

Economia dell'Impresa Agro-alimentare

4.

AGRICOLTURA E SISTEMA AGRO-ALIMENTARE

Giovanni Belletti, Andrea Marescotti

1. AGRICOLTURA E SVILUPPO ECONOMICO	2
1.1. I CAMBIAMENTI DELL'AGRICOLTURA	2
1.2. L'AGRICOLTURA NELLA FASE DELLA MODERNIZZAZIONE	2
1.3. LA NASCITA DEL SISTEMA AGROALIMENTARE MODERNO	6
1.4. OMOLOGAZIONE E SCONNESSIONI AGRICOLE	9
2. CARATTERISTICHE DEL SISTEMA AGRO-ALIMENTARE	13
2.1. IL SISTEMA AGRO-ALIMENTARE (E AGRO-INDUSTRIALE)	13
2.2. L'ARTICOLAZIONE VERTICALE: LA FILIERA	16
2.3. L'ARTICOLAZIONE ORIZZONTALE DEL SISTEMA AGRO-ALIMENTARE: I SETTORI DI ATTIVITÀ	18
2.4. L'INDUSTRIA AGRO-ALIMENTARE	19
2.5. I GROSSISTI E I MERCATI ALL'INGROSSO	22
2.6. LA DISTRIBUZIONE AL DETTAGLIO.....	25
3. I CONSUMI ALIMENTARI.....	31
3.1. L'EVOLUZIONE DEI CONSUMI ALIMENTARI E LE NUOVE TENDENZE DEL CONSUMATORE	31
3.2. LE LEGGI SOCIALI DEL CONSUMO ALIMENTARE E IL MODELLO NUTRIZIONALE	31
3.3. OMOGENEIZZAZIONE E DIFFERENZIAZIONE NEI CONSUMI ALIMENTARI	34
3.4. ALLA RICERCA DI NUOVI FATTORI ESPLICATIVI DELLE DINAMICHE DEI CONSUMI ALIMENTARI	35
3.5. LE DIMENSIONI DEL CONSUMO ALIMENTARE E LE VARIABILI ESPLICATIVE.....	37
4. L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA AGRO-ALIMENTARE	42
4.1. INTRODUZIONE	42
4.2. LA PRIMA FASE: LA CONCENTRAZIONE DELL'IAA TRAMITE INVESTIMENTI MATERIALI	43
4.3. LA SECONDA FASE: LA CONCENTRAZIONE DELL'IAA TRAMITE INVESTIMENTI IMMATERIALI.....	43
4.4. LA TERZA FASE: L'AVVENTO DELLA MODERNA DISTRIBUZIONE	45
4.5. LA QUARTA FASE: DIFFERENZIAZIONE DELLA GDO E DE-CONCENTRAZIONE DELL'IAA	49
4.6. I PRODOTTI A MARCA COMMERCIALE ("PRIVATE LABELS")	51
4.7. REAZIONI E ATTEGGIAMENTI STRATEGICI DELLE IMPRESE.....	55
4.8. IL MODELLO DI PRODUZIONE AGRO-ALIMENTARE.....	63
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	76

1. Agricoltura e sviluppo economico

1.1. I cambiamenti dell'agricoltura

Il processo di sviluppo dell'agricoltura nelle economie avanzate segue percorsi non sempre chiari e univoci. La trasformazione dell'economia, la crescente apertura dei mercati, l'introduzione di innovazioni hanno portato l'agricoltura a mutare aspetto e funzioni nel tempo e nello spazio, dando origine a modelli di sviluppo originali così come ad originali e diverse modalità di integrazione all'interno nel sistema economico e della società.

Negli ultimi decenni nelle economie avanzate *il settore agricolo ha subito una rapida accelerazione del suo processo evolutivo*, che ha comportato da un lato una forte contrazione del numero di aziende agricole presenti sul territorio, e dall'altro un cambiamento della natura e dell'organizzazione dei processi produttivi attivati, con una progressiva espulsione di fasi del processo produttivo "tradizionale", e contemporaneamente all'acquisizione di nuove fasi e funzioni, in un processo di "frantumazione" e "ricomposizione" di attività, attivando e disattivando relazioni a livello locale e a livello globale.

Questo processo di ristrutturazione dell'azienda agricola e del settore nel suo complesso è stato accompagnato, assecondato, stimolato, talvolta ritardato, dalle politiche agricole messe in atto dall'operatore pubblico ai vari livelli. In questo contesto un ruolo di primo piano negli ultimi cinquant'anni è stato giocato in Europa dalla Politica Agricola Comunitaria (Pac) che, sia per l'importanza "economica" delle risorse destinate al settore agricolo, che per la sua innegabile importanza "politica" nell'ambito del processo di costruzione di un'Europa unita, ha infatti inciso profondamente sui cambiamenti strutturali dell'agricoltura.

Certamente il cambiamento più evidente risiede, ad una prima lettura, nella *perdita di "peso" economico, sociale e anche politico* che il settore agricolo esercita all'interno del sistema socio-economico. Se ripercorriamo le principali tappe del cammino che ha condotto il settore agricolo ad assumere l'attuale configurazione strutturale, organizzativa ed istituzionale, è possibile renderci conto delle grandi trasformazioni che il settore agricolo, e le aree rurali più in generale, hanno affrontato, e delle conseguenze che tali trasformazioni hanno prodotto sull'organizzazione del lavoro e delle professionalità richieste non solo dal settore agricolo, ma dall'insieme delle attività che intorno ad esso ruota.

In sostanza negli ultimi cinquant'anni l'agricoltura ha visto trasformare profondamente i propri caratteri strutturali e assetti organizzativi, sia a livello di singola azienda/impresa che a livello di settore agricolo e di sistema agro-industriale. Di pari passo con cambiamenti più generali che hanno interessato il sistema economico e la società, sono mutate, seppur con livelli e ritmi differenziati tra tipologie aziendali e aree territoriali, le *modalità di connessione delle imprese agricole sia con gli altri operatori* che a vario livello concorrono alla realizzazione dei prodotti agro-industriali per il mercato finale (settore fornitore di input, trasformazione di prodotti agricoli, commercializzazione e distribuzione, servizi, operatore pubblico), sia le modalità di interrelazione dell'impresa agricola *a livello territoriale*, a causa del modificarsi delle strutture economiche e istituzionali delle aree rurali.

1.2. L'agricoltura nella fase della modernizzazione

Il grande cambiamento dell'agricoltura e nelle aree rurali può dirsi procedere - o comunque subire una fortissima accelerazione - dalla fine degli anni '50 dello scorso secolo. Fino a quel momento infatti *l'agricoltura era il settore dominante delle aree rurali*, contrapposto ad un settore industriale assoluto protagonista nelle aree urbane. La *contrapposizione rurale-urbano* era quindi coincidente con quella *agricoltura-industria*, ma anche *arretratezza-modernità, tradizione-progresso*. La città assumeva il ruolo di motore di sviluppo non solo del sistema economico, ma anche di quello culturale, mentre

l'agricoltura (e dunque le aree rurali) giocavano un ruolo di servizio alla crescita del settore industriale e urbano.

Negli anni '60 il tumultuoso *processo di (re-)industrializzazione dei sistemi economici* induce un rapido cambiamento: le città (le industrie) drenano risorse finanziarie e soprattutto umane dalle aree rurali (esodo agricolo e rurale), le più marginali e svantaggiate delle quali subiscono diffusi fenomeni di spopolamento, con gravi conseguenze economiche, sociali, culturali e ambientali. Questi fenomeni portano a considerare in modo crescente le *aree rurali come "aree problematiche"* in quanto arretrate o a rischio di arretratezza, oggetto di specifici bisogni che non sono semplicemente quelli dello sviluppo dell'attività agricola: la senilizzazione della popolazione, la carenza di servizi di prima necessità, il degrado ambientale e paesaggistico nonché sociale e culturale sono i problemi che assumono un crescente rilievo all'attenzione dei *policymakers*.

L'attenzione e gli sforzi erano riposti nel garantire il sostegno al processo di *industrializzazione*, nell'ambito del più generale sforzo di "modernizzazione" del sistema economico (e sociale). Puntare sull'industria e adottare in tutti i settori dell'economia i principi base del modello di sviluppo industriale (sistema di fabbrica, specializzazione, economie di scala, tecnologie capital-intensive, etc.) appariva chiaramente come la chiave del "progresso" della nazione.

In questo periodo si assiste dunque anche alla massima diffusione del *modello della "modernizzazione" in agricoltura ("produzione di massa")*, che implica una particolare organizzazione delle attività all'interno dell'impresa agricola, con la crescente introduzione di innovazioni tecnologiche di tipo *capital-intensive* e con lo sviluppo delle attività industriali connesse all'attività agricola (settori fornitori di input e della trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli).

La necessità di "modernizzare" l'agricoltura, ovvero di incorporare i principi della industrializzazione fordista all'intero dei processi produttivi agricoli e delle modalità organizzative delle imprese agricole, si inserisce nel più generale modello di sviluppo economico perseguito in questo periodo, che si basava essenzialmente sull'adozione di tecniche e modalità organizzative "industriali" tipiche della produzione di massa, e sul potenziamento del settore industriale, unico capace di trainare la crescita dei sistemi economici e, per tale via, di indurre benessere nella popolazione.

In effetti la maggior parte degli studiosi, constatando come la continua perdita di importanza del settore agricolo sia caratteristica della crescita delle moderne economie industriali, ha per molto tempo ritenuto che il *processo di crescita dovesse necessariamente passare attraverso una progressiva "marginalizzazione" del settore agricolo* (il cui peso eccessivo all'interno del sistema economico non costituiva che un ostacolo) a vantaggio del settore industriale, il quale appariva dunque il solo capace di far crescere l'economia a tassi sostenuti.

Pertanto le strategie di sviluppo proposte hanno poggiate per molto tempo su di una concentrazione degli *investimenti nel settore industriale*, sulla creazione di una massa di lavoratori dotati di adeguata formazione professionale, nonché su di un miglioramento continuo delle tecniche produttive impiegate nel settore industriale, mentre lo "sviluppo" sarebbe stato raggiunto automaticamente con la crescita¹.

Il settore industriale, attraverso la divisione del lavoro, l'aumento della dimensione degli impianti e delle imprese e la meccanizzazione delle operazioni, garantiva ritmi di

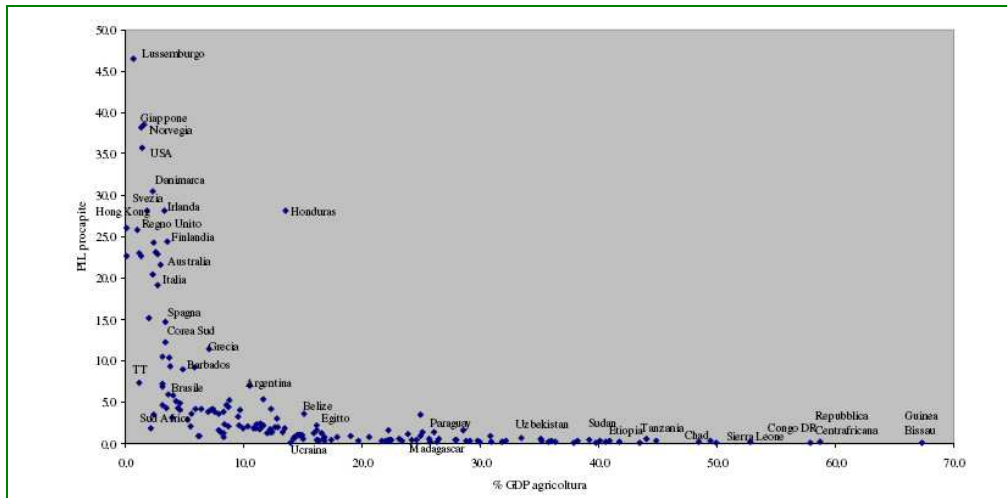


¹ Nonostante siano spesso usati come sinonimi, è opportuno distinguere tra il concetto di crescita (*growth*) e quello di sviluppo (*development*): il primo termine fa riferimento alle sole variabili di natura economica (produzione, consumi, occupazione, redditi, ecc.), ed è riferito ad un aumento dell'entità delle stesse, mentre il secondo ha un significato più ampio e tiene conto anche di variabili connesse alle condizioni sociali, culturali, politiche del paese in esame, evidenziando in misura maggiore gli effetti della crescita sul benessere dei singoli cittadini [Hogendorn, 1990; Volpi, 1994].

umento della produttività del lavoro fino ad allora impensabili. Al contrario, per le caratteristiche specifiche dei processi produttivi e per la struttura sociale e dei diritti di proprietà, il settore agricolo permaneva in una situazione di stagnazione e scarsa reattività agli stimoli dell'innovazione tecnologica

I paesi la cui l'industria cresceva più rapidamente beneficiavano dei più alti livelli di ricchezza. E' naturale che l'obiettivo del modello di sviluppo economico dovesse poggiare sullo stimolo alla crescita ulteriore del settore industriale, la quale avrebbe beneficiato l'intera società. All'agricoltura era dunque riservato un ruolo di puro supporto, in particolare di fornitura di fattori di produzione (in particolare lavoro) e produzione di alimenti a prezzi contenuti per facilitare la compressione dei salari reali del settore industriale e, per tale via, l'accumulazione di capitale e il reinvestimento dei profitti.

Relazione tra PIL pro-capite e incidenza percentuale dell'agricoltura sul PNL



L'industria era il settore che poteva garantire maggiori aumenti di produttività delle risorse e dei profitti, grazie all'adozione dei **principi base della modernizzazione**:

- perseguimento di economie di scala (fabbriche ed impianti industriali di grandi dimensioni);
- introduzione della meccanizzazione (sostituzione del lavoro con capitale/macchine);
- divisione del lavoro e specializzazione delle operazioni;
- regolarità e standardizzazione della produzione.

La crescita del settore industriale avrebbe beneficiato tutta la popolazione. Se infatti nella fase di avvio del processo di industrializzazione le disuguaglianze sociali avrebbero potuto aumentare, nel tempo i ritmi di crescita della produzione industriale avrebbero raggiunto tutte le classi sociali, col cosiddetto *effetto "sgocciolamento" (trickle-down)*.

Dato per scontato il ruolo guida del settore industriale, lo scontro teorico si spostava su di un ventaglio di questioni strategiche più o meno decisive: occorre privilegiare l'adozione di tecniche produttive industriali ad alta o bassa intensità di manodopera? Nelle prime fasi della crescita era da preferire l'industria pesante (tipicamente la produzione di beni di investimento) o leggera (produzione di beni di consumo)? La crescita economica doveva scaturire e trasmettersi al sistema dalla concentrazione degli investimenti in pochi "poli" di sviluppo localizzati territorialmente (aree geografiche, settori economici) o procedere invece da investimenti di dimensione più limitata ma diffusi su tutto il territorio e in tutti i settori (investimenti "a pioggia")?

Dunque, nell'evoluzione del pensiero economico, la fiducia riposta nelle capacità e nei possibili contributi che il settore agricolo era in grado di fornire al processo di crescita era

andata in pratica diminuendo in linea con l'effettivo contributo di questo settore all'economia dei paesi avanzati in termini di occupazione e di valore aggiunto: *l'agricoltura veniva sempre più relegata al ruolo di fornitrice di manodopera a buon mercato agli altri settori, e di produttrice di alimenti a prezzi decrescenti per l'intero sistema economico. Si trattava dunque di un ruolo passivo, di "serbatoio" di risorse a cui dovevano attingere gli altri settori, e non già di un ruolo attivo, di "motore" della crescita [Gorgoni, 1983].*

Accoltane la *validità universale*, il modello di crescita e di sviluppo occidentale basato sull'industrializzazione è stato poi esteso anche ai problemi delle economie arretrate e prevalentemente agricole, i quali venivano liquidati abbastanza semplicisticamente: se la chiave di volta della crescita consisteva nel promuovere l'industrializzazione, sarebbe stato sufficiente che questi paesi si dotassero di un apparato industriale di base capace poi, raggiunto un minimo livello di accumulazione, di procedere autonomamente tramite autofinanziamento e reinvestimento dei profitti realizzati nell'industria. Considerato poi che si procedeva dall'assunto che nei paesi poveri il sistema economico non fosse "per il momento" in grado di svilupparsi a partire soltanto dalle risorse e capacità locali, non restava altro da fare che iniettare capitali, tecnologie e conoscenze dall'esterno in modo tale da costituire nel paese ricevente un capitale minimo di partenza e un tasso di produttività che, consentendo il superamento dello "zoccolo" iniziale, fosse in grado di garantire un saggio positivo di crescita economica senza necessità di ulteriori apporti².

In questo periodo di ottimismo generalizzato, in cui si registrava un effettivo forte aumento del tasso di crescita delle economie dei paesi industrializzati, si riteneva che la ricchezza, il possesso dei beni, la progressiva liberazione dal lavoro (quanto meno da quello più pesante) fossero a portata di mano dell'umanità: pochi mettevano in dubbio il fatto che, una volta avviata, la crescita divenisse automatica e si autoriproducesse diffondendosi tra le nazioni e tra le classi sociali inferiori. Non sarebbe stato dunque necessario preoccuparsi di problemi di equità, di redistribuzione del reddito tra le classi sociali, di povertà: la crescita si sarebbe trasmessa, con effetto "sgocciolamento" (*trickle-down*), dalle classi superiori fino a quelle inferiori, e dunque la crescita avrebbe condotto automaticamente allo "sviluppo" [Volpi, 1991].

Affinché il settore agricolo potesse assolvere il suo ruolo di produzione di alimenti a basso costo occorreva aumentare la produttività delle risorse. L'aumento della produttività poteva essere raggiunto grazie all'adozione di un *Modello di Produzione Agricolo* che sposasse appieno i principi della modernizzazione (o industrializzazione dei processi) anche nei processi produttivi dell'agricoltura (*modernizzazione agricola*).

Il Modello di Produzione Agricolo (MPA) nel periodo della modernizzazione

MPA: modalità con cui sono organizzate e svolte le attività inerenti il processo produttivo agricolo

Caratteristiche:

- specializzazione e semplificazione degli ordinamenti produttivi aziendali (disattivazione e destrutturazione delle imprese agricole)
- Maggiori relazioni con il mercato dei fattori (acquisto di macchine agricole, sementi, fertilizzanti, etc.), dei prodotti (cessione dei prodotti all'industria di trasformazione, centri di stoccaggio, distribuzione commerciale, grossisti, ecc.) e dei servizi (contoterzismo, assistenza tecnica, credito, formazione, ecc.)
- Ricerca di economie di scala tramite aumento capitale fondiario e agrario. Aumento della dimensione economica delle imprese e (scomparsa dal mercato!) delle piccole imprese
- Impiego di tecnologie capital-intensive per l'aumento della produttività dei fattori

² Evidentemente questo approccio forniva ai paesi avanzati (industrializzati) anche una giustificazione della prosecuzione dell'assistenza e dell'aiuto - e più in generale di intervento - sulle economie dei paesi poveri, molti dei quali (soprattutto in Africa e in Asia) avevano raggiunto l'indipendenza solo da pochi anni.

Le funzioni del settore agricolo nell'economia nel periodo della modernizzazione

- 1) **aumentare l'offerta di prodotti alimentari**, al fine di soddisfare la domanda in quantità e qualità della popolazione. Le quantità prodotte devono essere offerte a prezzi sempre più bassi in modo da rendere accessibili i prodotti alimentari anche agli strati più poveri della società; inoltre l'aumento dell'offerta indotto dal progresso tecnologico, nella misura in cui si trasmette in una diminuzione dei prezzi agricoli, conduce ad un aumento del reddito reale dei lavoratori degli altri settori, garantendo un adeguato saggio di accumulazione del capitale industriale e rendendo possibile l'aumento del consumo e del risparmio.
- 2) **produrre alcune materie prime** per il settore agro-industriale (ad esempio caucciù, cotone, legname), contribuendo allo sviluppo di altre attività collegate a monte e a valle e creando così occupazione e nuova ricchezza;
- 3) **creare un flusso di esportazioni** che permette di finanziare l'acquisto dall'estero di mezzi di produzione o di prodotti alimentari. Anche per le economie dei paesi avanzati, il contributo del settore agricolo alla bilancia commerciale può raggiungere livelli elevati, soprattutto se nel settore agricolo si ricomprende non solo l'agricoltura in senso stretto ma anche l'attività di trasformazione e commercializzazione collegata a valle;
- 4) **cedere forza-lavoro** al settore extra-agricolo, tanto che, soprattutto nelle prime fasi del processo di crescita economica, tale settore è spesso considerato soltanto come "serbatoio di manodopera". Si fa notare infatti come nell'agricoltura siano presenti fenomeni di sottoccupazione e disoccupazione nascosta e che quindi è possibile liberare manodopera da questo settore senza causare nel contempo una diminuzione della produzione complessiva, reimpiegandola in maniera produttiva nel settore industriale e contribuendo così al processo di accumulazione del capitale industriale;
- 5) **formare capitale e trasferirlo verso gli altri settori**: come nel caso della cessione di forza lavoro, la sua rilevanza decresce tuttavia col procedere dello sviluppo stesso, in dipendenza della diminuzione del peso dell'agricoltura nel PNL, fino a diventare poco significativa nelle economie avanzate. Gli strumenti attraverso i quali si opera questo trasferimento sono principalmente la creazione di risparmio extra-agricolo e il trasferimento di reddito diretto tra i settori. Il primo strumento opera attraverso l'aumento del reddito reale extra-agricolo derivante dalla diminuzione dei prezzi dei generi alimentari; il secondo può agire sia tramite la libera iniziativa dei risparmiatori e degli investitori che per mezzo dell'azione governativa la quale, con opportune forme di redistribuzione, può far sì che il sostegno pubblico all'agricoltura risulti inferiore ai prelievi di carattere tributario e non tributario operati su di essa;
- 6) **fornire un mercato di sbocco** per i prodotti del settore extra-agricolo: lo sviluppo delle relazioni intersettoriali non è ovviamente caratteristica esclusiva del settore agricolo (qualsiasi settore si sviluppi più rapidamente degli altri agisce da "locomotiva" per l'intera economia) ma, considerato che nella maggior parte dei casi è l'agricoltura il primo settore che compare sulla scena economica, è chiaro che spetta in modo particolare ad essa il ruolo di guida nelle fasi iniziali. L'accresciuto potere d'acquisto che può derivare dall'aumento di produzione del settore agricolo si riflette dunque in un aumento della domanda verso gli altri settori, sia di beni di consumo che di mezzi tecnici e beni di investimento.

