarsissima mobilità del mercato fondiario. Il percorso della novelty, invece, seppur complesso e difficile porta all'aggregazione consapevole di diversi agricoltori che consente di valorizzare e aumentare l'offerta locale. Esempi sono dati da 'Bio-AssoBerg', per il Bergamotto (caso di studio Aspromonte 7), e da Assofruit (caso di studio Metaponto 2).

Caso di studio Aspromonte 7

Nel caso dell'ASSOBERG (Associazione del Bergamotto), gradualmente convertita in Bio-ASSOBERG, la cooperazione tra gli agricoltori è opera di un imprenditore con una grande passione per il prodotto, una grande costanza e una capacità di coinvolgere gli altri produttori in *'..scelte strategiche ben precise'*, ossia quelle di vendere attraverso un contratto pluriennale ad una ditta estera interessata all'essenza di bergamotto biologico. L'imprenditore ha dimostrato una grande lungimiranza non priva di ostacoli come la necessità di vendere a prezzi, che in alcune annate possono essere inferiori a quelli di mercato, pur di tener fede agli accordi presi. Questo ha portato ben presto a risultati di grande soddisfazione come la stipula di una convenzione con il Consorzio Obbligatorio del Bergamotto che prevede condizioni di trasformazione più vantaggiose di quelle offerte ai singoli produttori.

L'associazionismo ha sortito gli effetti che gli sono propri: un maggiore potere negoziale, una contestualizzazione delle tecniche più innovative come quelle del biologico per le quali gli agricoltori associati hanno *'..smesso di delegare ai rivenditori di mezzi tecnici le decisioni riguardanti le fasi di concimazione e lotta'*. L'imprenditore, Presidente dell'ASSOBERG è divenuto un vero e proprio punto di riferimento per questa coltura. Insieme al figlio fa sperimentazioni su nuove cultivar, nuove tecniche colturali, che a volte sono adottate anche dagli altri agricoltori, su soli 1,5 ettari.

Il rapporto con l'acquirente da parte dell'imprenditore leader è molto frequente e se da una parte consente una ricontrattazione continua sia delle caratteristiche del prodotto, sia di nuovi prodotti, sia, infine, di nuovi segmenti di mercato e di nuovi servizi, dall'altra garantisce che qualsiasi innovazione mantenga la specificità territoriale del prodotto. Il vantaggio dell'imprenditore che aggrega prodotto, rispetto a cooperative o associazioni esistenti nell'area ed istituzionalizzate, sembra essere quello della condivisione delle problematiche, in primo luogo quelle produttive, ed il fatto che *'ciò che convince di più gli agricoltori è l'esempio del collega'*. Questo sottolinea il ruolo della fiducia nella creazione di rapporti sia formali, sia informali. Fiducia che sembra essere scomparsa nei confronti di organizzazioni *'istituzionalizzate'* nonostante vi sia una consapevolezza diffusa della necessità di cooperazione e forme associazionistiche. Pochi, tuttavia, decidono di abbandonare l'individualismo imprenditoriale (molto più rassicurante) per forme cooperative o associative. L'ASSOFRUIT in tal senso rappresenta un'eccezione capace di ricreare un rapporto fiduciario forte con i propri soci e ottenere ottimi risultati in termini di performance di mercato sia degli acquisti, sia delle vendite.

Caso di studio Metaponto 2

L'ASSOFRUIT è un'associazione di produttori del Metaponto il cui Vice-Presidente è una giovane imprenditrice convinta che in agricoltura *'...non bisogna più camminare, bisogna correre per poter mantenere la propria posizione nel mercato'*. La forza di questa Associazione sembra essere, non tanto nel prodotto, ma nell'innovazione culturale dei suoi soci, della cui necessità è ben cosciente la giovane imprenditrice. *'..Le potenzialità del Sud sono enormi. L'unico limite è rappresentato dalla mentalità di cui noi siamo prigionieri. E' un fatto culturale quello di non uscire da questo isolamento e non so se ne usciremo mai. La mentalità del Mezzogiorno è individualista, ognuno crede di essere il migliore mentre l'innovazione scaturisce da un approccio culturale diverso. Non è consuetudine riunirsi in gruppi per discutere. Tuttavia all'interno dell'Assofruit lo abbiamo fatto, un giorno siamo andati in riunione su di un'isola per non essere disturbati dalle esigenze della propria azienda'*. Così nasce anche la consapevolezza della necessità di contestualizzare tecniche e conoscenze, un ruolo che l'associazionismo da solo non riesce a sostenere ma richiede l'intervento delle istituzioni pubbliche che spesso non riescono a tenere il passo con gli imprenditori.

'..Il metapontino non è come la Calabria o la Sicilia, usiamo tecniche diverse, abbiamo delle peculiarità. Purtroppo gli enti preposti non hanno saputo dare un supporto tecnico per queste colture così innovative. La mia esperienza nelle Organizzazioni Professionali Agricole, non mi è stata poi tanto utile per lo sviluppo dell'azienda, alcune istituzioni agricole sono molto più indietro rispetto agli imprenditori più avveduti. Io ho sempre combattuto il ruolo delle banche, queste ti chiedono solo il numero di ettari che hai senza considerare la persona o l'idea. A Policoro è fallita una banca che aveva concesso prestiti ad agricoltori che a loro volta sono falliti ed i contributi della Regione hanno portato solo ad un aumento dei debiti'.

6.2 UN METODO RAPIDO PER L'INDIVIDUAZIONE DEGLI INNOVATORI⁹

I precedenti studi di caso hanno confermato la presenza di novelties anche nelle aree più interne e marginali del Sud Italia. Le aziende innovative sono state classificate secondo due dimensioni: connessione–sconnessione e pluriattività–specializzazione per diversificare i loro percorsi di sviluppo e le caratteristiche dell'innovazione rispetto al territorio. Il carattere di novelty è emerso proprio dall'approfondimento delle caratteristiche dell'innovazione e del processo innovativo e delle sue ripercussioni e conseguenze sull'impresa e sul territorio. Una metodologia analoga a quanto effettuato in Abruzzo ed in Frisia dove, però, l'universo di aziende di partenza era stato scelto in modo settoriale (aziende pastorali, per l'Abruzzo, e sulla base dell'appartenenza a cooperative ambientali per il caso della Frisia).

L'analisi statistica utilizzata per l'individuazione degli stili ha confermato, invece, che in ogni territorio è possibile individuare imprese che si considerano e/o vengono considerate innovative o più dinamiche in relazione agli altri operatori agricoli ed al contesto istituzionale che si crea attorno a questi. Ha anche confermato che, all'interno del gruppo di imprese che si definiscono 'innovatrici' è possibile individuare dei comportamenti comuni e delle caratteristiche delle innovazioni che le configurano come novelty e che rendono lo stile aziendale di riferimento statisticamente distinguibile dagli altri stili imprenditoriali.

6.2.1 *Conseguenze del dinamismo imprenditoriale sulla connessione e sconnessione delle aziende dal territorio (il diverso uso delle risorse)*

Nella differenziazione degli stili aziendali si tiene conto di due variabili principali:

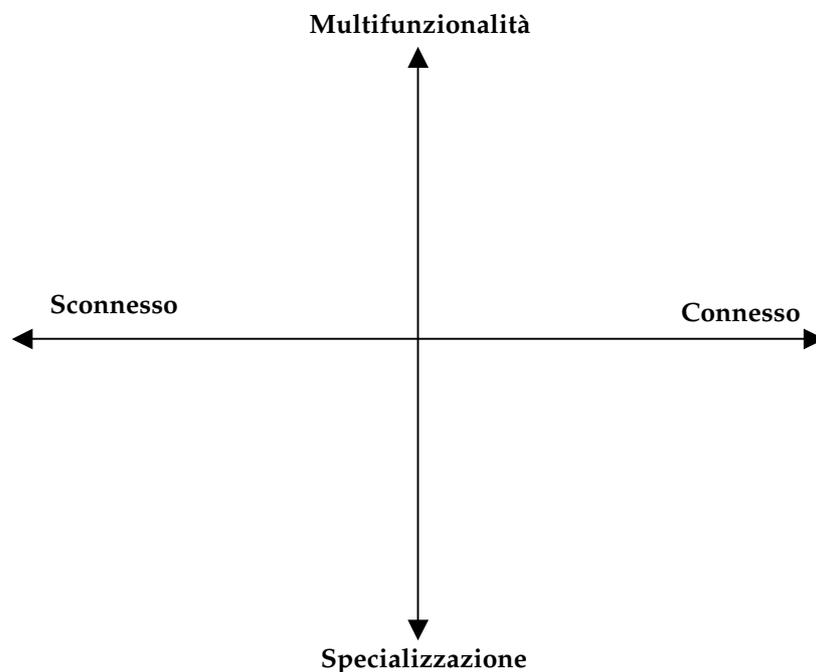
- la scelta e l'uso delle risorse;
- le relazioni di mercato.

Entrambe queste variabili sono rilevanti rispetto alle dimensioni di connessione–sconnessione e pluriattività–specializzazione (Figura 6.1) utilizzate per classificare le imprese individuate come innovatrici nelle indagini in profondità.

Nell'analisi empirica relativa alle 225 interviste sul comportamento delle imprese agricole nelle nove aree di studio, abbiamo, quindi, utilizzato le stesse dimensioni, rinvenute nei 90 casi di studi, al fine di investigare se tali dimensioni riemergevano o no dall'analisi di un campione molto eterogeneo di aziende.

L'analisi ha messo in evidenza la presenza in ogni area di imprenditori con comportamenti molto diversi tra loro sia nell'uso delle risorse comprese quelle tecnologiche, sia nell'organizzazione dell'impresa, sia, infine, nelle relazioni di mercato. Ha inoltre confermato che le dimensioni scelte consentono di identificare gruppi di aziende diverse e imprese che hanno introdotto innovazioni di 'rottura' che le hanno condotte ad un'elevata connessione con il territorio ed alla multifunzionalità, elementi caratteristici, questi ultimi derivanti dall'introduzione di innovazioni che possono essere definite *novelties*.

Figura 6.1 Dimensioni utilizzate per la selezione delle aziende oggetto dell'indagine



La sconnessione deve essere considerata come una prevalenza del ricorso a risorse e relazioni che non sono prodotte nell'area. Quando si parla di azienda agricola vi è sempre una forte componente di connessione con l'ambiente dove è localizzata l'attività agricola proprio per il suo carattere di coproduzione tra uomo e natura. Quindi diviene difficile trovare un'azienda già operante in un territorio che possa essere completamente sconnessa da questo, di qui il concetto di prevalenza.

I percorsi di modernizzazione in agricoltura hanno perseguito modelli di sconnessione dell'attività produttiva agricola dai fattori naturali vincolanti, questo partendo da quelli più semplici da superare, come la concimazione, il controllo delle malattie, l'alimentazione, il materiale di riproduzione. Una tale sconnessione ha comportato un incremento della dipendenza dell'azienda da *inputs* esterni.

La sconnessione è determinata anche dal fatto che la produzione di tecnologie ha seguito le logiche dell'economia di scala, cioè una tecnologia doveva avere il più ampio spazio di mercato possibile indipendentemente dalla adeguatezza alle differenti condizioni pedo-climatiche e socio culturali. Il processo di adattamento, nella maggior parte dei casi, non è stato quello della tecnologia, realizzata in luoghi anche spazialmente e culturalmente molto lontani da quelli di utilizzazione, al contesto, ma piuttosto del contesto alla tecnologia.

Il modello di modernizzazione fa parte del paradigma di sviluppo economico della produzione di massa in cui l'efficienza viene perseguita attraverso economie di scala cioè una crescente specializzazione e l'aumento della dimensione produttiva. Per questo lo stereotipo che meglio rappresenta il percorso di modernizzazione agricola è proprio quello dell'azienda specializzata e sconnessa.

Nel corso degli anni l'adesione a questo modello da parte delle aziende agricole è stata molto diversificata per motivi sia oggettivi che soggettivi dando luogo a una grande varietà di forme organizzative e di stili aziendali che è proprio quella che si mette in evidenza attraverso l'indagine empirica nelle diverse aree di studio.

Le motivazioni oggettive sono le più evidenti in quanto determinate a livello territoriale e quindi condivise dalla maggior parte delle aziende. Difficoltà oggettive sono quelle che caratterizzano le aree come 'marginali' dove il termine di marginalizzazione deve essere inteso proprio rispetto alla tendenza dominante. Queste sono rappresentate sia dai fattori naturali che ostacolano l'efficienza tecnica ed economica delle maggiori innovazioni del settore (meccanica, chimica, genetica, ecc.), sia dalla mancanza di infrastrutture, sia dal radicamento culturale e sociale di alcune pratiche agricole.

Le motivazioni soggettive sono spesso meno evidenti e possono essere individuate solo attraverso analisi empiriche approfondite che tengono conto proprio dell'interazione strategica tra l'impresa, le tendenze di modernizzazione descritte e il contesto ambientale. Le due motivazioni, oggettiva e soggettiva, danno luogo ad una grande varietà di comportamenti tra i quali è possibile evidenziare quelli che sono maggiormente sinergici con le nuove esigenze di sviluppo del territorio.

I processi di adattamento alle innovazioni ed ai cambiamenti istituzionali descritti nei paragrafi precedenti, sono l'espressione di queste due motivazioni e come tali si presentano con una forte eterogeneità. Tuttavia è possibile identificare due direttrici prevalenti che sono proprio quelle di una tendenza dell'adesione ai processi di modernizzazione (intesa come sconnessione dalla località) da una parte e dall'altra quella di valorizzazione delle risorse interne dell'azienda e del territorio attraverso il mantenimento dell'artigianalità dei

processi produttivi con un maggiore utilizzo del capitale umano. Questa direttrice porta le aziende verso una maggiore connessione con il territorio e verso l'introduzione di attività agricole multifunzionali. Sono proprio queste due dimensioni che individuano il quadrante in cui si collocano le aziende che introducono delle novelties.

6.3 IDENTIFICAZIONE STATISTICA DEGLI STILI AZIENDALI

L'individuazione degli stili aziendali è stata effettuata a partire dall'elaborazione statistica della banca dati ottenuta dalle 225 interviste strutturate effettuate nelle 9 aree oggetto di studio. Le interviste prevedevano un'indagine approfondita sul comportamento degli imprenditori rispetto alle due dimensioni di specializzazione/pluriattività e di connessione/sconnessione ed inoltre a variabili relative alle aspettative degli imprenditori, alle loro relazioni con il sistema locale ed alla loro percezione dell'influenza del territorio sulla propria attività d'impresa.

Nelle analisi socio-economiche si rilevano in genere un gran numero di variabili relative ad aspetti diversi ma che in parte si sovrappongono. La riduzione del numero delle variabili consente sintesi interpretative più agevoli. Una tale riduzione, nel nostro caso, è stata ottenuta attraverso il metodo statistico dell'analisi delle componenti principali che hanno consentito di individuare tre fattori cioè tre macro variabili, ottenute dalla composizione lineare di variabili di partenza¹⁰.

Tra le molte variabili rilevate attraverso il questionario sono state scelte, in prima istanza, quelle che potevano servire meglio ad individuare come le aziende si relazionano in modo diverso al loro contesto e come quest'ultimo si collega alle strategie o stili aziendali da esse perseguite. Non sono, quindi, state incluse variabili che riguardano l'età dell'imprenditore, la dimensione dell'azienda, l'indirizzo produttivo e l'area d'indagine. Tale scelta è stata effettuata al fine di impedire che un processo deduttivo, basato su variabili strutturali visibili, costituisse la principale spiegazione degli stili, mentre il nostro interesse primario era quello di verificare l'ipotesi che ogni imprenditore agricolo ha a disposizione un set di scelte e che il suo comportamento dipende sia dalla propria propensione e capacità personale, sia dal contesto dato. Quindi a caratteristiche strutturali analoghe possono corrispondere comportamenti/stili aziendali diversi.

L'uso del metodo delle componenti principali¹¹ ha consentito di limitare l'analisi a tre fattori. I calcoli con due e quattro fattori davano risultati meno significativi e meno interpretabili. I fattori sono caratterizzati da variabili desunte direttamente dal questionario e da alcune variabili che sono state

costruite in base ad altre variabili¹², in modo da avere una rappresentazione sintetica della dimensione locale o extra-locale delle relazioni tra impresa ed altri agenti economici ed istituzionali. I tre fattori sono riportati nella tabella 6.1 e sono rappresentati da:

- l'innovazione (I);
- la crescita dimensionale (CD);
- la multifunzionalità e connessione con il territorio (MC).

Si deve evidenziare che dall'analisi statistica emerge una forte correlazione tra multifunzionalità e connessione con il territorio che trova la sua giustificazione nel fatto che la multifunzionalità ha per base un forte collegamento fra territorio e impresa sottoforma di mercato del lavoro o di qualificazione del prodotto o di mercato finale di vendita.

Il primo fattore risulta caratterizzato da un percorso di sviluppo che viene definito 'innovativo' dagli stessi intervistati. In questo fattore, infatti, sono presenti le variabili relative al cambiamento di nuove tecniche, all'introduzione di nuove produzioni ed alla predisposizione e realizzazione di un piano di sviluppo aziendale.

Il secondo fattore rappresenta la dinamica di sviluppo delle imprese legata sia all'aumento delle dimensioni aziendali, sia alla riduzione dei costi.

Il terzo fattore, che abbiamo definito multifunzionalità e connessione, è caratterizzato oltre che dalla presenza di processi di diversificazione dell'attività agricola (vendita diretta e trasformazione dei prodotti), anche da variabili relative all'utilizzo di risorse locali tradizionali.

I tre fattori sono, per definizione, indipendenti fra di loro. Ciò implica che, per esempio, un'azienda sconnessa non è necessariamente anche specializzata o punta sulle economie di scala.

Va sottolineato che la maggior parte delle imprese si sono definite innovative (si posizionano nella parte positiva del primo asse fattoriale) e che è proprio attraverso il loro posizionamento sugli altri due fattori che è possibile distinguere, all'interno degli innovatori, i diversi stili aziendali in relazione all'uso delle risorse e del mercato che consentono di individuare quelli più promettenti rispetto al concetto di sostenibilità, cioè quelli che potenzialmente hanno introdotto delle novelties.

Tabella 6.1 Identificazione dei Fattori

Variabili	Punteggi fattoriali		
	1 <i>I</i>	2 <i>CD</i>	3 <i>MC</i>
Provenienza extra–locale info. nuove tecnologie	0,65	0,31	-,10
Ha introdotto nuove tecniche colturali negli ultimi 5 anni	0,60		
Ha introdotto nuove produzioni negli ultimi 5 anni	0,51		0,17
Assume manodopera	0,51	0,13	
Provenienza extra–locale info. legislazione	0,50	0,39	
Ha introdotto produzione biologiche negli ultimi 5 anni	0,50	-,26	0,22
Ha fatto un piano di sviluppo aziendale (ultimi 5 anni)	0,47		0,11
Percezione propria posizione sociale (ALTA)	0,46	0,31	0,11
Ha un ordinamento tipico della zona	-,44	0,14	0,27
Lontananza mercati di smercio	0,44	0,38	-,19
Contento se il figlio fosse agricoltore	0,43	0,18	
Importanza fiducia nei rapporti con i fornitori	0,40	-,35	
Problema prossimi 5 anni: riduzione costi		0,56	
Informazione su nuove tecnologie : da tecnici SSA		0,52	
Finalità piano di sviluppo az.: aumento superficie		0,49	
Chi può influire sul cambia.to nell'area: imprenditori	0,21	0,49	0,14
Spinta per cambiare produzioni: dai tecnici SSA		0,48	
Vede un futuro migliore per coloro che riducono i costi		0,42	
Principali ostacoli: relazioni extra–locali	0,21	0,20	0,62
Principale ostacolo al cambiamento: burocrazia	0,20	0,20	0,59
Effettua la trasformazione dei prodotti in azienda		-,24	0,58
Coltiva varietà locali	-,15		0,53
Effettua la vendita diretta dei prodotti aziendali			0,49
Vede un futuro migliore per chi trasforma il prodotto	0,22	0,13	0,47
Alleva razze locali	-,22		0,43
Percentuale di varianza spiegata	15.1%	8.5%	7.7%

In base ai punteggi delle singole aziende sui tre fattori, cioè al posizionamento delle aziende nello spazio delimitato dagli assi fattoriali, sono poi stati calcolati dei *clusters*. Un *cluster* è un gruppo di aziende che sono vicine tra loro nello spazio multidimensionale definito dai fattori. A loro volta i *clusters* devono essere il più lontano possibile per essere ben distinguibili tra loro (cfr. Tabelle 6.2 e 6.3). Applicando la *cluster analysis* sono emersi 6 *clusters* significativi. I sei gruppi si differenziano fra di loro in modo statisticamente significativo¹³ (Cfr. Tabella 6.2).

Questa procedura fa sì che le aziende del primo *cluster* hanno comportamenti opposti a quelle del quinto *cluster*, quelle del *cluster* 2 l'opposto di quelle del *cluster* 4 ed infine quelle del *cluster* 3 l'opposto del 6.

Le aziende appartenenti ai singoli *clusters* presentano comportamenti analoghi tra loro, ma diversificati rispetto a quelle degli altri gruppi. Assumiamo, quindi, che ogni *cluster* rappresenta uno stile aziendale diverso.

Tabella 6.2 Coordinate dei centri dei cluster nello spazio tridimensionale definito dai fattori

	Clusters					
	1	2	3	4	5	6
Innovazione	-,91313	,58458	1,15046	-,48935	,94854	-,53931
Crescita dimensionale	-,50500	1,21536	-,94266	-,60253	,12974	1,08543
Multifunzionalità e connessione	,78595	,85205	,81495	-1,01865	-,91867	-,42007

Tabella 6.3 Distanze standardizzate tra i clusters

Clusters	1	2	3	4	5	6
1	0					
2	2,3	0				
3	2,1	2,2	0			
4	1,9	2,8	2,5	0		
5	2,6	2,1	2,0	1,6	0	
6	2,0	1,7	2,9	1,8	1,8	0

L'analisi dei clusters mette in evidenza l'esistenza di tre gruppi che si definiscono innovatori. Questi tre gruppi differiscono statisticamente per il comportamento rispetto alle macro variabili individuate dai fattori. Solo il gruppo 2, definito Nuovi Pionieri si posiziona positivamente su tutti e tre gli assi e cioè si tratta di imprenditori che introducono innovazioni che mobilitano risorse tradizionali, portano ad una riconnessione con il territorio ed, inoltre, manifestano l'intenzione di una crescita dimensionale delle loro aziende anche attraverso relazioni con altri agricoltori dell'area.

Gli altri due gruppi si differenziano:

- quello definito dei 'Moderni' (Cluster 5) per la specializzazione e disconnessione dal territorio;
- quello definito 'Pragmatici' (Cluster 3) che innovano, ma senza momenti di rottura. Seguono le tendenze verso la multifunzionalità, ma sono ancora

sconnessi dal territorio soprattutto relativamente alle relazioni con le istituzioni e gli altri attori economici locali.

Il gruppo dei nuovi pionieri, identificati come tali anche dagli altri attori del territorio, costituisce l'insieme di aziende che maggiormente manifestano il comportamento proprio di agricoltori che creano/introducono novelties, che innescano i processi di riorganizzazione aziendale e di creazione di network territoriali.

Gli altri tre gruppi e cioè i convenzionali, gli stagnanti e i tradizionali sono caratterizzati dal non aver introdotto e non voler introdurre innovazioni questo a causa spesso della forte sfiducia che manifestano verso il settore. Tutti e sei i clusters sono rappresentati nelle figure seguenti nelle quali si evidenzia il loro posizionamento rispetto agli assi e la distanza dagli altri gruppi.