Anche le imprese agricole dovevano dunque introdurre *tecnologie capital-intensive* (meccanizzazione in primis), aumentare le dimensioni economiche (economie di scala), specializzarsi su un numero di operazioni e processi più contenuto (semplificazione degli ordinamenti produttivi), e orientarsi sempre più al raggiungimento di obiettivi di massimizzazione dei profitti e delle rese (criteri di conduzione capitalistici). Le imprese che non riuscivano ad introdurre i principi della modernizzazione avrebbero quindi abbandonato (dovuto abbandonare) il settore, liberando in questo modo risorse utili per lo sviluppo degli altri settori e/o attività (quindi anche altre imprese agricole più "moderne") a produttività più alta [Johnson, 1975 e 1993].

In questo modo il settore agricolo era indirizzato su di **un unico percorso** / modalità di fare impresa, ispirato ai criteri industriali e omogeneo (cioè non differenziato) a seconda dei prodotti, dei territori, delle capacità imprenditoriali, etc.

Il trasferimento di risorse avveniva grazie ai differenziali di produttività del lavoro tra settore agricolo e settore industriale (vedi box *Modello di Lewis*) e in gran parte riguardava il trasferimento di lavoro e, in misura minore, di capitali. Bassa era invece la mobilità del fattore terra / capitale fondiario.

Le **specificità agricole** erano dunque interpretate come vincolo da eliminare al più presto sia per quanto riguarda i processi produttivi, che dovevano essere scientificizzati, sia per le forme di conduzione che per i prodotti.

1.3. La nascita del sistema agroalimentare moderno

La necessità di specializzarsi e di aumentare le dimensioni dell'attività porta ad un radicale cambiamento dell'organizzazione delle imprese agricole, reso possibile anche, dalle particolarità assunte dalle politiche di sostegno dei prezzi e dei mercati.

L'aspetto più rilevante di questi cambiamenti può essere identificato nella pro-

gressiva *specializzazione per fase* dell'attività delle aziende agricole, che ha portato a fenomeni di destrutturazione e disattivazione aziendale. La crescente "cessione di attività" (*disattivazione*) all'esterno dell'azienda agricola ha infatti portato alla dismissione di strutture aziendali (*destrutturazione*). Le attività disattivate dal settore agricolo vengono "attivate" in misura crescente da aziende esterne al settore (aziende di produzione di mezzi tecnici e macchine agricole, aziende trasformazione e distribuzione, aziende di erogazione di servizi, etc.). L'enorme sviluppo dei settori della *trasformazione e distribuzione alimentare*, così come la forte diffusione delle attività di *contoterzismo* [Fanfani, 1989; Fanfani e Pecci, 1991; Salvini, 1993 e 1995], sono tra le tendenze più evidenti di questa evoluzione.

In particolare in questo periodo le imprese sono orientate al raggiungimento del massimo profitto agendo sul lato dei costi, mediante la realizzazione di *economie di dimensione, l'intensificazione della produzione e delle rese produttive*. Questo particolare orientamento strategico e organizzativo viene spinto anche dalle particolarità assunte dalla politica agricola comunitaria, che in questo periodo tende a privilegiare politiche di sostegno dei redditi agricoli attraverso sostegni al prezzo dei prodotti e alla commercializzazione, e quindi "accoppiati" al livello delle quantità prodotte.



La ricerca delle economie di dimensione comporta, a livello organizzativo, una crescente *specializzazione* sia di *tipo orizzontale*, raggiungibile tramite una semplificazione degli ordinamenti colturali (riduzione del numero e tipologia di colture), che di *tipo verticale*, tramite una cessione di fasi del processo produttivo all'esterno.

Parallelamente all'espulsione di fasi del processo produttivo agricolo all'esterno dell'ambito aziendale, si verifica anche un cambiamento nelle caratteristiche dei *settori a monte e a valle della fase agricola*, in cui si assiste ad importanti fenomeni di concentrazione e industrializzazione delle attività e, negli anni più recenti, una forte ascesa del ruolo della moderna distribuzione nel dettare i ritmi del cambiamento dell'intero sistema agro-industriale.

In questa fase, le grandi industrie alimentari sono i soggetti più importanti, influenzando profondamente l'introduzione di nuove tecniche produttive e imponendo standard di qualità ai loro fornitori.

L'impatto di questo processo è stato largamente negativo per tutti quei sistemi produttivi tradizionali basati su circuiti di consumo locali e tecniche tradizionali e/o che mal si prestavano all'introduzione dei principi della modernizzazione e della industrializzazione dei processi produttivi.

Mentre le produzioni della zootecnia bovina da carne e da latte, ad esempio, subiscono in questo periodo un processo di concentrazione territoriale e dimensionale delle aziende di allevamento, le produzioni dislocate nelle aree marginali (in special modo di montagna) tipicamente più estensive e più difficilmente meccanizzabili e "ingrandibili" vengono seriamente minacciate di estinzione, e vedono rapidamente diminuire il loro numero. Tutti quei sistemi produttivi agricoli legati alla realizzazione di prodotti tradizionali, che dunque mal si adattavano alle strategie o alla tecnologia delle grandi aziende, sono sottoposti ad una fortissima pressione competitiva sul lato dei costi di produzione, e molti agricoltori sono costretti a chiudere e ad abbandonare non solo il settore agricolo, ma anche le zone rurali.

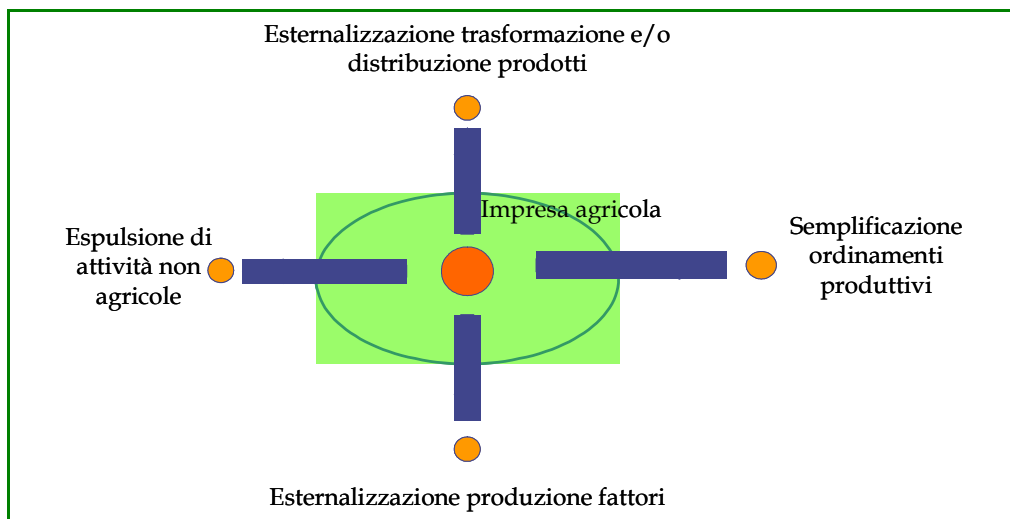
In alcuni comparti, come quelli della produzione di latte fresco, carne bovina e pomodori per la trasformazione, la modernizzazione ha permesso la diffusione di tecniche avanzate di produzione e la tendenza verso la de-territorializzazione delle operazioni produttive e standardizzazione dei fattori, dei processi produttivi e dei prodotti intermedi e finali.

In altre industrie, come quelle del vino e del formaggio, una forte identità regionale del prodotto, (come nel caso del prosciutto di Parma o del Parmigiano-reggiano)



ha impedito la standardizzazione delle produzioni, favorendo lo sviluppo di sistemi di produzione localizzata su piccola scala.

La modernizzazione e l'organizzazione dell'impresa agricola



Di fatto, un mercato fondiario rigido e l'alta densità demografica non hanno lasciato spazio per una crescita significativa delle aziende agricole in termini di dimensioni e le famiglie di agricoltori hanno sfruttato la possibilità di ulteriori fonti di reddito da lavori agricoli part-time e dalla diversificazione delle attività, utilizzando anche le relazioni sociali all'interno della comunità di appartenenza per perseguire l'integrazione attraverso ampi insiemi di accordi di tipo cooperativo.

Al cambiamento dell'articolazione del processo produttivo tra aziende e tra territori ha certamente contribuito anche l'evoluzione dei mercati, su cui un peso determinante riveste l'evoluzione dei trasporti e delle comunicazioni. La crescente apertura dei mercati (la *globalizzazione*) ha ampliato le possibilità di produzione e/o commercializzazione delle aziende, aumentando in tal modo le pressioni competitive e la velocità di cambiamento.

Il Modello di Produzione Agro-alimentare (MPAA) nel periodo della modernizzazione

MPAA: modalità con cui sono organizzate e svolte le attività inerenti la produzione agricola, la trasformazione dei prodotti agricoli, la distribuzione commerciale, e tutte le attività ausiliarie e complementari e attività inerenti il processo produttivo agro-industriali

Caratteristiche

- specializzazione produttiva (attivazione di un numero contenuto di processi)
- standardizzazione delle produzioni (output omogenei e non differenziati destinati ad un mercato di massa)
- specializzazione e divisione del lavoro, attivazione dei processi in linea
- Ricerca di economie di scala tramite aumento degli investimenti materiali (impianti, strutture)
- Impiego di tecnologie capital-intensive per l'aumento della produttività dei fattori. Sostituzione di lavoro con capitale (tecnologie capital-intensive)

Allo stesso tempo anche il profilo del consumatore in questo periodo appare coerente con il modello di produzione. Un consumatore orientato prevalentemente al consumo di prodotti alimentari standardizzati, non attento a particolari requisiti di qualità e differenziazione dei prodotti acquistati e consumati. Siamo cioè nella fase dei "*consumi di massa*".

Box – industrializzazione dei processi agro-alimentari nella macellazione delle carni

“I macellatori sono stati i primi industriali ad impiegare con successo le tecniche della produzione di massa, la divisione del lavoro, e la catena di montaggio nei processi produttivi, divenendo, nel ventesimo secolo, un modello per l’industria automobilistica e per tutti gli altri settori industriali. Questo metodo di organizzazione razionale, che pone l’enfasi sulla velocità, l’efficienza e l’utilità applicate alla produzione della carne e alla gestione degli uomini, ha contribuito a creare le condizioni per l’emergere di un nuovo complesso bovino, dotato di tutti i caratteri fondamentali della moderna produzione industriale. La vita industriale del ventesimo secolo è comunicata con l’introduzione della catena di smontaggio nei macelli di Chicago della Union Stock Yards” [Rifkin, 2001]



La specializzazione orizzontale e verticale che si verifica all’interno dell’organizzazione dell’impresa agricola (vedi figura *La modernizzazione e l’organizzazione dell’impresa agricola*) crea evidentemente la necessità di “ricompattare” il processo produttivo attraverso relazioni di input-output, ovvero all’interno del nascente *sistema agro-alimentare*, che nel caso del settore agricolo hanno portato a situazioni di inferiorità contrattuale e di dipendenza da grandi imprese e, più in generale, da centri decisionali esterni (sistemi di assistenza tecnica e di ricerca, servizi di sviluppo, formazione professionale, industrie fornitrici di fattori, imprese di contoterzismo, imprese acquirenti, sistema bancario, ecc.).

Evidentemente i principi della modernizzazione e della industrializzazione dei processi ovviamente si applicano *a fortiori* (anzi, derivano proprio da essa. Vedi Box) anche sull’industria che produce fattori di produzione per l’agricoltura, sull’industria agro-alimentare e sulla distribuzione commerciale, ovvero sugli altri settori che compongono il sistema agro-alimentare.

La specializzazione produttiva, la divisione del lavoro, l’aumento della dimensione degli impianti, la meccanizzazione e l’uso di tecniche labour-saving sono i principi fondamentali che si applicano a tutte le imprese agro-alimentari.

1.4. Omologazione e sconnessioni agricole

Questo orientamento strategico ha allentato gradualmente i legami dell’impresa col territorio: le relazioni con gli altri attori del sistema avvenivano infatti soprattutto lungo la filiera e con centri decisionali collocati a grande distanza dai luoghi di produzione; la scarsa territorialità delle relazioni ha così condotto ad una perdita di specificità nel capitale fisico e umano, ed un crescente processo di omologazione nelle tecniche, nelle pratiche, nella cultura d’impresa, nel capitale sociale, aggravato dalla scarsa attenzione prestata dalle politiche agricole, ma in primis dai cittadini e dai consumatori, ai livelli qualitativi raggiunti dalle produzioni ottenute e dai processi impiegati.

L’inserimento dell’impresa agricola nel moderno sistema agro-alimentare è stato dunque letto come processo di omologazione dell’agricoltura, come destrutturazione e disattivazione di processi interni, come incorporamento e istituzionalizzazione dell’impresa.

Si trattava dunque di un *modello di sviluppo esogeno*, i cui principali caratteri possono essere riassunti nel prospetto *Caratteri principali del modello di sviluppo esogeno* (Lowe, 2003). Il modello di sviluppo esogeno in agricoltura è stato largamente implementato nelle economie dei paesi sviluppati, ma al tempo stesso è stato oggetto, soprattutto in tempi recenti, a numerose critiche.

- 1) La prima critica riguarda il fatto che il modello di sviluppo esogeno genera uno *sviluppo agricolo dipendente* dall’esterno, tanto dai sostegni normativi e finanziari accordati dall’operatore pubblico ai vari livelli, che da agenti dei servizi di sviluppo, della ricerca e della formazione, la maggior parte delle volte operanti a notevole distanza dai luoghi “fisici” in cui si svolge l’attività

- produttiva agricola.
- 2) La seconda critica riguarda le *distorsioni* che tale modello può generare nel favorire, a causa dei differenziali di produttività esistenti, alcuni settori / filiere agro-industriali, e/o alcune tipologie di imprese (le imprese professionali, la grande dimensione) e/o alcune aree territoriali (quelle che dispongono di fattori di produzione qualitativamente migliori).
 - 3) La terza critica vede nel modello di sviluppo esogeno un pericolo per la permanenza di differenze ambientali e culturali tra le aree geografiche; un pericolo che deriva dalla tendenza alla omologazione e *standardizzazione dei pacchetti tecnologici* utilizzati, e dalla selezione dei fattori che mostrano la più elevata produttività.
 - 4) Infine lo sviluppo esogeno assegna *a centri decisionali esterni* al settore agricolo il potere di dirigere le traiettorie di sviluppo dell'agricoltura, decidendone le strategie e le azioni, mentre le imprese agricole vengono relegate a semplici esecutrici di decisioni altrui. Una crescente delega all'esterno delle decisioni imprenditoriali, e quindi dell'imprenditorialità. La crescente interrelazione dell'impresa agraria con le istituzioni presenti sul territorio (altre imprese della filiera, banche, centri di assistenza tecnica, istituzioni pubbliche) finisce, oltre che con l'esternalizzare funzioni e attività, con l'esternalizzare anche le decisioni, che vengono appoggiate all'esterno, ad altri operatori³.

Caratteri principali del modello di sviluppo esogeno

<i>Principio-chiave</i>	economie di scala e concentrazione
<i>Forza dinamica</i>	poli di sviluppo urbano
<i>Funzioni del settore agricolo</i>	produzione alimenti, cessione forza lavoro
<i>Problemi del settore agricolo</i>	bassa produttività, marginalizzazione
<i>Focus</i>	industrializzazione e specializzazione dell'agricoltura incoraggiamento alla mobilità del lavoro e del capitale dall'agricoltura

Lo sviluppo esogeno implica dunque una progressiva dipendenza dell'agricoltura da centri decisionali esterni al settore agricolo stesso. In questo processo l'agricoltura perde progressivamente la propria specificità – cioè le caratteristiche che lo rendevano un settore “particolare” in rapporto agli altri settori – in vari modi: “Lo sviluppo della tecnologia basata sulla scienza si materializza attraverso la crescente decontestualizzazione o indipendenza dei differenti processi di produzione da quei fattori che inizialmente avevano composto la sua località e diversità: questo significa che l'agricoltura è in modo crescente sconnessa da questi elementi strutturanti che inizialmente avevano introdotto la specificità stessa.” [Van der Ploeg, 1993, p.476]. Quali sono queste “sconnessioni”?

- 1) La prima sconnessione riguarda *il processo di produzione dalla terra*, dai vincoli naturali e dalle leggi dell'ecologia: i fertilizzanti, le materie prime, non sono più derivati (solo) dall'ecosistema locale, ma sono invece prodotti e consegnati dall'agri-business e prodotti altrove. Aumentano dunque i consumi in-

³ L'insieme di questi operatori è definito TATE (*Technological Administrative Task Environment*) ed è composto da industrie agrarie, banche, sindacati, servizi di assistenza tecnica, scuole agrarie, agenzie commerciali, tende a far scomparire strutturalmente la possibilità di uno sviluppo dell'imprenditorialità individuale in agricoltura, ed è assimilabile ad una nuova “struttura”, o istituzione”, invisibile. L'inserimento dell'impresa agricola nel più ampio reticolo organizzativo che ruota attorno al concetto di sistema agro-alimentare produce un disciplinamento del comportamento professionale individuale, una crescente rigidità direzionale sia dell'intero sistema che delle aziende agrarie e nuove forme di controllo sociale sul comportamento professionale dei produttori.

termedi aziendali di origine esterna non solo all'azienda, ma anche al luogo di produzione.

- 2) La seconda sconnessione interessa la *forza lavoro e le competenze*: in passato le conoscenze erano frutto di esperienze e di contatti locali, oggi l'*art de la localit * non   pi  fondamentale, e le conoscenze provengono sempre pi  dall'esterno del territorio, codificate e omologate in "pacchetti" di assistenza tecnica e di servizio [Benvenuti, 1982.a], o incorporate nei fattori di produzione anch'essi provenienti dall'esterno. In questo modo si perdono le conoscenze tramandate oralmente e con la pratica locale di generazione in generazione, adattate alle peculiarit  e specificit  dell'ambiente e della cultura locale, a vantaggio di una conoscenza uniforme introdotta dall'esterno e tramite agenti esterni [Benvenuti, 1982.a, 1982.b e 1985; Van der Ploeg, 1986; Vellante, 1986]. Aumenta contemporaneamente anche il grado di "scientificazione" della conoscenza, e dunque aumentano i bisogni formativi e le competenze degli imprenditori e dei lavoratori agricoli in ogni mansione e attivit , con riflessi importanti sulla domanda di formazione e assistenza tecnica, e sulle tipologie di operatori di supporto richiesti dall'agricoltura moderna. L'aumento della complessit  delle operazioni, unitamente alla necessit  di disporre di pacchetti integrati di fattori, induce una ulteriore specializzazione delle attivit  di impresa in poche fasi, e la delega delle fasi e dei processi produttivi pi  complessi e "industrializzati" all'esterno, provocando una riorganizzazione delle attivit  di impresa e del lavoro.
- 3) La terza sconnessione   quella *dei processi di produzione agricoli dalla specificit  dei prodotti finali*, o prodotti destinati direttamente al consumo (diventa meno importante la "qualit " del prodotto realizzato dall'agricoltura, in quanto sempre pi  mediato dall'industria di trasformazione ecc.). L'aumento della complessit  delle relazioni input-output lungo la filiera, l'allontanamento dal territorio, l'omologazione delle tecniche e dei saperi e la crescente dipendenza da centri decisionali esterni situati fuori dalla localit  di produzione porta all'allontanamento dell'imprenditore agricolo dal contatto diretto con il mercato finale e con le esigenze del consumatore. Le relazioni agricoltura-societ , siano esse attivate attraverso il prodotto che attraverso pratiche di comunicazione [Brunori et alii, 2003], sono mediate in misura crescente da altri attori, siano essi operatori di mercato (industria di trasformazione, dettaglio tradizionale, mercati all'ingrosso, grande distribuzione organizzata) che di rappresentanza (organizzazioni professionali agricole, partiti politici), o semplicemente veicoli comunicativi (quotidiani, riviste specializzate, mass media).
- 4) Infine una quarta sconnessione   dovuta alla *scomparsa della famiglia* come elemento centrale di riferimento per la definizione della direzione, del ritmo e del tempo del processo di sviluppo agricolo. Le modifiche intervenute nell'organizzazione della famiglia anche nelle aree rurali, la riduzione del numero medio di componenti del nucleo familiare, la possibilit  di ricorrere a mercati del lavoro distanti dal luogo di residenza, il cambiamento delle abitudini e dei valori, la stessa "appetibilit  sociale" del lavoro agricolo, hanno nel tempo fortemente ridotto il ruolo della famiglia nell'allocazione delle risorse aziendali a vantaggio di una gestione di impresa pi  moderna, ma meno legata dai vincoli familiari.

La questione delle conseguenze del crescente inserimento dell'agricoltura nelle logiche moderne interessa il dibattito sul ruolo e sulle funzioni dell'agricoltura nel sistema economico, e in particolare all'interno dell'emergente sistema agro-alimentare. In questo senso si possono schematicamente individuare *due posizioni analitiche*.

- La prima vede *positivamente* il fenomeno: l'agricoltura come settore che si modernizza con il resto del sistema agro-industriale, trainato da esso. Questa valutazione rispecchia la visione dell'industrializzazione dell'agricoltura associata anche ai possibili effetti positivi per l'umanit  intera, la fiducia nel progresso tecnico, che porta ad analizzare gli strumenti della modernizzazione (meccanizzazione, incremento rese, aumento della dimensione aziendale e -

per quanto concerne in particolare il sistema agro-alimentare - ad esempio l'integrazione verticale per contratto) in chiave di vantaggi competitivi.

- La seconda posizione analitica invece interpreta il cambiamento *negativamente*, in quanto l'agricoltura è vista come settore che soffre di una qualche arretratezza e mal si adegua ai ritmi di sviluppo dei settori a monte e a valle ad essa collegati. Nascono da qui i problemi dell'autonomia decisionale [Benvenuti 1982.a e 1982.b; Van der Ploeg, 1986 e 1993], ma soprattutto dell'inferiorità del potere contrattuale nei confronti delle controparti [Malassis, 1992; Malassis e Ghersi, 1995]. Secondo questa chiave di lettura si assiste ad uno "sgretolamento" della funzione imprenditoriale "vera" che consiste essenzialmente nella scelta dei prodotti e nella loro sostituzione nell'ordinamento.