Figura 6.2 Rappresentazione grafica degli stili sui fattori 1 e 3

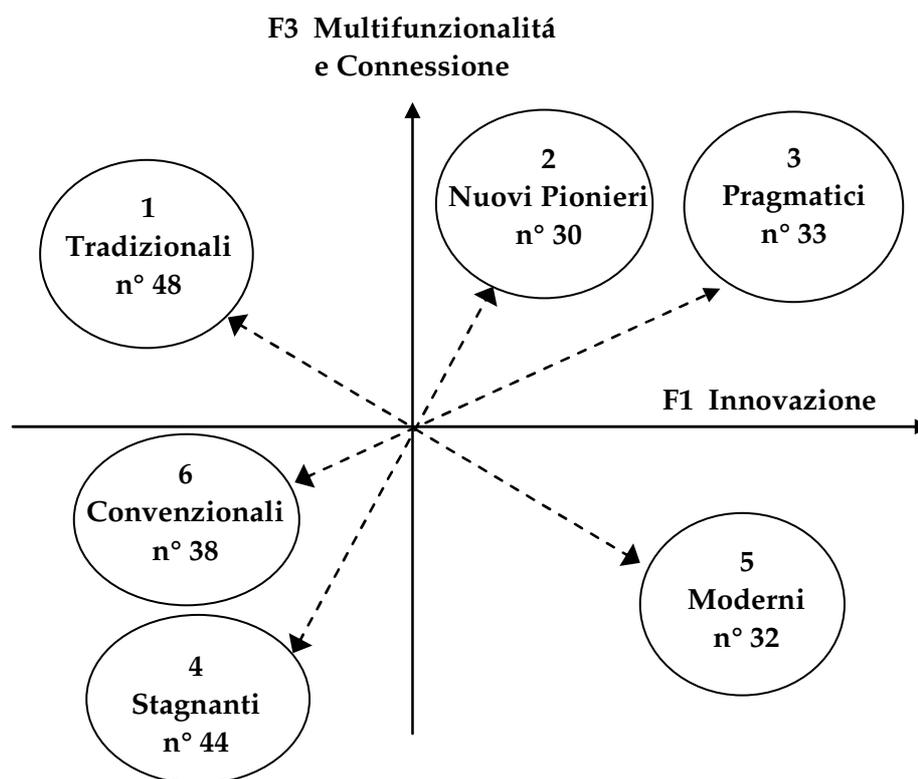


Figura 6.3 Rappresentazione grafica degli stili sui fattori 1 e 2

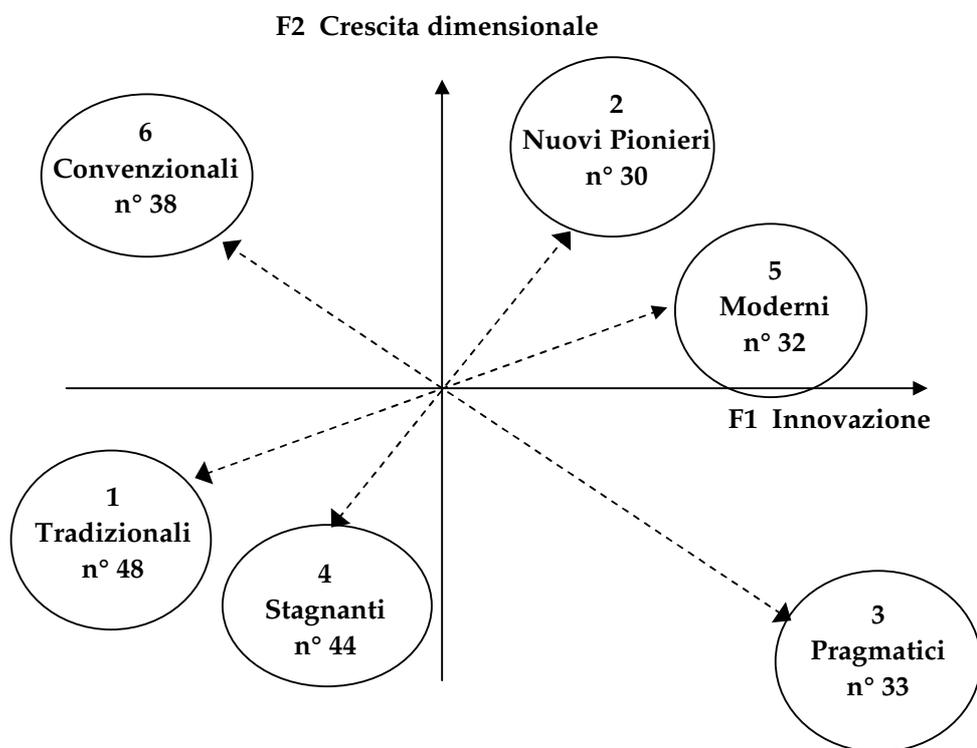
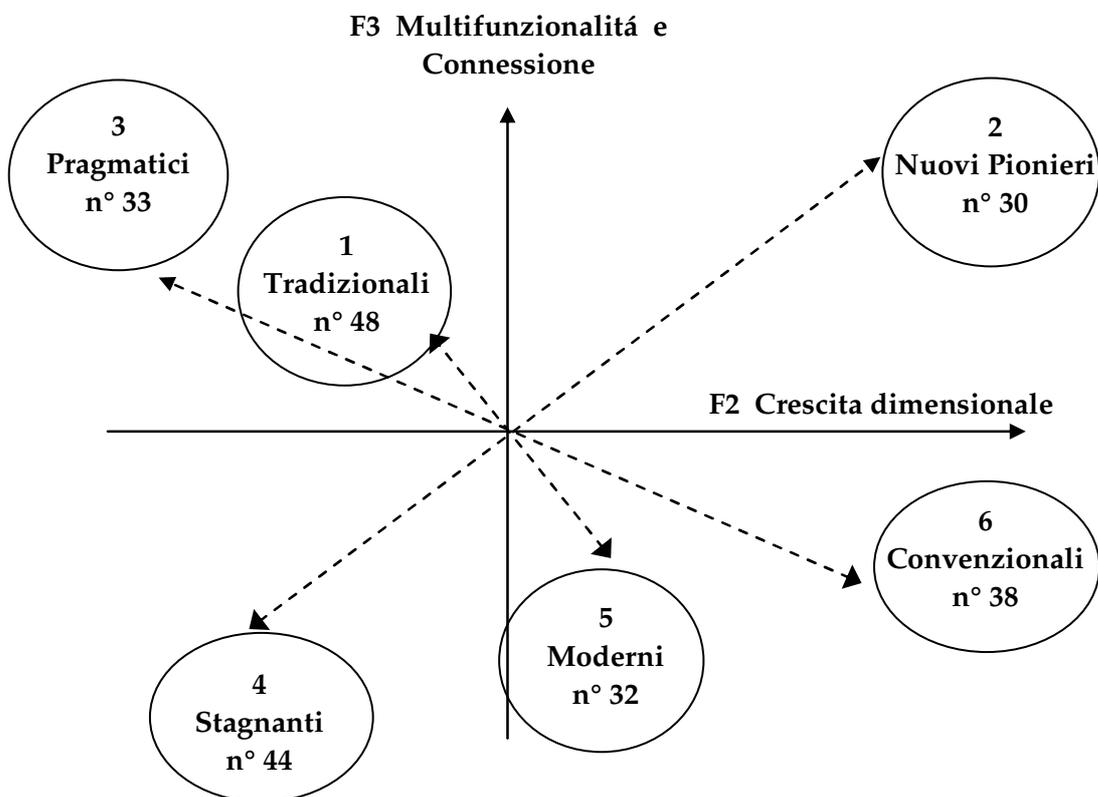


Figura 6.4 Rappresentazione grafica degli stili sui fattori 2 e 3



6.4 DESCRIZIONE DEI SEI STILI

Moderni

Questo stile è individuato dal *cluster* n° 5 e raggruppa le aziende che seguono un percorso di modernizzazione basato principalmente sull'introduzione di nuove produzioni, nuove tecniche colturali e sulla meccanizzazione, che li hanno condotti all'abbandono graduale degli ordinamenti tipici dell'area. La maggior parte di questi hanno introdotto innovazioni predisponendo e realizzando un piano di sviluppo aziendale negli ultimi 5 anni che ha accompagnato un processo già in atto e che in molti casi ha avuto come finalità quello dell'aumento delle superfici. Riconversioni produttive o cambiamenti delle relazioni di mercato non sono considerate un'opportunità. La strategia prevalente è, infatti, quella della specializzazione con conseguente ricerca di economie di scala nella riduzione dei costi di produzione.

Gli imprenditori appartenenti a questo stile si considerano degli innovatori e la maggiore soddisfazione che ricavano dalla loro attività è data dalla possibilità di lavorare in completa autonomia e questo li porta anche, nella maggior parte dei casi, ad incentivare i propri figli a continuarla. Hanno rapporti frequenti con diversi attori tra cui privilegiano gli acquirenti, ma anche i tecnici dei Servizi di Sviluppo. Basano le relazioni, con i loro fornitori ed i loro acquirenti, su rapporti fiduciari.

Questo può essere spiegato dal fatto che sono molto incorporati sia nel mercato degli *input*, sia in quello degli *output* avendo esternalizzato molte delle funzioni imprenditoriali e facendo un ampio ricorso a manodopera esterna alla famiglia. I costi d'uso del mercato, connessi a tale esternalizzazione, possono essere ridotti solo attraverso relazioni ripetute basate proprio sulla fiducia.

Sono integrati in filiere di dimensioni nazionali ed internazionali, ma si rivolgono anche al mercato locale che comunque reputano meno importante degli altri due. Le informazioni di tipo tecnico vengono acquisite principalmente da fonti esterne al sistema locale rappresentate da: fiere, riviste specializzate. Non tendono ad attribuire le difficoltà che incontrano, nella loro attività d'impresa, a fattori esterni dimostrando un *locus of control*¹⁴ interno e una forte fiducia nelle proprie capacità imprenditoriali.

Individuano come punto di debolezza, rispetto allo sviluppo della propria attività e dell'area, il forte individualismo degli operatori che vi operano anche se, al tempo stesso, individuano proprio nell'autonomia di scelte il loro punto di forza o di maggior soddisfazione. Questo stile è poco presente in Sicilia, mentre risulta al di sopra della media in Calabria.

Tabella 6.4 *Punteggi delle aziende di cluster 5 (moderni) su alcune variabili caratteristiche (n=32)*

Variabile	Punteggio	Media
Aumento superficie negli ultimi 5 anni	59%	39%
Ordinamento tipico dell'area	50%	79%
Ha introdotto nuove tecniche colturali negli ultimi 5 anni	72%	30%
Ha introdotto nuove macchine negli ultimi 5 anni	59%	40%
Finanziamento piano aziendale con mutui bancari	32%	18%
Aziende con più futuro: quelle specializzate	25%	13%
Rapporti frequenti con i consorzi	47%	31%
Importanza fiducia nei rapporti con i fornitori (indice)	0,63	0,29
Lontananza mercati di smercio (indice)	2,06	1,15
Provenienza informazioni nuove tecnologie esterne all'area	84%	52%

Tradizionali

Questo stile é individuato dal cluster 1 e rappresenta le aziende che hanno mantenuto un ordinamento tradizionale legato all'uso di varietà e razze locali. Le strategie perseguite sono state principalmente quelle di una internalizzazione delle funzioni a valle dell'impresa principalmente attraverso la vendita diretta. Questa però è limitata all'ambito locale.

I mercati locali, attraverso intermediari e commercianti, costituiscono il mercato principale di questo stile aziendale che preferisce i rapporti di scambio privati all'integrazione cooperativa. Il Sistema locale costituisce il loro principale riferimento, ma gli attori ritenuti rilevanti dall'impresa si limitano spesso ai soli agricoltori. Il collegamento con i servizi di sviluppo è scarso ed è legato soprattutto ad informazioni di tipo istituzionale.

Le scelte imprenditoriali vengono fatte sulla base delle proprie esperienze e competenze. Il lavoro è prevalentemente familiare, ma non vedono prospettive di miglioramento della loro condizione imprenditoriale e sociale. La maggior parte di essi non considerano l'agricoltura un'attività da consigliare ai proprio figli.

Il collegamento diretto con i consumatori attraverso la vendita diretta é considerata l'attività che offre maggiori garanzie per la sopravvivenza dell'impresa in quanto proprio nei consumatori e nelle loro nuove modalità di consumo viene individuata la possibilità di sviluppo dell'agricoltura dell'area.

Il problema di carenza infrastrutturali è quindi particolarmente sentito in questo stile per la stretta connessione di queste ad uno sviluppo della dimensione del mercato. Questo stile che è quello che raggruppa il maggior

numero di aziende, è presente in tutte e tre le Regioni e appare sovrarappresentato in Basilicata.

Il loro punto di forza sta nell'internalizzazione del controllo delle risorse e nel rapporto diretto con un mercato che riconosce una differenziazione al prodotto locale. I principali problemi, individuati dagli appartenenti a questo stile, non riguardano la riduzione dei costi o il costo dei fattori quanto piuttosto i problemi legati al mantenimento ed allo sviluppo del loro mercato. Questo, infatti, viene visto come un punto di debolezza legato più alla difficoltà complessiva di sviluppo dell'area che alla loro capacità imprenditoriale.

Tabella 6.5 punteggi delle aziende di cluster 1 (tradizionali) su alcune variabili caratteristiche (n=48)

Variabile	Punteggio	Media
Trasformazione prodotti in azienda	52%	28%
Vendita diretta	65%	45%
Ordinamento colturale tipico dell'area	94%	79%
Alleva razze locali	55%	29%
Coltiva varietà locali	87%	68%
Contento se il figlio facesse l'agricoltore	43%	67%
Scontento perché scarse prospettive	28%	12%
Rapporti frequenti con consorzi	13%	31%
Rapporti frequenti con commercialisti	73%	39%
Importanza prezzo nei rapporti con fornitori (indice)	0.50	0.15
Smercio su mercati locali	80%	44%
Provenienza informazioni nuove tecnologie: altri agricoltori	46%	28%
Provenienza informazioni nuove tecnologie: tecnici SSA	37%	20%
Motivi per cambiare produzioni: incentivi	43%	23%
Definizione propria professione	-0,23	0,01

I nuovi pionieri

Questo stile si differenzia molto dagli altri sia per il comportamento imprenditoriale, sia soprattutto per le opinioni che esprimono rispetto alla propria attività ed alle possibilità di sviluppo del settore e dell'area. Sono individuati dal cluster 2. Il 90% degli appartenenti a questo cluster si considerano degli innovatori. Hanno una strategia che possiamo definire mista in quanto le loro innovazioni assumono il carattere di innovazioni complesse riguardando sia le tecniche produttive, sia l'organizzazione complessiva dell'impresa. Infatti, molti di loro internalizzano la funzione di vendita e

ritengono che anche quella della trasformazione debba essere internalizzata per garantire una redditività economica dell'attività agricola.

Tabella 6.6 Punteggi delle aziende di cluster 2 (nuovi pionieri) su alcune variabili caratteristiche (n=30)

Variabile	Punteggio	Media
Introduzione nuove produzioni negli ultimi 5 anni	67%	41%
Pensa di introdurre nuove produzioni in prossimi anni	70%	53%
Assume manodopera esterna	83%	61%
Coltiva varietà locali	93%	68%
Cambiamento coltura/razza: Consiglio tecnico SSA	38%	18%
Ha introdotto nuove macchine	60%	40%
Ha usato piano di sviluppo aziendale ultimi 5 anni	93%	67%
Motivo piano di sviluppo: Aumento superficie	57%	33%
Motivo piano di sviluppo: Cambiamento vendita	54%	27%
Difficoltà principale per cambiare: burocrazia	100%	62%
Finanziamento piano aziendale: Con propri fondi	90%	72%
Si considera un pioniere	90%	55%
Problema principale prossimi anni: Riduzione costi	83%	53%
Problema principale prossimi anni: reperimento manodopera	30%	19%
Problema principale prossimi anni: Successione	20%	5%
Contento se il figlio facesse agricoltore	90%	67%
Contento perché: Economicamente soddisfacente	33%	11%
Contento perché: Contatto con la natura	67%	37%
Contento perché: Lavoro autonomo	82%	46%
Aziende con più futuro: Trasformano prodotto	87%	50%
Aziende con più futuro: Riducono i costi	70%	38%
Aziende con più futuro: Fanno prodotti di qualità	77%	51%
Aziende con più futuro: Offrono servizi	37%	14%
Smercio su mercati nazionali	30%	17%
Percezione propria posizione sociale (indice livello)	0,86	0,30
Influenti su cambiamento dell'area: Gli imprenditori	63%	22%
Settore trainante della zona: Agricoltura	77%	48%
Punto debole area: Individualismo	67%	42%
Punto debole area: poco sfruttamento risorse naturali	80%	46%

Il loro carattere innovativo è strettamente legato al fatto di aver attuato un piano di sviluppo negli ultimi 5 anni finalizzato in egual misura a strategie di diversificazione e aumento della dimensione aziendale. Mostrano di avere una buona autonomia finanziaria in quanto hanno finanziato con mezzi propri il

piano di sviluppo aziendale. Gli ordinamenti colturali sono quelli considerati tipici dell'area ed asseriscono di utilizzare varietà locali. Hanno collegamenti con i mercati nazionali, ma utilizzano anche il mercato locale. A quest'ultimo si rivolgono in particolare per quanto riguarda l'acquisizione di manodopera, che costituisce uno dei principali problemi per lo sviluppo della loro attività. Per le informazioni riguardanti tecniche produttive hanno frequenti contatti con i tecnici degli SSA ma cercano anche in ambito extra locale soprattutto attraverso riviste e la frequentazione di fiere.

Le caratteristiche fin qui descritte fanno pensare ad imprenditori provenienti da altri settori o che tornano all'agricoltura dopo esperienze effettuate fuori dall'ambito locale. Tutti sono concordi nell'individuare nell'eccessiva burocratizzazione il principale ostacolo ad ogni forma di innovazione. Hanno un'alta considerazione della loro posizione professionale e sociale, di conseguenza considerano l'agricoltura un settore da consigliare ai figli, che può assicurare soddisfazioni legate alla dimensione economica e al carattere di autonomia e di integrazione con la natura del loro lavoro.

Hanno un *locus of control* interno anche se appaiono piuttosto contraddittori nell'individuare, in fattori quali i costi e gli andamenti del mercato, i principali motivi di preoccupazione nell'immediato futuro. Lo stesso atteggiamento contraddittorio ritorna nei loro giudizi sul territorio: da una parte vedono delle buone prospettive sia per l'agricoltura, sia per l'artigianato della zona e ritengono che il motore di sviluppo possa essere individuato negli imprenditori, dall'altra individuano come punto di debolezza l'individualismo, la mancanza di infrastrutture e di valorizzazione delle risorse locali.

I loro rapporti, infatti, nell'ambito locale, in particolare con gli altri agricoltori, sembrano difficili e si limitano spesso ai rapporti con i Servizi di Sviluppo e con strutture istituzionali per la valorizzazione dei prodotti locali. E' lo stile con il minor numero di imprese ed è sovrarappresentato in Sicilia mentre è sottodimensionato in Basilicata.

Il profilo che si delinea per questo gruppo é caratterizzato, quindi, da una forte capacità a finanziare i propri investimenti, con forti certezze per un ricambio generazionale e, quindi, per un futuro della propria azienda. Dimensionano l'attività sulla disponibilità di lavoro familiare con forte consapevolezza di attuare strategie di diversificazione produttiva verso il miglioramento della qualità delle produzioni e dei processi, per un minore impatto ambientale, e tali da permettere una differenziazione di prezzo dei prodotti sui mercati. Ma tale profilo corrisponde a quello definito del 'contadino del nuovo millennio' che sembra oggi costituire la nuova figura imprenditoriale di un modello agricolo europeo che coniughi sostenibilità e redditività dell'attività primaria.

Stagnanti

Questo stile é rappresentato dal *cluster* 4 ed è costituito da aziende con un comportamento del tutto opposto a quello appena descritto dei nuovi pionieri (*Cluster* 2). Non vedono un futuro per il settore agricolo e per la loro stessa azienda. Il loro comportamento è caratterizzato da una forte inerzia che li ha tenuti al di fuori di ogni processo di cambiamento. Non hanno aspettative nei confronti dell'attività agricola verso la quale hanno un atteggiamento di profonda sfiducia sia relativamente alla sua capacità di fornire redditi soddisfacenti, sia quella di garantire una posizione sociale dignitosa. Da questo ne deriva un forte isolamento dell'impresa anche nei confronti del sistema locale che rimane tuttavia il principale mercato di riferimento sia per gli input, sia per gli output. Non hanno rapporti con i servizi di sviluppo se non limitatamente agli aspetti normativi e nutrono scarsa fiducia nelle possibilità di sviluppo dell'area. La loro inerzia è tale che li porta a comportamenti imitativi senza che questi siano supportati dalla necessaria conoscenza di tali comportamenti ciò viene giustificato da una certa fiducia nelle capacità degli attori economici locali e nella loro disponibilità alla cooperazione anche se il loro atteggiamento è sempre passivo. Questo stile è sottorappresentato in Sicilia mentre è quello che raggruppa il maggior numero di aziende in Calabria

Tabella 6.7 *Punteggi delle aziende di cluster 4 (stagnanti) su alcune variabili caratteristiche (n=44)*

Variabile	Punteggio	Media
Vendita diretta	16%	45%
Pensa di introdurre nuove produzioni	32%	53%
Aumento superficie negli ultimi 5 anni	21%	39%
Ha introdotto nuove tecniche colturali	7%	30%
Ha introdotto nuove macchine	24%	40%
Difficoltà principale per cambiare: Tecnica	24%	9%
Difficoltà principale per cambiare: Burocrazia	19%	62%
Si considera un innovatore	35%	55%
Problema nei prossimi anni: Riduzione costi	23%	53%
Problema nei prossimi anni: il mercato (indice)	46	64
Contento se il figlio facesse agricoltore	44%	67%
Aziende con più futuro: Pluriattività (indice)	0,18	0,62
Rapporti frequenti con: Venditori	36%	54%
Percezione posizione sociale (indice livello)	0,00	0,30

Pragmatici

Questo stile è identificato dal *cluster* n° 3 al quale appartengono aziende che, all'interno di un percorso di modernizzazione, stanno riconvertendo le imprese verso la nuova domanda di mercato pur rimanendo all'interno di una logica di sconnessione dal territorio. Tale riconversione passa per un piano di sviluppo aziendale che la totalità degli imprenditori ha attuato negli ultimi 5 anni. L'orientamento è principalmente verso l'agricoltura biologica e l'internalizzazione delle funzioni di trasformazione e vendita dei prodotti e l'agriturismo.

Le preoccupazioni maggiori riguardano la domanda di mercato e le modalità per raggiungere mercati diversi da quelli tradizionali. Nel caso di riconversione verso l'agriturismo gli agricoltori appartenenti a questo gruppo sono riconducibili a quelli evidenziati nella prima parte del capitolo, relativa alle biografie degli studi di caso, e cioè ad agricoltori che sebbene diversificano l'azienda verso la pluriattività hanno difficoltà a relazionarsi con il territorio rimanendo sconnessi da esso.

Tabella 6.8 Punteggi delle aziende di cluster 3 (post-moderni) su alcune variabili caratteristiche (33)

Variabile	Punteggio	Media
Trasformazione prodotti in azienda	67%	28%
Vendita diretta	73%	45%
Ha introdotto nuove produzioni negli ultimi 5 anni	73%	41%
Pensa di introdurre nuove produzioni	76%	53%
Assume manodopera esterna	94%	61%
Ha introdotto nuove tecniche colturali	58%	30%
Ha introdotto produzione biologiche	79%	29%
Ha usato un piano di sviluppo aziendale	97%	67%
Contento se il figlio facesse agricoltore	90%	67%
Più futuro per aziende che riducono i costi	21%	38%
Importanza fiducia nei rapporti con fornitori (indice)	0,64	0,29
Smercio su mercati regionali	32%	22%
Informazioni su nuove tecnologie: Da fiere	79%	47%
Informazioni su nuove tecnologie: Da altri agricoltori	9%	28
Informazioni su nuove tecnologie: Da tecnici SSA	12%	43%

La manodopera familiare non è sufficiente a soddisfare le crescenti necessità derivanti dall'introduzione di nuove attività e, quindi, fanno ricorso a manodopera esterna. E' proprio nel fattore lavoro che individuano una delle

principali problematiche al successo e allo sviluppo della loro attività sia per le difficoltà incontrate nel reperirla, sia per la scarsa professionalità di questa.

Hanno contatti frequenti con attori economici ed istituzionali sia dell'area, sia del settore in genere. Operano, infatti, in diversi mercati anche se quelli di riferimento restano quello regionale e locale. Cercano le informazioni e le innovazioni al di fuori dell'area e non si relazionano, su queste problematiche, con i Servizi di Sviluppo.

Hanno un'alta considerazione della propria capacità professionale che invece non riscontrano negli altri attori del sistema locale che vedono come poco competenti e poco disponibili alla cooperazione. Questo stile è sovrarappresentato in Sicilia e completamente assente in Basilicata.

Convenzionali

Questo stile é rappresentato dal *Cluster 6* raggruppa agricoltori che hanno seguito lo stesso processo di modernizzazione dello stile post-moderno ma che si differenziano da questo perché invece di strategie di diversificazione perseguono principalmente le opportunità offerte dal sostegno comunitario senza introdurre cambiamenti o innovazioni nell'azienda. L'unica strategia perseguita è quella di aumento delle superfici ove questo è possibile. Solo il 35% di essi si considera innovatore. E vedono nella riduzione dei costi il principale problema da risolvere.

Sono molto integrati nel sistema cooperativo che gli richiede una crescente qualità delle produzioni. Tuttavia hanno una scarsa fiducia nel futuro dell'agricoltura e quindi della loro azienda dovuta soprattutto alla paura della diminuzione del sostegno comunitario ed alla crescente burocratizzazione legata all'acquisizione dei premi. Hanno rapporti con i Servizi di Sviluppo prevalentemente mirati ad una migliore conoscenza delle normative al fine di un loro pieno utilizzo.

I convenzionali praticano un'agricoltura che considerano convenzionale per l'area ottenendo prodotti indifferenziati destinati prevalentemente a mercati diversi da quello locale fortemente integrati con quello globale. Hanno delegato all'esterno molte delle funzioni d'impresa evitando investimenti soprattutto nelle macchine. Sono poco interessati alle informazioni di tipo tecnico e tecnologico in quanto seguono le prescrizioni delle Organizzazioni professionali e delle Cooperative. Tale stile è equamente rappresentato in tutte e tre le Regioni anche se più presente in Basilicata.

Tabella 6.9 Punteggi delle aziende di cluster 6 (convenzionali) su alcune variabili caratteristiche (n=38)

Variabile	Punteggio	Media
Introdotta nuove produzioni negli ultimi 5 anni	18%	41%
Ordinamento tipico dell'area	92%	79%
Cambiamento razza/coltura: Consiglio tecnico SSA	33%	18%
Motivo piano di sviluppo: Aumento superficie	69%	33%
Finanziamento piano di sviluppo con mutui bancari	34%	18%
Problema prossimi 5 anni: Riduzione costi	84%	53%
Problema prossimi 5 anni: Diversificazione	26%	10%
Scarse prospettive se il figlio facesse agricoltore	86%	36%
Rapporti frequenti con cooperative	53%	32%
Smercio su mercati regionali	34%	22%
Rapporti con altri agricoltori (indice frequenza)	0.21	0.01
Motivo per cambiare produzioni: Eventuali incentivi	3%	23%
Informazioni su nuove tecnologie: Da tecnici SSA	68%	43%
Informazioni legislative: Da tecnici SSA	68%	48%

6.5 PROBLEMATICHE, ASPETTATIVE E RELAZIONI DELLE IMPRESE APPARTENENTI AI DIVERSI STILI

Gli stili aziendali, esaminati, si differenziano anche per quelle che sono le problematiche che l'imprenditore ritiene più rilevanti e per le aspettative, cioè per il suo modo di vedere il futuro: quello che può essere considerato un'opportunità per un agricoltore appartenente ad un determinato stile può non esserlo o addirittura rappresentare una minaccia per un altro.

Questo avviene sia in relazione allo sviluppo dei mercati (input e output), sia a quello delle norme. Quindi i cambiamenti in atto non impattano in modo uguale su diversi stili favorendone alcuni e minacciando altri e determinando così, anche inconsapevolmente, modelli di sviluppo diversificati. Tali cambiamenti sono sempre meno controllati da forze locali, ma imposti da istituzioni anche molto lontane (WTO, UE, multinazionali, ecc.). Il ruolo del territorio dovrebbe essere proprio quello di mediare tali influenze facendo convergere gli interessi dell'area con i modelli di sviluppo delle imprese favorendo i comportamenti più adeguati a soddisfare le esigenze proprie e della collettività.

I Servizi di Sviluppo possono avere un ruolo importante in questa attività di interfaccia tra tendenze globali ed esigenze locali. Ciò attraverso l'individuazione e il trasferimento ai livelli decisionali appropriati delle diverse problematiche, aspettative e percorsi di sviluppo dei diversi stili e, inoltre, attraverso analisi di scenario in cui vengono simulate, insieme agli

agricoltori stessi, i diversi impatti delle tendenze in atto in merito ai mercati e alle norme.

La finalità è quella di avere elementi di valutazione della coerenza tra gli strumenti di regolamentazione (sia dei mercati, sia delle attività imprenditoriali) e le pratiche attuate da quegli stili aziendali più convergenti con le finalità stesse degli interventi. E' importante, infatti, avvalorare, con evidenze empiriche basate su una metodologia scientifica, le contraddizioni che gli operatori dei Servizi di Sviluppo vivono quotidianamente, tra intervento istituzionale ed esigenze reali delle imprese¹⁵. La metodologia degli stili aziendali consente infatti di differenziare i comportamenti delle imprese anche rispetto alle loro risposte ai cambiamenti istituzionali e di mercato evidenziando eventuali elementi di agevolazione o di difficoltà ad affrontare tali cambiamenti.

Ad esempio lo stile tradizionale e i due stili innovativi, che abbiamo definito dei nuovi pionieri e dei pragmatici, anche se con diversa sensibilità, hanno una netta consapevolezza della rilevanza di uno sviluppo complessivo dell'area per il mantenimento ed il successo della loro attività. L'individuazione delle carenze infrastrutturali e di una scarsa competenza degli attori economici ed istituzionali, che operano nell'area, può costituire un elemento di integrazione anche politica dell'agricoltura in ambito intersettoriale.

E' significativo che proprio nello stile dei nuovi pionieri, che sembrano unire un'imprenditorialità proveniente da altri settori con l'uso di risorse locali, venga lamentato il fatto che vi sono scarse relazioni con gli altri operatori dell'area e evidenziata la necessità di creare tali relazioni. Anche in questo caso il comportamento dei pragmatici si differenzia da quello dei nuovi pionieri in quanto:

- i pragmatici rispondono all'assenza di queste relazioni con una posizione di isolamento che li porta ad una scarsa fiducia nelle capacità di risposta del territorio e spesso ad un comportamento individualista che non consente la ricaduta delle innovazioni, da loro introdotte, sul territorio locale;
- i nuovi pionieri ricercano il legame con altri agricoltori anche se in fasi diverse del loro sviluppo aziendale. I servizi di Sviluppo sembrano essere il loro principale media con l'ambiente locale, svolgono, quindi, oltre al ruolo tecnico quello relativo alla loro integrazione nel sistema.

La presenza di aziende con scarse e scarsissime aspettative nei confronti dell'attività agricola, individuabili principalmente con lo stile stagnante, costituisce certamente un notevole ostacolo all'attivazione di processi di sviluppo dell'area basati sulla mobilità del fattore terra e sulla rivitalizzazione di risorse locali e la riqualificazione delle risorse umane e dello stesso settore.

Un tale atteggiamento contribuisce, infatti, alla comune sfiducia che gli attori economici ed istituzionali hanno nei confronti del settore agricolo quale motore di sviluppo dell'area. In questo caso le politiche e gli interventi per il settore dovrebbero essere mirati ad incentivare un ricambio imprenditoriale o la riconversione della produzione a partire da organizzazioni economiche con le quali sono integrate queste aziende.

Va rilevato, infine, che la definizione di innovatore presso gli imprenditori è strettamente legata ai processi di modernizzazione dell'agricoltura e ad un posizionamento sociale che viene proprio dall'introduzione di innovazioni tecnologiche e dall'incremento del numero e della qualità di relazioni. L'analisi del comportamento delle aziende che dichiarano di considerarsi degli innovatori e che rappresentano il 55% del campione intervistato presenta interessanti correlazioni con un elevato numero di variabili.

Lo sviluppo dell'azienda e l'attività innovativa sono fortemente correlate con la predisposizione e la realizzazione di un piano di sviluppo. L'innovazione, quindi, non viene intesa come un'attività puntuale legata all'introduzione di una nuova tecnica o di un artefatto tecnologico, piuttosto come una vera e propria attività di pianificazione che coinvolge diverse funzioni dell'impresa a partire da quella logico-produttiva che si manifesta attraverso l'introduzione di nuove produzioni e, quindi, della riorganizzazione dell'ordinamento culturale fino alla funzione di commercializzazione con il cambiamento dei canali e delle modalità di vendita.

Due aspetti interessanti sono quelli legati alla certezza di collocamento del prodotto, che porta a preferire rapporti con un singolo compratore, e l'importanza attribuita alla creazione di rapporti di fiducia negli scambi sia sul mercato degli *input*, che su quello degli *output*.

Le relazioni d'impresa vengono, inoltre, migliorate dalla presenza di altre attività, svolte dallo stesso imprenditore o dalla sua famiglia. Il sistema locale, infatti, non sembra un buon mediatore nella creazione di rapporti tra l'impresa e i mercati extra locali. Tali rapporti vengono spesso costruiti direttamente dall'imprenditore attraverso le capacità e le conoscenze personali. L'innovatore si caratterizza inoltre per una pluralità di rapporti e di fonti informative tra cui anche i Servizi di Sviluppo agricolo che, tuttavia, solo nel caso dello stile dei nuovi pionieri, sembrano avere una forte influenza sulle scelte tecniche degli imprenditori. D'altra parte la tecnica non sembra mai costituire un ostacolo al cambiamento a differenza di quanto avviene per gli aspetti legati a fattori esterni all'impresa quali quelli legati alla burocrazia ed all'acquisizione di competenze normative.

Gli innovatori danno un giudizio positivo sulla propria posizione professionale e sociale e hanno un *locus of control* nettamente interno.

Ritengono di avere una notevole influenza sul proprio successo e nel determinare processi di sviluppo del territorio. Nell'individuazione sia dei punti deboli, sia di quelli forti del territorio emerge sempre il ruolo chiave degli imprenditori. Uno degli aspetti considerato maggiormente negativo è rappresentato proprio dall'individualismo che secondo gli innovatori caratterizza gli operatori locali. Questo aspetto è emerso anche negli incontri con i divulgatori nel corso del progetto:

‘.L’appello per una maggiore cooperazione tra operatori locali viene soprattutto da chi potrebbe operare anche autonomamente, cioè da quegli agricoltori più grandi, più imprenditoriali ed anche con un livello culturale più elevato. Spesso provengono ed hanno esperienze anche fuori dall’area e extra agricole ed hanno una grande capacità di individuare opportunità di collaborazione e di commercializzazione che spesso rimangono disattese per la scarsa propensione alla fiducia ed alla cooperazione degli agricoltori locali...’

6.5.1 Il rapporto dei diversi stili con gli SSA

Le aziende appartenenti a stili diversi si rapportano in modo molto diversificato con i Servizi di Sviluppo agricolo. Gli stili che asseriscono di avere rapporti frequenti con i divulgatori sono quelli che si definiscono innovatori che d'altra parte hanno rapporti frequenti con molti operatori economici ed istituzionali.

Tabella 6.10 *Punteggi % dei 6 stili aziendali inerenti variabili relative all'assistenza tecnica regionale*

Variabile	Cluster						Media	Sign.tà χ^2
	1	2	3	4	5	6		
Rapporti frequenti: Tecnici SSA	30	63	64	25	63	37	44	,000
Usato piano sviluppo aziendale ultimi 5 anni	51	93	97	57	81	42	67	,000
Camb. razza/coltura: Consiglio SSA	13	38	11	12	5	33	18	,024
Info nuove tecnologie: divulgatori SSA	24	80	12	30	53	68	43	,000
Info legislazione: divulgatori SSA	37	77	42	30	47	68	48	,000
Si considera un innovatore	36	90	75	35	78	37	55	,000

Non è possibile, quindi, interpretare questo rapporto come una relazione causale in quanto solo nel caso dello stile dei nuovi pionieri i divulgatori sembrano entrare nei processi decisionali dell'imprenditore riguardo all'introduzione di nuove tecnologie ed alla utilizzazione delle opportunità che provengono dalle normative nazionali e comunitarie. Nel caso dello stile dei pragmatici, viceversa, il ruolo dei Servizi di Sviluppo viene considerato del tutto marginale. Sembra, invece, di poter affermare che il rapporto con gli SSA sia collegato alla formulazione e presentazione di un piano di sviluppo aziendale, per l'accesso ai contributi pubblici, che costituisce una costante che caratterizza gli stili innovativi, soprattutto i pragmatici ed i moderni.

I processi di modernizzazione che caratterizzano sia lo stile moderno, sia quello dei pragmatici e che passano per una specializzazione dell'impresa, sembrano marginalizzare i Servizi di Sviluppo a favore di servizi tecnici offerti direttamente dai fornitori di input e dagli acquirenti con i quali l'imprenditore stabilisce rapporti fiduciosi e spesso esclusivi.

Questi, infatti, finiscono per esercitare un vero e proprio potere di allocazione (cosa fare) e potere di autorizzazione (come fare) nei confronti dell'imprenditore agricolo attraverso relazioni assimilabili a quelle di tipo contrattuale che danno luogo a fenomeni di istituzionalizzazione e che hanno come effetto finale non tanto la perdita di decisionalità strategica, quanto un'erronea valutazione delle caratteristiche reali dell'ambiente economico di riferimento che si traducono nella scelta di stili aziendali inadeguati ai cambiamenti in atto.

Il forte incorporamento di questi stili, in filiere agroalimentari fortemente tecnologiche, costituisce un elemento di disagio per gli stessi divulgatori:

'...Certi agricoltori sono semplicemente avanti a tutti, sia a livello tecnico che al livello di marketing. Non possiamo insegnare loro nulla. Al limite trasferiamo le loro idee e conoscenze ad altri imprenditori...'

Questo disagio rivela però la difficoltà degli stessi Servizi di Sviluppo a ridefinire il loro ruolo nei confronti delle imprese agricole: nel caso degli stili innovativi, infatti, è l'eccesso di specializzazione che viene visto come un ostacolo alla collaborazione, mentre, viceversa, negli stili che non si definiscono innovativi è la carenza di imprenditorialità che viene interpretata come il vincolo maggiore, all'azione di assistenza tecnica, dagli stessi divulgatori. Questo spiega il buon rapporto che sembra instaurarsi tra SSA e nuovi pionieri che introducono innovazioni fortemente contestualizzate e, quindi, non sono interessati all'assistenza tecnica specialistica, ma hanno capacità imprenditoriali sviluppate che li collocano in una posizione di interlocutori attivi nei confronti degli SSA.

Il differente ruolo che svolgono i tecnici degli SSA viene messo in evidenza utilizzando la rappresentazione grafica degli stili sui due assi fattoriali 1 e 2 che rappresentano rispettivamente l'innovazione il primo e l'aumento delle dimensioni aziendali il secondo (cfr. Figura 6.4). Prendendo, ad esempio, lo stile dei nuovi pionieri (2) e quello dei convenzionali (6) entrambi fanno un uso intensivo dell'assistenza tecnica. I nuovi pionieri però fanno innovazioni complesse (sono sul quadrante positivo della Figura 6.4) ed integrano parte delle informazioni fornite dai tecnici nel proprio progetto imprenditoriale, mentre i convenzionali, hanno una strategia uni-dimensionale legata all'aumento della dimensione aziendale ed alla riduzione dei costi (questo stile si trova sulla parte positiva dell'asse 2 e negativa dell'asse 1 della Figura 6.4). Il loro rapporto con i tecnici è caratterizzato dal fatto che seguono le indicazioni tecniche come prescrizioni e che sono interessati principalmente alle informazioni relative all'accesso ai contributi e sussidi comunitari, ed alla relativa normativa.

6.6 L'AVVIO DI UNO STRATEGIC NICHE MANAGEMENT SUL TERRITORIO

I comportamenti dei Nuovi Pionieri e la loro ricerca di relazioni sul territorio costituiscono la base di partenza dello *Strategic Niche Management* (SNM) attraverso il quale la loro innovazione si consolida, viene riconosciuta di successo anche dagli altri agricoltori e li legittima alla partecipazione o costruzione di reti relazionali sul territorio e esterni ad esso.

Oggi i nuovi pionieri rappresentano il seme della transizione (Wiskerke e van der Ploeg 2004), ma sono ancora nascosti o poco visibili. Il nuovo pioniere si scontra, infatti, con una definizione di innovazione ancora fortemente legata al concetto di modernizzazione e, quindi, di tecnologia. Invece la sua innovazione è spesso basata sulla riscoperta di risorse nascoste e sulla scommessa di trasformare vincoli in opportunità. Nelle fasi iniziali il pioniere cerca alleanze nel territorio principalmente nei SSA a cui si rivolge per mettere a punto tecniche o contestualizzare quelle che ha appreso da ambienti diversi. Gli SSA spesso hanno delle difficoltà ad aiutare i pionieri o perché li considerano la loro attività troppo lontana da quella su cui sono istituzionalmente disegnati i loro servizi, oppure perché carenti della adeguata formazione a svolgere i servizi che i pionieri richiedono.

Gli SSA vengono coinvolti principalmente, quindi, nella creazione di conoscenze e per l'integrazione con il territorio e gli altri attori/agricoltori locali. La ricerca di riconoscimento di tipo istituzionale è fortemente legata al contesto socio-culturale delle aree meridionali italiane dove l'agricoltore viene considerato un elemento marginale dello sviluppo socio-economico. Per tali

motivazioni i Pionieri affrontano la dimensione della policy ricercando degli alleati già riconosciuti sul territorio come *stakeholders*.

Anche in questo caso, però, gli SSA spesso non hanno, soprattutto al Sud Italia, abbastanza autorevolezza per costruire, da soli con gli agricoltori, uno spazio protetto. Sono però importanti per la capacità che hanno nel riportare evidenze di successo di altre amministrazioni regionali utilizzate nella sensibilizzazione delle istituzioni territoriali e regionali. È, infatti, proprio grazie alla condivisione con queste istituzioni che è possibile garantire alle aziende dei pionieri quello spazio di manovra necessario per l'affermazione delle loro novelties. Tale spazio però non è ancora sufficiente per un loro sviluppo e diffusione.

Dalla ricerca, quindi, emerge un problema legato ai cambiamenti dei destinatari dell'assistenza tecnica che ha bisogno del ripensamento stesso del ruolo e dei servizi dei divulgatori agricoli. Il divulgatore deve diventare un vero e proprio promotore di sviluppo attraverso la creazione di relazioni tra gli imprenditori e tra la nuova 'struttura' organizzativa e l'ambiente economico, istituzionale e politico con cui questa si deve confrontare.

I pionieri, invece, manifestano una forte autonomia, rispetto al territorio, nei confronti della ricerca di mercati. Qui lo spazio di sostegno, cioè tutti quei servizi e relazioni che consentono all'impresa di entrare in nuovi mercati, vengono direttamente curati dall'imprenditore sia grazie alle proprie conoscenze e relazioni interne al territorio locale, sia a quelle che acquisisce nelle attività che svolge o che ha svolto all'esterno del territorio. Sono proprio tali relazioni e conoscenze che rafforzano la capacità di *governance* e di 'autonomia' dell'impresa e che ne permettono la sopravvivenza.

L'affermazione su nuovi mercati più promettenti di quelli convenzionali rafforza, infatti, la capacità di regolare le relazioni tra la nicchia e il regime dominante. Sono i risultati economici tangibili più che le esternalità prodotte dalla novelty che inizialmente ne garantiscono l'autonomia e le consentono di coesistere con il regime dominante.

Viene, quindi, ricostruita una nuova coerenza tra agricoltura, localmente specifica, e suo ruolo di motore dello sviluppo delle aree rurali. Nuova perché ingloba in sé la dimensione della integrazione intersettoriale e, cioè, la consapevolezza sia dell'innovatore pioniere, sia degli altri attori economici, istituzionali e politici del territorio dell'importanza di condividere obiettivi comuni e di un'azione collettiva di qualificazione dell'area e delle sue risorse. Le sinergie tra il nuovo modo di fare agricoltura e gli obiettivi degli altri attori, di qualificazione del paesaggio, di aumento dei flussi turistici, di miglioramento quali quantitativo delle infrastrutture e dei servizi, emerge chiaramente e da una nuova forza e dignità sociale anche

all'attività agricola. È questa la conclusione del processo innescato dalla novelty che parte da una rottura con le convenzioni e le pratiche di un regime dominante unidimensionale e unisettoriale e porta l'impresa agricola ad essere protagonista di processi multidimensionali e multisettoriali fortemente connessi nel territorio.

NOTE

1 I risultati della ricerca sono stati pubblicati in Scettri (2001) e Milone e Ventura (2004b).

2 Lo stile aziendale è la struttura e l'organizzazione specifica e coerente dell'attività imprenditoriale agricola che caratterizza un gruppo di aziende agricole e che lo distingue da altre aziende nella stessa area. Uno stile implica l'uso di determinati mezzi tecnici, azioni manageriali specifiche, opinioni che hanno un effetto normativo sull'uso delle risorse e di una strategia di sviluppo aziendale specifica. Nelle parole di Van der Ploeg, l'ideatore della moderna ricerca sugli stili aziendali, si chiarisce bene il concetto di stile aziendale:

'Gli stili aziendali costituiscono, sarà chiaro, un codice culturale per gli agricoltori. Uno stile aziendale è un insieme di convinzioni (in parte socialmente sanzionate), regole, esperienze e idee provate circa il modo in cui si gestisce (e si dovrebbe gestire) l'azienda. [...] Così, lo stile aziendale in senso simbolico e lo stile aziendale in senso materiale coincidono; l'uno diventa l'argomento per l'altro (van der Ploeg 1990).

3 Questa definizione di innovazione ha portato negli anni, nelle aree interne e svantaggiate ad una progressiva inattività delle Agenzie di Sviluppo; i tecnici preposti alla divulgazione ed assistenza alle imprese hanno assunto due atteggiamenti 'estremi':

- hanno considerato troppo arretrate culturalmente e tecnologicamente aziende che non avevano utilizzato tecniche e tecnologie moderne (che disegnate per aree diverse non hanno dato in queste aree risultati soddisfacenti e quindi, laddove introdotte, sono state ben presto abbandonate);
- ritengono inadeguato il loro livello di preparazione e, quindi, la loro capacità di assistenza tecnica rispetto ad aziende che hanno esternalizzato gran parte delle funzioni e che si sono specializzate in una sola funzione o parte di processo produttivo; queste aziende dipendono per la loro sopravvivenza dalle imprese che le integrano a monte e/o a valle e che forniscono loro un'assistenza fortemente specialistica che i Servizi pubblici non riescono a dare.

4 In questo paragrafo si riportano brevemente le storie ed i risultati delle interviste ai 90 casi di studio. Per un maggior approfondimento consultare la pubblicazione 'Novità in Campagna' (Scettri 2001) nella quale sono riportati i sunti delle interviste alle 90 aziende.

5 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).

6 Cfr nota 4.

7 Cfr. Nota 4.

8 Cfr. Nota 4.

9 Questo paragrafo descrive i risultati della cluster analyses effettuata su 225 interviste. Per un maggiore approfondimento consultare la pubblicazione 'Innovatività Contadina e Sviluppo Rurale' (Milone e Ventura 2004b).

10 Tale metodo consente di ridurre il numero delle variabili, oggetto di analisi, senza perdere molto delle informazioni statistiche contenute nelle modalità che queste assumono nelle singole unità di rilevazione (nel nostro caso le aziende). I fattori sono tra loro indipendenti e questo vincolo viene espresso attraverso la loro ortogonalità. Ciò significa che i coefficienti di correlazione lineare calcolati tra le componenti sono sempre nulli.

11 L'analisi è stata eseguita con il programma statistico SPSS versione 10.

12 Si tratta di variabili in cui la dimensione positiva riflette la lontananza delle modalità rappresentate rispetto al sistema locale (es. fonti informative valore +1 per fiere, convegni, riviste specializzate; -1 per colleghi, SSA).

13 Per il livello di significatività è stato utilizzato il metodo di Pearson che utilizza come indice di diversità la distanza di χ^2 che può essere calcolata in funzione delle frequenze assolute.

14 Il *locus of control* caratterizza l'atteggiamento di una persona in una situazione problematica. Quelle con un *locus of control* interno hanno la convinzione di poter influire sulla propria sorte; coloro che hanno un *locus of control* esterno attribuiscono la propria situazione e le prospettive future a fattori e attori esterni.

15 Aspetto emerso nel corso della ricerca e precisamente nel I° Workshop intermedio di discussione dei risultati tenutosi a Lamezia.



Il ricercatore con i pastori



Il pastore nella fase di affienaggione

7 CONCLUSIONI

Appare sempre più evidente come il decennio a venire sarà caratterizzato da una pronunciata liberalizzazione e globalizzazione del commercio dei prodotti agricoli. Ciò condurrà senza dubbio a sensibili fluttuazioni dei prezzi, a una diminuzione del loro livello a lungo termine, ad una forte insicurezza in quanto alle possibilità di collocamento del prodotto ed anche ad una notevole incertezza per ciò che riguarda i redditi derivanti dalle attività imprenditoriali agricole.

Le opinioni sulle conseguenze che emergono da questa aspettativa sembrano convergere verso una posizione comune che ritiene:

- che solo le aziende agrarie fortemente specializzate e di dimensioni di scala decisamente pronunciate saranno in grado di far fronte con successo a circostanze di questo genere. In secondo luogo si assume che l'unica maniera adeguata per anticipare sui futuri mutamenti consista in una massiccia fuoriuscita di lavoro dal settore agricolo. E' grazie a questa fuoriuscita che dovrebbero potersi creare quelle aziende di cui si suppone o ipotizza un domani di sufficiente competitività sui mercati globalizzati;
- che accanto a queste aziende potranno sopravvivere alcune aziende agricole che hanno fortemente diversificato verso attività di servizi il cui successo dipende strettamente dalla competitività del territorio e non dell'impresa.

L'opinione comune è quella che il secondo gruppo di imprese, sia per l'esiguita numerica, sia per quella dimensionale non riuscirà a fornire un valore aggiunto ed una capacità occupazionale tale da controbilanciare o addirittura invertire il processo di declino del settore primario che vedrà ulteriormente ridotto sia la partecipazione alla formazione del Prodotto Interno Lordo nazionale ed europeo, sia il suo contributo a creare occupazione.

Anche nel caso delle imprese di grandi dimensioni, infatti, la riduzione di costi conseguenti alle economie di scala non sarà sufficiente a coprire i costi incrementali derivanti dal rispetto delle regole di condizionalità (sicurezza dell'ambiente, sicurezza alimentare, sicurezza del lavoro, benessere animale)

che, con la recente riforma Fischler sono divenute una condizione di accesso al mercato europeo.

Un panorama che pone fortemente in crisi il paradigma dominante e che negli ultimi anni ha portato ad un importante dibattito sulla efficienza ed efficacia della spesa agricola. L'interrogativo è se sia, non solo eticamente, ma anche economicamente vantaggioso, mantenere una politica settoriale per un settore non solo destinato a ridurre la sua importanze, ma incapace di prevenire e far fronte alle esternalità negative che produce se non a costi estremamente elevati.