2. Caratteristiche del sistema agro-alimentare

2.1. Il sistema agro-alimentare (e agro-industriale)

Nelle economie dei paesi sviluppati l'agricoltura è soggetta a pressioni e condizionamenti sempre più intensi da parte dei settori con cui instaura legami dialettici. Il crescente inserimento delle imprese agricole sul mercato (dei fattori e dei prodotti) e l'aumento e la complessità delle relazioni da esse intrattenute fa sì che alcune delle più importanti pressioni al mutamento dell'agricoltura derivino proprio dai settori "a monte" (fornitori di input) e "a valle" (trasformazione e distribuzione dei prodotti) con cui l'impresa agricola intrattiene rapporti di scambio. Le funzioni più tradizionali vengono in parte sostituite da altre funzioni, di carattere sempre più spesso immateriale, volte a migliorare la capacità di adeguamento della fase agricola alle altre componenti del sistema⁴.



Quanto è stato illustrato in precedenza evidenzia come ciò che accade all'interno dell'agricoltura e delle aziende agricole deve essere valutato, interpretato e spiegato alla luce della rete di interdipendenze che collegano ai vari livelli i soggetti operanti all'interno del modello di produzione agro-alimentare, e tra quest'ultimo e il modello di consumo agro-alimentare.

Di fronte all'insufficienza degli approcci tradizionali, basati sulla categoria analitica di "settore", emerge dunque la necessità di disporre di approcci basati su concetti alternativi, che possano rendere conto della crescente complessità e interdipendenza dei processi produttivi (sia sotto il profilo tecnico che economico), nonché dell'effettivo ruolo svolto dal settore agricolo nei sistemi economici nazionali e locali.

In effetti il settore agricolo, che ha visto perdere la propria importanza all'interno dei sistemi economici moderni, diviene la base sulla quale trova almeno in parte giustificazione l'esistenza di un numero crescente di attività economiche sia a monte che a valle dello stesso; sarebbe dunque riduttivo valutare l'importanza dell'agricoltura solamente sulla base di quanto accade al suo interno.

L'*Agro-Alimentare* o *agribusiness* raccoglie nell'ambito di un'unica unità d'indagine tutto l'insieme delle attività incentrate sulle materie prime d'origine agricola, le quali esercitano un ruolo centrale nello strutturare l'agricoltura e nel condizionare i comportamenti delle imprese agricole.

Il concetto di agribusiness nasce (non a caso) negli Stati Uniti dalle osservazioni degli economisti (agrari) *Davis e Goldberg*. L'obiettivo di Davis [1956] e di Davis e Goldberg [1957] era quello di rendere conto della crescente interdipendenza dell'agricoltura col settore a monte e a valle, e di "evitare che le difficoltà legate al passaggio dell'agricoltura dalla società rurale tradizionale alla società industriale non comportasse interventi troppo importanti dello



tradizionale alla società industriale non comportasse interventi troppo importanti dello

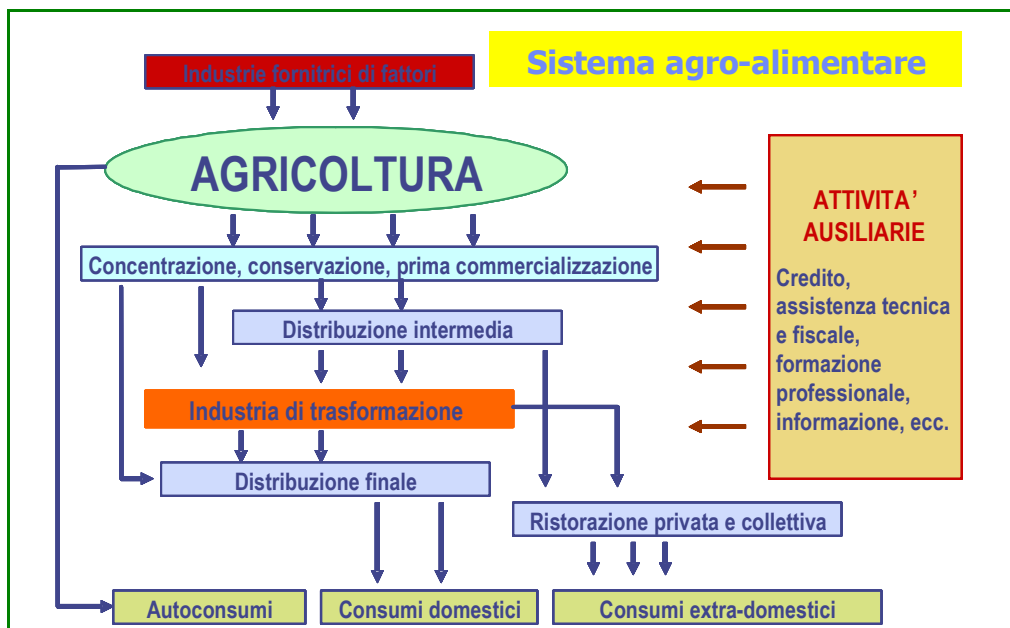
⁴ Una costante di tale processo è la progressiva espropriazione che il settore agricolo subisce rispetto ad una gran parte delle funzioni tradizionalmente svolte al suo interno, la cui manifestazione più evidente - anche sotto il profilo macroeconomico - è la diminuzione dell'incidenza del valore aggiunto che compete al settore agricolo rispetto al prezzo finale dei beni agro-industriali.

Stato" [Combris e Nefussi, 1984]. Secondo Davis e Goldberg [1957] *agribusiness* è l'insieme dell'agricoltura (*farming*) e di tutte le attività che si situano a monte (*farm supplies*) e a valle di essa (*processing e distribution*). Agroalimentare è l'insieme composto dal settore agricolo (*farming*) e delle attività a valle di trasformazione per ottenere prodotti alimentari (*food processing*), mentre agro-industriale, nella definizione di questi due studiosi, è l'insieme del settore agricolo (*farming*) e delle attività a valle di trasformazione per ottenere prodotti non alimentari (*fiber processing*).

Nel corso del processo di trasferimento di funzioni al proprio esterno, l'agricoltura da settore a domanda finale diventa settore a domanda derivata, con il crescente ruolo dell'industria e della distribuzione. In altri termini, gli agricoltori non hanno più a che fare con la domanda del consumatore finale, ma con la domanda espressa dai clienti intermedi quali le industrie di trasformazione o le imprese di distribuzione e commercializzazione. In ogni modo, nella lettura di Davis e Goldberg, l'agricoltura resta il settore centrale da un punto di vista analitico, ossia il punto di osservazione privilegiato [Corsani, 1986; Iacoponi, 1994]. L'identificazione e la ricostruzione del sistema *agribusiness* nasce sempre dall'agricoltura, dalla produzione di merci del settore agricolo.

Il concetto di *agribusiness* viene ripreso da altri studiosi in altri Paesi avanzati, Paesi cioè in cui già si manifestavano gli effetti della destrutturazione e disattivazione dell'attività agricola nei confronti dei settori a monte e a valle, svolgenti fasi fino ad allora svolte all'interno dell'azienda agricola. L'uso del concetto e delle metodologie di analisi, tuttavia, fu il riflesso dei diversi atteggiamenti "culturali" che permeavano i Paesi e gli Autori⁵.

Il sistema agro-alimentare



In particolare il concetto di *agribusiness* viene accolto ed elaborato ulteriormente in Francia alla fine degli anni '60, dove gli studiosi - in particolare Louis Malassis [Malassis, 1992] che può essere considerato il padre dell'economia agro-alimentare moderna - utilizzano il termine complesso o *sistema agro-alimentare (SAA)*⁶, definendolo

⁵ In Francia, ad esempio, "La questione essenziale è di sapere come l'inserimento crescente dell'agricoltura nei circuiti commerciali possa realizzarsi, senza comportare una sottomissione totale dell'agricoltura agli imperativi dell'industria" [Combris e Nefussi, 1984, p.23]. Questa accezione è volta ad impedire che gli squilibri di potere contrattuale tra fasi contigue lungo la filiera possano riflettersi in una penalizzazione eccessiva del settore debole, cioè l'agricoltura.

⁶ I termini di *complesso* e di *sistema*, qui utilizzati come sinonimi, riflettono in realtà differenze sostanziali a livello di tipologia di collegamento tra le attività agro-alimentari a cui si riferiscono: il termine *complesso*

come *quell'insieme di attività che, all'interno di una data realtà socio-territoriale ed in un determinato momento storico, concorrono al soddisfacimento della funzione di alimentazione della popolazione.*

L'impiego del termine "agro-alimentare" sta a significare che Malassis incentra l'attenzione non tanto sul settore agricolo, quanto sulla "fuzione di alimentazione", per cui il sistema agro-alimentare è "tutto quanto concorre alla funzione di alimentazione di un Paese". L'ottica, se vogliamo, è valle vs monte e non viceversa. Così Malassis dà anche avvio agli studi sistemici: "Inizialmente il problema che egli si è posto è stato quello dell'inserimento dell'agricoltura nello sviluppo economico. Lavorando in tal senso successivamente il suo interesse si è spostato sulle questioni dell'industrializzazione dell'alimentazione e quindi dall'agricoltura all'insieme di attività che concorrono al soddisfacimento della domanda alimentare. Questo insieme è definito «complesso agro-alimentare»" [Corsani, 1986, p.109].

Il concetto di agro-alimentare assegna una posizione centrale alla fase del consumo (al modello di consumo agro-alimentare), che non viene ritenuta esogena al sistema ma una sua parte integrante e anzi dominante. Il settore agricolo viene sì considerato come un settore di base e, pur se parzialmente, insostituibile (si pensi all'evoluzione delle biotecnologie), ma su di esso tende a prevalere la sovrastruttura industriale e commerciale che diviene sempre più dominante, in termini di addetti, di valore aggiunto, di capacità di interpretazione delle esigenze del consumo, di potere decisionale, e così via.

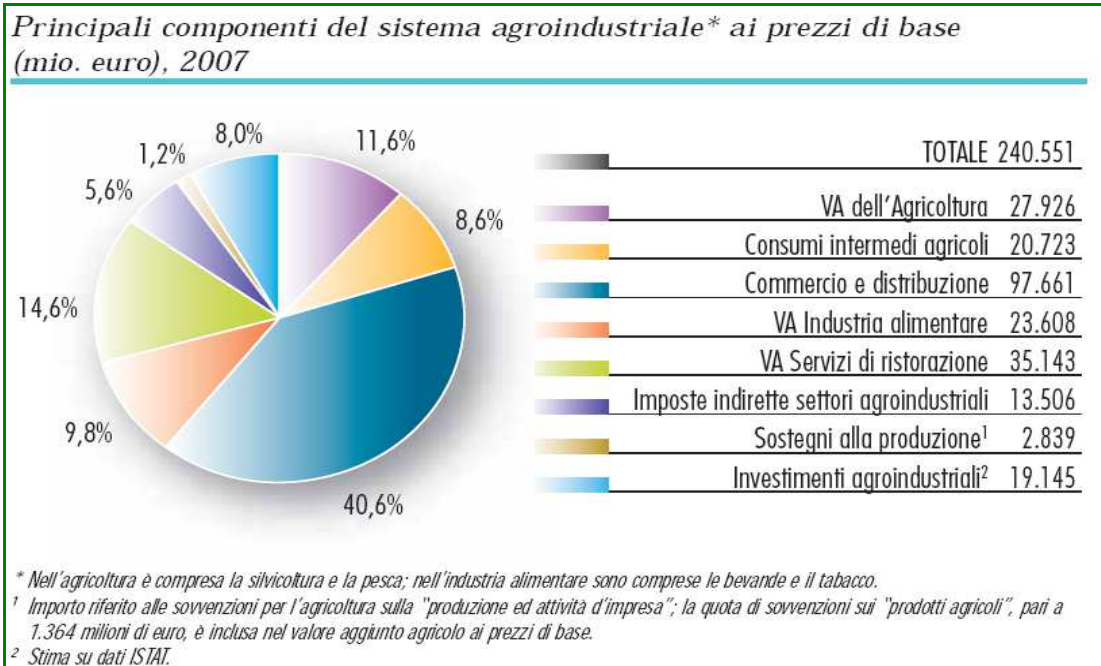
Le articolazioni del sistema agro-alimentare

Articolazione VERTICALE (FILIERA)	FILIERA OLIVICOLA	FILIERA VITICOLA	FILIERA FRUMENTO	FILIERA ORTOFRUTTA FRESCA
Articolazione ORIZZONTALE (SETTORE)				
Produzione di fattori (input)	industria meccanica, chimica, sementiera, ecc.			
AGRICOLTURA	olivicoltura	Viticultura	frumenticoltura	ortofrutticoltura
Primo ingrosso e condizionamento	raccoglitori, commercianti	raccoglitori, grossisti, import-export	Commercianti, stoccatore	raccoglitori, grossisti, mercati alla produzione, ecc.
.....
Prima trasformazione	Molitura	Vinificazione	Molitura	Condizionamento
Secondo ingrosso	grossisti	Grossisti	Grossisti	grossisti
Seconda trasformazione	raffinazione, miscelazione, confezionamento	invecchiamento, imbottigliamento	panificazione, pastificazione	IV gamma V gamma
.....
Distribuzione finale al dettaglio	vendita diretta, GDO, HORECA, piccolo dettaglio,			
Attività ausiliari	credito, formazione, trasporti, servizi vari			
CONSUMO	Modelli di consumo alimentare			
OUTPUT	oli d'oliva	vini	Pane, pasta,	ortofrutta fresca

Il *sistema agro-industriale* ricomprende invece al suo interno anche tutte quelle attività agricole e legate direttamente e indirettamente all'agricoltura, il cui ruolo non è

implica una semplice aggregazione di tali attività, mentre il termine *sistema* presuppone una interazione molto stretta tra le stesse.

rivolto al soddisfacimento della funzione di alimentazione; ad esempio produzione di semilavorati per l'industria chimica da materie prime vegetali, legno, ecc.



Il sistema agro-alimentare (e dunque anche quello agro-industriale) può essere articolato sia in senso orizzontale che in senso verticale (figura *Le articolazioni del sistema agro-alimentare*):

- in *senso orizzontale* si evidenziano le **funzioni** svolte nell'ambito del sistema, e gli operatori e i settori di attività tra cui queste sono articolate;
- in *senso verticale* si evidenziano gli insiemi degli agenti e delle attività ("*filiere*") che concorrono alla produzione di un determinato prodotto finale e semilavorato (filiera di prodotto) o che intervengono su una determinata materia prima agricola (filiera di produzione).

2.2. L'articolazione verticale: la filiera

I fenomeni generali che interessano consumi, sistema distributivo e industria alimentare di trasformazione si manifestano con intensità diverse e con caratteri propri e dipendenti rispetto a ogni specifico prodotto e materia prima agricola, tenuto conto anche della tipologia e della natura specifica degli stessi (grado di deperibilità, possibilità di differenziazione, ecc.) e della natura dei processi produttivi che richiede.

Particolarmente utile per cogliere nella loro concretezza i fenomeni ricordati è allora l'articolazione del sistema agro-alimentare in senso verticale, la quale porta ad evidenziare le cosiddette "*filiere*", vale a dire *l'insieme di tutte le attività (e dei relativi operatori e settori) che concorrono alla produzione di un determinato prodotto finale o, alternativamente, che intervengono su una determinata materia prima agricola*.

La filiera è dunque una *sezione verticale* del sistema agro-alimentare o agro-industriale operata in riferimento ad un *prodotto* (materia prima agricola, semilavorato, prodotto finito) o una categoria di prodotti, e una data area geografica. Avremo ad esempio la filiera della carne bovina in Italia, la filiera olivicola in Spagna, la filiera ortofrutta in Toscana, la filiera della pera in provincia di Cuneo, la filiera latte nell'Unione Europea.

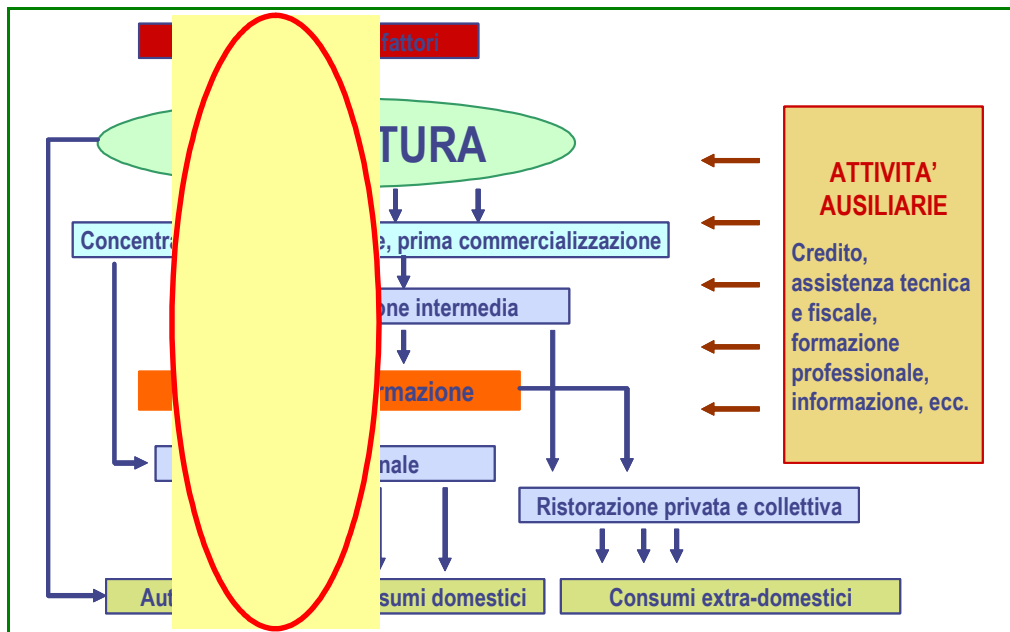
La spaccatura verticale del sistema agro-alimentare così operata identifica e isola un "*luogo economico virtuale*", la filiera appunto, all'interno del quale si realizzano le relazioni orizzontali e verticali di carattere mercantile e non mercantile tra le unità

produttive (imprese, associazioni di produttori, ecc.) e gli altri agenti (operatore pubblico, enti di normazione, ecc.) coinvolti nel processo di produzione.

E' possibile distinguere due diverse accezioni di filiera in base alle modalità seguite per la sua identificazione:

- a) **filiera di prodotto (output-input)**, ove il fattore aggregante della filiera è costituito appunto da un determinato **prodotto finale**, o da una categoria di prodotti finali. Essa dunque raccoglie tutte le attività che concorrono alla produzione di un prodotto finale (ma eventualmente anche intermedio), a partire dalla produzione delle materie prime e dei beni di investimento nella fase a monte, fino alla commercializzazione e al consumo del prodotto considerato. La ricostruzione della filiera avviene dunque secondo la direzione "valle-monte", identificando l'output e risalendo per capire e analizzare i vari settori che hanno concorso alla sua realizzazione fornendo fattori di produzione (inputs);
- b) **filiera di produzione (input-output)**, che raccoglie l'insieme delle attività svolte in fasi successive su una determinata materia prima, fino al livello della sua utilizzazione finale (o, più spesso, delle sue molteplici utilizzazioni finali), nonché delle attività necessarie alla realizzazione della materia prima stessa. La ricostruzione della filiera avviene in questo caso secondo la direzione "monte-valle".

La filiera come tranche verticale del sistema agro-alimentare



In entrambi i casi la filiera è costituita da un **segmento verticale del sistema agro-alimentare** che raccoglie una concatenazione di agenti (e relativi settori) e di operazioni dissociabili, separabili e collegate tra loro da legami di carattere tecnico, commerciale e finanziario.

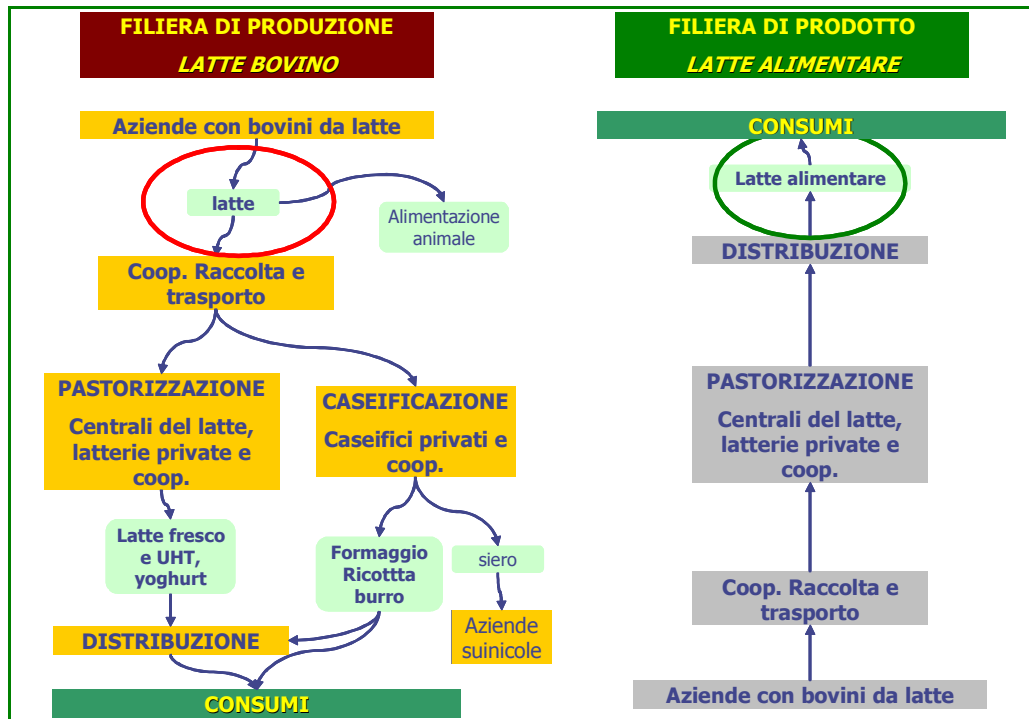
L'approccio di filiera permette di delineare la struttura e il funzionamento delle singole *tranches* verticali del sistema agro-alimentare e agro-industriale, cogliendo dunque le specificità relative a ciascun prodotto o categoria di prodotti in riferimento al collegamento con le utilizzazioni intermedie e finali cui esso può essere destinato, superando in questo modo il tradizionale approccio di *settore*, e permettendo invece per tale via di analizzare il posizionamento del settore agricolo all'interno delle singole filiere, nonché quello di queste ultime all'interno del quadro competitivo complessivo.

«L'approccio di filiera, consentendo un esame "verticale" dei processi produttivi effettuato mediante la delineazione congiunta della struttura macroeconomica, delle "istituzioni economiche" (imprese, mercati, rapporti contrattuali) e degli aspetti più propriamente produttivi (livelli tecnologici, flussi di interscambio, strategie operative),

risulta preliminare alla verifica non solo della possibilità di effettuare l'analisi di filiera, ma più in generale dell'esistenza dei prerequisiti richiesti dalle unità di indagine che si pongono come obiettivo il (parziale) superamento della categoria concettuale di "setto-re", consentendo anche di orientare la scelta tra le diverse metodologie applicabili.» [Belletti, Giancani, Marescotti e Scaramuzzi, 1994].