La tesi di fondo di questo lavoro, invece, è stata quella secondo la quale è oggi possibile coniugare attività agricola per la produzione di derrate alimentari e produzione di esternalità positive per il territorio e che le imprese capaci di realizzare questa sinergia possono essere in un numero molto prossimo a quello attuale. Quasi a dire che le aziende agricole europee hanno tutte le potenzialità di essere multifunzionali e cioè di produrre esternalità positive per l'ambiente e per la collettività senza rinunciare all'attività principale di produzione di beni ed alimenti.

Tuttavia questa potenzialità è legata alla capacità delle imprese di trovare soluzioni tecniche ed organizzative diverse da quelle disegnate dal regime tecnologico dominante che in nome della produttività ha progressivamente ridotto la rilevanza dei fattori propri dell'impresa e del territorio a favore dei fattori maggiormente omologabili come ad esempio il capitale.

Il regime dominante ha portato ad una contrapposizione tra l'attività imprenditoriale agricola e l'utilizzo e mantenimento del 'capitale ecologico'.

Anche nel regime dominante la natura è un elemento irrinunciabile nella produzione agricola, ma la traiettoria di sviluppo di tale regime è disegnata proprio sulla sostituzione di quegli elementi della natura che non consentono una omologazione e formalizzazione delle conoscenze verso quegli obiettivi di produttività prestabiliti.

Tuttavia dalla traiettoria di sviluppo del regime dominante si sono distaccate un numero crescente di imprese disegnando nuovi percorsi che oggi appaiono più promettenti rispetto alle nuove esigenze della società europea e globale. Le origini della divergenza dei percorsi può essere ricondotta alle caratteristiche e comportamenti dello stesso regime dominante:

- 1 un regime che si è rilevato non così monolitico come si prefigurava negli obiettivi e che ha lasciato spazio anche a sperimentazioni di percorsi tecnologici organizzativi diversi da quelli prestabiliti soprattutto laddove le tecnologie non erano capaci di rispondere alle esigenze dei produttori e

- venivano spesso trasferite da altri settori con la necessità di una forte contestualizzazione nella attività agricola¹ (Montaigne 1994);
- 2 ambiti settoriali e territoriali in cui il processo di standardizzazione delle conoscenze, competenze e tecnologie, imposto dal regime dominante, non dava risultati attesi. Questo non ha portato ad una revisione del regime, piuttosto ad una marginalizzazione delle aree e delle aziende ed a una coesistenza di traiettorie di sviluppo diverse da quella dominante e basate su una diversa definizione delle risorse, compresa quella della conoscenza;
 - 3 l'importanza delle scelte organizzative e gestionali nella finalizzazione dell'uso della tecnologia. La stessa tecnologia può dare risultati diversi se utilizzata all'interno di un percorso decisionale guidato da 'idee' ed obiettivi diversi. Questo dipende principalmente dalla presenza di un diverso capitale umano e di un diverso ruolo della conoscenza intesa come risorsa strategica all'interno dell'impresa (Stewart 2002).

Nel momento in cui si è manifestata, da parte della società civile, la necessità di una diversa definizione delle risorse e una diversa modalità d'uso di queste, in particolare di quelle ecologiche, si è avuta una incrinatura del regime dominante che ha portato ad un allargamento delle sue maglie che ha reso possibile l'emersione di molte delle diverse traiettorie di sviluppo che coesistevano con quelle convenzionali.

Se, infatti, definiamo una risorsa come *'ogni cosa che può essere utilizzata per raggiungere un determinato fine..'* (Brunori *et al.* 2003), il numero delle potenziali risorse diviene illimitato e fortemente legato alla capacità degli utilizzatori, cioè dei soggetti in grado di riconoscerle come risorse e di utilizzarle in attività economiche per la produzione di ricchezza e benessere collettivo.

Nel processo di modernizzazione la ricerca scientifica è stata finalizzata alla sostituzione dei fattori della produzione con un unico fattore rappresentato dal capitale, che attraverso soluzioni tecnologiche diviene più efficiente nel raggiungimento dell'unico obiettivo della produttività. In questo processo si è cercato di ridurre soprattutto l'interazione fra essere umano e natura (il che dava luogo ad una molteplicità di sistemi conoscitivi locali in concorrenza reciproca). Questo è stato ottenuto attraverso una prima formalizzazione delle procedure ed una loro standardizzazione in 'pacchetti' di conoscenze ed istruzioni facilmente esportabili da un contesto all'altro che avevano l'obiettivo di condurre all'automatizzazione dell'azione (Benvenuti 1994).

Un'automatizzazione che oggi, grazie alle nuove tecnologie informatiche e della microelettronica sta diventando quasi autonoma rispetto alla presenza umana (*cyborg machine*, computer con autonomia di memoria, robot per la mungitura o per l'alimentazione, ecc..). Ciò ha a sua volta profonde conseguenze su tutti i fattori della produzione che diventano sempre più sostituibili anche al costo di ridurre la loro naturale durata tecnica -ad

esempio gli animali divengono sempre più dei prodotti 'usa e getta' passando da cicli produttivi di latte da più 8 anni a 2 anni (van der Ploeg, discorso per l'80° anniversario dell'Università di Wageningen).

È stato proprio il raggiungimento di punte estreme di modernizzazione e disconnessione dell'uomo dal territorio che ha riportato l'attenzione sulle alternative e cioè su tutte quelle evidenze empiriche che, come detto, coesistevano nei territori con il regime dominante. Uno degli elementi chiave che ha portato all'approfondimento delle traiettorie di queste imprese 'devianti' è stato certamente il fatto di ritrovare conduttori giovani con aspettative e fiducia nel futuro del settore. Non si trattava di aziende marginali ed extra marginali ancora condotte da quella fascia di popolazione rurale di età avanzata e spesso già in pensione che non era riuscita, per motivazioni diverse, a riallocarsi in altri settori lavorativi e che aveva sopravvissuto grazie a quelle misure di politica sociale che negli anni '70 e '80 avevano accompagnato il processo di modernizzazione dell'agricoltura (indennità di disoccupazione, prepensionamento, ecc.).

Le imprese che sono state oggetto di diverse ricerche empiriche portate avanti in tutti i Paesi europei, da gruppi diversi di ricercatori, avevano caratteristiche quasi inaspettate, erano condotte da giovani, integrate nel tessuto economico e sociale del territorio o alla ricerca di nuovi strumenti di integrazione, con relazioni anche di lunga distanza attraverso le quali avevano costruito nuovi mercati e nuovi prodotti che corrispondevano alle esigenze di fasce crescenti di consumatori.

Aziende di successo con redditi soddisfacenti per l'agricoltore e per la sua famiglia e soprattutto con una nuova consapevolezza dell'importanza del proprio lavoro, della propria crescita professionale nella determinazione del successo/insuccesso dell'attività.

Imprenditori aperti a nuove sperimentazioni e spesso in cerca di nuovi alleati e disponibili ad essere parte attiva nelle ricerche stesse che venivano viste come un potenziale strumento per l'allargamento del loro network e per una nuova legittimazione nei confronti delle istituzioni.

È attraverso lo studio delle soluzioni tecniche ed organizzative di queste imprese e dei loro percorsi innovativi che è stato possibile individuare una nuova tendenza che riporta le aziende verso una multifunzionalità che passa per la mobilitazione di risorse proprie dell'impresa e del territorio in cui questa opera. Una riconnessione tra uomo e natura che esalta le specificità di entrambi ed è proprio da tale esaltazione trae la competitività dell'attività economica. All'interno di questi percorsi che si manifesta la novelty secondo modalità diverse e cioè attraverso la ricerca di una nuova tecnica colturale che utilizzi le risorse locali o dalla costruzione di un nuovo prodotto che fa

riscoprire l'importanza della diversità delle risorse naturali, il valore delle conoscenze e del superamento della standardizzazione a favore dell'artigianalità e tipicità.

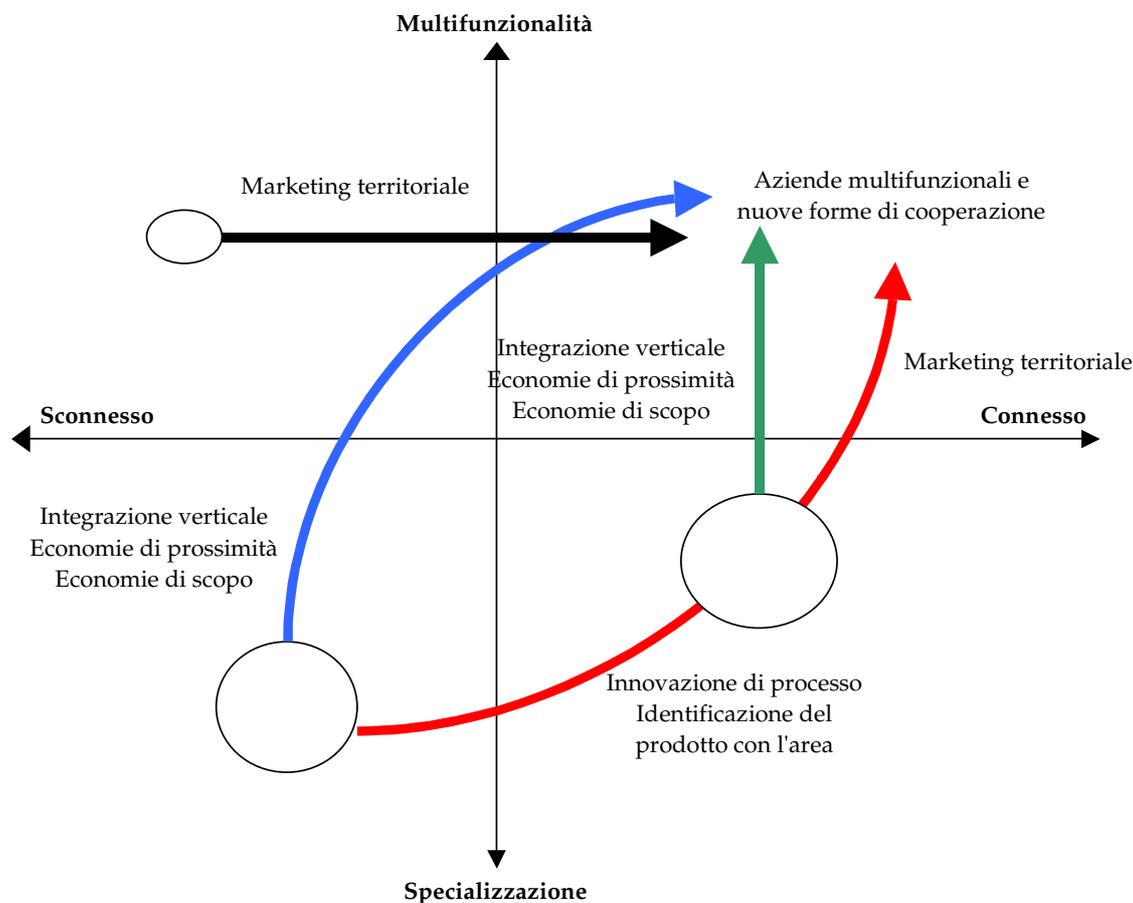
Una riconnessione che ricomponi l'attività agricola 'spacchettata' in un sistema complesso nella cui gestione devono essere coinvolti nuovi attori con i quali individuare obiettivi condivisi. La riscoperta di questa complessità ridà dignità al lavoro agricolo riscoprendo l'importanza della parte cognitiva rispetto al lavoro operativo.

7.1 I PERCORSI DI SVILUPPO DELLE IMPRESE INNOVATRICI

I casi di studio illustrati nei capitoli empirici e l'analisi quantitativa del comportamento delle aziende che si definiscono innovatrici, consentono di schematizzare i percorsi di sviluppo delle imprese innovatrici attraverso l'utilizzo di un grafico con quattro aree all'interno del quale posizionare le imprese ed il loro percorso di sviluppo. Le aree sono definite dalle dimensioni specializzazione, multifunzionalità/pluriattività, connessione e sconnessione che consentono di rappresentare contemporaneamente, su uno spazio a due dimensioni, il diverso posizionamento di imprese rispetto alla modernizzazione (quadrante definito dalle dimensioni di sconnessione e specializzazione).

I casi di studio, da cui sono poi emerse le novelties, possono essere collocate, nella fase iniziale del processo innovativo, in tutte e quattro le aree. Ciò conferma la permanenza di una certa eterogeneità anche all'interno dello sviluppo dell'agricoltura guidato da quello che abbiamo definito il regime socio-tecnologico dominante. L'aspetto più 'interessante delle analisi risiede nel fatto che indipendentemente dal loro posizionamento iniziale, le imprese che hanno adottato una novelty, si sono ricollocate nel quadrante multifunzionalità–connessione (cfr. figura 7.1). La novelty ha fatto sì che queste imprese seguissero un percorso di sviluppo caratterizzato dall'introduzione di nuove attività, connesse e sinergiche le une alle altre, e di nuove relazioni con l'ambiente esterno. Un vero e proprio processo di riorganizzazione interna dell'impresa nel quale gli elementi endogeni e territoriali riassumono il ruolo di risorse chiave sulle quali basare le strategie di differenziazione. Allo stesso tempo la riorganizzazione porta all'emergere di economie di scopo che consentono di perseguire, unitamente alle strategie di differenziazione, quelle di riduzione dei costi di produzione e di uso del mercato.

Figura 7.1 Dinamiche evolutive degli studi di caso



Le motivazioni e gli strumenti sono diversi a seconda del posizionamento iniziale dell'impresa.

Le imprese specializzate e sconnesse mostrano due percorsi di sviluppo paralleli che dipendono dal prevalere di una strategia di qualificazione o di una strategia di diversificazione:

- nel primo caso si ha una tendenza ad utilizzare, quali variabili competitive, l'origine del prodotto o la tradizione legate alla vocazionalità del territorio e questo sia se il mercato di destinazione è locale, sia se extra locale. Il fattore limitante della dimensione aziendale conduce a due strategie: l'integrazione verticale (internalizzazione di altre fasi della filiera); l'integrazione orizzontale (organizzazione dell'offerta proveniente da altre imprese agricole). Sono queste strategie che portano ad una multifunzionalità dell'impresa riposizionandola nel quadrante multifunzionale connesso.
- nel secondo caso e cioè quando l'impresa persegue economie di scopo che conducono ad una diversificazione dell'attività produttiva e ad una riorganizzazione più adatta alle nuove funzioni imprenditoriali (trasformazione, commercializzazione) o alla nuova attività (agriturismo). In entrambi i casi il passo successivo è quello di una connessione con il

territorio che va dalla necessità di infrastrutture, allo sviluppo di un mercato locale, ad qualificazione delle produzioni che passa dall'identificazione del prodotto impresa al prodotto territorio.

Le imprese che si posizionano nel secondo quadrante e cioè in quello della specializzazione connesso, per le stesse motivazioni delle aziende precedenti attuano strategie di diversificazione al fine di aumentare il valore aggiunto delle produzioni. L'integrazione verticale, economie di scopo ed economie di prossimità sono gli strumenti che conducono queste aziende alla multifunzionalità.

Infine, le imprese che nascono come multifunzionali, ma inizialmente sconnesse dal territorio, in quanto il loro successo è legato a relazioni dell'imprenditore di tipo extra-locale, come ad esempio agriturismi avviati da nuovi imprenditori o imprese che effettuano la trasformazione dei prodotti e commercializzano in mercati geograficamente lontani, sentono la necessità di una connessione con il territorio come elemento di competitività sul mercato extra-locale anche al fine di un'offerta più diversificata e qualificata. Spesso sono proprio questi imprenditori che, per mentalità e cultura non sono caratterizzati da comportamenti individualistici tipici dell'imprenditoria agricola meridionale, divengono gli animatori di processi di sviluppo integrati nel territorio.

7.2 L'IMPATTO DELLA NOVELTY SULL'IMPRESA AGRICOLA E SULLE SUE RELAZIONI

La novelty nasce da una convinzione dell'imprenditore della necessità di *'fare le cose in modo diverso.'* Spesso la diversità parte dalla ricerca e adattamento di tecniche colturali e/o di allevamento che consentono di mantenere all'interno dell'impresa il controllo sulle risorse, in particolare su quelle di cui l'agricoltore detiene i diritti di proprietà. Viene, quindi, disegnato un percorso tecnico e tecnologico autonomo rispetto a quello dominante. Una nicchia 'istituzionale' dove le norme che definiscono il far bene agricoltura nascono dalle esperienze, dalla ricerca dell'agricoltore e dalle evidenze empiriche e non dalle ricette esogene.

Ben presto l'agricoltore si rende conto che il diverso uso delle risorse e la diversità di processo può costituire un elemento importante di diversificazione della produzione. La novelty ha in se una maggiore capacità di rispondere a nuove esigenze e, quindi, di collocarsi in mercati emergenti nei quali è ancora in atto il processo di costruzione sociale della definizione degli standard qualitativi. La nicchia istituzionale si allarga alla sfera del consumo divenendo al tempo stesso anche una nicchia di mercato. Ciò attraverso una condivisione delle definizioni normative di qualità di prodotto e di processo che vengono

costruite tra produttore e consumatore attraverso circuiti brevi. Questi circuiti non sono necessariamente rappresentati solo dal mercato locale, ma grazie alle nuove tecnologie dell'informazione consumatori spazialmente anche molto lontani diventano il mercato di prossimità dell'agricoltore. Una prossimità culturale che abbatta i costi d'uso del mercato.

Non si può, quindi, più parlare di nicchia di mercato e nicchia istituzionale ma di uno spazio protetto complesso e multidimensionale all'interno del quale operano più attori. È solo con il consolidamento e allargamento di questo spazio protetto attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori della filiera agroalimentare, intesa come l'insieme degli agenti economici, amministrativi e politici che operano lungo l'itinerario economico di un prodotto dallo stadio iniziale della produzione a quello finale dell'utilizzazione (Saccomandi 1998; da), e del territorio che la novelty esce dall'anonimato e diventa una alternativa promettente per lo sviluppo dell'agricoltura e del sistema economico rurale.

L'espansione dello spazio protetto avviene attraverso quello che abbiamo definito come lo *Strategic Niche Management (SNM)*, cioè una gestione strategica della novelty che ricrei una coerenza tra le diverse dimensioni che concorrono al successo dell'attività agricola ridisegnata dalla novelty.

Spesso l'innovatore da solo non riesce, in seguito alla rottura con il contesto socio-istituzionale e tecnologico dominante, ad attivare lo SNM. Sono diverse le testimonianze di agricoltori innovatori che dicono di essere soddisfatti della loro innovazione ma di sentirsi soli e, quindi, che intraprendono percorsi diversi per trovare nuove alleanze. In questo il limite è spesso rappresentato dalle capacità personali e dalla limitatezza di tempo dell'imprenditore. Le piccole dimensioni di aziende anche familiari non consentono una divisione del lavoro in cui trovi spazio anche una funzione relazionale a tempo pieno. D'altra parte spesso la novelty ha bisogno di adattamenti continui e l'imprenditore è fortemente proiettato all'interno della sua impresa e della nicchia che si è creato.

Nello SNM assumono, quindi, un ruolo molto rilevante altri attori che possono essere i più diversi. Alcune tipologie sembrano però essere ricorrenti da quanto emerso dalle ricerche empiriche:

- quei ricercatori e quei tecnici della divulgazione e assistenza tecnica che, già essi stessi in atteggiamento di 'rottura' nei confronti del regime dominante, di cui hanno documentato il fallimento, sono alla ricerca di nuovi modelli più promettenti. Questi svolgono un duplice ruolo: quello di far emergere la novelty e quello di darne una spiegazione scientifica necessaria alla novelty per il suo sostegno politico e finanziario e per la sua diffusione;

- gli intermediari con le istituzioni pubbliche e private sia a livello locale, sia a livello nazionale. Qui il repertorio è molto vasto e diversificato a seconda della storia, della cultura e organizzazione istituzionale del luogo. Questi intermediari possono essere occasionali o strutturati rispetto all'impresa della novelty ed i loro rapporti con l'imprenditore possono essere del tutto informali, basati sulla reciprocità, o formali basati su un corrispettivo finanziario. Ad esempio nel caso dell'Abruzzo prevalgono le relazioni occasionali od informali che hanno messo in relazione i pastori con diversi livelli istituzionali (Ministero, responsabili sanitari, ecc..) dando forza alle loro convinzioni e comportamenti nei confronti delle istituzioni locali. Viceversa nel caso del VEL & VANLA sono i soggetti che hanno relazioni formali (contrattuali), a volte anche informali, con le cooperative degli agricoltori che svolgono un importante lavoro di media con le istituzioni nazionali e locali;
- i consumatori e le loro associazioni, che con la loro scelta testimoniano la maggior adeguatezza dei processi e dei prodotti della novelty rispetto alle loro nuove esigenze ricreando una nuova fiducia tra agricoltura e società.

L'esistenza di questi tre soggetti, che prendono parte attiva nello SNM consente una forte riduzione dei costi di transazione tra azienda e il suo contesto di riferimento e consente alla novelty di rafforzarsi attraverso la creazione di una nuova coerenza tra aspettative, processi produttivi e uso delle risorse. Tale coerenza é ottenuta dall'impatto che la novelty ha sulle cinque dimensioni strategiche, dello SNM, individuate nel libro, cioè dalla capacità di ricreare interrelazioni tra le diverse dimensioni e di coinvolgere diversi attori economici, politici e sociali. Proprio questo carattere multidimensionale e multifunzionale permette alle imprese, che introducono una novelty, di collocarsi nel quadrante multifunzionalità-connessio della figura 7.1 e di differenziarsi da quelle che si posizionano negli altri quadranti.

Con riferimento alle diverse dimensioni l'impatto della novelty si manifesta con la seguente sequenza temporale:

- 1 In un primo momento si ottiene un nuovo consenso su una riorganizzazione del processo aziendale che va a rafforzare la capacità di agency dell'impresa. Successivamente sempre l'impresa ricerca una propria autonomia sia di mercato, sia istituzionale. Nell'Abruzzo è evidente come la novelty abbia permesso la creazione di nuovi networks relazionali e di mercato che hanno reso indipendente l'impresa dal regime dominante. Nel caso del VEL & VANLA, invece, è la cooperativa che rafforza l'agency delle imprese creando un'autonomia istituzionale capace di finalizzare risorse pubbliche verso il sostegno della novelty. Nel primo caso le esternalità positive prodotte dalla novelty sono direttamente incorporate nel prezzo di mercato, mentre nel secondo caso vengono compensate dall'istituzione

pubblica. Nel lungo periodo il rapporto con il mercato diviene più promettente in termini di sostenibilità economica, il supporto pubblico, infatti, mantiene la caratteristica di temporaneità che non garantisce alle imprese una sicurezza nella programmazione successiva. Per tale motivazione le imprese delle cooperative ambientali della Frisia stanno cercando di creare dei circuiti brevi, attraverso una differenziazione qualitativa dei processi e del prodotto (maggiore sostenibilità ambientale, miglioramento della qualità), una diversificazione della produzione (trasformazione latte in carne) e la pluriattività (agriturismo). È attraverso la strutturazione di mercati locali che loro potrebbero ottenere quell'autonomia necessaria per una loro indipendenza dalla cooperativa centrale di raccolta del latte e per il loro sviluppo.

- 2 La nuova capacità di agency influenza le modalità di coordinamento, cioè la governance delle risorse che vengono mobilitate nel processo agricolo e l'articolazione delle attività verso obiettivi che sono simultaneamente privatistici e collettivi. Questa nuova capacità di governance multilivello significa per l'impresa agricola la capacità di relazionarsi con i diversi attori attraverso i quali vengono coordinate le azioni politiche, economiche ed amministrative che hanno un'influenza diretta sull'impresa. Nel caso dell'Abruzzo si è avuto un radicale mutamento organizzativo interno delle imprese con la strutturazione di nuove relazioni con altre imprese, attori economici e istituzionali locali ed extra locali. Tale mutamento è stato possibile poiché l'introduzione della novelty ha articolato interessi diversi che inizialmente sembravano contrastanti come ad esempio l'uso del pascolo o la caseificazione aziendale portando ad un uso delle risorse secondo criteri e modalità condivise sia dai pastori, sia dalle amministrazioni locali (compreso l'Ente Parco), sia dagli altri fruitori del territorio (turisti, movimenti ambientalisti, ecc..) con una minore competizione sulle risorse ed una riduzione dei costi di transazione. Per il VEL & VANLA la modalità di coordinamento multilivello non è diverso, in questo caso gli interessi che vengono articolati in un obiettivo comune, attraverso un diverso uso delle risorse e delle pratiche agricole, sono di tipo ambientale per l'amministrazione e di tipo economico-organizzativo per gli allevatori delle cooperative ambientali. L'evidenza della fattibilità di questo coordinamento di interessi ha reso possibile la strutturazione di un programma ambientale di sperimentazione di pratiche sostenibili ed oggi sta dimostrando la sua efficacia nella riduzione dei costi di transazione delle imprese con la sperimentazione di un servizio comune di 'segreteria' per gli allevatori.
- 3 Al percorso delle due precedenti dimensioni si affiancano quella della politica e quella della conoscenza. Nel primo caso la novelty ha suscitato un nuovo interesse all'interno della sfera politica. È grazie a questo nuovo

interesse che è stato possibile ottenere ad esempio, in Abruzzo, le deroghe alle norme igienico sanitarie necessarie per la stagionatura dei formaggi (deroga nell'uso del legno) oppure la rottura delle resistenze manifestate dai Servizi di Assistenza Agricoli sulla validità della novelty, mentre per la Frisia l'accesso ai finanziamenti pubblici attenuando lo scetticismo manifestato dalle istituzioni di settore. Nel secondo caso la novelty ha innescato un processo biunivoco di creazione di conoscenze basato sulle esperienze dell'imprenditore e sulla capacità del mondo scientifico di darne una spiegazione formale tale da giustificare l'uso e la diffusione. Per l'Abruzzo questo ha significato la riattribuzione alla pratica del pascolamento di funzione cruciale nel mantenimento della biodiversità ed, inoltre, e la differenziazione produttiva ottenuta attraverso un uso specifico dei pascoli reso possibile dalla capacità dell'imprenditore di mettere insieme, attraverso un processo di *learning by doing* svolto negli anni, le conoscenze necessarie relative alla composizione floreale dei pascoli, alle tecniche di caseificazione ed alle preferenze dei consumatori. Per il VEL & VANLA, invece, questo si è tradotto nell'individuazione di modalità di alimentazione del bestiame che hanno come conseguenza un minore impatto ambientale dei liquami. Questo è stato possibile grazie sempre alla capacità, che ha l'imprenditore, di acquisire e sviluppare conoscenze finalizzate al miglioramento della riproduzione delle risorse di cui detiene i diritti di proprietà. In questo ultimo caso è stato solo grazie all'esperienza di alcuni imprenditori della Frisia, sulle caratteristiche del suolo, dei liquami e del benessere degli animali che è stato possibile mettere a punto razioni per gli animali (ad alto contenuto in fibra e basso contenuto proteico) che nel tempo hanno dimostrato avere un beneficio ambientale in quanto con tali razioni si ottenevano liquami con basso contenuto ureico o di azoto con conseguente riduzione del rischio di inquinamento delle falde acquifere.

- 4 le quattro dimensioni precedenti trovano la loro sintesi nella riscoperta di una dimensione locale e territoriale che non è più un mero spazio fisico nel quale svolgere l'attività, ma che attraverso le sue componenti materiali, immateriali e di capitale umano prendono attivamente parte all'attività agricola ed interagiscono con essa su diversi livelli. L'integrazione tra attività economica, conoscenze e istituzioni sono come abbiamo visto alla base dello sviluppo e del successo della novelty che attraverso le quattro dimensioni precedenti riesce a costruire un consenso fortemente radicato in obiettivi di sviluppo specifici del territorio. Nel caso dell'Abruzzo le sinergie tra la nuova impresa pastorale e le altre imprese economiche, principalmente il turismo, diviene immediatamente evidente. Di grande rilevanza è anche il ruolo che la novelty svolge, attraverso la valorizzazione di prodotti e risorse naturali locali, nello sviluppo di una identità territoriale che risulta importante anche per la crescita del capitale sociale in aree

marginali come quella della montagna abruzzese. Anche nel caso del VEL & VANLA la novelty porta ad un rafforzamento dell'identità locale attraverso la testimonianza che è possibile, anche in un'agricoltura fortemente omologata come quella olandese, avere risultati economici comparabili alle aziende di punta ed allo stesso tempo ripristinare gli elementi caratteristici e storici del paesaggio della Frisia. Tale elementi divengono importanti sia per politiche di marketing territoriali, sia per dare risposte alle convinzioni degli ambientalisti di una conservazione delle risorse naturali senza attività umana.

La forza della novelty risiede, quindi, nella sua capacità di far convergere verso obiettivi comuni le azioni di attori diversi appartenenti a networks diversi divenendo essa stessa un nodo importante all'interno di reticoli più complessi, in cui svolge un'azione riorganizzativa multilivello e multidimensionale che interessa sfere diverse dell'agire umano (economico, politico, sociale e ambientale) e che si finalizza proprio nella creazione di quella coerenza necessaria per la strutturazione, rafforzamento e gestione di reti complesse.

7.3 IL RUOLO DEL TERRITORIO NELLA COSTRUZIONE E AFFERMAZIONE DELLE NOVELTY

La novelty costituisce uno strumento per una nuova integrazione locale delle attività umane con l'ambiente inteso in senso ampio. Tuttavia il rapporto novelty territorio è un rapporto interattivo in cui quest'ultimo ha un ruolo importante sia nella creazione di condizioni favorevoli all'innovatività degli imprenditori agricoli, sia nello sviluppo di uno spazio protetto per la novelty.

Nel primo caso la storia e l'attrattività del territorio determinano un diverso grado di eterogeneità di stili aziendali all'interno dei quali operano imprenditori che si definiscono innovatori (cfr. capitolo 6). È all'interno dei diversi percorsi innovativi, messi in atto dagli imprenditori, che è possibile individuarne quelli più promettenti rispetto alle esigenze sociali ed alle specificità del territorio. Maggiore è la ricchezza di eterogeneità, maggiore è la dinamica innovativa del territorio e maggiore è la possibilità di trovare soluzioni originali fortemente contestualizzate.

Nel secondo caso è la ricchezza di attori economici ed istituzionali del territorio e la loro capacità di individuare obiettivi comuni che, una volta riconosciuta la novelty, ne determinano l'affermazione attraverso la costruzione di uno spazio protetto. Di grande importanza è anche la capacità del territorio di essere la base di networks diversi attraverso i quali è possibile, a diversi livelli, costruire il consenso politico, istituzionale, scientifico ed amministrativo per la nuova novelty.

Le analisi effettuate nelle 9 aree dell'Italia meridionale hanno consentito di evidenziare quattro macro variabili dipendenti dalla specificità territoriale che hanno una influenza diretta sui percorsi di sviluppo caratterizzati dalla presenza di novelty. Tali macrovariabili sono riconducibili alle seguenti:

- La dinamica imprenditoriale intesa come *turn over* di imprenditori che, a seconda della loro provenienza, possono essere classificati come imprenditore agricolo contadino, imprenditori giovani che subentrano nell'azienda familiare e nuovi entranti, cioè imprenditori che provengono da settori extra agricoli. La rilevanza della provenienza sta nel fatto che ciascun imprenditore è collegato con network specifici che, nella dinamica territoriale agricola, divengono una risorsa comune a tutto il settore.
- L'integrazione dell'innovazione nell'area. Questa variabile descrive le relazioni che gli innovatori costruiscono all'interno dell'area sia attraverso attività che aumentano i legami funzionali dell'impresa con il territorio (vendita diretta, agriturismo, ecc..), sia attraverso la collaborazione con altri agricoltori, sia, infine, alla caratteristica del processo/attività produttiva di avere come punto di forza risorse locali.
- L'attivazione delle novelty da parte dell'area. In questa macro variabile vi sono quelle variabili che consentono di valutare quanto l'area contribuisce attivamente all'introduzione della novelty ed al suo sviluppo. Si tratta di variabili quali la provenienza locale delle informazioni rilevanti per l'idea progetto, la dimensione locale dello spazio di sostegno cioè delle azioni e degli attori necessari alla costruzione di relazioni e di condizioni infrastrutturali per lo sviluppo delle novelty (assistenza tecnica, finanziaria, intermediazioni, servizi) e la forza dell'area a qualificare e differenziare il prodotto cioè l'identificazione di questo con l'area.
- Il carattere di rottura della novelty rispetto alle attività o ai processi produttivi presenti e consolidati nell'area.

L'analisi dei casi studio, proprio rispetto alle quattro macro variabili, ha evidenziato una eterogeneità di percorsi imprenditoriali che oggi rappresenta un forte elemento competitivo e di caratterizzazione delle aree stesse.

Tuttavia si sono riscontrate alcune caratteristiche dei percorsi di sviluppo delle imprese che hanno introdotto delle novelty comuni a tutte le aree:

- l'iniziale indipendenza dell'idea progetto dalla dimensione locale per il prevalere di innovazioni di rottura e per la rilevanza della diversità tra processi e artefatti della novelty e, quelli della realtà agricola locale convenzionale;
- la necessità di uno spazio di sostegno locale per lo sviluppo dell'attività e quindi di condizioni socio-economiche, ma anche istituzionali capaci di agevolare e sostenere la crescita dell'impresa;

- la forte connessione con il territorio delle novelties. Questo si manifesta sia attraverso l'uso di una risorsa locale già esistente, sia attraverso l'identificazione di nuovi prodotti con l'area. La qualificazione delle produzioni viene perseguita proprio ricostruendo il legame tra attività agricola e i caratteri ambientali di pregio che contraddistinguono le diverse aree;
- la tendenza alla diversificazione delle attività ed all'integrazione funzionale dell'impresa agricola con il territorio. Questa integrazione trova un suo limite nella dimensione del mercato locale in quanto, laddove non vi è uno sviluppo di questo, l'impresa agricola innovatrice e pluriattiva più che contribuire ad una segmentazione dell'offerta va a sostituire attività già presenti, ma meno competitive.

Gli elementi di maggiore difformità dei percorsi di sviluppo delle aree risiedono, invece, nelle tipologie degli imprenditori e nel collegamento con mercati extra locali che sembra dipendere principalmente dalle relazioni personali dell'imprenditore, dalla sua capacità a coinvolgere altri agricoltori e dalle potenzialità quanti-qualitative che offre il mercato locale.

L'analisi del rapporto tra casi imprenditoriali innovativi e i fattori determinanti lo sviluppo delle singole aree ha confermato l'ipotesi che, in modo sempre crescente, l'emergere di una novelty ed il suo sviluppo è fortemente legato alla sua capacità di convergere verso obiettivi collettivi espressi dal territorio. In altre parole ogni volta che l'innovatore incontra una condivisione di valori e di modalità di utilizzazione delle risorse disponibili, con altri attori economici ed istituzionali dell'area, viene creato uno spazio protetto all'interno del quale l'innovazione può svilupparsi, trovare le modalità di legittimizzazione verso l'esterno e, quindi, essere riconosciuta come un'opportunità da sostenere e sviluppare.

Ogni territorio esprime suoi obiettivi specifici ma gran parte di questi obiettivi sono comuni a tutte le aree e sono riconducibili ai seguenti:

- la qualità delle risorse naturali e la loro riproduzione che vengono considerate un potenziale punto di forza in tutte le aree;
- la 'tipicità' delle produzioni e la capacità di creare nuovi prodotti che mantengano una forte identità territoriale;
- l'integrazione tra sistema locale e settore agricolo che è legata soprattutto alla tendenza di quest'ultimo di internalizzare funzioni di trasformazione e di vendita riportando tali attività all'interno del sistema;
- il miglioramento della qualità della vita nelle aree rurali.

Alla base della nascita e dello sviluppo della novelty vi è una nuova centralità e del capitale umano e delle capacità che questo sa acquisire ed esprimere in termini di conoscenze e competenze che afferiscono a tre sfere diverse:

- 1 quella relativa alla costruzione di artefatti funzionali al processo produttivo, cioè la capacità di utilizzare in modo originale ed autonomo tecnologie e tecniche disponibili finalizzandole non alla singola fase di processo, ma alla realizzazione di un obiettivo dove il singolo artefatto/pratica produttiva interagisce a diversi livelli in un sistema complesso. I livelli vanno riferiti alle diverse dimensioni dello SNM individuate in precedenza;
- 2 quella relativa all'organizzazione e gestione di processi diversi, tra loro interagenti, che erano propri di un'impresa agricola con ordinamenti colturali misti finalizzati ad un'autonomia nella riproduzione delle risorse strategiche quali ad esempio le sementi, il lavoro, la forza motrice;
- 3 quella relativa alla capacità relazionale dell'agricoltore che gli consentiva di avere una percezione corretta degli scenari che l'impresa si trova ad affrontare, cioè la capacità di elaborazione delle informazioni provenienti da fonti diverse e di mettere in relazione tra loro queste informazioni facendone scaturire una valutazione delle conseguenze delle tendenze in atto sulla propria attività d'impresa.

Tutte e tre le sfere erano proprie del contadino che nei secoli ha contestualizzato tecnologie e conoscenze che risalgono all'arte dell'agricoltura', di Columella (Inserire riferimento), attraverso l'esperienza ha acquisito l'expertise necessario a governare un modello di agricoltura multilivello di sistemi tra loro collegati da un ordinamento gerarchico (Borin e Ceccon 2002), ha trasformato i mercati dei prodotti agricoli in veri e propri luoghi di incontro e ibridizzazione di culture e conoscenze.

Da tutte queste sfere, con la modernizzazione dell'agricoltura, i contadini sono stati progressivamente estraniati attraverso un vero e proprio processo di espropriazione del processo di costruzione delle conoscenze. Questo ha portato ad una sorta di 'proletarizzazione' dell'agricoltura (Benvenuti 1991, 1994; Van der ploeg 1986). un processo in totale controtendenza con quanto stava avvenendo, a partire dagli anni '80, negli altri settori, dove attraverso nuovi modelli, quali ad esempio la qualità totale o la specializzazione flessibile del modello distrettuale, che riattribuiva grande rilevanza a una partecipazione attiva, nel processo di costruzione delle conoscenze, agli addetti delle singole fasi di processo.

Nei settori industriali la conoscenza e, quindi, l'investimento sul capitale umano sta divenendo un elemento strategico di competitività ed efficienza dell'impresa. Alcune funzioni che erano totalmente esternalizzate, come quelle della formazione del personale, vengono reinternalizzate e divengono uno strumento di condivisione del patrimonio cognitivo dell'impresa e di trasferimento intergenerazionale di questo.

La rilevanza del capitale umano e delle sue competenze nelle tre sfere delineate assume una crescente importanza anche alla luce delle recenti richieste di maggiore responsabilità sociale dell'impresa da parte della collettività al fine di creare uno sviluppo sostenibile.

Responsabilità dell'impresa si ottiene attraverso una responsabilizzazione dei singoli operatori e la creazione di obiettivi comuni che non sono più solo quelli propri dell'impresa, di creazione di ricchezza e redistribuzione al suo interno, ma quelli di una crescita sostenibile dell'ambiente e del network relazionale all'interno del quale l'impresa opera.

Nel caso dell'agricoltura questi obiettivi sono resi più evidenti dalla peculiarità dell'attività agricola che si caratterizza, come più volte ricordato, come un processo di coproduzione tra uomo e natura nel quale la sostenibilità è un prerequisito per la riproduzione stessa dell'attività.

La novelty nasce, ma soprattutto si sviluppa e si consolida solo laddove vi è un forte processo di reinternalizzazione, nell'impresa agricola, delle tre sfere sopra descritte. Tale processo porta ad una reale sostenibilità dell'attività agricola nelle tre dimensioni rispetto alle quali oggi la società civile sta chiedendo conto, in modo più o meno esplicito, alle attività economiche e cioè: la dimensione economica, sociale e ambientale. È possibile definire tale sostenibilità 'reale' in quanto vengono create prospettive di lungo periodo attraverso la presenza di capitale umano che ha motivazioni forti nel continuare l'attività agricola. Motivazioni che nascono dall'interazione di diversi elementi soggettivi e collettivi:

- una nuova autostima indotta anche dal recupero della dimensione cognitiva del lavoro;
- la nuova dignità sociale del lavoro agricolo;
- la consapevolezza di un riacquisito ruolo di pivot nella creazione di una nuova vivibilità delle aree rurali grazie alle sinergie 'orizzontali' che l'agricoltura crea con tutte le altre attività umane;
- l'emergere di una questione alimentare dove il prodotto agricolo non è più considerato un input indifferenziato della filiera.

La novelty costituisce, quindi, una prospettiva più promettente proprio perché pone in evidenza e rende concrete le interazioni di questi diversi elementi che sono espressi nello SNM della novelty stessa.

La rilevanza strategica degli investimenti in capitale umano all'interno dell'impresa agricola, piuttosto che la delega al TATE dominante, per la creazione di conoscenze e l'assunzione di responsabilità nel settore muta totalmente le finalità e le modalità dell'istruzione e formazione nel settore agricolo. Gran parte delle novelties incontrate nelle fasi empiriche di questa ricerca sono il prodotto di imprenditori con un elevato grado di scolarità e di

esperienze sia all'interno, sia all'esterno del settore. Imprenditori che manifestano una elevata capacità di ideazione, di rielaborazione autonoma delle informazioni e delle conoscenze anche di quelle formali e codificate e di finalizzazione di queste alla realizzazione della propria idea. Imprenditori che sperimentano continuamente e che cercano, dall'assistenza tecnica e dal mondo della ricerca scientifica, non ricette codificate, ma metodologie e strumenti per mettere in relazione, in una costruzione logico-scientifica, le evidenze empiriche delle proprie sperimentazioni e di quelle fatte da altri agricoltori.

Questo apre la strada ad una nuova agenda di ricerca di tipo interdisciplinare che ha come obiettivo quello, ambizioso, di ridisegnare l'offerta formativa, sia quella scolare, sia quella permanente, per il settore agricolo, così da renderla adeguata alle nuove esigenze delle imprese. Questo comporta un ripensamento del ruolo della ricerca scientifica, della didattica e dei servizi di assistenza e divulgazione agricola e di un ridisegno degli strumenti e dei metodi attraverso un approccio fortemente partecipativo dove la costruzione delle conoscenze avviene attraverso processi continui di feed-back tra mondo scientifico e mondo della produzione.

Oggi diventa indispensabile perché proprio i nuovi obiettivi di sostenibilità e, quindi, l'assunzione di una responsabilità economica, sociale ed ambientale da parte dell'imprenditore è del tutto incompatibile con la presenza di un potere organizzativo che sia esterno all'impresa come avviene nel regime dominante dove tale potere è detenuto dal TATE che esercita al tempo stesso sull'impresa agricola un potere di allocazione delle risorse e modalità d'uso di queste (Benvenuti 1975, 1994; Benvenuti e Antonello 1988) senza l'assunzione del rischio, ed oggi, della responsabilità di impresa che resta in capo all'imprenditore. È da qui che nasce quel sentimento di solitudine e di isolamento che traspare da gran parte delle interviste fatte agli imprenditori che hanno introdotto delle novelty che riconoscono l'importanza del metodo scientifico ma non gli obiettivi e i modelli organizzativi che oggi guidano le attività di ricerca e divulgazione.

Da molte storie imprenditoriali emergono però due elementi promettenti per il ridisegno delle relazioni tra scienza e impresa:

- la nuova capacità degli imprenditori agricoli di relazionarsi anche in termini di linguaggi e repertori culturali con il mondo della ricerca;
- esistono già i semi di cambiamento all'interno del mondo della ricerca e dell'assistenza tecnica poiché spesso è proprio grazie alla presenza di ricercatori e tecnici che la novelty è stata scoperta ed è stato possibile creare uno spazio protetto per il consolidamento ed un futuro sviluppo.

NOTA

1 Nello studio della filiera dell'innovazione del settore vitivinicolo, Montaigne riporta numerosi esempi nei quali tecnologie avanzate, nate e studiate per altri settori, vengono introdotte nella filiera vitivinicola, in particolare nelle cantine, e qui devono essere adattate. Tale adattamento rende necessarie delle conoscenze e competenze specifiche degli operatori che riguardano soprattutto le caratteristiche del prodotto e che portano ad una diversa contestualizzazione della tecnologia a seconda di cosa si vuole valorizzare.

BIBLIOGRAFIA

- Akerlof, G. (1970), The Market for Lemons: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, n° 84.
- Anon, (1994), *It lanjuwiel: voorbeeldplan van de Vereniging Eastemar's Lansdouwe*. Vereniging Eastemar's Lansdouwe, Eastermar.
- Amendola, M. e Gaffard, J. L. (1988), *The Innovative Choice*, Oxford, Basil Blackwell.
- Amendola, M, e Bruno, S. (1990), The Behaviour of the Innovative Firm: Relation to the Environment, *Research Policy*, n° 19.
- Antonelli, C. (1995) *Economia dell'Innovazione*, Laterza, Bari.
- Ardrizzo, G. (Ed) (2003), *Ragioni di Confine*, Il Mulino, Bologna.
- Banks, J. e T. Marsden (2001) The Nature of Rural Development: The Organic Potential, in *Journal of Environmental Policy & Planning*, n° 3;
- Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bauman, Z. (2004), The Human Waste of Economic Progress, presentazione alla sessione Plenaria di chiusura del XI Congresso Mondiale di Sociologia Rurale, Trondheim, Norway, July 25-30.
- Baumol, W., J. Panzar e R. Willing (1982), *Contestable Market in the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego.
- Becattini, G. (ed.) (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Belt, H. van den e A. Rip (1987), The Nelson-Winter-Dosi model and synthetic Dye chemistry, in Bijker, W. E., Huges, Th.P. e Pinch, T. J. (eds), *The social construction of technological systems and history of technology*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- 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. (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, Rome.

- Benvenuti, B. (1982b), Dalla mano invisibile a quella visibile: l'azienda agraria olandese in una gabbia istituzionale, *La Questione Agraria*, no. 46.
- Benvenuti, B. (1991), Towards the formalization of professional knowledge in farming: growing problems for Agricultural Extension?, in: *proceedings of the international workshop 'Agricultural Knowledge Systems and the Role of Extension*, Bad Boll, May 21 – 24, Hohenheim.
- Benvenuti, B. (1994), Fra le quinte della questione ambientale. Ovvero: il problema della gestione locale/extra locale della forza lavoro in agricoltura, in Giornate Tassinari sull'Economia e la Politica Agraria: *Il Sistema di Agrimarketing e le reti di impresa*, CESAR, Assisi.
- Benvenuti, B. e S. Antonello (1988), *Produttore Agricolo e Potere*, CNR-IPRA, Rome.
- Bertalanffy, L. von (1968), *General system theory: foundations, development and applications*, Braziller, NY.
- Bevilaqua, P. (1996), *Tra Natura e Storia*, Donzelli, Roma.
- Signal, E.M. e McCracken, D.I. (1996), Low-intensity farming systems in the conservation of the countryside, *Journal of Applied Ecology*, 33, 413-424.
- Biondi, E. (1999), Il Piano di gestione naturalistica del Parco del Conero, dattiloscritto, Dipartimento di Biotecnologie Agrarie e Ambientali, Università di Ancona, Ancona.
- Bock, B.B. (2002), *Tegelijkertijd en Tussendoor. Gender plattelandsontwikkeling en interactief beleid*, Phd Thesis, WUR, Wageningen.
- Borin, M. e P. Ceccon (2002), I Sistemi Colturali nella Ricerca Agronomica: un problema di scala, in E. Bonari e P. Ceccon (eds), *Verso un Approccio Integrato allo Studio dei sistemi Colturali*, Franco Angeli, Milano.
- Bruin, R. de (1997), *Dynamiek en duurzaamheid: beschouwingen over bedrijfsstijlen, bestuur en beleid*, PHD Thesis, WAU, Wageningen.
- Brunori, G. and A. Rossi (2000), Synergy and Coherence through Collective Action: Some Insights from Wine Routes in Tuscany, in *Sociologia Ruralis*, no. 4.
- Brunori, G., F. Di Iacovo, A. Marescotti, P. Pieroni, e A. Rossi (2003), Comunicazione e Sviluppo Rurale: considerazioni preliminary per un'agenda di ricerca, *Rivista di Economia Agraria*, n. 2.
- Burney, J. E W. Ouchi (1986), *Organisational Economics*, S. Francisco, Jossey-Bass.
- Busch, L. (2004), The Changing Food System: From Markets to Networks, Paper presented in XI World Congress of Rural Sociology, Trondheim 25-30 July, Norway.
- Butler, R. A. (1982), Transactional Approach to organising efficiency: perspective from markets, hierarchies and collectives, *Administration and Society*, n° 10.

- Camagni, R. (1994), Il concetto di 'milieu innovateur' e la sua rilevanza per le politiche pubbliche di sviluppo regionale in Europa, in Garofali, G. e R. Mazzoni (eds), *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazione*, Franco Angeli, Milano.
- Camagni, R. (2002), Competitività territoriale, milieux locali e apprendimento collettivo: una contro riflessione critica, in R. Camagni e R. Capello (eds), *Apprendimento collettivo e Competitività Territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Cavazzani, A. (2000), 'Ruolo della divulgazione e problemi di analisi del mutamento in agricoltura', in C. Caldarini e S. Satta (eds), *Metodologia della divulgazione: il fattore umano nello sviluppo agricolo*, CIFDA Sicilia Sardegna, INEA, Roma.
- Chayanov, A. V. (1966), *The Theory of Peasant economy* (edited by D. Thorner), Manchester University Press, Manchester.
- Claps, S. (2002), Pascolo e aroma dei formaggi: un binomio inscindibile, Atti convegno, Comité Plénier Fromages 'Special fromages de montagne', Saint-Vincent, Val d'Aosta, 21-22 novembre.
- Coase, H. R., (1937), The nature of the firm, in *Economica*, n° 4.
- Coase, RH (1960), 'The Problem of Social Cost', in *Journal of Law and Economics*, 3.
- Cooper, D. (1994), Productive, relational and everywhere? Conceptualising power and resistance within Foucauldian feminism. *Sociology* n° 28.
- Davis, L. e D. C. North (1971), *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge University Press, Cambridge.
- De Benedictis, M. (Ed) (1995), *Agricoltura Familiare in Transizione*, INEA, Roma.
- Dei Ottati, G. (1995), *Tra Mercato e Comunità: Aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Franco Angeli, Milan.
- Dennis, R. (1999): The importance of extensive livestock grazing for woodland biodiversity: traditional cattle in the Scottish Highlands. In M.W. Pienkowski & D.G.L. Jones (a cura di): *Managing high-nature-conservation-value farmland: policies, processes and practices: Proceedings of the Sixth European Forum on Nature Conservation and Pastoralism 6 - 10 June 1998*, Luhacovice, Bile Karpaty, Czech Republic pp. 26-41. European Forum on Nature Conservation and Pastoralism, Islay.
- Di Bernardo, B. e E. Rullani, (1994), Apprendimento ed evoluzione nelle teorie dell'impresa, *Stato e Mercato*, N° 41.
- Dosi, G. (1982), Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change, *Research Policy*, no. 11.
- Dosi, G. (1984), *Technical Change and Industrial Transformation. The Theory and an Application to the Semiconductor Industry*, London, Mcmillan.
- Dosi, G. (1990), Economia dell'innovazione ed evoluzione economica, M. Amendola (ed), *Innovazione e progresso tecnico*, Il Mulino, Bologna.