La filiera rappresenta dunque l'ambiente operativo in cui gli agenti operanti ai vari livelli o fasi del processo produttivo del bene oggetto di analisi elaborano e realizzano le proprie strategie; per questo motivo l'analisi di filiera esalta una *visione verticale* delle relazioni tra imprese, e costituisce uno strumento privilegiato per la comprensione dei meccanismi di coordinamento tra le imprese coinvolte in relazioni di input-output.

Filiera di produzione e di prodotto



2.3. L'articolazione orizzontale del sistema agro-alimentare: i settori di attività

L'articolazione del sistema agro-alimentare (SAA) in senso orizzontale porta ad evidenziare l'insieme degli operatori e dei *settori di attività* cui sono riconducibili tutte le operazioni inerenti:

- la *produzione* da parte delle aziende agricole di beni destinati all'alimentazione (coltivazione e allevamento);
- la produzione e la distribuzione dei *fattori* necessari a tale componente "alimentare" dell'agricoltura (sia consumi intermedi che beni di investimento che servizi);
- una serie di funzioni svolte nella fase di primo ingrosso che costituiscono l'interfaccia tra l'agricoltura e i settori della trasformazione e/o della distribuzione finale; tra tali funzioni devono essere sottolineate:
 - la *concentrazione dell'offerta agricola*: essendo la produzione agricola in genere molto dispersa sia sotto il profilo territoriale che temporale, è necessario aggregare i prodotti di una stessa categoria merceologica provenienti dalle diverse aziende, fino a raggiungere una "massa critica" che renda conveniente avviare le successive operazioni;
 - la *standardizzazione* e la normalizzazione della produzione, mediante cui si formano delle partite di prodotti agricoli il più possibile omogenee

sotto il profilo qualitativo (ovviamente varietà e cultivar, ma anche forma, dimensione, aspetto, grado di maturazione, contenuto zuccherino, ecc.): in questo modo le transazioni commerciali vengono rese più semplici e più efficienti (contrattazioni su descrizione), i compiti della distribuzione vengono agevolati, si può migliorare l'informazione dei consumatori. La standardizzazione può essere effettuata sulla base di diversi parametri, i quali possono essere stabiliti contrattualmente tra le parti o tra loro associazioni, oppure prefissati da leggi (sia nazionali che comunitarie) o da usi e consuetudini locali. Alla standardizzazione si aggiunge poi l'azione di controllo e tutela della qualità svolta dall'operatore pubblico.

Tali funzioni potrebbero essere svolte direttamente al livello della produzione agricola (mediante idonee forme associative: cooperative, associazioni dei produttori) con una notevole semplificazione dei canali commerciali e una minimizzazione dei relativi costi; allo stato attuale esse vengono invece svolte in parte ancora significativa da operatori "intermediari" il cui livello di evoluzione tecnica, commerciale e imprenditoriale si diversifica nel tempo, nello spazio e per categorie di prodotti.

- d) lo **stoccaggio** dei prodotti agricoli non (ancora) trasformati, che ha come obiettivi essenziali la regolarizzazione nel tempo di produzioni stagionali (ed è in questo caso in genere svolto da imprese private miranti a valorizzare la vendita del prodotto agricolo e a ottenere così prezzi più alti) e la regolarizzazione dei mercati di vendita tramite il controllo dell'offerta (svolto in genere da organismi pubblici, ma anche da organizzazioni professionali degli agricoltori);
- e) la (eventuale) **trasformazione** dei prodotti agricoli in prodotti - semilavorati o finiti - destinati al consumo alimentare sia in maniera diretta (beni destinati direttamente all'alimentazione umana) che in maniera indiretta (beni destinati indirettamente all'alimentazione umana, vale a dire prevalentemente alimenti per il bestiame);
- f) la **commercializzazione** dei prodotti dell'agricoltura e dei beni di derivazione agricola;
- g) le attività di **importazione ed esportazione** ai vari livelli della filiera (materie prime, semilavorati, prodotti finiti);
- h) le attività di trasporto, il cui ruolo è sempre più determinante nel garantire gli approvvigionamenti delle imprese e il collocamento dei loro prodotti, che tendono ad avvenire a sempre più ampie distanze;
- i) tutte le altre **attività ausiliarie** a quelle esaminate, quali credito, assicurazione, intermediazione, ecc.
- l) la **ristorazione**, sia istituzionale che commerciale;
- m) il **consumo finale**;
- n) le **attività di regolazione** svolte a vario livello dall'operatore **pubblico**, dalla gestione degli scambi con l'estero, alla fissazione di prezzi massimi al consumo e minimi alla produzione, alle concessioni di credito agevolato, alle regolamentazioni sulla qualità dei prodotti, al rilascio di licenze di commercio da parte dell'autorità amministrativa;
- o) le **attività di regolazione** svolte dalle diverse **organizzazioni** economiche di alcune categorie di produttori che si possono venire a costituire nell'ambito del sistema (ad esempio associazioni di produttori agricoli o degli industriali).

Qui di seguito verranno analizzate alcune delle componenti (settori) più importanti per il funzionamento del sistema agroalimentare.

2.4. L'industria agro-alimentare

L'industria alimentare è composta dall'insieme delle imprese del sistema agro-alimentare che assicurano le varie fasi trasformazione delle materie prime agricole fino alla realizzazione di prodotti pronti per essere consumati.

L'industria alimentare è stata oggetto di profonde e continue trasformazioni e

pressioni (concentrazione, globalizzazione, de-localizzazione dei processi, rapido aumento delle innovazioni di prodotto e di processo, etc.) che ne hanno modificato e continuano a modificare caratteristiche e assetti strutturali e organizzativi.

Nel tempo si è assistito ad una progressiva perdita del carattere di artigianalità dei processi produttivi a causa dell'adozione di processi produttivi e organizzazione di tipo industriale.

In Italia, nel suo complesso, l'industria alimentare oggi è formata mediamente da imprese di piccole dimensioni (con le dovute e rilevanti eccezioni, e con alcuni "distinguo"), e una forte diversità delle caratteristiche a seconda sia dei comparti merceologici e della natura dei processi produttivi e delle tecnologie dominanti, sia dell'area territoriale di riferimento.

In Italia nel periodo 1981-2001, stando ai dati del Censimento ISTAT dell'Industria, l'industria alimentare ha visto un aumento del numero delle imprese (+20%) e delle Unità Locali (+21%), a fronte di una riduzione più marcata degli addetti, che si è tradotta in una riduzione del numero medio di addetti per unità locale (da 8,5 nel 1981 a 6,7 nel 2001). 66.636 è il numero delle imprese alimentari censite nel 2001.



Il dato complessivo del numero delle imprese e delle unità locali nasconde tuttavia la presenza di un comparto, Pasticceria e Panetteria, che da solo totalizza il 56% delle imprese, il 34% delle unità locali, e il 34% degli addetti. Di fatto, la crescita fatta registrare nel ventennio 1981-2001 è da imputarsi pressoché esclusivamente al comparto della Pasticceria e Panetteria. Si tratta di un comparto formato da imprese di piccola e piccolissima dimensione (spesso negozi a conduzione diretta con vendita al pubblico)

Se rivolgiamo l'analisi all'industria alimentare senza il comparto della Pasticceria e Panetteria, il numero medio degli addetti per unità locale supera quello medio dell'Industria Manifatturiera (10 addetti contro 9).

In termini di addetti i comparti più importanti sono quelli legati alla lavorazione dei prodotti della zootecnia (carne, lattiero-caseario), seguiti dall'ortofrutta.

Il numero di addetti per unità locale risente del tipo di tecnologia dominante nel settore. Vi sono comparti che necessitano ancora di un consistente apporto del fattore umano, come in alcune operazioni di cernita e confezionamento di prodotti ortofrutticoli, e altri invece in cui le innovazioni tecnologiche hanno portato verso l'utilizzo di tecnologie ad alta intensità di capitale (industria molitoria e della pastificazione, industria saccarifera, industria delle bevande, etc.)

Naturalmente il numero assoluto di imprese e unità locali risente delle particolari caratteristiche del territorio (disponibilità di materie prime) e dalla storia economica propria di ogni paese (facilità di accesso ai porti, dominazione coloniale e legami di approvvigionamento di materie prime, tradizioni di consumo, etc.).

L'industria alimentare in Italia: imprese, unità locali e addetti per settore, 2001

	Imprese		Unità Locali		Addetti	
	n.	% 2001/ 1991	n.	% 2001/ 1991	n.	% 2001/ 1991
Carni	3672	-2,4	4454	-11,9	57769	3,0
Frutta e ortaggi	1933	21,7	2233	22,6	30317	-17,9
Oli e grassi	4416	-6,4	4773	-6,0	16216	-15,0
Lattiero-caseario	3927	-9,5	4817	-0,7	54936	-6,8
Alimenti x animali	607	8,8	787	-0,6	9097	-11,8
Granaglie	1966	-26,7	2203	-24,3	12310	-16,3
Panet.-Pasticc.	37476	11,3	40124	11,9	154336	5,5
Zucchero	14	-6,7	54	-31,6	4360	-24,1
Paste alimentari	5250	15,6	5574	15,5	22407	-4,6
Vino	1860	-15,6	2162	-13,4	15604	-15,9
Acque e analcolici	329	-26,7	438	-24,1	11475	-12,6

Fonte: ISTAT

Tab. 5.4 - *Imprese e addetti nell'industria alimentare e nell'industria delle bevande nel 2011 e confronto con il 2001*

	Imprese			Addetti			Addetti per impresa		
	2001	2011	var. % 2011/01	2001	2011	var. % 2011/01	2001	2011	var. % 2011/01
Industria alimentare (IA)	63.833	54.931	-13,9	408.164	386.186	-5,4	6,4	7,0	9,9
Industria delle bevande (Ia)	3.002	2.874	-4,3	37.792	34.126	-9,7	12,6	11,9	-5,7
Industria alimentare e delle bevande (IAIB)	66.835	57.805	-13,5	445.956	420.312	-5,8	6,7	7,3	9,0
Industria manifatturiera	527.155	422.067	-19,9	4.810.674	3.891.983	-19,1	9,1	9,2	1,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, censimento dell'industria 2011.

Distribuzione percentuale degli addetti per classe di ampiezza delle unità di produzione dell'industria alimentare - 2001

	Classe di addetti						
	fino a 5	5 - 20	20 - 50	50 - 100	100 - 500	500 - 1000	1000 e oltre
Lavorazione dalla carne	8.1	19.5	16.0	10.3	22.4	6.5	17.3
Lavorazione del pesce	6.6	23.5	22.6	11.7	35.6	0.0	0.0
Lavorazione frutta e ortaggi	7.7	17.2	15.6	13.9	30.2	11.9	3.5
Fabbricazione oli e grassi	46.7	24.4	8.5	5.8	11.2	3.4	0.0
Industria lattiero-casearia	11.3	20.0	13.5	7.5	16.9	5.0	25.8
Trasformazione cereali e derivati	24.6	29.4	22.6	5.2	18.2	0.0	0.0
Industria mangimi	7.9	26.1	23.0	9.7	33.3	0.0	0.0
Fabbricazione altri alimentari	40.6	26.4	8.1	4.2	9.6	4.8	6.4
Industria delle bevande	10.5	22.2	17.9	9.6	20.8	6.3	12.6
TOTALE	26.6	23.7	12.1	6.8	15.7	5.3	9.9

Fonte: Elaborazioni su dati Istat

Tab. 5.5 - *Imprese e addetti nell'industria alimentare e nell'industria delle bevande per comparti - 2011*

	Imprese attive	%	Addetti	%	Addetti per impresa
Industrie alimentari	54.931	100,0	386.186	100,0	7,0
Lavorazione e conservazione di carne e produzione di prodotti a base di carne	3.585	6,5	55.774	14,4	15,6
Lavorazione e conservazione di pesce, crostacei e molluschi	391	0,7	5.189	1,3	13,3
Lavorazione e conservazione di frutta e ortaggi	1.785	3,2	22.695	5,9	12,7
Produzione di oli e grassi vegetali e animali	3.344	6,1	12.099	3,1	3,6
Industria lattiero-casearia	3.374	6,1	43.050	11,1	12,8
Lavorazione delle granaglie, produzione di amidi e di prodotti amidacei	1.059	1,9	8.820	2,3	8,3
Produzione di prodotti da forno e farinacei	35.448	64,5	173.822	45,0	4,9
Produzione di altri prodotti alimentari	5.416	9,9	57.048	14,8	10,5
Produzione di prodotti per l'alimentazione degli animali	529	1,0	7.689	2,0	14,5
Industria delle bevande	2.874	100,0	34.126	100,0	11,9
Distillazione, rettifica e miscelatura degli alcolici	532	18,5	5.121	15,0	9,6
Produzione di vini da uve	1.834	63,8	15.300	44,8	8,3
Produzione di sidro e di altri vini a base di frutta	3	0,1	5	0,0	1,7
Produzione di altre bevande fermentate non distillate	50	1,7	139	0,4	2,8
Produzione di birra	212	7,4	2.800	8,2	13,2
Produzione di malto	3	0,1	38	0,1	12,7
Industria delle bibite analcoliche, delle acque minerali e di altre acque in bottiglia	240	8,4	10.723	31,4	44,7
Industrie alimentari e delle bevande	57.805	-	420.312	-	7,3
Industrie manifatturiere	422.067	-	3.891.983	-	9,2

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, censimento dell'industria 2011.

Tab. 5.7 - *Ripartizione delle imprese e degli addetti per classi dimensionali nell'industria alimentare e nell'industria delle bevande - 2011*

Classi	Industria alimentare				Industria bevande			
	imprese attive	%	addetti	%	imprese attive	%	addetti	%
< 10	48.064	87,5	148.254	38,4	2.277	79,2	5.813	17,0
10 - 49	6.097	11,1	109.820	28,4	502	17,5	9.842	28,8
50 - 249	686	1,2	67.622	17,5	82	2,9	7.964	23,3
250 e più	84	0,2	60.490	15,7	13	0,5	10.507	30,8
Totale	54.931	100,0	386.186	100,0	2.874	100,0	34.126	100,0

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT, censimento dell'industria 2011.

In Italia l'industria alimentare trova un'ampia diffusione territoriale (copertura territoriale), essendo presente in tutte le regioni. Esiste tuttavia una dicotomia Nord-Sud: al Nord l'industria alimentare incide molto sul totale nazionale in termini di imprese, valore aggiunto e occupati, ma poco sull'industria manifatturiera del Nord. Viceversa al Sud, l'industria alimentare è molto importante per l'industria meridionale

Si registra inoltre una forte differenziazione e specializzazione tra aree territoriali italiane (legata anche alla diversità delle agricolture regionali e dunque alla disponibilità di materia prima per gli approvvigionamenti industriali).

2.5. I grossisti e i mercati all'ingrosso

I grossisti costituiscono il legame tra agricoltura e industria/distribuzione, e tra industria e distribuzione/Ho.Re.Ca. (Hotel, Ristoranti, Catering). I grossisti acquistano

le merci dai produttori (agricoli o industriali) per rivenderle al dettaglio, ma ci sono anche grossisti che assicurano i rapporti inter-industriali o tra agricoltura e industria. L'attività di un grossista dunque può essere definita come un'attività volta a "lubrificare" il mercato e gli scambi, concentrando le partite di più fornitori, garantendo una funzione di finanziamento e di conservazione, operando una selezione delle partite e una classificazione per gruppi omogenei, garantendo il rifornimento di altri operatori intermedi o finali. Unica certezza dunque consiste nel fatto che il grossista non vende al consumatore finale.



Nel settore alimentare, le imprese di ingrosso economicamente più rilevanti sono normalmente despecializzate; seguono poi i grossisti di ortofrutta fresca, ovvero prodotti pronti al consumo che non necessitano trasformazione, dove le stesse imprese di ingrosso provvedono alla classificazione, confezionamento e fornitura dei servizi logistici, particolarmente delicati a causa della natura deperibile di questi prodotti (ortofrutta fresca, ma anche per latte e derivati, carne).

Germania, Francia, Regno Unito, Spagna e Italia sono i paesi più importanti per quanto riguarda il fatturato delle imprese grossiste. La dimensione economica delle imprese è mediamente più contenuta all'interno dei paesi mediterranei (Portogallo, Spagna, Italia).

Normalmente i paesi dove la moderna distribuzione è più sviluppata mostrano anche imprese all'ingrosso di più rilevante dimensione economica media, e un conseguente numero inferiore di imprese grossiste: la concentrazione nella distribuzione finale, cioè, porta ad una concentrazione nel settore all'ingrosso. Tuttavia, progressivamente, la concentrazione nel settore dell'industria alimentare e nella distribuzione, e lo sviluppo nei sistemi di interfaccia informatici e logistici tra le grandi imprese del sistema agro-alimentare, tenderà ad esercitare una pressione alla contrazione del numero dei grossisti [Wijnands, Van der Meulen, Poppe, 2006].

Molto spesso, nel sistema agro-alimentare, le imprese grossiste operano all'interno di strutture collettive, in Italia soprattutto pubbliche, utili per rendere più efficienti i processi di commercializzazione dei prodotti o per fornire maggiori garanzie ai clienti e ai consumatori finali: i *mercati all'ingrosso* (spesso denominati "mercati anonari" o "mercati generali") sono strutture per la vendita all'ingrosso di prodotti deperibili (ortofrutta, carni, pesce, ecc.). Fisicamente sono costituiti da una serie di magazzini, di piazzali, di celle frigorifere, di locali destinati alla contrattazione o nei quali vengono prestati i servizi comuni per gli operatori del mercato, situati gli uni accanto agli altri, secondo un progetto unitario, costituendo un'unica struttura integrata.

Accanto alle aree ed alle attrezzature comuni, alcuni operatori grossisti, in genere quelli di dimensioni maggiori, possono usufruire di magazzini stabili all'interno del mercato anonario, pagando un canone di affitto all'ente che gestisce il mercato.

La realizzazione e la gestione dei mercati generali sono affidate nella maggior parte dei casi ai Comuni o, comunque, ad Enti Pubblici, che devono garantire che la fase di commercializzazione all'ingrosso dei prodotti oggetto di contrattazione si svolga secondo modalità coerenti all'interesse generale.

Le *funzioni* dei mercati all'ingrosso sono le seguenti:

- a) *intermediazione*: collegamento tra produzione e consumo e coordinamento degli scambi attraverso una rapida rotazione del prodotto
- b) *assortimento*: composizione di assortimenti orizzontali e verticali. Completamento della gamma della merce in vendita attraverso la contrattazione dell'offerta.
- c) *prezzo*: "scoperta" del prezzo: le contrattazioni nel mercato portano infatti alla formazione del prezzo di mercato (per molti prodotti, non per tutti) e fanno da riferimento per le contrattazioni "fuori mercato"

- d) *servizi*: stoccaggio, assicurazione, imballaggio e confezionamento, trasporto, strutture per la contrattazione (es. aste), listini prezzi, informazione sull'andamento dei mercati

Le principali *tipologie dei mercati all'ingrosso* possono essere così individuate [Sbrana e Gandolfo, 2007]:

1. *Mercati generali alla produzione*: localizzati vicino ai luoghi di produzione (zone agricole per i mercati ortofrutticoli o floricoli, zone di allevamento per i macelli pubblici, porti pescherecci per i mercati del pesce, ecc.). In qualità di offerenti troviamo i produttori (aziende agricole, allevatori, ecc.), le loro cooperative (che hanno la possibilità di concentrare e diversificare l'offerta, specie quando i produttori sono costituiti da micro-imprese) e - infine - i cosiddetti *grossisti raccoglitori*, vale a dire operatori commerciali che si presentano sul mercato dopo aver effettuato la necessaria opera di selezione e concentrazione delle partite offerte dai piccoli produttori della zona. Gli acquirenti tipici sono rappresentati da imprese all'ingrosso specializzate, che si approvvigionano di questi articoli nelle zone di produzione per collocarli in seguito nelle zone di consumo, in Italia o all'estero.
2. *Mercati generali al consumo*. Localizzati in prossimità dei grandi centri di consumo (aree metropolitane, zone intensamente abitate, ecc.) e presentano in qualità di offerenti gli stessi operatori all'ingrosso specializzati che agiscono da acquirenti nei mercati alla produzione. Gli acquirenti tipici sono invece costituiti dalle imprese commerciali al dettaglio che gestiscono punti di vendita localizzati nella zona di attrazione del mercato. Tra i clienti dei mercati generali al consumo non vi sono solo dettaglianti di tipo tradizionale, ma anche imprese della DO (in diminuzione).
3. *Mercati generali di redistribuzione*: sorgono in località baricentriche rispetto ad ampi bacini di mercato e molto ben collegate dal punto di vista del sistema dei trasporti. La loro funzione principale, come suggerisce il loro stesso nome, è quella di fare da elemento di collegamento tra le località di produzione e di consumo, con frazionamenti, accorpamenti, ricondizionamenti delle partite a seconda delle esigenze dei differenti mercati da servire. Gli operatori che agiscono al loro interno sono essenzialmente grossisti specializzati, sia in posizione di venditori che di compratori.
4. *Mercati generali misti*: strutture nelle quali vengono svolte contestualmente le funzioni caratteristiche di più di una delle tipologie di mercati anonari in precedenza ricordati. Nella realtà tutti i mercati anonari sono *misti*, nel senso che in essi si ritrovano, in misura diversa, le caratteristiche di più tipologie di mercati anonari. Pertanto è corretto parlare di mercati anonari "misti" *stricto sensu* solo nel caso in cui tra le diverse funzioni svolte non ve ne sia una nettamente prevalente, dovendosi altrimenti in maniera più corretta parlare di mercato alla produzione, al consumo o di redistribuzione.