- Dosi, G., C. Freeman, R. R. Nelson, G. Silverberg e L. Soete (eds.) (1988) *Technological Change and Economic Theory*, London, Frances Pinter.
- Dugger, W. (1980), Power: An Institutional Framework of Analysis, *Journal of Economic Issues*, Vol. 14 December.
- Foucault, M. (1980), Power and Strategies in C. Gordon (ed), *Power/knowledge: Selected Interviews and Others Writings (1972-1977)*, Pantheon, NY, .
- Foucault, M. (1991), Govern mentality, in G. Burchell, C. Gordon and P. Miller (eds), *The Foucault effect: Studies in Govern mentality*, Harvester Wheatsheaf, Hemel Hempstead.
- Freeman, C. (Ed) (1984), *Long Waves in the World Economy*, Frances Printer, London.
- Freeman, C. (1989), *Il rito dell'innovazione*, F. Angeli, Milano.
- Freeman, C e C. Perez (1986), The Diffusion of Technical Innovation and changes of technoeconomic paradigm, paper presented at the Conference on Innovation Diffusion, Venice 17 – 21 March.
- Freeman, C. e C. Perez (1988), 'Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour', in G. Dosi, C. Freman, R. Nelson, G. Silverberg e L. Soete, *Technical change and economic theory*, Pinter Publishers, London.
- Galbraith, L.K. (1967), *The New Industrial State*, Houghton Mifflin Boston.
- Georgescu-Roegen, N. (1982), *Energia e miti economici*, Boringhieri, Torino.
- Ghorayshi, P. (1986), The Identification of Capitalist Farms: Theoretical and Methodological Considerations, *Sociologia Ruralis* XXVI/2.
- Gorman, M., J. Mannion, J. Kinsella e P. Bogue (2001), Connecting Environmental Management and Farm Household Livelihoods: The Rural Environment Protection Scheme in Ireland, *Journal of Environmental Policy & Planning*, n° 3;
- Goss, K. F., R. D. Rodefeld e F. H. Buttel (1980), The Political Economy of Class Structure in US Agriculture: a Theoretical Outline, in F. Buttel and H. Newby (eds), *The Rural Sociology of Advanced Industrial Societies: Critical Perspective*, Allenheld, Osmun, Montclair, New Jersey.
- Grillo, M. (1996), *Teoria economica dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Grillo, M. e F. Silva (1989), *Impresa, Concorrenza e Organizzazione: Lezioni di Economia e Politica Industriale*, La Nuova Italia, Firenze.
- Grossman, S. J. e O. D. Hart (1986), Cost and Benefit of Ownership: a Theory of vertical and lateral integration, in *Journal of political Economy*, Vol. 94, no. 4.
- H. M. Markowitz, (1991), *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*, Blackwell Publishers, 2nd edition.
- Hart, G e J. Moore (1990), Property Rights and the nature of the firm, *Journal of Political Economy*, December.
- Hayek, F. (1945), The Use of Knowledge in Society, *American Economic Review*, n° 35.

- Hobart, M. (1993), *An Antropological Critique of Development: the growth of ignorance*, Routledge, London.
- Hodgson, G.M. (1988), *Economics and Institutions, a manifesto for a Modern Institutional Economics*, Polity Press, Cambridge/Oxford.
- Iacoponi L., (1999) Il distretto agroindustriale come modello di sviluppo endogeno, in Panattoni A. (ed.), *La sfida della moderna ruralità*, RAISA.
- Iacoponi, L. e G. Marotta (1995), *Nuovi modelli di sviluppo dell'agricoltura e innovazione tecnologica*, INEA, Roma.
- Jacquemin, A. (1989), *La Nuova Economia Industriale*, Il Mulino, Bologna.
- Kelly, K. (1994), *Out of Control*, Reading MA Addison Wesley.
- Kemp, R. (2000), Governance of Environment – Enhancing Technical change-past experiences and suggestions for improvement, MERIT Research Memorandum, The Netherlands.
- Kemp, R., Truffer B. e S. Harms (1998), Strategic Niche Management for Sustainable Mobility, in K. Rennings, O. Hohmeier and R.L. Ottinger (eds) (2000), *Social Cost and Sustainable Mobility – Strategies and Experiences in Europe and United States*, Physica Verlag, Heidelberg, NY.
- Kemp, R., Rip, A., e Schot, J., (1998), Constructing Transition Paths Through the Management of Niches, in G. Raghu and P. Karnoe (eds), *Path Creation and Dependence*, Lawrence Erlbaum Associates Publ.
- Killingworth Mark R. (1982), Learning by Doing and Investment in Training, *Review of Economic studies*, n° 49.
- Kinsella, J., S. Wilson, F. de Jong e H. Renting (2000), Pluriactivity as a livelihood strategy in Irish farm households and its role in rural development, *Sociologia Ruralis*, Vol. n° 40/4.
- Knorr-Cetina, K. (1981), The micro – sociological challenge of macro – sociology: towards a reconstruction of social theory and methodology, in K. Knorr-Cetina and A. Cicourel (eds), *Advances in Social Theory and Methodology. Towards an Integration of Micro and Macro-sociologies*, Routledge, Boston.
- Kondratiev, N.D. (1935), The Long Waves in Economic Life, *Review of Economic Statistics*, November.
- Kreps, D. M. (1992), *Teoria dei giochi e modelli economici*, Il Mulino, Bologna.
- Kuhn, T. (1978), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino.
- Lacroix, A. (1981), *Trasformations du process de travail agricole, incidence de l'industrialisation sur le conditions de travail paysannes*, Grenoble.
- Latour, B. (1986), *The power of association*, in J. Law (ed.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?*, Routledge, London.
- Law, J. (1992), Notes on the theory of the actor – network: ordering, strategy and heterogeneity, *Systems Practice* n° 5.

- Long, N. (1985), Creating space for change: a perspective on the sociology of development, in *Sociologia Ruralis*, Vo. XXV, n° 1.
- Longo, O. G. (2003), Appunti per un'epistemologia dell'innovazione, in G. Ardrizzo, 'Ragioni di Confine', Il Mulino, Bologna.
- Lunghini G. (1995), *L'età dello spreco. Disoccupazione e bisogni sociali*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Malerba, F. (2000), La teoria evolutiva: i recenti sviluppi, in F. Malerba (ed), *Economia dell'Innovazione*, Carocci editore, Roma.
- 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. Torrì (1990), Complessità tecnologica, organizzazione industriale e diversità tra imprese. Il caso delle grandi imprese informatiche, *Economia e Politica Industriale*, no. 65.
- Marsden, T. (2001), Organic Livestock Production and Marketing in Wales, in J.D. van der Ploeg, A. Long e J. Banks (eds), *Living Countrysides*, Van Gorcum, Assen.
- Marsden, T., J. Murdoch, P. Lowe, R. Munton, A. Flynn (2003), *Constructing the Countryside*, UCL Press, London.
- Martelli, A. (2000) Il Management alla svolta del millennio, in *Sviluppo e Organizzazione*, n° 177, gennaio-febbraio.
- Martin, P. (1997), The constitution of power in Landcare: a post-structuralist perspective with modernist undertones, in S. Lockie and F. Vanclay (eds), *Critical Landcare, Wagga Wagga*, NSW: Center for Rural Sociology Research, Key papers n° 5, Charles Sturt University.
- Masoero, G. (2001), Impostazione e risultati della zootecnia biologica, *Atti Accademia Agricoltura di Torino*, n° 142.
- Meeus, J., J.D. van der Ploeg e M. Wijermans (1988), *Changing agricultural landscapes in Europe: continuity, deterioration or rapture*, IFLA, Rotterdam.
- Mendras, H. (1970), *The Vanishing Peasant: innovation and change in French agriculture*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Meulen H.S. van der (2000), *Circuits in de landbouwvoedselketen*, CERES, Wageningen.
- Micelli, S. (2000), *Imprese, Reti, Comunità*, ETAS, Milano.
- Miele, M. (2001), *Creating Sustainability: The Social Construction of the Market for Organic Products*, CERES, Wageningen University.
- Miele, M. e D. Pinducciu (2001), A Market for Nature: Linking the Production and Consumption of Organics in Tuscany, in *Journal of Environmental Policy & Planning*, n° 3

- Mikulecky, D. C. (1996) Complexity, communication between cells, and identifying the functional components of living systems: some observations, *Acta Biotheoretica* 44:179-208.
- Milgrom P., Roberts J. (1994), *Economia, Organizzazione e Management*, Il Mulino, Bologna.
- Milone P. e F. Ventura (2000), Theory and Practice of Multi – Product Farms: Farm Butcheries in Umbria, *Sociologia Ruralis*, Vol. n° 40/4.
- Milone P. e F. Ventura (2004a), Novelty as Redefinition of Farm Boundaries, in *seeds of Transition*, J. S. C. Wiskerke & J. D. van der Ploeg (eds), Van Gorcum, Assen
- Milone, P. e F. Ventura (2004b), *Innovatività Contadina e Sviluppo Rurale: un'analisi neo-istituzionale del cambiamento in agricoltura in tre regioni del Sud Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Milone, P., L. Autiello, C. De Amicis e M. Cordischi (2000), Analisi dei costi di produzione degli allevamenti zootecnici nella regione Abruzzo, ARSSA, Avezzano.
- Milone, P., L. Autiello, C. De Amicis e M. Cordischi (2002), La zootecnia sostenibile nell'Appennino abruzzese, ARSSA, Avezzano.
- Montaigne, E. (1994), Le Role de la Technologie dans les réseaux d'entreprises, in Giornate Tassinari sull'Economia e la Politica Agraria: *Il Sistema di Agrimarketing e le reti di impresa*, CESAR, Assisi.
- Murdoch, J. e M. Miele (1999), Back to nature? Changing world of production in the food sector, *Sociologia Ruralis*, n° 39.
- Natoli, S. (1999), *Progresso e catastrofe. Dinamiche della modernità*, Marinotti edizioni, Milano.
- Nelson, R.R. e S. Winter (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Newby, H, C. Bell, D. Rose e P. Saunders. (1978), *Property, Paternalism and Power*, Hutchinson, London.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation, *Organization Science*, n° 5.
- Nonaka, I. e H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, NY.
- North, D.C. (1984), Transaction Costs, Institutions and Economic History, *Journal of Theoretical and Institutional Economics*, no. 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.

- Orsenigo, L. (1989), *Market and Institutions in the Dynamics of Industrial Innovation. The Theory and the Case of Biotechnology*, PhD Dissertation, Brighton, Spru, University of Sussex.
- Pagano, U. (1993), *Impresa, tecnologia e diritti di proprietà*, in R. Artoni, *Teoria Economica e Analisi delle Istituzioni*, Il Mulino, Bologna.
- Panzar, J. e R. Willing (1982), *Economies of scope*, *American Economic Review* n° 71.
- Pavitt, K (1987), *On the Nature of Technology*, Brighton, University of Sussex.
- Pennacchi, F. (ed) (1998), *Sostenibilità efficienza e successo aziendale*, RAISA, Università degli Studi di Perugia.
- Pienkowsky, M. e Bignal, E. (1999a), *The historical and contemporary importance of herbivores for biodiversity*. Atti del simposio 'Préserver la biodiversité par le pâturage extensif', Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France, at Paris - La Villette, Francia, 23 Giugno 1999).
- Pienkowsky, M. e Bignal, E. (1999b), *Metapopulation dynamics and grazing systems: the nature conservation importance of management using natural processes in a cultural landscape (the Scottish Highlands and Islands)*. Atti del simposio 'Landscape effects of different farming systems', 5th World Congress of the International Association for Landscape Ecology, Snowmass Village, Colorado, U.S.A., 29 Luglio – 3 Agosto 1999.
- Pignatti, S. e B. Trezza (2000), *Assalto al Pianeta*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Piore, H.S. e C.F. Sabel (1984), *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, NY Basic Book.
- Pizzillo, M., S. Claps e R. Rubino (2002), *Profil sensoriel du "Caciocavallo podolico" par rapport à la technique de fabrication et la composition floreale du paturage*, atti convegno, 4ème Colloque International sur les Fromages d'Alpage, Aoste, 4-5 luglio.
- Ploeg, J.D. van der (1986), *La ristrutturazione del lavoro agricolo*, REDA, Roma.
- Ploeg J.D. van der, (1990) *Labor, Market and agricultural production*, Boulder, Westview Press
- Ploeg, J.D. van der (1992), *The Reconstitution of Locality: Technology and Labour in Modern Agriculture*, in T. Marsden, P. Lowe & S. Whatmore, *Labour and Locality: Uneven development and the Rural Labour Process*, Critical Perspective on Rural Change Series IV, David Fulton Publisher, London.
- 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*, Van Gorcum, Assen.
- Ploeg J.D, van der (1997), *On rurality, rural development and rural sociology*, in De Haan H. e N. Long (eds.), *Images and realities of rural life*, Van Gorcum, Assen.
- Ploeg, J.D. van der (2000), *Revitalising agriculture: Farming Economically as Starting Ground for Rural Development*, in *Sociologia Ruralis* no. 4.

- Ploeg, J.D van der (2003a), *The Virtual Farmer*, Van Gorcum, Assen.
- Ploeg, J. D. van der, A. Long, J. Banks (2002), *Living Countrysides – Rural Development Processes in Europe: the state of the art*, Elsevier, NL.
- Ploeg, J.D. van der, J. Bouma, A. Rip, F. H. J. Rijkenberg, F. Ventura, e J. S. C. Wiskerke (2004a), On Regimes, Novelities and Co-Production, in J. S. C. Wiskerke & J. D. Ploeg van der (eds), *Seeds of Transition*, Van Gorcum, Assen.
- Ploeg, J.D. van der (2004b), Novelty Production and Niche Management in Agriculture: The VEL/VANLA Case, Working paper, forthcoming.
- Ploeg, J.D. van der (2003b), I Contadini fra passato e futuro, in annali dell'Istituto Alcide Cervi, 'Agricoltura e Società Contadina all'esordio degli anni duemila', Istituto Alcide Cervi, Reggio Emilia.
- Porter, M.E. (1987), *Il Vantaggio competitivo*, Edizioni comunità, Milano.
- Rasmusen, E. (1993), *Teoria dei Giochi e Informazione*, HOEPLI, Milano.
- Ratti, R. (1997), Lo spazio attivo: una risposta paradigmatica al dibattito locale globale, in A. Bramanti and M. A. Maggioni (eds), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milan.
- Renting, H. (1995), *Plan van Aanpak VEL en VANLA* (Landbouwniversiteit, Wageningen).
- Renting, H e J. D. van der Ploeg (2001), Reconnecting nature, farming and society: environmental co-operatives in the Netherlands as institutional arrangements for creating coherence, *Journal of environmental Policy and Planning* (3).
- Rijs, J. W., F. P. M. Verhoeven, J. van Bruchem J.D. van der Ploeg e E. A. Lantinga (2004), The Nutrient Management Project of the VEL and VANLA Environmental Co-operatives, in S. C. Wiskerke & J. D. van der Ploeg (eds), *Seeds of Transition*, Van Gorcum, Assen.
- Rip, A., e R. Kemp (1998), Technological Change, in S. Rayner and E.L. Malone (eds), *Human Choice and Climate Change*, Columbus, Ohio: Battel Press, Volume 2.
- 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 no. 4, University of Twente.
- Roep, D. e R. de Bruin (1994), Regional Marginalization, Styles of farming and Technology, in J.D., van der Ploeg and A. Long (eds) *Born from within*, Van Gorcum, Assen.
- Roep, D. (2002), The Waddengroup Foundation: the added value of quality and region, in J. D. Van der Ploeg, A. Long e J. Banks, *Living Countrysides*, Elsevier, Doetinchem.
- Rossi, A. (1994), L'ovinicoltura dell'Alta val di Cecina nell'interazione con il territorio e il mercato, in A. Panattoni (ed.), *La Sfida della Moderna Ruralità*, RAISA – CNR.

- Rullani, E. (1994), Il valore della conoscenza, in *Economia e Politica Industriale*, n° 82.
- Rullani, E. (1997), Tecnologie che generano valore: divisione del lavoro cognitivo e rivoluzione digitale, in *Economia e Politica Industriale*, n° 93.
- Rullani, E. (2000), Complessità e informazione nella scienza economica, in 'Pluriverso' 2.
- Rullani, E. (2002), Innovazione e Complessità. Antropologia e Istituzioni della Net Economy, in G. Ardrizzo, 'Ragioni di Confine', Il Mulino, Bologna.
- Sacomandi, V. (1998) *Agricultural Market Economics*, Van Gorcum, Assen.
- Sawicki, J. (1994), Foucault, Feminism and question of identity, in G. Cutting (ed.), *The Cambridge Companion to Foucault*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Scandurra, E. (2003), Innovazione, in G. Ardrizzo, 'Ragioni di Confine', Il Mulino, Bologna.
- Scettri, R. (2001), *Novità in Campagna*, IREF, Roma.
- Schumpeter, J. A. (1939), *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalism Process*, McGraw-Hill, NY.
- Simon, H. A. (1947) *Administrative Behaviour*, New York, Macmillan.
- Simon, H. A. (1957), *Models of Man*, Wiley, New York.
- Smith, A. (1975), *La ricchezza delle Nazioni*, UTET, Torino.
- Sonneveld, M. (2004), *Impression of Interaction. Land as a Dynamic result of co-production between man and nature*, PhD thesis, Wageningen University.
- Stiglitz, J. E. (2003), *Economia del settore pubblico*, HOEPLI, Milano.
- Stinchcombe, A. (1961), Agricultural Enterprise and Rural Class Relations, *American Journal of Sociology*, n° 67.
- Stuiver, M. J.D. van der Ploeg e C. Leeuwis (2003), The Vel and VANLA environmental co-operatives as field laboratories, *NJAS – Wageningen Journal of Life Sciences*, Volume 51, Wageningen.
- Swagemakers, P. (2002), Making differences: novelty production and the Contours of Local Co-operative, *Studies van Landbouw and Platteland* n° 33, Wageningen University.
- Teece, D. J. (1980), Economies of Scope and the scope of the Enterprise, in *Journal of Economic Behavior and organization*. No. 1, North-Holland.
- Teece, D.J. (1982), 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*, no. 15.
- Teece, D.J. (1988), Technological change and the nature of the firm, in G. Dosi, C. Freeman, R. R. Nelson, G. Silverberg e L. Soete (eds.) *Technological change and economic theory*, Frances Pinter, London.

- Toderi, G., A. Nastri e L. Triberti (2002), *Studio e valutazione degli elementi del sistema colturale*, in E. Bonari and P. Ceccon (eds), *Verso un Approccio Integrato allo Studio dei sistemi Colturali*, Franco Angeli, Milano.
- Toledo, V. (1992), *La racionalidad ecologica de la produccion campesina*, in E. Sevilla Guzman and M. Gonzalez de Molina, *Ecologia, campesinado e historia*, Las Ediciones de La Piqueta, Madrid.
- Turner, A (2001), *Just Capital. Critica del capitalismo globale*, Laterza, Milano
- UN (United Nations), *Declaration of the World Summit for Social Development*, Copenhagen, 1995
- Vellante, S. (1994), *Il Sistema Scientifico e Tecnologico Agroindustriale: le interazioni interne con le 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. van der Ploeg and G. Van Dijk (eds), *Beyond Modernisation: the impact of endogenous rural development*, Van Gorcum, Assen.
- Ventura, F. (2001), *Organizzarsi per Sopravvivere*, PhD thesis, Wageningen University.
- Ventura, F. e H. van der Meulen (1994), *Transformation and consumption of high quality meat: the case of Chianina meat in Umbria*, in J.D., van der Ploeg and A. Long (eds) *Born from within*, Van Gorcum, Assen.
- Ventura, F. e H. van der Meulen (1995a), *La costruzione della qualità: produzione, commercializzazione e consumo della carne bovina in Umbria*, CESAR, Assisi.
- Ventura, F. e H. van der Meulen (1995b), *Method for identifying 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.
- Ventura, F. (2000), *Le Politiche di Qualità*, in M. Miele e V. Parisi, *Atteggiamento dei consumatori e politiche di qualità della carne in Italia e in Europa negli anni '90*, Franco Angeli, Milano.
- Ventura, F., P. Milone e L. Autiello (2001), *Farm butcheries in Umbria, Case study IT1*, Working Paper for the research programme 'The Socio - economic Impact of Rural Development policies: Realities & potentials' (FAIR CT 98-4288),
- Ventura, F. e P. Milone (eds) (2004), *La Nuova Agricoltura. Impatto socio - economico delle politiche di sviluppo rurale*, Franco Angeli, Milano (Forthcoming).
- Vitale, S (1999), *Azione Politica e Sistemi Viventi: un caso di doppio vincolo*, Relazione al convegno del CIDI, Napoli.
- Whatmore, S. (1994), *Farm Household Strategies and Styles of Farming: Assesing the Utility of Farm Typologies*, in J.D. van der Ploeg e A. Long (eds), *Born from Within*, Van Gorcum, Assen.
- 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*, no. 3.
- Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, NY.
- Williamson, O.E. (1996), *I meccanismi del governo*, Franco Angeli, Milan.
- Wiskerke, J.S.C. (1997), *Zeeuwse akkerbouw tussen verandering en continuïteit: Een sociologische studie naar diversiteit in landbouwbeoefening, technologieontwikkeling en plattelandsvernieuwing*, Studies van Landbouw en Platteland, LUW, Wageningen.
- Wiskerke, J.S.C., B.B. Bock, M. Stuiver e H. Renting (2003), *Environmental cooperatives as a new mode of rural governance*, *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, n° 51.
- Wiskerke, J.S.C. e J.D. van der Ploeg (2004), *Seeds of Transition*, Van Gorcum, Assen.

SINTESI

In tutte le scienze la dinamica assume sempre una maggiore complicazione rispetto alla statica, come a dire che rappresentare e formalizzare dei processi in atto risulta più complesso di quanto lo sia la descrizione e la valutazione di un sistema o fenomeno che ha avuto conclusione o di un sistema nella sua situazione di routine e cioè quando ha nuovamente raggiunto l'equilibrio (Bertalaffy 1968; Dosi 1990).

In questo momento in agricoltura ci troviamo all'interno di un dinamismo che in alcuni momenti ed in alcune aree raggiunge addirittura la dimensione di una vera e propria tempesta dalla quale escono ridisegnate non solo le pratiche agricole, ma il ruolo stesso dell'attività agricole all'interno della società, le dimensioni e le caratteristiche settoriali e la figura e le aspettative dell'imprenditore agricolo.

La recente riforma della Politica Agricola Comune, con l'introduzione di un sostegno disaccoppiato dal prodotto, accelera questi mutamenti che sono il risultato di strategie diversificate che imprenditori e sistemi agricoli, territoriali e nazionali, hanno già iniziato a porre in atto di fronte alla evidente incapacità del modello agricolo convenzionale di sopravvivere senza cambiamenti e innovazioni orientate ad una maggiore sostenibilità ambientale e sociale.

Ci troviamo, quindi, all'interno di una serie di percorsi innovativi che differiscono tra loro non tanto per le finalità (sostenibilità economica, sociale ed ecologica), ma quanto per gli strumenti e soprattutto per il *locus of control* del processo e per la loro diversa capacità, nel lungo periodo, di costituire delle alternative promettenti e credibili per l'agricoltura europea.

Sono i percorsi più innovativi ed al tempo stesso più promettenti che danno luogo a quello che, nel testo, viene definita la *novelty* e cioè: quelle combinazioni dinamiche, localmente specifiche, di artefatti/pratiche e conoscenze locali che in misura diversa possono costituire delle promesse o delle risposte alle nuove aspettative della società civile nei confronti dell'agricoltura.

Un'agricoltura in forte transizione alla quale viene chiesto di porre, innanzi a tutto, l'obiettivo della produzione di esternalità positive (occupazione integrità e riproduzione dei paesaggi e delle risorse naturali, identità culturale delle aree rurali, qualità e tipicità degli alimenti, sicurezza e benessere del cittadino ecc). Tutti prodotti dell'attività agricola a cui l'Europa non può e non vuole rinunciare, mentre sembra disposta, di fronte alle crescenti pressioni internazionali, a ridurre gran parte della sua produzione di *commodities*.

Le novelties, che sono documentate in questo studio, rifiutano questa dicotomia tra produzione agricola e produzione di esternalità, ma la ricompongono in pratiche multifunzionali che sono sostenibili da un punto di vista economico oltre che ambientale e sociale. Sostenibilità economica che risulta importante per assicurare il necessario ricambio generazionale, anche alla luce della sempre maggiore difficoltà, per l'Europa, di mantenere nel tempo un elevato sostegno diretto alle imprese agricole.