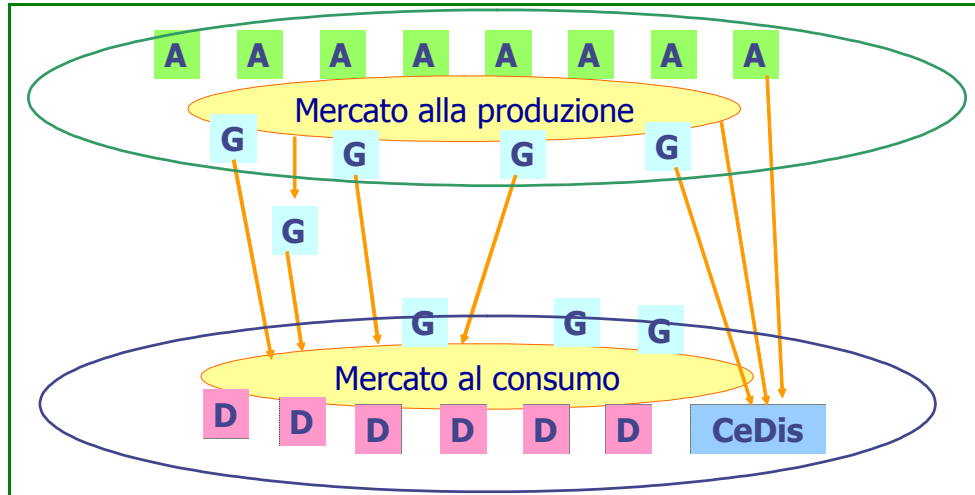
L'evoluzione del sistema agro-alimentare, e in particolare la forte crescita delle imprese della moderna distribuzione, hanno contribuito in larga misura ad evidenziare i principali *fattori di criticità* dei mercati all'ingrosso:

- *strutture*: in molti mercati vi sono notevoli carenze alle strutture, spesso vecchie e obsolete, localizzate nei centri storici, con carenze nell'accesso e nei punti di sosta, nelle strutture di conservazione e condizionamento, nella capacità di fornire servizi;
- *dimensione*: dimensioni limitate frenano le possibilità di adeguamento alle esigenze dei mercati moderni, ostacolando il collegamento domanda-offerta;
- *concorrenza di nuove strutture*: sviluppo di piattaforme logistiche extra-mercato, facenti capo ad Organizzazioni di produttori o alle imprese della moderna distribuzione (Ce.Dis.).

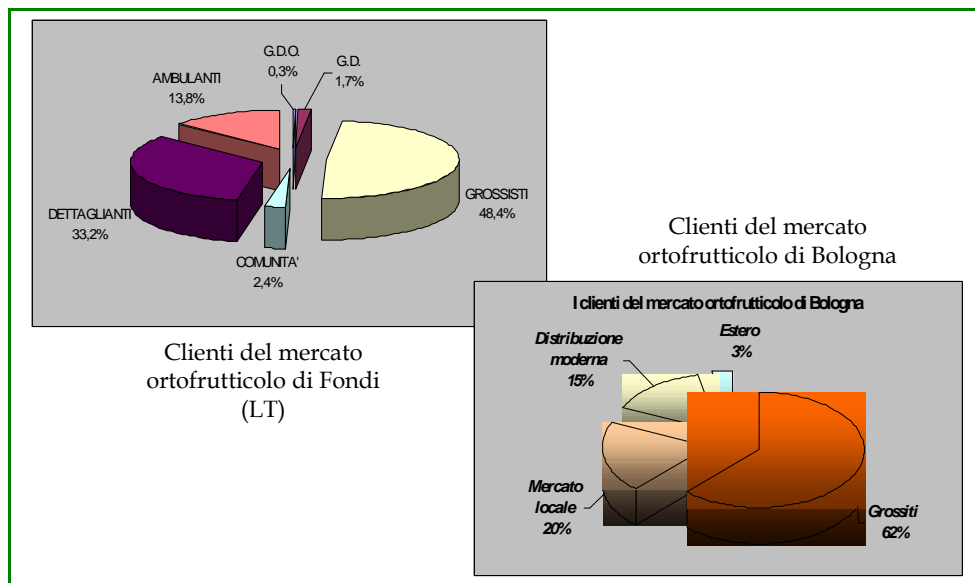
Queste pressioni competitive e carenze strutturali e organizzative hanno fatto sì che nel corso degli ultimi anni molti mercati abbiano dovuto chiudere (in particolare quelli localizzati all'interno delle aree urbane e di dimensione operativa più contenuta), mentre altri, in particolare i mercati generali all'ingrosso di maggiori dimensioni e loca-

lizzati nelle zone più dinamiche del Paese, hanno proceduto ad una ristrutturazione e riorganizzazione, offrendo nuovi servizi anche per le imprese della moderna distribuzione e interfacciandosi meglio con gli altri operatori e i servizi logistici del sistema agro-alimentare.

Mercati generali alla produzione e al consumo



La tipologia dei clienti in due mercati italiani all'ingrosso



2.6. La distribuzione al dettaglio

Le funzioni della distribuzione finale al dettaglio

La distribuzione finale al dettaglio è composta dall'insieme delle imprese del sistema agro-alimentare che assicurano la consegna finale dei prodotti agro-alimentari al consumatore finale. In particolare, le funzioni commerciali servono a superare i *gap* [Sbrana e Gandolfo, 2007]:

- *gap spaziale*: trasporto dai luoghi di produzione ai luoghi di acquisto e/o consumo (attività di trasporto);
- *gap temporale*: trasferimento nel tempo dal momento di produzione al momento in cui il prodotto è richiesto dal consumatore (attività di stoccaggio);

- gap *quantitativo*: adattamento delle quantità prodotte dai fornitori alle giornaliere esigenze del consumatore. Gli operatori commerciali frazionano le partite fabbricate per renderle disponibili al consumo nelle giuste quantità;
- gap *qualitativo*: assembla prodotti di qualità e provenienza diversa per renderli disponibili al consumatore (assortimento).

La classificazione delle imprese della grande distribuzione organizzata

Nel corso degli ultimi decenni la struttura del sistema distributivo al dettaglio nei paesi avanzati è radicalmente cambiata, a causa soprattutto del fortissimo *sviluppo delle imprese della moderna distribuzione*, o Grande Distribuzione Organizzata (GDO), oggi in forte espansione anche nei paesi in via di sviluppo.

L'introduzione e il successo delle grandi superfici di vendita si deve sia alle modificazioni della distribuzione territoriale della popolazione (tendenza alla *urbanizzazione*), che al cambiamento degli *stili di vita* e delle *abitudini* di consumo, nonché alle modalità con cui il *lavoro* viene organizzato all'interno delle famiglie.

Convenienza (prezzi più contenuti) e velocità degli acquisti sono dunque i fattori che maggiormente hanno inciso nel successo della formula commerciale del libero servizio e dei grandi assortimenti disponibili presso i punti vendita.

La crescita delle imprese della moderna distribuzione ha comportato una parallela *crisi del piccolo dettaglio tradizionale*, più o meno acuta a seconda delle categorie merceologiche e degli ambiti territoriali di riferimento.

Le imprese della GDO possono essere classificate in riferimento a diversi parametri e aspetti caratteristici, tra cui grado di specializzazione degli assortimenti, tipologia dei punti vendita controllati, grado di internazionalizzazione, autonomia gestionale dei punti vendita.

Esercizi commerciali alimentari in Italia, 2007

	Nord		Centro		Sud e Isole		Italia	
	numero	%	numero	%	numero	%	numero	%
Frutta e verdura	7.752	11,5	4.284	12,3	9.173	10,2	21.209	11,1
Carne e a base di carne	10.548	15,7	5.829	16,8	19.572	21,7	35.949	18,7
Pesci e prodotti della pesca	1.537	2,3	1.454	4,2	5.473	6,0	8.404	4,4
Pane e pasticceria	5.893	8,8	2.104	6,1	4.612	5,1	12.609	6,6
Vini, oli e bevande	2.303	3,4	1.202	3,5	1.885	2,1	5.390	2,8
Altri alimentari specializzati	6.475	9,6	2.696	7,7	9.397	10,4	18.508	9,6
Alimentari non specializzati	32.712	48,7	17.193	49,4	39.954	44,4	89.859	46,8
In complesso	67.160	100,0	34.762	100,0	90.006	100,0	191.928	100,0
% su totale esercizi	22,8		22,6		27,3		24,6	
DENSITA'	403		335		231		312	

* Sed e unità locali.
¹ Abitanti/esercizio alimentare.
 Fonte: Osservatorio nazionale del commercio, Ministero dello Sviluppo Economico.

Fonte: INEA, *L'agricoltura italiana conta 2008*

Grande Distribuzione Organizzata alimentare in Italia per ripartizione territoriale, 2005

	Unità operative		Sup. di vendita ¹		Addetti ¹		Numero di unità per 100.000 abitanti	Sup. di vendita mq/1.000 abitanti
	numero	var.% 2007/06	mq	var.% 2007/06	numero	var.% 2007/06		
Nord	4.869	3,7	6.009.292	4,7	143.757	3,7	18,0	222,1
Centro	1.724	3,8	1.911.459	4,2	47.134	2,1	14,8	164,1
Sud e Isole	2.466	7,9	2.488.652	11,4	44.667	8,5	11,8	119,5
TOTALE	9.059	4,8	10.409.403	6,1	235.558	4,3	15,2	174,9

* Supermercati e ipermercati. Dati al 1° gennaio 2007.
¹ Superficie ed addetti per il complesso dei reparti alimentari e non alimentari.
 Fonte: Osservatorio nazionale del commercio, Ministero dello Sviluppo Economico.

Fonte: INEA, *L'agricoltura italiana conta 2008*

Uno dei criteri più importanti per classificare le imprese della moderna distribuzione riguarda il *grado di autonomia gestionale dei punti vendita* (vedi prospetto For-

me aziendali, assetto proprietario e caratteristiche gestionali della moderna distribuzione). Quest'ultimo aspetto è particolarmente importante per comprendere le differenze nelle logiche operative delle imprese della GDO, e l'organizzazione gestionale degli approvvigionamenti e la politica di marca. Sulla base di questo criterio, il sistema della moderna distribuzione può essere diviso in due grandi tipologie:

- **grande distribuzione (GD) succursalista e cooperativa**, in cui sono ricomprese sia le imprese che gestiscono in maniera unitaria un numero elevato di punti vendita, che sono comunque tutti di proprietà e sotto la direzione gestionale di un'unica impresa (succursalismo, o anche detto negozio a catena), che le cooperative di consumo (come in Italia il sistema Coop). Può essere ricompreso in questa tipologia anche il *commercio indipendente*, formato da imprese che operano in maniera individuale ed autonoma sul mercato, senza rapporti di subordinazione o associazione con altre imprese, e che gestiscono un numero limitato di punti vendita, generalmente indicato in 5 punti vendita [Sbrana e Gandolfo, 2007];
- **distribuzione organizzata (DO) (o commercio associato)**, composta da imprese del dettaglio e/o dell'ingrosso che si organizzano collettivamente - pur rimanendo indipendenti dal punto di vista gestionale e organizzativo - per far fronte ad alcuni servizi comuni (gestione approvvigionamenti, politica comune di marca e di prodotti a marca, promozione al consumatore, etc.). La DO può essere ulteriormente articolata all'interno e distinta tra:
 - * *Unioni Volontarie (UV)*, promosse da grossisti e dettaglianti che si accordano da un punto di vista operativo al fine di organizzare in comune gli acquisti ed alcuni servizi per lo sviluppo delle vendite;
 - * *Gruppi di Acquisto (GA)*, composte esclusivamente da dettaglianti per lo svolgimento e la centralizzazione di alcune funzioni gestionali ed operative (approvvigionamenti, promozione, marchio comune, etc.)

La moderna distribuzione dunque è l'insieme delle imprese appartenenti alla distribuzione organizzata e alla grande distribuzione, che viene spesso indicato come Grande Distribuzione Organizzata (GDO).

Forme aziendali, assetto proprietario e caratteristiche gestionali della moderna distribuzione

Forma aziendale	Assetto proprietario	Caratteristiche gestionali
DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA (DO) UV (DESPAR, SISA) GA (CRAI, CONAD, SIGMA)	Associazioni tra dettaglianti (Gruppi D'Acquisto-GDA) o tra grossisti e dettaglianti (Unioni Volontarie-UV) Acquisti e servizi di vendita in comune Le imprese aderenti mantengono la propria autonomia giuridica e patrimoniale	Struttura organizzativa articolata su tre livelli: 1. il punto vendita 2. il CEDI (centro di distribuzione) 3. la centrale consortile Crescente importanza delle funzioni centralizzate di consulenza di marketing e di supporto finanziario rispetto alla funzione acquisti Nei GDA , l'imprenditorialità è originata dal dettaglio ed è residente nei singoli punti vendita. Nelle UV , l'imprenditorialità è originata dal settore dell'ingrosso ed è concentrata nei CEDI, collegati a livello nazionale in forma consortile
GRANDE DISTRIBUZIONE (SUCCURSALISTA E COOPERATIVA) (GD)	Imprese di elevate dimensioni, operanti con imprese di almeno 6 punti vendita, sotto un'unica proprietà (società per azioni in mano privata o cooperativa) e con gestione centralizzata	Gruppo strategico in forte espansione, operante per lo più con forme distributive moderne, basate sulle grandi superfici di vendita Nelle Coop approccio <i>etico</i> al mercato nel rispetto della matrice cooperativa
INDIPENDENTI	Imprese (per lo più individuali o società a controllo familiare), con non più di 5 punti vendita, non inserite in alcuna forma associativa	Gestione familiare, scarsa managerialità e forte presenza sul territorio Forme distributive tradizionali

Caratteristiche delle forme distributive delle imprese della moderna distribuzione

Forma distributiva	Superficie	Assortimento	Tecnica di vendita	Comportamento d'acquisto	Connotati
Negozi tradizionali	< 200 mq	Limitata profondità ed ampiezza	Vendita assistita o <i>al banco</i>	Acquisti integrativi	Negozi di prossimità Gestione familiare Orario spezzato
Superette (minimarket)	Tra 200 e 400 mq	Media profondità ed ampiezza Referenze ad alta rotazione	Mista: self service + banco per i prodotti freschi	Acquisti quotidiani	Negozi di quartiere Forma evolutiva dei negozi tradizionali
Supermercato	Tra 400 e 2.500 mq	Elevata ampiezza Profondità proporzionale alle dimensioni Marche commerciali	Mista: self service + banco per i prodotti freschi	Acquisti settimanali	Localizzazione periferica o di quartiere. Ampia area d'attrazione. Orario continuato
Ipermercato	Sopra i 2500 mq	Multi-specializzazione merceologica	Self service + reparti assistiti	Grandi spese plurisettimanali	Localizzazione periferica. Ampi parcheggi. Orario esteso. Collocati nei centri commerciali
Discount	Tra 400 e 800 mq	Ampiezza media Profondità molto limitata Marche commerciali o <i>di fantasia</i>	Self service Raramente banco per i prodotti freschi	Acquisti settimanali	Localizzazione periferica o di quartiere Prodotti <i>low-price</i> Locali spartani
Centro commerciale	Almeno 10 PV al dettaglio (tra cui un ipermercato)	Offerta grocery + offerta non grocery + offerta di servizi non commerciali	Tecniche di vendita della GD e del dettaglio tradizionale specializzato	Filosofia dominante: lo shopping come attività di impiego del tempo libero	Pluralità di soggetti economici con unitarietà di gestione delle infrastrutture e servizi comuni

Una formula distributiva introdotta più recentemente, ma operante già da diversi anni, è quella del *discount*. Nella sua forma originaria, quella del cosiddetto hard discount, il punto vendita ha una superficie tra i 400 e i 600 mq e tende a contenere al massimo i prezzi di vendita al consumatore attraverso una estrema compressione dei costi:

- di manodopera, riducendo il numero delle operazioni necessarie per la gestione del punto vendita (riassorbimenti, cassa, etc.) e degli approvvigionamenti;
- di arredamento interno al punto vendita, in genere molto "spartani";
- di assortimento, introducendo poche referenze per famiglia di prodotto e non inserendo prodotti di marca e prodotti freschi.

Nonostante il fatto che molte imprese della GDO abbiano nel tempo acquisito anche punti vendita discount, spesso non utilizzando comunque la marca commerciale nota ma creandone di nuove, si stanno verificando fenomeni di separazione tra l'organizzazione del discount e quella delle altre tipologie distributive nelle formule multicanale (per esempio Coop Italia che ha creato un'organizzazione acquisti separata per i suoi discount a marchio DiCo).

Condizioni di sviluppo e logiche operative della moderna distribuzione

Il sistema distributivo negli ultimi decenni è andato assumendo sempre più un ruolo guida nell'orientare l'evoluzione del sistema agro-alimentare e nel determinare gli assetti strutturali e l'organizzazione delle fasi "a monte" di numerose filiere. L'evoluzione della distribuzione da settore prevalentemente "passivo" e neutrale (ad essa era affidato il semplice trasferimento fisico dei prodotti dalle imprese di trasformazione al consumatore) a settore sempre più autonomo e strutturante, è attribuibile al processo di forte modernizzazione del sistema distributivo, determinato da una parte dall'evoluzione delle condizioni di produzione (produzione industriale di massa), e dall'altra dall'evoluzione delle condizioni sociali di consumo.

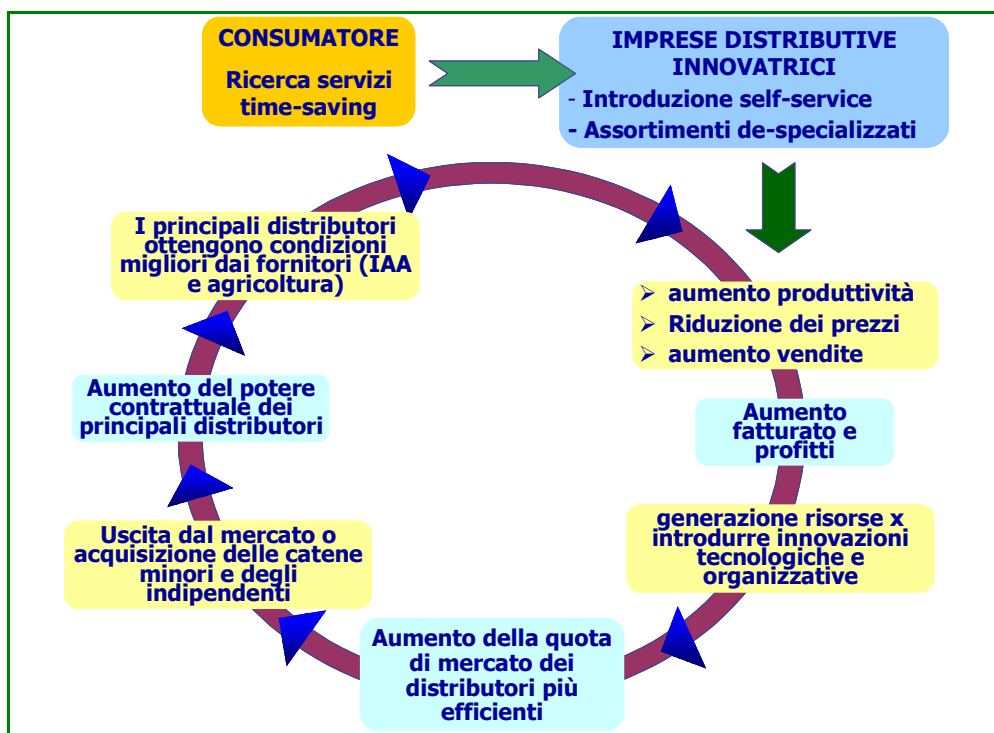
In effetti proprio l'esigenza del consumatore di un elevato contenuto di *servizio time-saving* ha consentito l'introduzione del *self-service (scaffale aperto)*, che si è rivelata per le imprese distributive che l'hanno adottata una innovazione radicale sia di prodotto, in quanto modifica la tipologia di servizio distributivo offerto al consumatore rendendolo più adeguato alle nuove esigenze, sia di carattere organizzativo, in quanto modifica il modo di operare delle imprese distributive; tale innovazione consente alle im-

prese che la adottano l'ottenimento di rilevanti economie di scopo e di scala, con particolare riferimento alle economie di scala di natura finanziaria, connesse alla possibilità per le imprese distributive di ottenere forniture a prezzi tanto minori quanto maggiore è il volume degli acquisti da esse richiesti.

Le imprese innovative sono nelle condizioni di praticare politiche di prezzo molto aggressive al fine di sottrarre quote di mercato al dettaglio tradizionale, esercitando dunque una forte *concorrenza inter-tipo* (vale a dire tra tipologie diverse di erogazione del servizio di distribuzione); nel settore distributivo si viene così a realizzare una *forte tendenza alla concentrazione*, la quale tende ad autoalimentarsi in un processo ciclico che interessa sia l'assetto interno al settore distributivo stesso che l'assetto dei rapporti con l'industria alimentare (figura *Il ciclo della concentrazione nel settore distributivo*) [Pieri e Venturini, 1995].

In sostanza le grandi imprese della moderna distribuzione, che gestiscono una pluralità di punti vendita organizzati secondo criteri moderni, realizzano grandi volumi di vendita e possono dunque godere nei propri acquisti di un elevato potere contrattuale verso le imprese della trasformazione alimentare (e più in generale verso i fornitori, ivi comprese dunque le aziende agricole e loro organizzazioni), il che consente di ottenere condizioni di acquisto particolarmente vantaggiose rispetto alla distribuzione tradizionale; da ciò deriva per la moderna distribuzione una maggiore profittabilità, che consente l'introduzione di ulteriori innovazioni (nella logistica, nella informatizzazione e automazione dei processi - ad es. scanner alle casse -, nel marketing della propria insegna) il che genera una ulteriore crescita dei volumi commercializzati.

Il ciclo della concentrazione nel settore distributivo



La concentrazione si manifesta dunque nella diminuzione di importanza delle imprese commerciali piccole e artigianali (cioè il dettaglio tradizionale), a vantaggio dello sviluppo di unità di vendita despecializzate di elevata superficie (super e ipermercati, e soprattutto medio-piccole superfici a libero servizio) appartenenti a un numero relativamente ristretto di grandi imprese.

Le grandi imprese della GDO sviluppano una vera e propria *industrializzazione del processo distributivo*, caratterizzato dai grandi volumi trattati, da una crescente scomposizione delle fasi del processo stesso e da una conseguente specializzazione per funzioni delle risorse impiegate (i principi della "modernizzazione"; vedi quanto detto

sopra), la quale consente il conseguimento di economie di scala. Nascono così le grandi **Centrali di acquisto** della GDO, strutture organizzative interne alle imprese della GDO che gestiscono gli approvvigionamenti per la totalità dei punti-vendita appartenenti all'impresa (e sempre più spesso più imprese della GDO), il tasso di introduzione di innovazioni tecnologiche e di marketing tende ad aumentare, così come la centralità della funzione logistica.