Lo studio è basato sull'analisi empirica delle novelties introdotte dagli agricoltori di diverse aree in Europa ed è suddiviso in sei capitoli tre capitoli teorici e tre empirici.

Nel primo capitolo viene descritta la teoria neo-istituzionale in quanto scelta come complesso teorico e metodologico di riferimento per l'analisi delle novelties. La teoria neo-istituzionale, infatti, ha come oggetto dell'analisi le relazioni economiche (transazioni) tra soggetti che danno luogo ad una determinata organizzazione della produzione in un determinato contesto. In tale analisi si tiene conto sia della specificità delle risorse, sia della specificità del contesto socio-istituzionale. È proprio attraverso queste specificità e la varietà di combinazioni, che da queste possono risultare, che vengono spiegate le forme di governo delle transazioni e, quindi, le modalità organizzative attraverso le quali processi analoghi possono risultare in un successo o in un insuccesso, oppure processi diversi possono condurre a risultati analoghi. Secondo Turner, infatti, *'vi è una gamma sufficientemente larga di strutture, culture e pratiche che danno risultati somiglianti tra loro'* (Turner 2001). Inoltre nel primo capitolo si introducono i concetti di Sviluppo rurale, specializzazione flessibile, economie di scopo e di gamma e costi di transazione come elementi chiave nel processo di transizione tra il vecchio paradigma produttivistico e quello nuovo della multifunzionalità.

Nel secondo capitolo, attraverso l'esame della letteratura recente sulle dinamiche innovative delle imprese e dei settori economici, si giunge ad una definizione di innovazione ed il ruolo che queste hanno nei processi di cambiamento di paradigma. Qui l'innovazione è intesa come un processo cognitivo che consente all'impresa di realizzare nuovi vantaggi competitivi attraverso nuove forme organizzative, di prodotto e di processo. Inoltre

vengono descritti i fattori che influenzano il processo innovativo e la nascita delle novelty come processi innovativi alternativi a quelli definiti dalle traiettorie tecnologiche dominanti. Viene, quindi, delineato il percorso effettuato dalla novelty nel passaggio da progetto di impresa a alla costruzione della nicchia protetta che consente il suo consolidamento e crea le opportunità per un suo sviluppo.

Il terzo capitolo analizza gli effetti che la novelty ha sia sull'organizzazione dell'azienda agricola, sia soprattutto sul posizionamento dell'impresa all'interno dei reticoli relazionali di prossimità e di lunga distanza. In quest'ultimo caso vi è una vera e propria ridefinizione dei confini dell'impresa che, attraverso un processo di partnership e di alleanze, allarga le dimensioni funzionali dell'impresa. In questo un ruolo chiave è rappresentato dalla capacità dell'impresa di utilizzare nuovi strumenti dell'*Information Technology* per potenziare la comunicazione e diversificare le proprie relazioni.

La novelty si sviluppa, quindi, in un contesto dove i costi delle transazioni sono minimizzati dal fatto che è sempre possibile trovare un network dove vengono condivise le convenzioni sociali sui concetti di qualità e di buone pratiche agricole alla base della novelty stessa. È questa condivisione, unita alla facilità di comunicazione tra i diversi nodi del network, che si traduce in una riduzione dei comportamenti opportunistici e delle asimmetrie informative con conseguente riduzione dei costi di transazione. La Novelty ha quindi bisogno di relazioni istituzionali e di mercato che, almeno inizialmente la 'pongano al di fuori dell'ambiente e delle regole convenzionali' che vadano a creare uno 'spazio protetto' dove la novelty si può sviluppare: uno spazio che ha inizialmente la dimensione di una 'nicchia'

Nella nicchia assume notevole importanza la reputazione che nasce non solo dal rapporto ripetuto con un singolo cliente/fornitore, ma dalla possibilità di comunicazione e condivisione di esperienze, tra gli attori del network. I mutamenti organizzativi sono, quindi, parte del processo di affermazione e sviluppo della novelty e possono essere studiati da un punto di vista economico attraverso la teoria neo-istituzionale ed in particolare attraverso l'analisi della modifica dei confini dell'impresa conseguenti all'introduzione di una novelty.

Infine nel terzo capitolo vengono introdotte e descritte le dimensioni dello *Strategic Niche Management* che sono: l'Agency e l'Autonomia, la Governance, la Politica, la Conoscenza e l'Integrazione locale. E' proprio la gestione strategica della nicchia che consente alla novelty di strutturare e sviluppare quelle relazioni multidimensionali che la rafforzano nei confronti del regime tecnologico dominante permettendone la sopravvivenza e lo sviluppo.

Nel quarto capitolo sono riportati i risultati delle analisi empiriche svolte in tre aree marginali in Abruzzo. Tali analisi hanno riguardato da una parte le performance economiche conseguenti all'introduzione di una novelty e dall'altra l'impatto che la novelty ha avuto sia sulla riorganizzazione aziendale, sia sulle dimensioni dello *Strategic Niche Managment* individuate nel capitolo tre.

Nel capitolo cinque si riporta il caso delle cooperative ambientali VEL e VANLA localizzate nell'area dei boschi ad est della regione Frisia. In particolare viene messo in evidenza come tali cooperative stiano svolgendo un ruolo di spazio protetto per gli allevatori che consente di avere un maggiore peso nelle relazioni con le istituzioni pubbliche che gestiscono i programmi e formulano le norme relative all'uso delle risorse naturali.

Infine nel sesto capitolo si riportano i risultati di uno studio effettuato in 9 aree localizzate in tre regioni del Sud Italia (Sicilia, Calabria, Basilicata). Tale studio ha riguardato l'analisi degli aspetti socio economici delle aree, ed in particolare sono state studiate in profondità 80 aziende agricole che avevano introdotto attività considerate, dagli stessi imprenditori agricoli e da testimoni privilegiati, come attività innovative che possono essere ricondotte alle novelty descritte nei due casi empirici precedenti. Inoltre è stata svolta, attraverso interviste con questionari chiusi, una cluster analysis su 225 imprese agricole selezionate nelle tre aree dalla quale sono emersi sei gruppi/stili aziendali diversi tra cui un gruppo, quello in cui gli agricoltori si definiscono pionieri, si è distinto proprio per l'introduzione delle novelties nella propria azienda.

Le novelties fanno parte del dinamismo in atto in agricoltura e nelle aree rurali, nascono e si sviluppano all'interno di nuovi movimenti di idee, di network locali e transnazionali che sono sempre più presenti nelle aree rurali e che stanno cambiando la struttura e l'organizzazione delle filiere alimentari con una nuova redistribuzione del potere negoziale, dell'informazione e della ricchezza prodotta (Busch 2004).

Tutti fenomeni, questi, multidimensionali, come multidimensionali sono le novelties che devono rispondere a diverse esigenze dell'agricoltore. Ma lo studio di un fenomeno multidimensionale comporta comunque un'analisi da diverse angolature ed un approccio sistemico per comprendere le relazioni che esistono tra le diverse dimensioni.

Poiché tali relazioni sono estremamente fluide all'interno di un processo che non è ancora terminato e che quindi non ha ancora trovato un equilibrio, l'analisi dello stato delle singole dimensioni e delle interrelazioni può portare ad una fotografia del fenomeno che apparentemente sembra diversa a seconda dell'angolazione da cui guarda il fenomeno.

Nel caso delle novelties va aggiunto che le diverse dimensioni possono avere una diversa caratterizzazione ed un diverso peso poiché vi sono delle specificità che provengono dalla contestualizzazione dell'innovazione in aziende e territori diversi. E' come dire che nello spazio multidimensionale, all'interno del quale si sviluppa la novelty, le coordinate di ciascuna dimensione possono essere diverse da novelty a novelty e possono mutare nel tempo. Cioè una novelty può avere una forte componente di conoscenza locale nel momento della sua introduzione, mentre nel momento della sua affermazione può prevalere la sua capacità di referenza politica. D'altronde poiché il percorso innovativo della novelty ha una sua ben precisa collocazione nel tempo, vi è anche una diversità tra novelty e novelty dovuta al momento nel quale questa viene individuata e descritta.

Per tali ragioni nel libro la novelty viene definita in modi diversi quasi in un percorso che cerca di darne una lettura esaustiva da ciascuna delle diverse angolazioni e a seconda dello stadio in cui si trova all'interno del suo ciclo di vita.

L'elemento chiave per la definizione di una novelty, che la differenzia dalle altre tendenze innovative, che sono in atto nel settore, è rappresentato dalla sua capacità di legare in modo coerente le diverse dimensioni del processo innovativo e di essere più promettente, rispetto all'insieme delle dimensioni, nel medio e lungo periodo rispetto a soluzioni alternative che esistono o possono essere sviluppate da premesse esistenti.

Un elemento ricorrente nella novelty è il suo carattere di rottura rispetto al regime dominante e la sua capacità di riconnessione dell'impresa agricola con il territorio anche attraverso l'utilizzazione di risorse nascoste o male utilizzate dal regime dominante. È questa capacità di riconnessione, insieme alla riacquisizione di agency e di autonomia da parte dell'agricoltore, che rende la novelty più promettente rispetto ad altre innovazioni perché consente meglio di rispondere alle problematiche di sostenibilità sociale, economica ed ambientale che sono localmente specifiche e, quindi, difficilmente affrontabili con ricette e artefatti omologanti e standardizzate.

La novelty è, inoltre, più promettente nel tempo perché capace di innescare processi virtuosi di miglioramento del capitale umano attraverso l'acquisizione continua di conoscenze e competenze sviluppando la creatività dell'imprenditore e valorizzando le sinergie che possono nascere tra agricoltori diversi e, all'interno di nuovi network trans-settoriali.

L'impatto della novelty sulle relazioni e transazioni dell'impresa ha fatto sì che il suo successo economico potesse essere analizzato attraverso gli strumenti propri dell'economia neo-istituzionale, cioè partendo dalle transazioni interne e di mercato come unità di indagine dell'intero sistema

organizzativo a cui queste transazioni danno luogo. Ciò ha messo in evidenza come nelle novelties i vantaggi competitivi provengono da economie di scopo ed economie di rete e che, quindi, la loro attuazione può prescindere totalmente dalla ricerca di economie di scala superando l'annoso problema delle piccole dimensioni delle imprese agricole. È la nuova strutturazione delle relazioni, indotta dalla novelty, che porta ad una ridefinizione dei confini dell'impresa agricola, ad una sua partecipazione a nuovi network, che diventano il motore dello sviluppo di un nuovo modello agricolo all'interno dello sviluppo delle aree rurali. Questo comporta una nuova responsabilità dell'impresa che si ottiene attraverso una responsabilizzazione dei singoli operatori e la creazione di obiettivi comuni che non sono più solo quelli propri dell'impresa, di creazione di ricchezza e redistribuzione al suo interno, ma quelli di una crescita sostenibile dell'ambiente e del network relazionale all'interno del quale l'impresa opera.

Nel caso dell'agricoltura questi obiettivi sono resi più evidenti dalla peculiarità dell'attività agricola che si caratterizza, come più volte ricordato, come un processo di coproduzione tra uomo e natura nel quale la sostenibilità è un prerequisito per la riproduzione stessa dell'attività.

La novelty nasce, ma soprattutto si sviluppa e si consolida solo laddove vi è un forte processo di reinternalizzazione, nell'impresa agricola, delle tre sfere sopra descritte. Tale processo porta ad una reale sostenibilità dell'attività agricola nelle tre dimensioni rispetto alle quali oggi la società civile sta chiedendo conto, in modo più o meno esplicito, alle attività economiche e cioè: la dimensione economica, sociale e ambientale. È possibile definire tale sostenibilità 'reale' in quanto vengono create prospettive di lungo periodo attraverso la presenza di capitale umano che ha motivazioni forti nel continuare l'attività agricola. Motivazioni che nascono dall'interazione di diversi elementi soggettivi e collettivi:

- una nuova autostima indotta anche dal recupero della dimensione cognitiva del lavoro;
- la nuova dignità sociale del lavoro agricolo;
- la consapevolezza di un riacquisito ruolo di pivot nella creazione di una nuova vivibilità delle aree rurali grazie alle sinergie 'orizzontali' che l'agricoltura crea con tutte le altre attività umane;
- l'emergere di una questione alimentare dove il prodotto agricolo non è più considerato un input indifferenziato della filiera.

La novelty costituisce, quindi, una prospettiva più promettente proprio perché pone in evidenza e rende concrete le interazioni di questi diversi elementi che sono espressi nello *Strategic Niche Management* della novelty stessa.

La rilevanza strategica degli investimenti in capitale umano all'interno dell'impresa agricola, piuttosto che la delega al TATE dominante, per la creazione di conoscenze e l'assunzione di responsabilità nel settore muta totalmente le finalità e le modalità dell'istruzione e formazione nel settore agricolo. Gran parte delle novelties incontrate nelle fasi empiriche di questa ricerca sono il prodotto di imprenditori con un elevato grado di scolarità e di esperienze sia all'interno, sia all'esterno del settore. Imprenditori che manifestano una elevata capacità di ideazione, di rielaborazione autonoma delle informazioni e delle conoscenze anche di quelle formali e codificate e di finalizzazione di queste alla realizzazione della propria idea. Imprenditori che sperimentano continuamente e che cercano, dall'assistenza tecnica e dal mondo della ricerca scientifica, non ricette codificate, ma metodologie e strumenti per mettere in relazione, in una costruzione logico-scientifica, le evidenze empiriche delle proprie sperimentazioni e di quelle fatte da altri agricoltori.

Questo apre la strada ad una nuova agenda di ricerca di tipo interdisciplinare che ha come obiettivo quello, ambizioso, di ridisegnare l'offerta formativa, sia quella scolare, sia quella permanente, per il settore agricolo, così da renderla adeguata alle nuove esigenze delle imprese. Questo comporta un ripensamento del ruolo della ricerca scientifica, della didattica e dei servizi di assistenza e divulgazione agricola e di un ridisegno degli strumenti e dei metodi attraverso un approccio fortemente partecipativo dove la costruzione delle conoscenze avviene attraverso processi continui di feed-back tra mondo scientifico e mondo della produzione.

Oggi diventa indispensabile perché proprio i nuovi obiettivi di sostenibilità e, quindi, l'assunzione di una responsabilità economica, sociale ed ambientale da parte dell'imprenditore è del tutto incompatibile con la presenza di un potere organizzativo che sia esterno all'impresa come avviene nel regime dominante dove tale potere è detenuto dal TATE, di cui la scienza fa parte, che esercita al tempo stesso sull'impresa agricola un potere di allocazione delle risorse e modalità d'uso di queste (Benvenuti 1975 1994; Benvenuti e Antonello 1988) senza l'assunzione del rischio, ed oggi, della responsabilità di impresa che resta in capo all'imprenditore.

Da molte storie imprenditoriali emergono però due elementi promettenti per il ridisegno delle relazioni tra scienza e impresa:

- la nuova capacità degli imprenditori agricoli di relazionarsi anche in termini di linguaggi e repertori culturali con il mondo della ricerca;
- esistono già i semi di cambiamento all'interno del mondo della ricerca e dell'assistenza tecnica poiché spesso è proprio grazie alla presenza di ricercatori e tecnici che la novelty è stata scoperta ed è stato possibile creare

uno spazio protetto per il consolidamento ed un futuro sviluppo (Wiskerke e van der Ploeg, 2004).

Questo ci permette di poter rispondere oggi a quell'esigenza manifestata da Bauman di passare dalle *'soluzioni globali per problemi locali a soluzioni locali per problemi globali'* (Bauman 2004).

SAMENVATTING

Binnen vrijwel alle wetenschappen geldt dat het bestuderen van dynamische processen aanzienlijk gecompliceerder is dan het bestuderen van statische toestanden. Anders gezegd: het is moeilijker om lopende processen weer te geven en te formaliseren dan om systemen die in evenwicht verkeren te beschrijven.

De landbouw vormt, op dit moment, het middelpunt van dynamische processen, die op sommige momenten en in bepaalde gebieden meer dan stormachtig verlopen: niet alleen de landbouwpraktijken als zodanig, maar met name ook de rol en plaats van de landbouw binnen de samenleving als geheel, worden op ingrijpende wijze geherdefinieerd. Het resultaat is dat zowel de agrarische sector als ook de identiteit van de agrarische ondernemers in verregaande mate worden herordend en veranderd.

De recente hervorming van het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid, waarmee de financiële steun wordt losgekoppeld van de productiviteitsniveaus, heeft dit veranderingsproces in aanmerkelijk mate versneld. De individuele ondernemers, maar ook regionale en nationale autoriteiten, introduceren allerlei aanpassingen door het toepassen van nieuwe diversificatie-strategieën teneinde de problemen te beantwoorden die voortvloeien uit het conventionele landbouwmodel. Met diezelfde strategieën wordt de landbouw tegelijkertijd in sociaal en in ecologisch opzicht verduurzaamd.

Binnen de landbouwsector is sprake van een opmerkelijk, maar ook sterk gedifferentieerd innovatievermogen. Innovaties kunnen worden onderscheiden naar de beoogde (of onbedoelde) effecten (economisch, sociaal, ecologisch), naar de instrumenten die erbij worden gebruikt en, bovenal, naar de aard van de controle die over het innovatieproces wordt uitgeoefend. Bovendien verschillen innovaties in de mate waarin ze veelbelovende en overtuigende alternatieven in zich dragen voor de lange termijn ontwikkeling van de Europese landbouw.

De meest innovatieve en meest veelbelovende veranderingen worden in dit proefschrift geduid als *novelties*. Een *novelty* combineert, op een dynamische en

lokaal specifieke wijze, artefacten, praktijken en kennis teneinde nieuwe en veelbelovende antwoorden te creëren op de nieuwe vragen en behoeften die vanuit de samenleving naar de landbouw toe worden gearticuleerd.

Van nieuwe vormen van landbouw wordt, in de eerste plaats, verwacht dat ze actief betrokken zijn op de productie en reproductie van publieke goederen en diensten als werkgelegenheid, landschappen, natuurlijke hulpbronnen en rurale identiteiten. Op de tweede plaats geldt dat dezelfde nieuwe vormen moeten bijdragen aan de voortbrenging en instandhouding van regionale, kwalitatief hoogwaardige producten en aantrekkelijke niveaus van welvaart en welzijn. Dit zijn allemaal nieuwe ‘landbouwproducten’ waar in het Europa van hier en nu behoefte aan is. Tegelijkertijd lijkt het erop dat Europa, mede onder groeiende internationale druk, bereid is de productie van de klassieke agrarische *commodities* te reduceren.

De *novelties* die in deze studie worden beschreven, zijn niet gebaseerd op een veronderstelde dichotomie tussen agrarische productie en de voortbrenging van nieuwe publieke goederen en diensten. De hier gedocumenteerde *novelties* tenderen er juist naar deze dichotomie te overstijgen. Het sleutelwoord daarbij is multifunctionaliteit. Cruciaal zijn multifunctionele praktijken die zowel in economisch, sociaal als in ecologisch opzicht duurzaam zijn. Economische duurzaamheid is daarbij essentieel voor het garanderen van de intragenerationele overdracht van boerenbedrijven – zeker als men rekening houdt met het feit dat er in de nabije toekomst geen sprake meer zal zijn van direct ondersteuning van bedrijven.

Dit proefschrift is gebaseerd op empirisch onderzoek van *novelties* die door boeren in verschillende delen van Europa zijn ontwikkeld. Het proefschrift omvat zes hoofdstukken waarvan drie van theoretische aard en drie die meer empirisch zijn.

In het eerste hoofdstuk wordt de neo-institutionele theorie uiteengezet: ze biedt het theoretische en methodologische kader voor de analyse van *novelties*. De neo-institutionele economie centreert zich met name op de economische relaties en transacties tussen subjecten die hun productieve activiteiten op een specifieke manier en binnen een specifieke context organiseren. In een dergelijke benadering komen de specificiteit van de resources en de specificiteit van de sociaal-economische context als essentiële thema's naar voren. Deze specificiteit, en de daarmee gegeven range aan mogelijke combinatievormen, definiëren in belangrijke mate de aansturing (*governance*) van de transacties en daarmee de institutionele patronen waarbinnen wordt uitgemaakt of ogenschijnlijk overeenkomstige processen in succes of falen resulteren. Dit houdt in dat uiteenlopende en onderling sterk verschillende processen tot eendere resultaten kunnen leiden. Zoals Turner (2001) stelt:

‘there is a large range of structures, cultures and practices that produce similar results’. In het eerste hoofdstuk worden ook de concepten van *rural development*, flexibele specialisatie, *economy of scope* en transactiekosten geïntroduceerd: het zijn even zovele sleutelelementen van het transitieproces waarin de Europese landbouw zich bevindt en dat, in essentie, gaat ván het vroegere productiviteitsmodel náár het nieuwe paradigma van multifunctionaliteit.

Het tweede hoofdstuk onderzoekt de recente literatuur over de dynamiek van innovaties op het niveau van ondernemingen en op dat van bedrijfstakken als geheel. Dit onderzoek resulteert in een definitie van innovaties en in een duiding van de rol van innovaties in en bij paradigmatische veranderingen. Innovatie wordt begrepen als een cognitief proces waarmee en waardoor ondernemingen competitieve voordelen creëren – precies door het veranderen van hun organisatiemodel, hun producten en/of hun productieprocessen. Het hoofdstuk analyseert tevens de factoren die de genese van *novelties* bespoedigen als ook de verschillen tussen *novelty production* en de dominante technologische trajecten. Tenslotte geeft hoofdstuk 2 een route aan die een *novelty* volgt: van een ondernemers project naar de constructie van een beschermde niche waarbinnen consolidatie en verdere ontwikkeling kunnen plaatsvinden.

Het derde hoofdstuk bespreekt hoe *novelties* de organisatievorm van een onderneming en haar positie binnen het relevante netwerk van relaties, kunnen beïnvloeden. *Novelties* kunnen ook in sterke mate de grenzen van een onderneming beïnvloeden en veranderen, met name als er nieuwe allianties worden gecreëerd, waarmee de functies van het bedrijf worden uitgebreid. Het vermogen van het bedrijf om nieuwe informatietechnologieën te benutten, speelt hierbij een sleutelrol, met name door de mogelijkheid de communicatie sterk te verbeteren en uiteenlopende relaties te diversifiëren.

De ontwikkeling van een *novelty* wordt zo gesitueerd in een context waarin de transactiekosten kunnen worden geminimaliseerd en wel omdat er netwerken worden gebouwd waarin sprake is van gedeelde opvattingen over kwaliteit en goede landbouwpraktijken. Deze gedeelde opvattingen vergemakkelijken de communicatie tussen de verschillende knooppunten in het netwerk, hetgeen er vervolgens toe leidt dat opportunistisch gedrag van verschillende actoren en een eventuele a-symmetrie in informatie worden uitgesloten: daarmee worden de transactiekosten verlaagd. Dit impliceert dat een *novelty* institutionele en marktverhoudingen behoeft, in ieder geval in een eerste initiële fase, die ánders zijn dan de conventionele. Dit verwijst naar de ‘beschermde ruimte’ die een *novelty* behoeft om verder te kunnen worden ontwikkeld. Zeker in het begin kan deze ruimte zeer wel samenvallen met de al geduide ‘niche’.

Binnen de 'niche' is de reputatie van een *novelty* van groot belang. Reputatie wordt geconstrueerd via en door de herhaalde contacten met individuele klanten en/of retailers en door de mogelijkheid van communicatie en het delen van ervaringen door verschillende actoren in het netwerk. Organisatorische veranderingen zijn derhalve zowel een onderdeel van de ontwikkeling van een *novelty* als van de uiteindelijke consolidatie ervan. De economische betekenis van deze veranderingen kan worden bestudeerd door de neo-institutionele theorie toe te passen en, meer specifiek, door na te gaan hoe de grenzen van de onderneming veranderingen als gevolg van de *novelty*.

Tenslotte introduceert het derde hoofdstuk een aantal dimensies van het zogeheten strategische niche management. Het gaat om autonomie en handelingsvermogen (*agency*), *governance* en politiek, kennis en lokale integratie. Door strategisch niche management wordt een verdere, meerdimensionale ontvouwing van de *novelty* mogelijk, waarna de overleving ervan, ook onder niet beschermde condities, wordt verzekerd.

Het vierde hoofdstuk rapporteert over een *case-study* die is uitgevoerd in de marginale berggebieden in de Abruzzen in het midden van Italië. De studie gaat met name in op de economische prestatie niveaus die voortvloeien uit en samenhangen met *novelties*; daarnaast wordt ook ruim ingegaan op de reorganisatie van de bedrijven die optreedt als gevolg van de *novelties* en op de verschillende dimensies van het hier onderkenbare strategische niche management.

Het vijfde hoofdstuk analyseert de case die wordt gevormd door de milieucoöperaties VEL en VANLA in de Noordelijke Friese Wouden in het Noorden van Nederland. Dit hoofdstuk geeft aan hoe deze coöperaties erin slaagden een beschermde ruimte te creëren voor de betrokken boeren. Het opbouwen van nauwe relaties met openbare instellingen die fondsen beheren en regels stellen voor het gebruik van natuurlijke hulpbronnen, speelde daarbij een belangrijke rol.

Het zesde hoofdstuk rapporteert over studies die zijn uitgevoerd in negen gebieden in Sicilië, Calabria en Basilicata in het zuiden van Italië. Na een kort overzicht van de socio-economische karakteristieken van deze zone, worden de voornaamste uitkomsten gepresenteerd van interviews met boeren en streekkenners. Vervolgens wordt gebruik gemaakt van een systematisch onderzoek onder 80 boeren die allen bij een of andere vorm van *novelty* productie zijn betrokken. In de analyse wordt nagegaan in welke mate hun activiteiten corresponderen met de kenmerken en variabelen die in de theoretische hoofdstukken zijn onderstreept. Tenslotte worden de resultaten van een representatieve *survey* onder 225 boeren gepresenteerd. Met behulp

van factor en clusteranalyse zijn 6 bedrijfsstijlen onderscheiden, waaronder die der ‘pioniers’ – dat zijn degenen die *novelties* ontwikkelen en toepassen.

Novelties zijn een essentieel en niet weg te denken onderdeel van de dynamiek in landbouw en op het platteland. *Novelties* verstrengelen zich ook veelal met nieuwe sociale bewegingen en met lokale, nationale en zelfs transnationale netwerken waardoor en waarlangs delen van de voedselketens worden gereorganiseerd, onder meer door het herverdelen van onderhandelingsmacht, informatie en rijkdom (Busch 2004).

De *novelties* die in dit boek aan de orde komen zijn allemaal meer dimensionaal van aard en corresponderen allemaal, zij het in variërende mate, met de nieuwe behoeften die vanuit de bredere samenleving worden geuit. Het is evenwel essentieel dat deze meerdimensionale entiteiten systematisch en vanuit uiteenlopende invalshoeken worden geanalyseerd. Alleen zo kan worden begrepen hoe de uiteenlopende dimensies zich aan elkaar relateren. Omdat de hiermee samenhangende relaties bij uitstek fluïde zijn, zolang althans het ontwikkelingsproces nog niet definitief is uitgebalanceerd, kan het zeer wel gebeuren dat er steeds weer verschillende belden en accenten naar voren komen – net zoals bij fotograferen gebeurt als het standpunt wordt veranderd.

In het geval van *novelties* kunnen de dimensies naar aard en gewicht variëren al naar gelang de specifieke institutionele context aan verandering onderhevig is. En denken we aan de multi-dimensionele ruimte waarbinnen een *novelty* zich ontwikkelt, dan kan niets anders worden gesteld dan dat de coördinaten op elke dimensie van *novelty* tot *novelty* zullen veranderen. Dit geldt a fortiori als de tijdsdimensie in de analyse wordt betrokken. Een *novelty* zal aan het begin van haar ontwikkeling hoog kunnen ‘scoren’ op de kennisdimensie, terwijl de ontwikkeling van vereiste politieke relaties uitermate belangrijk kan zijn bij de consolidatie.

Om al de genoemde redenen wordt het concept *novelty* in dit boek op meerdere, onderling steeds wat verschillende wijzen omschreven, benaderd en gedefinieerd. Het uiteindelijke oogmerk daarbij is het verwerven van een zo compleet mogelijk begrip dat tegelijkertijd recht doet aan de veelvormigheid en aan de soms ook optredende ongrijpbaarheid ervan.

Het doorslaggevende kenmerk bij de definitie van een *novelty* – het kenmerk ook dat het onderscheidt van de gangbare innovaties in de landbouw – ligt bij het vermogen om verschillende dimensies van en in het vernieuwingsproces op coherente wijze met elkaar te verbinden en, daarmee, bij het vermogen om oplossingen te genereren die op de langere termijn meer belovend zijn dan die welke binnen de gevestigde kaders worden ontwikkeld.

Een telkenmale weerkerende eigenschap van *novelties* is de breuk die telkenmale ontstaat in de verhouding tot het dominante technologische regiem en het vermogen om de boerenbedrijven opnieuw te verbinden met het gebied (*le terroir*). Dit laatste gebeurt ondermeer door het gebruiken van vergeten of verborgen *resources* en/of door *resources* op een andere wijze te gebruiken dan in het dominante regiem wordt gedaan. Dit vermogen tot herverbinden is, samen met de reconstructie van autonomie en handelingsvermogen, een grondtrek van *novelties* en een van de doorslaggevende redenen waarom deze *novelties* vaak meerbelovend zijn dan de gangbare innovaties. *Novelties* maken het realiseren van economische, sociale en ecologische duurzaamheid vaak veel gemakkelijker, met name omdat ze steeds weer lokaal specifiek zijn.

Novelties zijn vaak veelbelovend, met name op de langere termijn, precies door het vermogen om de capaciteiten van de betrokken actoren te vergroten. Dit gebeurt door het voortdurend verder ontwikkelen van nieuwe (lokale) kennis en vaardigheden, door het verrijken van ondernemerschap en door het benutten van de synergie die kan ontstaan uit de samenwerking met andere ondernemers in nieuwe, somtijds transsectoriële netwerken.

Het belang van *novelties* voor de relaties en transacties van ondernemingen wordt belicht als het economisch presteren van deze ondernemingen met behulp van neo-institutionele economie wordt onderzocht. Cruciaal hierbij is dat zowel de interne transacties als die welke via de markt verlopen worden begrepen als deel van één, goed geïntegreerd geheel.

Op deze wijze manifesteren de competitieve voordelen van *novelties* zich als de uitkomst van ‘*economies of scope*’ en van ‘netwerk economieën’, en niet zozeer als resultaat van schaalvergroting. Zo kan de problematiek van bedrijfsomvang, waar zoveel boerenbedrijven in Europa mee kampen, tegemoet worden getreden,

De herstructurering van relaties die gelijk opgaat met de ontwikkeling van *novelties* draagt bij aan de herdefinitie van de grenzen van de agrarische onderneming. De participatie in nieuwe netwerken wordt daarmee veelal de drijfveer voor de ontwikkeling van een nieuw economisch model dat beter spoort met de duurzame ontwikkeling van rurale gebieden. Als gevolg daarvan verwerft de agrarische onderneming een nieuwe verantwoordelijkheid die beduidend verder reikt dan die van de betrokken individuen – het gaat om een verantwoordelijkheid die direct raakt aan gezamenlijke belangen zoals die van een duurzame omgeving en stabiele netwerken waarbinnen meerdere ondernemingen ook op langere termijn hun bestaan kunnen waarborgen.

In het geval van de landbouw zijn dergelijke doeleinden nog meer vanzelfsprekend, juist vanwege de bijzondere kenmerken van de landbouw.

In dit kader is de typering van landbouw als coproductie van mens en natuur, van het natuurlijke en het sociale, van groot belang – vooral als daarbij duurzaamheid wordt inbegrepen als expressie van reproductie over langere tijdsperiodes.

Novelties ontstaan, ontwikkelen en consolideren alleen voorzover ze gepaard gaan met een aanmerkelijke mate van re-internalisatie (dat is dat taken die indertijd werden geëxternaliseerd opnieuw op organische wijze worden opgenomen in het landbouwbedrijf). Re-internalisatie leidt tot duurzame activiteiten in alle drie opzichten die op dit moment van belang zijn: economisch, sociaal en ecologisch. In zeker opzicht gaat deze vorm van duurzaamheid op de aanwezigheid van *human capital*. De aanwezigheid van precies dit element waarborgt de continuïteit van landbouwbedrijven en wel omdat het de interactie van de navolgende elementen faciliteert:

- een hernieuwd zelfvertrouwen als resultaat van de nieuwe kwaliteiten en competenties van de factor arbeid
- een sterk gestegen sociale status van agrarische arbeid
- een hernieuwd inzicht in de centrale rol die landbouw speelt bij de instandhouding van de leefbaarheid van het platteland
- de wederopkomst van goed, kwalitatief hoogwaardig en betrouwbaar voedsel als product van de landbouw (in contrast tot de landbouw als simpele leverancier van inputs voor de voedselindustrie).

De strategische betekenis van investeringen in *human capital* in de landbouw vormt een opmerkelijke breuk met het vigerende proces waarin aanzienlijke delen van het besluitvormingsproces worden verschoven naar externe instituties (TATE). Deze verschuiving paart zich aan een groeiend zelfbewustzijn en aan een groeiend besef van verantwoordelijkheid. Dit verwijst naar (noodzakelijke) veranderingen in onder meer het agrarisch onderwijs. Agrarische ondernemers met een hoog niveau van opleiding en met een meerledige ervaring produceren, zo blijkt uit dit proefschrift, meer *novelties* dan anderen. Het gaat om ondernemers met een sterk ontwikkeld vermogen nieuwe ideeën te ontwikkelen en een veelheid van externe informatie en formele kennis te verwerken en te benutten. Ze experimenteren bij voortduren en zijn niet op zoek naar kant en klare recepten als ze vragen om technische bijstand en wetenschappelijke ondersteuning. Ze zijn vooral op zoek naar een wijze van aanpak en naar instrumenten die nuttig zijn bij het doorgronden van de vele experimenten waarbij ze direct of indirect bij zijn betrokken.

Precies daarmee laten zich de contouren schetsen van een nieuwe agenda voor onderzoek. Een agenda die interdisciplinair is en die mikt op een ambitieus herontwerp van een levenslange vorming en training. In dat kader moet de rol van wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en voorlichting opnieuw worden

doordacht net zoals ook de voornaamste instrumenten ervan moeten worden ontworpen. Wat nodig is, is een participatieve aanpak die een permanente *feed-back* tussen de werelden van wetenschap en landbouwbeoefening mogelijk maakt. Omdat duurzaamheid een allesoverheersend oogmerk is geworden en van de ondernemer wordt verwacht dat hij of zij zijn of haar verantwoordelijkheid weet te nemen en weet te dragen, zijn dergelijke veranderingen meer dan ooit nodig. Zolang organisatorisch vermogen in essentie buiten het boerenbedrijf is gelokaliseerd is het nemen van een dergelijke verantwoordelijkheid illusoir. Onder het heersende regiem is het een geheel van externe instituties (TATE) dat, in essentie, de beslissingsbevoegdheden in zich concentreert. Wetenschap was en is een cruciaal onderdeel van dit geheel van externe instituties van waaruit de praktijk van landbouw wordt gedictieerd en gesanctioneerd. Met name door en via de landbouwwetenschap verloopt de externe allocatie en autorisatie van resources en hun benutting (Benvenuti 1975, 1994; Benvenuti en Antonello 1988). De praktijk van het boeren vormt deel van een morele economie die steeds meer van buitenaf wordt gedefinieerd. De risico's die daarbij in het geding zijn komen evenwel voor rekening van de betrokken boeren.

Dit boeg bevat een veelheid aan verhalen over ondernemerschap. Die verhalen verwijzen steeds naar twee elementen die doorslaggevend zijn bij het herordenen van de relaties tussen wetenschap en landbouw:

- de sterk toegenomen vermogens van boeren om wetenschappelijke inzichten (en twijfels) te relateren aan hun eigen praktijken, zowel in taalkundige zin als in termen van cultureel repertoire;
- de onmiskenbare opkomst en ontwikkeling van '*seeds of transition*': de aanwezigheid van een veelheid aan *novelties* die thans mede worden verspreid via sommige voorlichtingsdiensten en worden geschraagd via de soms doelbewuste creatie van beschermde ruimtes door de gerichte samenwerking van onderzoekers, boeren en voorlichters (Wiskerke en van der Ploeg 2004).

Op deze wijze wordt het mogelijk om datgene te doen wat Bauman recent omschreef als 'de overgang van globale oplossingen voor lokale problemen naar het creëren van lokale oplossingen voor globale problemen' (2004).

SUMMARY

In all sciences it is more complicated to study the dynamic than the static. In other words: it is more complex to represent and formalise ongoing processes compared to describing and evaluating a system or phenomenon in a state of balance (Bertalaffy 1968; Dosi 1990).

Agriculture is currently in the middle of such a dynamic process, which in some instances, and in some regions, seems like a storm that not only redesigns agricultural practices, but also redefines the role of agriculture in society. As a result it is not only agricultural sectors that are changing their dimensions and characteristics, the figure of the agricultural entrepreneur is also being recreated.

The recent reform of the Common Agricultural Policy that disconnects financial support from agricultural productivity accelerates this process of change. Entrepreneurs, as well as regional and national systems, are introducing changes by engaging in new, diversified strategies in order to counteract the problems created by the conventional agricultural model. In so doing they realise innovations that render agriculture both ecologically and socially more sustainable.

There are a number of innovations that may be distinguished by their objectives (economic, social, and ecological sustainability), by the instruments used and, above all, by the locus of control of the innovation process itself. Innovations, however, differ in their capacity to establish promising and credible alternatives for European agriculture in the long term.

This thesis defines the most innovative and most promising of these changes as novelties. Novelties recombine artefacts, practices, and knowledge in dynamic and locally specific ways. In so doing they construct new and promising answers that meet new social expectations about agriculture.

These new expectations include the production of public goods such as employment and the conservation of landscape, natural resources and rural cultural identity, as well as the production of typical regional high quality food and the promotion of welfare and quality of life. All these are new

'agricultural' products, which Europe both needs and wants. At the same time, and in reaction to growing international pressure, Europe seems to be ready to reduce the subsidisation of commodity production.

The novelties documented in this study, transcend the apparent dichotomy between agricultural production and the production of public goods. Rather, they engage in multifunctional practices that are economically, socially and ecologically sustainable. Economic sustainability is essential to safeguard the generational transfer and thus the long term future of farms, especially given the anticipated future difficulty of continuing to provide direct public support to farm enterprises.

The study is based on an empirical study of novelties introduced by farmers in various parts of Europe. It is divided in six chapters, three of which are theoretical and three of which are empirical.

The first chapter describes neo-institutional theory, which provides the theoretical and methodological framework for the analysis of novelties. Neo-institutional theory analyses the economic relations (transactions) between subjects who organise their production in a specific way and in a specific context. Such analysis highlights the specificity of the resources and of the social-institutional context. This specificity, and the variety of combinations that may result from it, define the governance of transactions and thus the modes of organisation, which may determine success or failure. Different processes may produce analogous results: as Turner notes, *'there is a large range of structure, cultures and practices that produce similar results'* (2001). The chapter also discusses the concepts of rural development, flexible specialisation, economy of scope and transaction costs. All of these are key elements of the transition process that occurs when shifting from the old paradigm of productivity to a new one of multifunctionality.

The second chapter examines recent literature on innovation dynamics both in enterprises and entire industries. It leads to a definition of innovation and of the role of innovations in achieving paradigmatic change. Innovation is understood as a cognitive process that allows enterprises to create competitive advantages by generating innovations in their organisations, products and production processes. The chapter also analyses the factors that support the birth of novelties and, by establishing alternative innovation processes, explains the difference between these novelty-producing innovation processes and dominant technological trajectories. Finally, chapter 2 highlights the pathway of a novelty from a single entrepreneurial project towards a protected niche that permits consolidation and further development.

The third chapter analyses how novelties affect the organisation of an enterprise and its position within its network of relationships, at both short

and long distance. Novelty production can even determine the confines of an enterprise, as partnerships and alliances are built that enlarge the functions of the firm. The capacity of the firm to utilise modern information technology can play a key role in this process, increasing the possibilities of communication and diversifying relationships.

Thus, a novelty develops in a context in which transaction costs are minimised through finding a network with a shared understanding of quality and good agricultural practice. This common understanding facilitates communication between the different 'network nodes'. This reduces opportunistic behaviour of actors and information asymmetry between them, resulting in reduced transaction costs. As a result, the novelty needs institutional and market relations that (at least initially) keep them apart from conventional contexts and rules, creating a 'protected space' in which the novelty can develop. Such a space may initially be just as large as a niche.

Within this niche the reputation of the novelty is of primary importance. Reputation is built by the repeated contacts with a single client/retailer and by communication and experience sharing between different actors in the network. Thus, organisational changes are both part of the process of developing and establishing novelties. Neo-institutional theory highlights the economic significance of these changes, specifically by analysing how the confines of an enterprise change when a novelty is introduced.

The third chapter introduces and describes a number of dimensions of *Strategic Niche Management*: agency and autonomy, governance and policy, knowledge and local integration. Through strategic niche management, multidimensional relations are constructed and developed. These strengthen the novelty, provide the capacity to challenge the dominant technological regime, and allow for its survival and growth.

The fourth chapter reports on a case study done in marginal areas in the Abruzzo region, in Central Italy. The study assesses both the economic performance following novelty introduction, and the impact of the novelty on the reorganisation of the enterprises as well as the various dimensions of *Strategic Niche Management* distinguished in the third chapter.

Chapter 5 analyses the case of the VEL and VANLA environmental co-operatives, situated in the Frisian woodlands in the northeast of the Netherlands. The chapter explains in detail how this co-operative succeeded in constructing a protected space for farmers by developing close relationships with representatives of public institutions who manage the funds and regulations governing the use of natural resources.

Chapter 6 reports on studies carried out in nine areas in Sicily, Calabria and Basilicata, in southern Italy. First, socio-economic characteristics of the area are presented. Second, the results of interviews with farmers and key informants are given, as an introduction to the study of 80 innovative farmers. Detailed analysis reveals the extent to which their new activities resemble the novelties defined in the previous chapters. Third, the results of a structured survey among 225 farmers are presented. By means of combined factor and cluster analysis six different styles of farming were distinguished, among which the 'pioneers' were the ones who introduced novelties on their farms.

These novelties are part of an agricultural and rural dynamic, which is born out of new social movements, and local and transnational networks that are present in rural areas. These are currently restructuring and reorganising the food supply chain, by redistributing bargaining power, information and wealth (Busch 204).

All the aforementioned phenomena are multidimensional and may be called novelties, as they try to respond to the new social demands on agriculture. It is essential, however, to analyse these multidimensional phenomena systematically and from different angles in order to understand how the various dimensions relate to each other.

These relations are extremely fluid while the process of change is not finalised or balanced. Thus analysis of the stages and interrelations of each dimension may, just like a picture taken from different angles, result in different images of similar phenomena.

In the case of novelties, the various dimensions may differ in nature and importance because of the specificity of the innovation context, which will differ between farms and geographic areas. Also, within the multidimensional space in which the novelty develops, the co-ordinates of each dimension may differ from novelty to novelty, and change over time. A novelty may thus incorporate a strong component of local knowledge at the moment of introduction, but at the moment of establishment its political relationships may be of more importance. Moreover, as the innovation process of each novelty occurs at a specific moment in time, novelties differ from each other because of the moment in which a novelty is discovered and developed. Thus this thesis aims to provide a comprehensive description of novelties, taking into account the specific perspectives and different life stages.

The key elements for the definition of novelties, which distinguishes them from other types of innovation in the agricultural sector, lies in their capacity to link the various dimensions of the innovation process in a coherent way and in their capacity to offer more long term promise compared to solutions developed from the premise of the dominant paradigm.

A recurrent characteristic element of novelties is the rupture with the dominant regime of production and their capacity to reconnect the farms with their territory, either by using hidden resources or by creatively using resources applied by the dominant regime. This capacity of reconnection, together with a farmer's reacquisition of agency and autonomy, is the very trait that makes a novelty more promising compared to other innovations. It allows for better solutions to problems of social, economic and ecological sustainability, which tend to be locally specific and therefore not amenable to 'off the shelf' solutions.

Novelties are more promising in the long term, because of their ability to build human capacity. They involve and require continuous development of new knowledge and new competences; they enrich entrepreneurial creativity and use the synergies resulting from co-operation with other entrepreneurs and from new, trans-sectoral networks.

The impact of novelties on relations and transactions of enterprises is revealed when their economic success is analysed via the new-institutional economic approach, i.e. by studying the internal and market transactions as representing the whole system of organisation.

From this perspective the competitive advantages of novelties appear to result from economies of scope and 'economies of network', rather than from economies of scale. Thus novelties may help address the problems of scale, which numerous small agricultural enterprises in Europe are confronted with.

The new structure of relations that accompanies novelties, contributes to a redefinition of the confines of the agricultural enterprise. Participation in new networks becomes the driving force for the development of a new agricultural model that is better suited to sustainable rural development. As a consequence, the enterprise assumes a new role that extends beyond the interests or responsibilities of individual entrepreneurs and results in the construction of new common interests, such as a sustained environment and a network of relations, in which the individual enterprise may thrive.

Given the peculiarities of agricultural production, which repeatedly has been described as a process of co production of man and nature, in which sustainability is essential to the reproduction of the agricultural activity itself, strengthen the relevance of these objectives become more self evident.

The novelty comes into existence, develops and becomes established only where a strong process of re-internalisation takes place which reorganises the three dimensions described above. The process results in agricultural activity, which is truly sustainable in economic, social and ecological terms. Such 'real' sustainability, which creates long-term opportunities, is determined by the

presence and development of human capital. Human capital allows for continuity in farming because it promotes the interaction of various subjective and collective elements:

- A new self-confidence as a result of reskilling agricultural labour;
- A new social value of agricultural labour;
- A regained consciousness of the pivotal role that agriculture plays in supporting the viability of rural areas, because of the horizontal synergy between agriculture and other human activities;
- The emergence of the recognition of food as an important agricultural product, rather than an insignificant input into food supply chains.

The promising character of a novelty lies in its capacity to demonstrate and concretise the interaction between the elements that are expressed in the *Strategic Niche Management* of the novelty.

The strategic relevance of investing in the human capital of the agricultural enterprise instead of delegating decision making to the dominant Technological and Administrative Task Environment (TATE) is expressed in the creation of consciousness and responsibility and in the fundamental change of the aims and instruments of agricultural education. Entrepreneurs with high levels of agricultural or non-agricultural education and experience have produced many of the novelties discussed in the empirical part of this research. They are entrepreneurs demonstrate a strong ability to develop new ideas and to use and integrate external information and formal knowledge in elaborating their own ideas. They are entrepreneurs who continuously experiment and do not look for ready recipes when seeking technical assistance or scientific support. Instead they look for methods and instruments that can assist them in analysing, in a rational-scientific way, the results of their own experiments and those of other farmers.

This opens the way to a new research agenda; one which is interdisciplinary in nature and aims at the ambitious redesign of life-long agricultural education and training, in order to respond to the needs of these new entrepreneurs. As a result the role of scientific research, education, and technical extension have to be reconceptualised and their instruments and methodologies have to be redesigned in a participatory way, which facilitates knowledge generation through continuous feed-backs between the world of science and the world of production. Because sustainability has become a new objective and entrepreneurs are expected to accept their own economic, social and ecological responsibility, such educational changes are essential. As long as organisational power remains located outside the farm, as it was during the dominant regime, acceptance of this responsibility is impossible. Under the dominant regime the locus of power was the TATE. Science was part of TATE and as such enforced a specific allocation and use of resources within the farm

(Benvenuti 1975, 1994; Benvenuti and Antonello 1988) without accepting the farmers' own risk and responsibility.

The many stories of entrepreneurship recounted in this thesis highlight the importance of two elements that are essential in redesigning relations between science and farm:

- The emerging capacity of agricultural entrepreneurs to relate to science in terms of language and cultural repertoire;
- The seeds of transition that already exist in the world of research and extension. The discovery of novelties and creation of protected spaces for their consolidation and development often takes place due to the collaboration with researchers and extension agents (Wiskerke and van der Ploeg 2004).

Accepting and building on these changes will allow us to respond today to what Bauman identifies as the need *'to pass from a global solution for local problems to local solutions for global problems'* (Bauman 2004).

CURRICULUM VITAE

Pierluigi Milone nato a Larino (CB) nel 1971, si è laureato in Scienze Agrarie all'Università degli Studi di Perugia. Dal 1997 al 2002 collabora con la società AREA su progetti riguardanti le produzioni di qualità certificata italiane, le realizzazioni di Organizzazioni Produttori e di Macro Organizzazioni Commerciali per imprese agricole ed agroalimentari e la predisposizione del Patto agricolo della Provincia di Agrigento e di Trapani; con la società ARPES su un progetto di fattibilità per l'utilizzazione della programmazione negoziata da parte delle cooperative agricole ed agroalimentari; con la società SONDA sistemi al progetto 'Assicurazione Qualità di Filiera della MOC Oliner'. Dal 1999 al 2004 è ricercatore AIO presso il Dipartimento di Rural Sociology dell'Università di Wageningen. Dal 1998 – 2001 collabora con l'IREF in qualità di esperto nell'ambito della ricerca 'Le dinamiche di Innovazione delle imprese agricole e riposizionamento dell'agricoltura all'interno di economie rurali delle regioni dell'ob1' finanziata dal POM 'Attività di sostegno ai servizi di sviluppo dell'agricoltura'. Nel 1999 è responsabile delle rilevazioni aziendali per l'Università di Perugia nell'ambito della ricerca '*The Impact of Rural Policy: potential and reality*' finanziata dal programma comunitario Fair. Dal 1999 collabora con il Dipartimento di Scienze economiche ed Estimative su ricerche europee finalizzate all'impatto delle politiche di sviluppo rurale, all'analisi di mercato sulla percezione da parte dei consumatori della qualità delle carni, analisi di modelli organizzativi per la tracciabilità delle carni; su ricerche italiane relative all'analisi dell'impatto della riforma della PAC sull'agricoltura Umbra e italiana e sull'analisi dei costi di produzione di allevamenti bovini e ovini delle zone interne della regione Abruzzo.

Dal 2002 collabora con l'ISMEA allo studio e progettazione di nuovi strumenti finanziari per l'agricoltura. Sempre nel 2002 effettua uno studio per conto di ISMEA sulle opportunità per i giovani in agricoltura.

È attualmente membro della Segreteria Tecnica del Ministro delle Politiche Agricole e Forestali.