L'accentramento della funzione di acquisto e della contrattazione con i fornitori nell'ambito delle **Centrali di acquisto** della GDO consente non solo di ottenere condizioni di acquisto più vantaggiose dai fornitori, ma anche di conseguire una razionalizzazione dei flussi logistici sempre più spinta. La funzione del grossista tradizionale tende ad essere internalizzata dalla GDO mediante la creazione di **Centri Distributivi** (o **Ce.Dis.**, strutture logistiche che gestiscono i flussi di approvvigionamento dei punti vendita e delle consegne dei fornitori), che servono un numero sempre più elevato di punti-vendita e dai quali transitano non solo le merci confezionate e conservabili, ma anche i prodotti freschi più deperibili, come ad esempio i prodotti ortofrutticoli.

Il nuovo modello gestionale adottato dalle imprese della GDO contribuisce a ridurre la segmentazione spaziale dei mercati anche per quei prodotti tradizionalmente più "protetti"; la possibilità per i fornitori (industria alimentare, agricoltura) di restare nell'assortimento dei distributori (cioè di essere *referenziati*) è sempre meno legata alla vicinanza geografica e sempre più invece alla capacità di adattarsi ai tempi e alle esigenze anche qualitative del distributore, nonché alla capacità di differenziare il proprio prodotto.

La GDO fa registrare inoltre un processo di **crescita e internazionalizzazione delle imprese**, con fenomeni di acquisizione di imprese distributive, ad opera anche di gruppi provenienti da altri Paesi, realizzando così economie di scala a livello organizzativo, logistico, amministrativo, etc. I distributori tendono così ad operare anche per i propri approvvigionamenti su una scala sempre più ampia e transnazionale, anche mediante la creazione di "**mega-centrali di acquisto**" su scala multinazionale: l'internazionalizzazione della distribuzione tende ad accrescere la concorrenza tra i fornitori di prodotti sia trasformati che freschi, e pone in rapporto stretto di sostituzione le stesse produzioni tipiche di Paesi diversi.

In effetti le imprese della moderna distribuzione hanno la possibilità, grazie alla loro dimensione, di attuare **politiche attive di supporto** e di **politiche attive di prezzo** rispetto ai prodotti da esse trattati:

- le **politiche attive di supporto** si realizzano attraverso la gestione strategica della superficie espositiva (ad esempio posizionamento dei prodotti su scaffali di altezze diverse) e/o l'attività promozionale nei punti-vendita (offerte speciali, promozioni "tematiche", ecc.) ,
- le **politiche attive di prezzo** si realizzano attraverso manovre sui margini commerciali e modificano la competitività di ciascun prodotto.

Tali comportamenti sono in grado così di influenzare la struttura stessa delle preferenze del consumatore, intervenendo sul suo set informativo e sulla dinamica dei prezzi relativi al consumo.

L'aumento della dimensione economica delle imprese della GDO, e la crisi del settore del dettaglio tradizionale, fa assumere un ruolo di importanza centrale del settore distributivo nelle filiere e nel sistema agro-alimentare: la GDO svolge cioè un ruolo sempre più importante sia nel condizionare il proprio "a valle" (i consumatori), che nello strutturare il proprio "a monte" (industria agro-alimentare e agricoltura).



3. I consumi alimentari

3.1. L'evoluzione dei consumi alimentari e le nuove tendenze del consumatore

La motivazione del rinnovato interesse per il fenomeno "consumo" nell'ambito dell'economia agraria risiede nell'evoluzione del moderno sistema agro-alimentare, e nella crescente consapevolezza dell'importanza delle dinamiche dei consumi nel dettare i ritmi dello sviluppo del sistema e nel tracciarne le linee evolutive. In altri termini il fenomeno consumo appare oggi maggiormente in grado di influenzare (oltre che di essere influenzato da) il comportamento degli operatori del sistema economico.

La relativa stazionarietà del tasso di crescita dei consumi alimentari nelle società avanzate e la crescente apertura dei mercati hanno indubbiamente aumentato il livello di concorrenza tra le imprese, inasprendone la lotta per la conquista di spazi di mercato. Contemporaneamente emerge in tutta evidenza come il consumatore delle società avanzate manifesti bisogni sempre più vari e mutevoli che spingono le imprese alla ricerca di nuovi prodotti, dando origine ad una forte dinamicità all'interno delle singole categorie merceologiche.

Tutto questo rende ancora più urgente la necessità di disporre di chiavi di lettura delle attuali dinamiche dei consumi atte a coglierne i possibili riflessi sull'assetto strutturale, strategico ed organizzativo del sistema delle imprese, tenuto conto anche delle particolarità del consumo alimentare, il quale affianca al momento economico un significato sociale profondo. Infatti il prodotto alimentare riflette più di ogni altro i valori sociali e culturali dei consumatori, e la sua funzione essenziale e irrinunciabile per la vita umana e l'intimo collegamento che si instaura tra uomo e natura proprio attraverso il cibo lo rendono un prodotto specifico il cui consumo va a toccare non solo la sfera economica ma anche quelle nutrizionale, edonistica, sociale e simbolica.

3.2. Le leggi sociali del consumo alimentare e il modello nutrizionale

Come punto di partenza per l'individuazione e l'analisi delle nuove tendenze dei consumi alimentari è opportuno prendere le mosse dalla comprensione delle **grandi trasformazioni storiche** e delle loro principali determinanti. In questa prima fase il consumo alimentare verrà considerato sulla base della sola dimensione di "ciò che si acquista" o comunque, relativamente ad alcune informazioni statistiche, a "ciò che si ingerisce"⁷, facendo dunque astrazione dall'insieme delle attività che precedono e seguono l'acquisizione del prodotto da parte del consumatore (sul mercato o per auto-produzione).

Verrà dunque analizzata l'evoluzione del **modello nutrizionale**, ovvero il modo con cui cambiano nel tempo le quantità e la tipologia degli alimenti consumati. Nell'analisi si farà riferimento in via prevalente ai dati sui consumi di fonte ufficiale: sotto un profilo aggregato, considerando tanto gli elementi nutritivi di base che la spesa complessiva, e sotto un profilo di maggiore articolazione, considerando tanto le quantità che la spesa rispetto a specifiche categorie di prodotti.

Il modello nutrizionale (MN) si riferisce alle quantità e alla tipologia di alimenti consumati da una popolazione.

Il MN analizza dunque l'evoluzione e le caratteristiche degli alimenti consumati ripartiti nelle varie categorie (cereali, carne, pesce, ortaggi, uova, latticini, etc.) e prodotti (ad es. per i cereali: pane, pasta, riso, etc.) in relazione alle caratteristiche della popolazione per età, sesso, condizione professionale, etc.

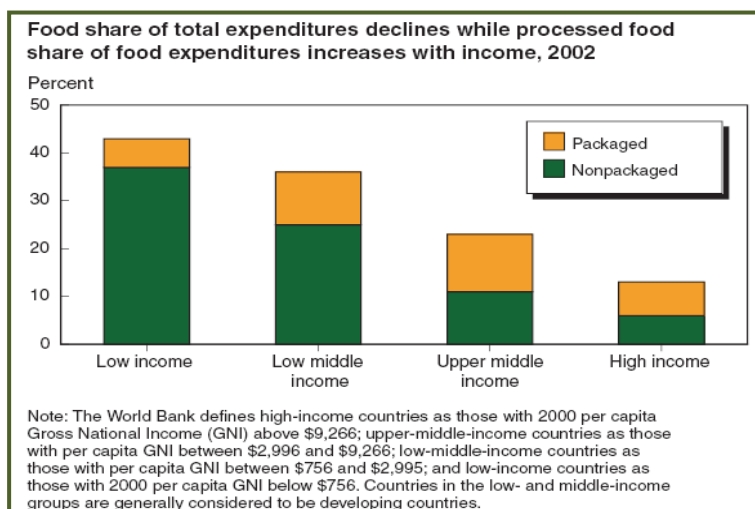
Il MN analizza anche il valore energetico (quantità di calorie) e nutritivo degli alimenti (zuccheri, grassi, proteine, vitamine, etc.)



⁷ Nel caso di valutazioni basate sul consumo *apparente* si farà in realtà riferimento a "ciò che è disponibile per essere ingerito".

I dati statistici ufficiali si basano da una parte su inchieste condotte presso le unità di consumo, e dall'altra sulla contabilità nazionale. Le *indagini Istat sui bilanci familiari*⁸ forniscono una valutazione dei consumi delle famiglie residenti in Italia (escludendo quindi le altre unità di consumo - ad esempio le convivenze permanenti) anche in relazione ad alcune variabili di base quali la localizzazione geografica, la tipologia della famiglia e il reddito familiare. La *contabilità nazionale* invece fornisce una valutazione indiretta dei consumi di tutti i soggetti presenti all'interno del territorio nazionale basata sul metodo della disponibilità⁹.

L'analisi delle informazioni statistiche disponibili evidenzia chiaramente l'operare della "legge di Engel", che vede una tendenziale riduzione dell'incidenza percentuale della spesa alimentare sul reddito dei consumatori. E' possibile affermare che oggi il nostro Paese abbia raggiunto la *fase della sazietà*, in cui i bisogni alimentari di



base sono ormai, pur se solamente nella media, soddisfatti, e anzi in cui le disponibilità nutritive hanno superato le necessità fisiologiche della popolazione, tanto da determinare fenomeni diffusi di sovralimentazione.

Il declino della percentuale della spesa per consumi alimentari sul totale del reddito avviene attraverso un processo che porta ad importanti modificazioni. Limitandosi a considerare il passato recente,

la fase della sazietà è stata raggiunta attraverso due passaggi distinti, i quali caratterizzano con una certa uniformità lo sviluppo alimentare dei Paesi ad alto reddito, tanto da consentire la formulazione di un insieme di "*leggi sociali del consumo alimentare*" che integrano la più nota "legge di Engel" [Malassis e Padilla, 1986].

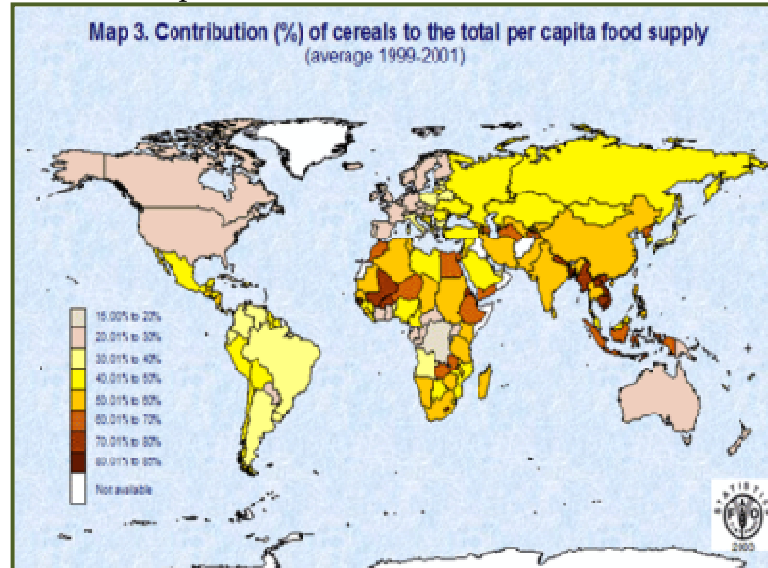
Evoluzione del modello nutrizionale (leggi sociali del consumo alimentare)

1	Saturazione dei fabbisogni pro-capite energetici e nutrizionali	forte crescita delle quantità di alimenti consumati, in particolare di cereali, e saturazione dei fabbisogni pro-capite energetici e nutrizionali
2	Arricchimento della dieta	Crescita del reddito medio e arricchimento della dieta. Sostituzione calorie vegetali con animali. Contrazione del tasso di crescita dei consumi alimentari
3	Fase di sazietà	Diminuzione dei consumi di carne, oli e grassi; stabile il consumo di cereali, aumenta il consumo di ortaggi e frutta, pesce e bevande non alcoliche. Lenta crescita dei consumi alimentari e stazionarietà della composizione dei consumi per grandi categorie

⁸ Dal 1968 l'Istat rileva mediante campionamento i consumi delle famiglie, ovvero i consumi privati costituiti dall'ammontare dei beni e servizi acquistati (o autoconsumati) dalle famiglie per soddisfare i bisogni individuali; dunque la loro copertura non è assoluta. Il confronto tra dati assoluti di anni diversi deve comunque essere operato con cautela, sia per le diverse dinamiche dei prezzi nei periodi in esame, sia per alcune modifiche apportate nel tempo alla tecnica di campionamento e al raggruppamento di beni e servizi in capitoli di spesa.

⁹ La contabilità nazionale, a differenza dei bilanci familiari, valuta gli autoconsumi ai prezzi al dettaglio invece che ai prezzi alla produzione.

Un primo passaggio verso la fase della sazietà è quello che conduce alla *saturatione dei fabbisogni pro-capite energetici e nutrizionali*, la quale nel nostro Paese si esaurisce all'incirca nei primi anni '70 [Serre e Venir, 1976]. Il consumo medio giornaliero di calorie pro-capite, considerato in termini di calorie finali, dopo essere aumentato con tassi sostenuti di oltre 700 unità dal 1950 al 1970 (+29%), successivamente è cresciuto in misura molto limitata e comunque con un andamento molto contrastato; una situazione del tutto simile è riscontrabile per le proteine. Se dal lato della domanda tale passaggio è fortemente connesso alla transizione dallo stadio preindustriale alla diffusione della modernizzazione, e alla conseguente crescita del reddito pro-capite, esso è resa possibile dal lato dell'offerta dal forte sviluppo della produzione, in primis agricola, oltre che dall'aumento della capacità di approvvigionamento sui mercati internazionali. Ciò ha consentito un significativo rafforzamento del potere d'acquisto alimentare, che si è tradotto in una crescita del consumo pro-capite di calorie attuato in larga parte mediante l'aumento del consumo dei prodotti relativamente "poveri", di origine vegetale. La quota della spesa in beni alimentari e bevande rispetto al totale dei consumi privati interni si mantiene molto elevata: nel periodo 1951-60 l'incidenza risulta superiore al 45%, e nel decennio successivo scende solamente al 41% circa.



Una volta soddisfatto il fabbisogno nutritivo di base e raggiunta una stabilizzazione dei consumi in termini di calorie finali, si attiva una seconda fase in cui si rileva un *processo di progressivo arricchimento degli alimenti consumati*, che nel secondo passaggio verso la fase della sazietà si concretizza in un *sostituzione di prodotti vegetali con prodotti animali*. La crescita dei consumi di prodotti animali - carni e latte e derivati -, insieme a quella dello zucchero, si afferma fin dalla fine degli anni '60 e, fatta eccezione per i primi anni '70 a causa della recessione economica, prosegue fino ai primissimi anni '80. Il consumo pro-capite di calorie e proteine tende verso la stabilizzazione e addirittura manifesta qualche lieve regresso, ma aumenta in maniera molto più consistente che nel passato la copertura di tali fabbisogni da parte dei prodotti di origine animale. L'alimentazione diviene più "ricca" e decisamente più costosa in termini di fabbisogni energetici: uno stesso consumo calorico pro-capite viene infatti soddisfatto impiegando una *quantità crescente di calorie iniziali*, a causa dell'elevato rapporto di conversione tra calorie vegetali e calorie animali. Ciò non consente comunque di contenere il declino tendenziale dell'incidenza della spesa in prodotti alimentari e bevande rispetto ai consumi totali, che nella prima metà degli anni '80 risulta inferiore di circa 16 punti percentuali rispetto agli anni '60. Tale incidenza permane comunque in Italia tuttora più elevata rispetto ad altri Paesi sviluppati.

Il processo di arricchimento dei consumi alimentari prosegue negli anni '80, nel corso dei quali si entra nella *fase della sazietà*: i consumi di calorie e proteine sono relativamente stabili, mentre almeno fino ai primi anni '90 il valore dei consumi alimentari continua a crescere anche in termini reali, pur se a ritmi nel complesso abbastanza ridotti e comunque meno che proporzionalmente rispetto al reddito. In tale fase l'elemento dominante è quello della staticità relativa, o addirittura del regresso, delle singole categorie di consumi considerate dall'Istat e in particolare di quelle che avevano caratterizzato le fasi di sviluppo precedenti; fanno eccezione la categoria degli "Altri prodotti alimentari" e delle "Bevande analcoliche".

3.3. Omogeneizzazione e differenziazione nei consumi alimentari

La fase della sazietà può dunque essere considerata un momento di allineamento rispetto alle caratteristiche tipiche delle società avanzate. Come alcuni studi hanno mostrato [Blandford, 1984; Wheelock e Frank, 1989; Connor, 1994], infatti, la struttura generale dei consumi alimentari delle società ad alto reddito mostra una *tendenza all'attenuazione delle differenziazioni esistenti*, ovvero una *omogeneizzazione* ed una *convergenza delle strutture dei consumi* verso un ideal-tipo, pur presentando ogni Paese ritmi di avvicinamento diversi¹⁰. Inoltre la tendenza all'omogeneizzazione non solo esiste e si manifesta tra i diversi Paesi, ma anche all'interno dei Paesi stessi. In Italia ad esempio, nonostante il permanere di differenziazioni talvolta anche marcate, è possibile evidenziare una tendenza alla riduzione delle differenze nella struttura dei consumi alimentari, a testimoniare come gli squilibri territoriali e sociali non rivestono più un ruolo decisivo come in passato. Infatti nel periodo 1975-1993 è riscontrabile una generalizzata riduzione degli scarti delle quantità consumate nelle diverse aree territoriali (Nord-Ovest, Nord-Est, Centro e Sud) dalla media nazionale (in particolare per il pane e la pasta, il pesce, gli oli, il latte e i formaggi, lo zucchero), ed è soprattutto il consumatore del Sud a mostrare una forte riduzione dello scostamento dai valori medi nazionali [Belletti e Marescotti, 1996].

Prodotti	% sulla spesa alimentare	Tasso % medio annuo di variazione 2007/1997	
		quantità	prezzi
Carne	22,4	0,8	2,1
Pane e trasformati di cereali	18,3	1,7	1,8
Lattiero-caseari e uova	12,8	0,7	1,6
Ortaggi e patate	10,5	0,3	2,9
Frutta	6,7	0,9	2,4
Pesce	6,4	0,5	2,9
Zucchero e dolciari ¹	6,4	1,1	1,9
Vino e bevande alcoliche	5,1	0,9	2,3
Acque minerali e altre bevande ²	5,3	1,9	1,4
Oli e grassi	4,5	-0,5	1,8
Caffè, tè e cacao	1,3	0,6	0,8
Altri alimentari ³	0,3	2,8	0,8
IN COMPLESSO	100,0	0,9	2,0

¹ Marmellata, miele, sciroppi, cioccolato e pasticceria.
² Bevande gassate, succhi, ecc.
³ Dietetici, spezie, prodotti per l'infanzia, ecc.

Fonte: INEA, L'agricoltura italiana conta 2008

Analoghe considerazioni possono essere svolte in riferimento ad altre modalità di ripartizione, ad esempio tra capoluoghi e comuni con più di 50.000 abitanti da una parte e altri comuni dall'altra (proxy delle differenze tra comuni urbanizzati e rurali), e in base al settore di attività del capofamiglia considerando sia la distinzione tra impiego in agricoltura e in altri settori che quella tra lavoratori dipendenti e indipendenti.

La fase che stiamo attraversando vede dunque una riduzione degli spostamenti tra le diverse categorie di consumo, ed una maggiore uniformità nella composizione a livello territoriale e sociale, oltre che nei confronti delle altre società avanzate. Questo non significa che si vada verso una cristallizzazione della struttura ed una diminuzione della dinamicità dei consumi alimentari. Oltre infatti alla semplice considerazione che

¹⁰ Connor [1994] ad esempio evidenzia come la struttura dei consumi alimentari presente oggi negli Stati Uniti sia una buona proxy di quanto accadrà in Europa Occidentale nei prossimi anni, attribuendo un ruolo di rilievo alle compagnie multinazionali del settore e al commercio internazionale nel meccanismo di trasmissione e diffusione dei regimi alimentari.

la struttura attuale possa non rappresentare necessariamente un punto di arrivo¹¹, la tendenza alla omogeneizzazione si riscontra soltanto a livello di superficie, vale a dire di struttura agro-nutrizionale (tipologia di beni consumati per grandi categorie di base e tipologia degli apporti nutritivi) [Malassis e Padilla, 1986], il che non comporta invece un appiattimento delle modalità con cui questi prodotti vengono consumati, né delle loro caratteristiche "qualitative" (ad esempio in riferimento al rapporto tra calorie agro-industriali e calorie agricole, o al diverso livello di sostituzione tra prodotti banali e prodotti con elevato contenuto di servizio).

Prodotti	Germania	Grecia	Portogallo	Francia	Italia	Ungheria	Polonia	Regno Unito	Bulgaria	Romania
Cereali e derivati	112,7	199,4	126,4	109,8	169,2	167,4	151,3	103,4	nd	nd
Riso lavorato	4,4	4,8	nd	5,5	10,4	6,1	2,5	5,6	3,9	3,8
Patate	63,0	93,7	93,1	47,0	43,1	65,4	126,3	101,4	38,3	85,6
Pomodori freschi e trasformati	22,5	46,8	nd	29,6	73,8	17,8	17,0	16,0	22,3	28,4
Frutta fresca ¹	28,3	82,5	54,9	39,7	72,9	32,7	16,2	20,3	15,0	20,4
Agumi	46,5	78,1	30,6	116,6	60,9	15,6	17,8	5,1	10,2	13,7
Latte al consumo ²	65,7	65,0	nd	74,0	63,8	nd	nd	115,6	nd	nd
Formaggi	20,3	25,7	nd	24,6	21,7	nd	nd	9,2	nd	nd
Uova	13,0	10,3	nd	15,5	12,0	nd	nd	13,5	nd	nd
Burro	6,5	0,9	nd	7,9	2,9	nd	nd	3,3	nd	nd
Carni totale	87,1	83,3	104,8	101,1	90,6	nd	nd	83,8	nd	nd
bovina	12,7	15,3	18,4	26,8	25,0	nd	nd	21,1	nd	nd
suina	53,8	28,7	44,2	34,4	39,0	nd	nd	21,5	nd	nd
Oli e grassi vegetali	nd	48,6	nd	15,5	22,5	14,0	6,3	24,3	nd	15,2
Zucchero	37,4	28,6	30,8	36,4	43,5	31,1	37,8	23,7	26,0	28,4
Vino ³	24,5	31,9	46,6	53,9	46,5	34,3	1,7	19,7	nd	12,0

¹ Mele, pere, pesche, uva da tavola.
² Compresi altri prodotti freschi, crema estesa.
³ Litri pro capite.

Fonte: INEA, *L'agricoltura italiana conta 2008*

In sostanza il processo di arricchimento dei prodotti consumati non risulta esaurito; esso però non si manifesta più con l'incremento di qualche specifica categoria di prodotti, bensì in maniera trasversale, interessando inoltre non più la sola fase agricola ma tutti i livelli della catena produttiva agro-alimentare. Tale arricchimento rispecchia un forte aumento della possibilità di scelta per il consumatore, non solo tra un universo di prodotti che da banali divengono fortemente differenziati, ma anche rispetto alle dimensioni temporale (conservabilità) e spaziale (disponibilità di prodotti non "locali").

Rispetto a tali dinamiche le informazioni statistiche ufficiali sui consumi si rivelano insufficienti in quanto basate su categorie di prodotti molto ampie e strettamente collegate alla sfera della produzione agricola più che alla loro effettiva modalità di utilizzazione finale, determinando una sottovalutazione dell'apporto fornito al prodotto alimentare dall'industria di trasformazione e dal sistema distributivo. La necessità di disporre di una maggiore disaggregazione delle categorie di prodotti alimentari consumati può essere in parte soddisfatta integrando i dati ufficiali con quelli relativi alla produzione dell'industria di trasformazione provenienti sia dall'Istat che da altre fonti, nell'ipotesi che gli orientamenti delle imprese operanti sul territorio nazionale siano guidati dall'evoluzione degli orientamenti del consumo interno, ovvero che sia lecito prescindere dalla componente della produzione orientata all'esportazione.

3.4. Alla ricerca di nuovi fattori esplicativi delle dinamiche dei consumi alimentari

I brevi cenni forniti circa le principali linee di tendenza presenti nei regimi alimentari e di spesa degli attuali paesi sviluppati sono stati sufficienti a mostrare come la staticità e l'omologazione dei consumi siano soprattutto fenomeni di superficie e, in certa misura, solamente apparenti: infatti la dinamicità delle variazioni all'interno delle

¹¹ Ad esempio il processo di sostituzione delle calorie vegetali con le calorie animali potrà, con l'ulteriore innalzamento dei livelli di reddito ma soprattutto con la diffusione di una maggior coscienza ecologica ed informazione, subire anche parziali inversioni di tendenza; ciò tenuto conto anche dalla sua scarsa sostenibilità a livello internazionale [Malassis e Padilla, 1986; Malorgio, 1989].

grandi categorie dei consumi alimentari permane molto elevata, ed anzi risulta aumentata nell'ultimo decennio.

In relazione alla interpretazione di tali fenomeni viene *diminuendo la rilevanza diretta dei fattori esplicativi tradizionali, costituiti dai livelli di reddito disponibile reale pro-capite e dalla struttura dei prezzi relativi dei beni*. Se infatti l'evoluzione della struttura dei consumi alimentari del nostro Paese fino all'incirca agli anni '70 poteva essere interpretata alla luce dei movimenti di tali variabili, le attuali tendenze devono necessariamente trovare supporto interpretativo anche in altri fattori esplicativi. Ciò è vero soprattutto quanto più si voglia considerare l'andamento dei consumi, misurato sia in termini di quantità che di spesa, disaggregato a livelli di analisi più fini, e dunque secondo una prospettiva più confacente a quella del sistema delle imprese [Senauer, Asp e Kinsey, 1992; Connor, 1994]¹².

La perdita di rilevanza diretta dei fattori esplicativi tradizionali è in larga parte da riconnettersi al fatto che, raggiunta la "saturazione quantitativa" di consumo individuale e stabilizzatosi il regime alimentare, l'alimentazione tende ad assorbire una quota progressivamente più limitata della spesa totale del consumatore (legge di Engel). Ciò fa sì che, come evidenziato dal marketing, il generico prodotto alimentare solitamente assuma la natura di *convenience good*, ovvero a basso valore unitario e ad acquisto ripetuto, il che disincentiva il consumatore a dedicare troppe risorse (compreso il tempo) alla ricerca di informazioni e conseguentemente determina una diminuzione della sensibilità al prezzo. Il consumatore tende a formulare degli intervalli di indifferenza rispetto al livello del prezzo di acquisto [Caiati, 1993] e ad affidarsi in misura crescente al marchio e all'immagine aziendale nella formulazione delle proprie scelte¹³.

Se il consumatore tende a prestare meno attenzione al prezzo, esso è comunque molto interessato al loro "prezzo d'uso" [Becker, 1965; Tokoyama e Egaitsu, 1994]: il prezzo viene cioè considerato in senso esteso, vale a dire non solamente come moneta pagata per l'acquisto del prodotto, ma come insieme delle risorse impiegate in maniera esplicita e implicita nel processo di acquisizione-elaborazione-ingestione dei beni alimentari. Il prezzo del cibo viene dunque a dipendere da un insieme di situazioni soggettive (ad esempio disponibilità di tempo per la preparazione dei cibi, dimensione della famiglia, dotazione di attrezzature di cucina), che comunque possono almeno in parte essere ricondotte all'azione di un insieme di fattori socialmente determinati.

Dunque il reddito, il prezzo e la struttura dei prezzi relativi possono contribuire a spiegare la maggior parte della variazione della spesa pro-capite delle grandi categorie di alimenti, ma per spiegare le variazioni rispetto a singoli prodotti che incidono solo per un limitato ammontare sul budget del consumatore - in una società che ha visto drasticamente diminuire la quota di spesa destinata all'acquisto di generi alimentari sul totale dei consumi e del reddito - occorre volgere lo sguardo anche verso altri fattori, quali ad esempio le caratteristiche demografiche, sociologiche, culturali.

Diviene dunque necessaria una ricongiunzione tra l'attività di mercato svolta dal consumatore rispetto ai prodotti alimentari (acquisto) e l'attività di consumo; quest'ultima, che comprende a sua volta un insieme di operazioni e funzioni che assumono a pieno titolo rilevanza economica, non viene infatti considerata direttamente nell'analisi tradizionale.

In questa ottica è *necessario porre una crescente attenzione alla varietà e alla variabilità del modo in cui le attività del consumo vengono organizzate e svolte, nei diversi contesti in cui*

¹² E' proprio quando vengano valutate dal punto di vista delle imprese che le tecniche standard di stima basate su prezzi e reddito presentano diversi limiti, riconducibili soprattutto al fatto che nell'attuale dinamica dei mercati le necessità di segmentazione del marketing impongono di tener conto di un ventaglio molto ampio di variabili che le tecniche standard invece non permettono in genere di raggiungere. A ciò si aggiunga che, soprattutto nel caso di prodotti innovativi, non sono disponibili serie storiche per effettuare previsioni econometriche [Connor, 1991]. L'insufficienza delle variabili esplicative tradizionali a fini "operativi" è ormai da tempo una consapevolezza del marketing; come afferma Kotler [1976, p.84], "gli operatori di marketing in genere hanno scartato il modello economico (quello cioè basato sulla massimizzazione dell'utilità in relazione alle variabili prezzo e reddito, n.d.r.) in quanto semplicistico".

¹³ Anche nel caso in cui il consumatore sia sensibile al prezzo, aumenta la difficoltà di percezione dello stesso e diminuisce la possibilità di confronto tra beni dotati di differenti caratteristiche qualitative, in quanto gli alimenti diventano insieme sempre più complessi di diversi "ingredienti" e servizi, e dunque difficilmente classificabili e confrontabili.

si svolgono. Dunque è necessario approfondire la conoscenza dei cosiddetti "gusti del consumatore", che nella teoria tradizionale erano assunti come variabili "non osservabili", e ritenuti costanti nel periodo di tempo oggetto dell'analisi; si tratta cioè di scorporare da questa "scatola nera" un insieme di fattori non-monetari, solo in parte riconducibili a fenomeni misurabili di natura demografica, sociale e culturale¹⁴.

Anche la teoria economica del consumatore ha cercato di approfondire e di affinare il proprio apparato teorico nei suoi più recenti sviluppi, cercando di rimuovere alcune delle ipotesi più restrittive (quali quelle di razionalità assoluta, oggettività della scelta, omogeneità qualitativa dei beni, completezza d'informazione) che la rendevano particolarmente inadatta, soprattutto nell'attuale contesto, alle applicazioni pratiche nella realtà dei mercati. Numerosi studi e applicazioni hanno cercato di esplicitare maggiormente i "gusti" del consumatore e di valutare l'impatto sulla domanda di variabili considerate tradizionalmente come "qualitative"¹⁵.

Tutto ciò non deve certamente portare a sostenere che reddito e prezzo non siano variabili importanti, ma piuttosto che è necessario sempre più considerare le variabili sociali e culturali come fattori di differenziazione dei comportamenti del consumatore.

D'altra parte il reddito non è neutrale rispetto all'insieme dei fattori sociali e culturali, ed esso mantiene quindi una notevole importanza almeno in via indiretta. In effetti un certo numero dei fattori che determinano la struttura delle preferenze dei consumatori risultano essere correlati all'andamento del reddito (basti pensare alla disponibilità di attrezzature funzionali al consumo - quali surgelatori, forni a microonde -, al lavoro femminile, ai livelli informativi, educativi e culturali); tali fattori a loro volta hanno una elevata incidenza sulla formazione della percezione del prezzo e del rapporto prezzo-qualità [Tokoyama e Egaitsu, 1994], e dunque possono essere interpretati anche come cambiamenti tra i prezzi relativi. Tuttavia tale correlazione non è più così diretta e stabile come nelle prime fasi di sviluppo, ma anzi lascia spazio alla soggettività degli individui e al loro "stile di vita".

Il consumo deve essere dunque riconosciuto come un processo "intrinsecamente situato", nell'analizzare ed interpretare il quale si cercherà nel seguito del lavoro di prestare attenzione ai livelli intermedi tra l'individuo (livello micro) e il sistema complessivo (livello macro); i livelli intermedi possono essere colti in via prevalente secondo una dimensione "locale", la quale non deve però essere intesa più tanto in senso territoriale, quanto soprattutto in senso "virtuale", vale a dire in relazione ad insiemi di consumatori omogenei rispetto a fattori demografici, sociali e culturali e rispetto a specifici atteggiamenti di consumo.

3.5. Le dimensioni del consumo alimentare e le variabili esplicative

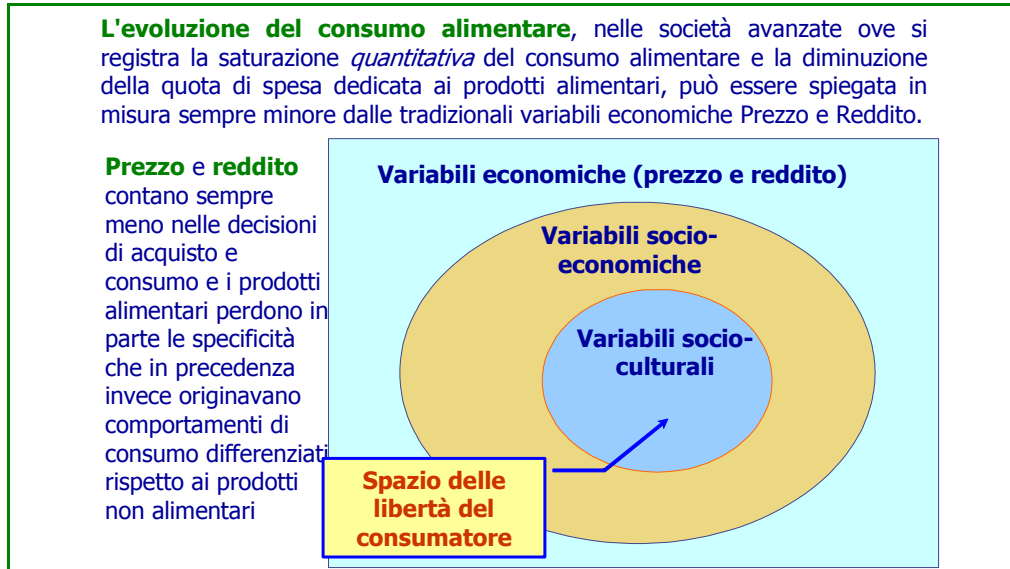
Se il *modello nutrizionale* si riferiva soltanto alle categorie di alimenti consumati dalla popolazione, il concetto di modello di consumo alimentare permette di fare un passo oltre. Il *modello di consumo alimentare* esprime *le modalità con cui le disponibilità medie pro-capite di prodotti agro-alimentari, ripartiti per tipologie di alimenti ed elementi nutrizionali di base, vengono concretamente acquisite, distribuite e consuma-*

¹⁴ Come affermano Malassis e Padilla [1986, p.333]: "il gusto come spiegazione delle «preferenze soggettive» maschera spesso la nostra ignoranza. La spiegazione delle differenziazioni dei comportamenti implica di considerare la complessità dei prodotti alimentari, le condizioni oggettive del consumo, che possono essere approcciate mediante la disponibilità di tempo, i fattori socioculturali che all'interno di un dato potere d'acquisto differenziano le scelte". D'altra parte "l'ambizione del micro-economista non è quella di produrre un discorso sui gusti - ad esempio sul modo in cui essi possono differire da un individuo ad un altro -, ma di comprendere, e di prevedere, le modificazioni del comportamento (consumo, risparmio) di un individuo i cui gusti sono dati, di fronte a un cambiamento economico (prezzi, redditi, tasso d'interesse...)" [Robin e Lévy-Garboua, 1988, p.33]. Il problema dell'economista non è dunque quello di capire come si formano le preferenze del consumatore, ma "riguarda il tipo di relazioni che è possibile istituire tra gli elementi osservabili e non" [Zamagni, 1986, p.418].

¹⁵ Un contributo particolarmente importante in questa direzione è quello fornito da Lancaster [1966], con l'introduzione del concetto di "caratteristiche" incorporate nei differenti beni, le quali offrono i mezzi attraverso i quali gli obiettivi di consumo sono conseguiti. Questo contributo ha dato origine ad una serie di sviluppi e approfondimenti di ampia portata [Caiati, 1994].

te tra i diversi soggetti e le diverse categorie sociali sulla base del loro potere d'acquisto, e dunque le modalità di utilizzo delle disponibilità alimentari.

Ogni specifica area territoriale è caratterizzata da un proprio modello di consumo alimentare, ma tale differenziazione tende in parte a ridursi con il procedere dello sviluppo economico e della omogeneizzazione degli stili di vita e dei modelli culturali ad esso connessi.



Due importanti aspetti da considerare nell'analisi del consumo alimentare sono:

1. la *dimensione temporale e organizzativa*: il consumo alimentare non deve essere interpretato come un singolo atto, bensì come un *processo* costituito da più fasi che si svolge nel tempo (da quella di ricerca delle informazioni, a quelle di scelta del luogo di acquisto, di acquisto, di preparazione ed elaborazione dei pasti, di fruizione, fino alla eliminazione dei rifiuti). Il consumo alimentare è esso stesso una fase del processo di produzione, in cui determinati fattori produttivi (ingredienti, lavoro domestico, attrezzature di conservazione e di preparazione, ecc.) concorrono alla realizzazione del prodotto "pasto"; il crescente costo opportunità di alcune risorse, e in particolare del tempo, determina una forte ristrutturazione del processo di consumo. Le fasi del processo di consumo devono essere analizzate sia nelle loro specificità che nelle relazioni che tra esse intercorrono. In quest'ottica la percezione della qualità da parte del consumatore non può essere limitata a una singola fase, ma si estende a tutte le fasi del processo, e riguarda non solo direttamente il cosa si acquista e si ingerisce, ma anche aspetti quali il dove si acquista e il quando e come si fruisce ciò che si è acquistato;

<i>Fase del processo di consumo</i>	<i>Descrizione e sub-fasi</i>
1. fase PRE- ACQUISTO	Formulazione degli obiettivi di acquisto, ricerca informazioni, selezione e scelta del punto vendita, identificazione dell'incaricato dell'acquisto all'interno dell'unità di consumo, identificazione delle occasioni di impiego, ecc.
2. fase ACQUISTO	Valutazione delle alternative all'interno del punto vendita, scelta dei mezzi e delle modalità di pagamento, tempo e luogo di consegna, ecc.
3. fase POST- ACQUISTO	Trasporto e conservazione dei prodotti, identificazione delle occasioni di impiego, preparazione, fruizione dell'alimento, eliminazione dei rifiuti, valutazione dell'acquisto e del consumo.

2. la **dimensione intersoggettiva**: il consumo alimentare, più di altre tipologie di consumo, non deve essere considerato come un fatto puramente individuale bensì come un *fenomeno intersoggettivo*, in quanto di norma esso è collocato in unità di consumo (famiglie, ma non solo) di norma composte da più soggetti, i quali apportano il proprio contributo alla realizzazione del processo stesso. Il Modello di Consumo Alimentare non considera dunque solamente la natura e quantità degli alimenti consumati e la loro ripartizione tra gli individui, ma anche le unità socio-economiche di consumo (che rappresentano “il modo con cui gli uomini si organizzano socialmente, nell'ambito di piccoli insiemi, per consumare”) e l'insieme delle pratiche alimentari in esse svolte.

Tenuto conto anche di tali aspetti, l'evoluzione del consumo alimentare, nelle società avanzate ove si registra la saturazione quantitativa del consumo alimentare e la diminuzione della quota di spesa dedicata ai prodotti alimentari, può essere spiegata in misura sempre minore dai fattori tradizionali (prezzi relativi e reddito). E' necessario dunque un *ampliamento delle variabili esplicative*, che devono ricomprendere:

- **variabili di natura socio-economica** che, oltre a reddito disponibile e prezzi, vanno opportunamente ampliate per tenere conto di tutti gli aspetti che influenzano sia la dimensione organizzativa che quella intersoggettiva del consumo (aspetti demografici e sociali che incidono sulla struttura delle famiglie, evoluzione delle condizioni generali di consumo quali l'urbanizzazione, ecc.);
- **variabili di natura socio-culturale**: all'aumentare del reddito medio disponibile pro-capite il consumatore è sempre meno attento al prezzo dei prodotti e tende ad essere sempre più orientato al proprio sistema di valori. Il consumo alimentare diviene un fatto sempre più individualistico e meno emulativo, e i valori di base che lo condizionano si modificano velocemente in dipendenza dell'evoluzione sociale.

Una classificazione delle tendenze dei consumi alimentari

Descrizione	Variabili	Tendenza	Manifestazioni
Prezzo e Reddito, aspetti demografici e sociali (es. urbanizzazione, organizzazione del lavoro e della famiglia)	VARIABILI SOCIO-ECONOMICHE	RICERCA DI ELEVATO CONTENUTO DI SERVIZIO TIME-SAVING	- piatti pronti - “spesa con un click” - e-commerce - prodotti di marca
		DESTRUTTURAZIONE DEI PASTI	- catering, bar, mense - snacking e grazing
	RINNOVATA ATTENZIONE AL PREZZO		- Successo dei discount - primi prezzi - filiere corte
Sistema di valori, cultura, moda, etica e stili di vita	VARIABILI SOCIO-CULTURALI	MAGGIORE ATTENZIONE AGLI EQUILIBRI SOCIO-AMBIENTALI	- agricoltura biologica - Rainforest Alliance biente fisico - prodotti fairtrade - prodotti tradizionali
		RICERCA DEL BENESSERE SOGGETTIVO	- prodotti light - functional foods - prodotti tipici - alta gastronomia

L'azione delle variabili socio-economiche: la ricerca di servizi time-saving

L'azione delle variabili socio-economiche sul consumo alimentare ha assunto una grande importanza nell'evoluzione del sistema agro-alimentare, in particolare a causa della crescente *esigenza di contenuto di servizio* espressa dai consumatori delle società avanzate.

La ricerca di elevato contenuto di *servizio time-saving* deriva dall'aumento del costo opportunità del lavoro familiare, ed è imputabile anche all'estendersi delle aspirazioni di impiego del tempo extra-lavorativo. Essa si riflette:

- sulla *tipologia di servizio commerciale richiesto*: la scelta del "cosa" comprare diviene interdipendente con quella sul "dove" comprare, e anzi tende addirittura a precedere la decisione rispetto allo specifico bene da acquistare. Il consumatore richiede assortimenti commerciali molto ampi e/o molto profondi;
- sulla *modalità di reperimento delle informazioni pre-acquisto*: l'accentuazione del carattere di convenienze good conduce alla formulazione di scelte di tipo ripetitivo, il che porta da una parte ad una importanza crescente dell'informazione pubblicitaria e della marca, e dall'altra a formulare le scelte stesse non tanto in base a ciascun prodotto bensì all'assortimento nel suo complesso valutato però con procedure di semplificazione, il che favorisce lo sviluppo della moderna distribuzione;
- sulla *semplificazione delle attività di preparazione*: vale a dire sia uno spostamento verso cibi più semplici (che per loro stessa natura richiedono un minore tempo di elaborazione culinaria - ad esempio lattiero-caseari e frutta, a scapito di carne e pesce freschi); sia una sostituzione, ferma restando la "complessità" dei cibi consumati, della preparazione domestica con i servizi di trasformazione e adattamento svolti nell'ambito delle fasi della trasformazione industriale e/o commerciale.



Un secondo fenomeno, derivante in particolare dall'evoluzione dell'organizzazione del lavoro e dalla crescente distanza tra abitazione e luogo di lavoro, è costituito dalla *destrutturazione dei pasti* che si manifesta in occasioni di fruizione dei cibi sempre meno formali e nell'aumento dei pasti consumati fuori casa. In particolare la traslazione della spesa da domestica a extradomestica fa sì che le imprese si trovino di fronte una domanda di natura molto più professionale rispetto a quella delle famiglie, meno attenta ai fattori immateriali di differenziazione e più sensibile invece ai contenuti intrinseci di elaborazione e di servizio aggiunto, oltre che al fattore prezzo.

L'azione delle variabili socio-culturali: la soggettività del consumo

Accanto alle due tendenze appena ricordate, che costituiscono una risposta al mutamento nelle condizioni oggettive di consumo, se ne possono evidenziare numerose altre che derivano dall'aumentata *possibilità del consumatore di esprimere la propria soggettività mediante gli atti di consumo*. Le tendenze che originano da queste variabili contribuiscono a spiegare gran parte delle nuove tendenze anche all'interno del sistema agro-alimentare e l'emergere di un nuovo modello di sviluppo agricolo e agro-alimentare (vedi oltre).

Una classificazione delle tendenze dei consumi alimentari che originano dalle variabili socio-culturali

	MATERIALE	IMMATERIALE
Attenzione agli equilibri socio-ambientali (CONTESTO ESTERNO)	Effetti diretti e indiretti che l'alimento (e il processo produttivo per realizzarlo) esercita sugli equilibri ambientali	Il prodotto-servizio diventa un veicolo per tutelare equilibri culturali e sociali (il consumo come partecipazione sociale)
Ricerca del benessere soggettivo (CONTESTO INTERNO)	Attenzione per la salute e per la cura del proprio corpo	Realizzazione della personalità (profilo sensoriale-gustativo) e identificazione con sistemi di valori e comportamenti

Tra queste è opportuno ricordare, per l'importanza che vanno assumendo in Italia e in generale in tutti i Paesi avanzati:

- una rinnovata *attenzione al prezzo*, intesa non come variabile assoluta ma come attenzione al rapporto prestazioni/prezzo;
- una maggiore attenzione agli *equilibri socio-ambientali*, che si esplica tra l'altro in una crescente sensibilità rispetto all'impatto diretto e indiretto di ciò che si consuma sull'ambiente naturale: in questa direzione vanno ad esempio il consumo di prodotti realizzati con metodi produttivi biologici o a limitato impiego di input chimici, e la richiesta di imballi riciclabili e comunque "leggeri";
- una maggiore attenzione sui riflessi che ciò che si consuma può avere sulla *salute e/o sulla forma fisica*, originata sia dalla maggior diffusione dei risultati dei progressi realizzati in campo medico che dal rinnovato interesse per la cura del corpo. Ne sono un segnale la richiesta crescente: di prodotti light e/o "arricchiti" (di vitamine, sali minerali, ecc.); di prodotti che non presentano tracce e residui di sostanze ritenute dannose; di prodotti trasformati con procedimenti in grado di mantenere il più possibile inalterate caratteristiche e proprietà iniziali delle materie prime (ad esempio latte alta qualità o succhi di frutta refrigerati);
- una ricerca da parte del consumatore alla *realizzazione della propria personalità e desiderio di distinzione*, sia sotto il profilo sensoriale-gustativo che sotto il profilo del bisogno di identificazione con sistemi di valori e comportamenti; ad es. ritorno-riavvicinamento ai valori del mondo rurale (prodotti tipici, ma anche determinate modalità, canali e luoghi di acquisto - vendita diretta in azienda, agriturismo), diffusione delle catene di fast food ispirate al modello americano, prodotti etnici e relative modalità di fruizione.

Le tendenze dei consumi derivanti dall'azione delle variabili socio-culturali, e il fatto che queste tendano a variare e spesso anche a coesistere nell'ambito di un medesimo consumatore, fanno sì che le imprese si trovino di fronte una situazione di crescente complessità. Allo stesso tempo aumentano per esse le possibilità di diversificare la propria offerta.

Alcuni esempi di pubblicità che originano dalle variabili socio-culturali



4. L'evoluzione del sistema agro-alimentare

4.1. Introduzione

L'evoluzione della struttura e delle modalità operative delle imprese che operano all'interno del settore dell'industria agro-alimentare (IAA) è stata caratterizzata da un forte *processo di industrializzazione dei processi produttivi*. I metodi produttivi delle imprese della trasformazione agro-alimentare hanno subito un forte processo di industrializzazione, e sono caratterizzati oggi da un'elevata intensità del capitale per unità di lavoro, da una spinta scomposizione del processo produttivo per fasi e da una elevata divisione del lavoro, dall'adozione di processi di produzione continui, dall'applicazione di tecnologie avanzate, da un rapido processo di introduzione di innovazioni tecniche, organizzative, commerciali.

La formazione dei mercati di massa, e lo sviluppo dei sistemi di trasporto e comunicazione, ha poi innescato un processo di *concentrazione* delle imprese, derivante da una riduzione del numero delle imprese e da un aumento della dimensione media delle imprese operanti sul mercato [Pieri e Venturini, 1995].

In particolare, la *formazione dei mercati di massa* è stata originata dalla crescente urbanizzazione della popolazione e dalla progressiva omogeneizzazione delle abitudini alimentari, resa possibile anche dalla *diffusione dei mezzi di comunicazione e di informazione*. Dall'altro lato lo sviluppo dei *sistemi di trasporto e delle tecniche di conservazione* delle materie prime, dei semilavorati e dei prodotti finiti, hanno spinto verso un aumento della dimensione minima efficiente di numerose attività, e offerto nuove opportunità per l'espansione delle imprese, sia per la possibilità di quest'ultime di attingere da mercati di approvvigionamento e di sbocco planetari, sia per la possibilità di de-localizzare e/o esternalizzare fasi del processo produttivo agro-alimentare, sia per la possibilità di acquisire imprese e strutture in paesi diversi a condizioni vantaggiose.

Tra tutti i settori che compongono il sistema agro-alimentare, è stato dunque proprio il settore industriale (produzione di inputs, ma anche trasformazione dei prodotti agricoli) il primo ad innescare un processo di concentrazione interno che può essere articolato, a fini didattici ed espositivi, in *quattro periodi o fasi principali*.

Le principali fasi nell'evoluzione dell'industria di trasformazione e della distribuzione agro-alimentare

PRIMA FASE	L'Industria alimentare avvia il processo di concentrazione dimensionale e operativa grazie alla realizzazione di investimenti "materiali" (impianti, macchinari) finalizzati al raggiungimento di economie di costo tramite economie di scala
SECONDA FASE	L'Industria alimentare procede nel processo di concentrazione dimensionale e operativa ma soprattutto con investimenti "immateriali" (pubblicità, ricerca e sviluppo) finalizzati al raggiungimento di economie di scopo
TERZA FASE	L'Industria alimentare aumenta la propria concentrazione grazie all'avvio del processo di concentrazione della distribuzione finale (GDO)
QUARTA FASE	Parziale effetto di de-concentrazione dell'industria alimentare per l'aumento del potere della moderna distribuzione (GDO) e l'istaurarsi di nuovi rapporti verticali

Nelle prime due si assiste ad una concentrazione dell'industria alimentare, mentre agricoltura (fornitore di materie prime all'industria e/o distribuzione) e la distribu-

zione permangono settori a basso grado di concentrazione.

Nella terza fase prende avvio la concentrazione del settore distributivo, che amplifica e rafforza la concentrazione dell'industria alimentare.

Infine, nella quarta fase, la concorrenza tra imprese della moderna distribuzione e il cambiamento riscontrabile nei consumatori esercita un parziale effetto di deconcentrazione sull'industria alimentare (vedi prospetto *Le principali fasi nell'evoluzione del sistema agro-alimentare*).

Occorre tuttavia sottolineare che il processo di concentrazione nell'industria alimentare non ha interessato in ugual misura tutte le tipologie produttive, perdurando ancora oggi una situazione frammentata (vedi quanto scritto prima) che vede in numerosi comparti la contemporanea presenza di grandi imprese industriali, anche a carattere multinazionale o transnazionale, a fianco di una moltitudine di piccole e medie imprese a carattere artigianale e con bacini di approvvigionamento e sbocco non sempre locali.

4.2. La prima fase: la concentrazione dell'IAA tramite investimenti materiali

La prima fase è caratterizzata dalla realizzazione di *investimenti materiali* e dalla ricerca di economie di costo tramite *economie di dimensione a livello di stabilimento*. Le imprese industriali ricercano una competitività di costo, che comporta una industrializzazione e una standardizzazione dei processi e dei prodotti, che si riflette sulle richieste ai settori a monte in termini di caratteristiche degli approvvigionamenti: grandi partite, costanza di fornitura e standardizzazione dei livelli qualitativi. Le imprese agro-alimentari marginali e di più piccola dimensione, che non riescono a realizzare gli investimenti minimi necessari per competere sul lato dei costi di produzione, risultano spiazzate da questo processo, e si registrano elevatissimi tassi di cessazione.



In questa prima fase il mercato al consumo è un mercato di massa (*mass market*), che chiede prodotti standardizzati e non è attento alla qualità e alla differenziazione dei prodotti. I prodotti alimentari industriali sono sinonimo di modernità e progresso

Le imprese innovatrici hanno ampi margini di crescita e godono di extraprofiti, grazie ai quali costituiscono *elevate barriere all'entrata*, derivanti dalla necessità di dotarsi di grandi impianti ad elevato contenuto di capitale.

Il processo di concentrazione in questa fase trova ancora limiti sia nel permanere di un certo *localismo dei consumi*, ovvero della difficoltà dell'industria alimentare di proporre un prodotto standard a territori vasti in cui ancora l'omogeneizzazione degli stili di consumo e delle abitudini di acquisto stenta ad affermarsi, che nella *frammentazione del sistema distributivo* (aggravato dalla deperibilità del prodotto), che pone problemi logistici e nei rapporti commerciali a livello locale.



4.3. La seconda fase: la concentrazione dell'IAA tramite investimenti immateriali

Nella seconda fase le risorse generate dalle economie di costo realizzate dalle imprese agro-alimentari vengono utilizzate prevalentemente per la realizzazione di *investimenti immateriali*: ricerca applicata, sviluppo di nuovi prodotti, pubblicità e affer-

mazione dell'immagine di marca. In questo periodo infatti si sviluppa fortemente la marca industriale. Le imprese mirano al conseguimento di *economie di scopo* (relativamente alle risorse immateriali – marchi ombrello - e a quelle materiali, specie a livello di rete distributiva).

Le grandi imprese di marca acquisiscono così un crescente *potere di condizionamento nei confronti del settore distributivo*, in questa fase formato ancora in prevalenza da imprese di piccola dimensione, di tipo familiare, in molti paesi protetto da normative che ponevano forti limiti all'innovazione delle formule distributive (e in particolare all'apertura di punti vendita delle imprese della GDO) per non compromettere l'occupazione del settore terziario.

La crescente forza acquisita dalla marca industriale sottrae alla distribuzione finale al dettaglio (ancora tradizionale) alcune importanti funzioni, e crea le basi per il successivo sviluppo della moderna distribuzione. In particolare la crescente affermazione della marca industriale:

- sottrae il *potere di informazione e di garanzia* che il piccolo dettagliante ha fino ad allora svolto nei confronti del consumatore, rendendo meno necessario il legame diretto e di fiducia tra negoziante e consumatore;
- sottrae in parte al dettagliante anche la *funzione di sezionare, pesare, prezzare, confezionare* il prodotto, poiché i prodotti della grande industria alimentare sono venduti confezionati, in scatola o busta, e spesso prezzati.

La crescita dell'industria alimentare nelle prime due fasi presenta le *caratteristiche* seguenti [Wilkinson, 2002]:

- *processi "low-tech"*: i processi produttivi erano basati largamente sull'*up-scaling* di processi artigianali, realizzati in modi sperimentali ed empirici. Il settore alimentare era dunque visto come settore a bassa tecnologia senza consolidati legami col mondo della ricerca scientifica;
- *strategia di sostituzione*: l'industria alimentare adotta una strategia di sostituzione, cercando nuove materie prime per realizzare gli stessi prodotti e ricorrendo ad input chimici (additivi, ingredienti). Ne deriva una crescente separazione tra agricoltura e trasformazione;
- *limitazione nella tipologia di prodotto*: nonostante la strategia di sostituzione, la produzione dell'IAA continua a realizzare prodotti che servono come ingredienti in cucina, ma che non si sostituiscono alla preparazione domestica degli alimenti. Inoltre l'IAA non riesce a competere con alcune produzioni agricole (ortofrutta, carne), dove più difficile è far emergere le differenze tra prodotto agricolo e quello uscito dallo stabilimento industriale;
- *scarso potere di controllo sulla qualità*: il controllo sulla definizione e caratterizzazione della qualità dei prodotti resta dunque all'interno del settore.



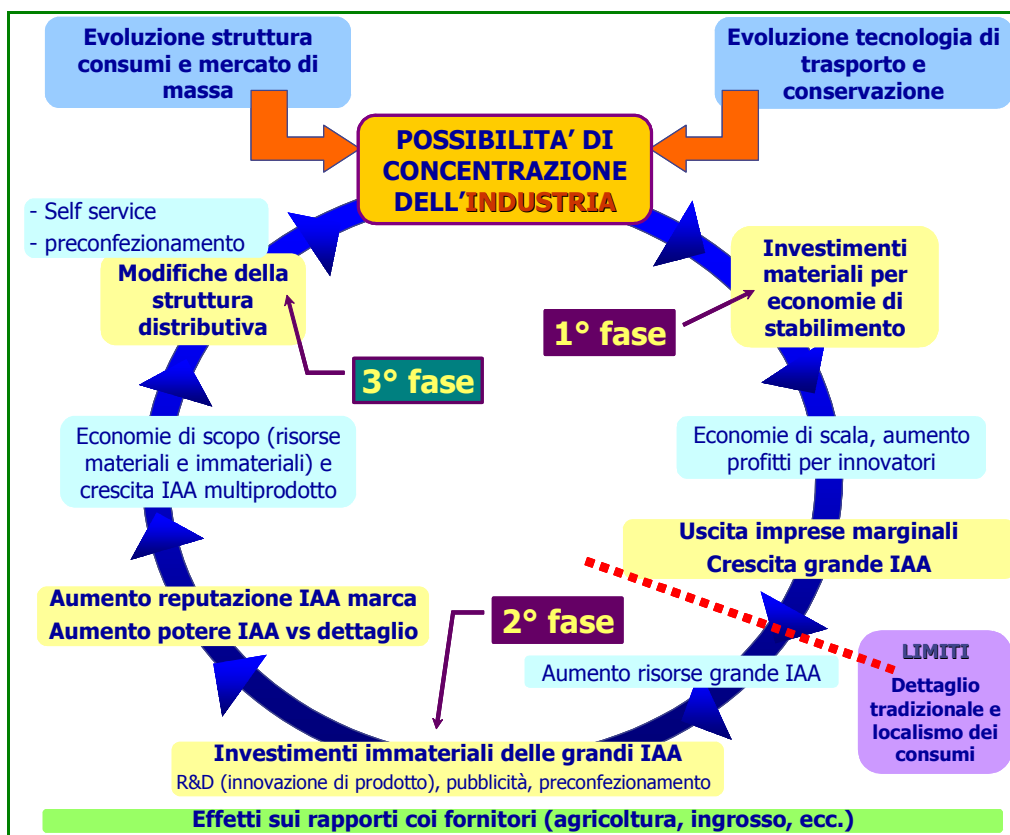
Relativamente ai *rapporti col settore agricolo*, si riduce il legame tradizionale (potremmo dire "storico") tra industria e agricoltura a livello locale. I citati progressi nelle tecnologie di trasporto e conservazione, e dei sistemi informativi, permettono all'industria alimentare di svincolarsi dagli approvvigionamenti di materia prima a livello locale, per attingere materia prima e anche semilavorati su un mercato mondiale, e dunque anche di destagionalizzare le lavorazioni, fino ad allora ristrette dalla stagionalità delle produzioni. Come visto, inoltre, la crescita delle dimensioni operative minime necessarie rende indispensabile approvvigionarsi anche da altri territori, per la frequente impossibilità di aumentare i volumi produttivi all'interno del tradizionale territorio di acquisto.

In questo periodo, ovvero nelle prime due fasi evolutive del sistema agro-alimentare, il processo di concentrazione nel

settore della trasformazione agro-alimentare trova due principali limiti (figura *Le prime due fasi del processo di concentrazione dell'industria alimentare (IAA)*):

- 1) il primo limite è situato nella **struttura frammentata del sistema distributivo**, il quale impone notevolissimi costi logistici per raggiungere un sufficiente numero di (potenziali) consumatori;
- 2) il secondo limite è costituito dalla **scarsa "adattabilità" dell'agricoltura** alle nuove richieste dell'industria alimentare. Gli effetti del progresso tecnico (e dunque l'intensità del processo di concentrazione) non sono infatti uniformi nei diversi comparti dell'industria agro-alimentare, e permangono numerosi problemi relativi in particolare al raccordo con la fase agricola. Tra questi assumono particolare rilevanza la deperibilità di alcune materie prime agricole, la stagionalità della produzione agricola, e la estrema variabilità delle caratteristiche qualitative delle materie prime agricole tra diverse aree ed aziende, oltre che nel tempo (tra una campagna produttiva e l'altra).

Le prime due fasi del processo di concentrazione dell'industria alimentare (IAA)



4.4. La terza fase: l'avvento della moderna distribuzione

Nelle fasi precedenti si è visto come il settore distributivo fosse caratterizzato da:

- la predominanza di piccole imprese a conduzione familiare;
- la presenza di una legislazione tesa a tutelare il piccolo dettaglio per la funzione sociale (occupazionale) svolta (vedi box *La normativa sul commercio in Italia*);
- l'assenza di pressioni competitive provenienti da altri paesi (assenza di concorrenza estera, basso grado di internazionalizzazione del dettaglio).

Una rete distributiva così frammentata pone numerosi ostacoli alla crescita della concentrazione nel settore dell'industria alimentare:

- aumenta i costi della logistica e le perdite di prodotto;

- rende difficile rompere i legami consolidati a livello locale, e competere con le piccole e medie imprese (PMI) più prossime ai bacini produttivi e/o di consumo (barriere all'entrata a livello locale).

Questi due fattori costruiscono evidentemente un limite ai processi di concentrazione in atto all'interno dell'IAA: i prodotti alimentari sono infatti deperibili e di acquisto frequente.



Una soluzione per l'IAA grande potrebbe costituire nel *de-localizzare gli impianti produttivi* ubicandoli in prossimità dei bacini di approvvigionamento e/o di consumo. Tuttavia tale soluzione vanificherebbe la possibilità di realizzare economie di scala che lo svolgimento della produzione all'interno di grandi stabilimenti (tipici del periodo della modernizzazione) potrebbe offrire. Inoltre la materia prima agricola è reperibile solo in determinate aree (specificità ubicativa) e/o è deperibile, e dunque non sarebbe comunque possibile superare completamente i limiti sopra accennati.

Un'altra soluzione per eliminare i vincoli all'espansione dell'IAA è l'avvio di un

processo di concentrazione della distribuzione finale. Si è visto come la concentrazione nel settore della distribuzione e lo sviluppo della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) o Moderna Distribuzione è stato reso possibile dai cambiamenti della ripartizione spaziale della popolazione (urbanizzazione) e dalle diverse modalità di organizzazione del lavoro nella società e dall'evoluzione degli stili di vita (*time saving*). Questa formula infatti ha permesso:

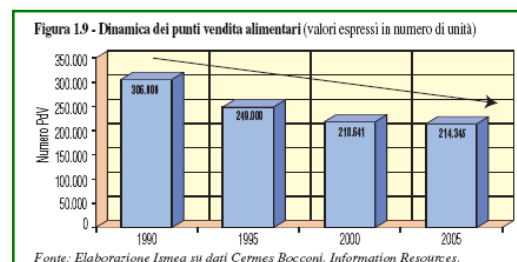
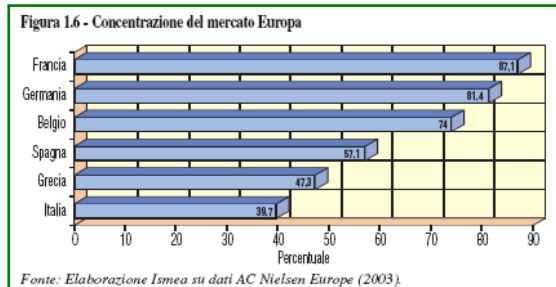
- l'introduzione di innovazioni organizzative e di "prodotto" (del servizio distributivo) e la realizzazione di grandi unità di vendita despecializzate;
- la preselezione dell'offerta di prodotti agricoli e agro-alimentari da parte del distributore;
- la disponibilità di assortimenti più profondi e ampi e la possibilità offerta al consumatore di effettuare dunque maggiori comparazioni direttamente nel punto vendita;
- la fornitura di maggiori informazioni direttamente al consumatore;
- una maggiore velocità del servizio commerciale;
- un maggior confort nel processo di acquisto;
- l'erogazione di servizi post-vendita.

In questa fase dunque la distribuzione finale al dettaglio abbandona (in parte) il tradizionale *ruolo passivo* (intermediazione semplice) e inizia ad assumere un *ruolo attivo* nell'ambito del sistema agro-alimentare.

Nelle fasi iniziali gli assortimenti erano composti essenzialmente da beni banali (qualità media e medio-bassa, acquisti ripetuti e frequenti, alta rotazione), mentre i beni problematici erano ancora distribuiti dal dettaglio tradizionale e/o specializzato. La *concorrenza inter-tipo* (vale a dire *tra tipologie distributive diverse*) della moderna distribuzione è basata sul prezzo dei prodotti e sul risparmio di tempo.

Il successo della formula commerciale del libero servizio attiva il ciclo di concentrazione nel settore, e mette in *crisi*:

- il dettaglio tradizionale (uscita, riconversione, specializzazione, nuove forme);
- i mercati tradizionali all'ingrosso (sia alla produzione che al consumo);
- i grossisti;
- le Piccole e Medie imprese (PMI).



La concentrazione nel settore della distribuzione al dettaglio esercita in questa fase un'ulteriore spinta alla concentrazione nel settore dei fornitori (agricoltura, ma soprattutto industria alimentare) [Pieri e Venturini, 1995]. L'effetto di concentrazione del settore distributivo sull'industria agro-alimentare (vale a dire l'incentivo all'aumento dimensionale delle imprese di trasformazione) deriva in primo luogo dal fatto che, grazie alla presenza delle grandi imprese distributive, le grandi industrie alimentari vedono una forte *riduzione delle barriere logistiche* alla propria crescita costituite dalla frammentazione della rete distributiva, che imponeva loro di dotarsi - direttamente o mediante il ricorso a imprese grossiste locali - di reti di vendita molto capillari, in grado di raggiungere i numerosissimi esercizi del dettaglio tradizionale esistenti. Il fatto di poter interloquire con le centrali d'acquisto delle imprese della GDO consente all'industria alimentare di *superare queste barriere logistiche* e di *sfruttare al meglio le economie di scala* a livello di produzione e di funzioni commerciali e di marketing.

BOX - La normativa sul commercio in Italia

In Italia i processi di concentrazione della distribuzione finale si sono verificati con molto ritardo rispetto agli altri paesi europei e agli USA. Tra i motivi che possono spiegare questo ritardo vi sono [Gandolfo, 1998; Pellegrini, 2001]:

- il ritardo nello sviluppo socio-economico, e del processo di concentrazione territoriale della popolazione e dell'industria nelle aree metropolitane;
- la particolare normativa di settore, che ha imposto per anni numerosi vincoli all'introduzione delle formule distributive moderne percepite come minaccia all'occupazione di migliaia di famiglie italiane.

Legge nazionale 426/71

La LN 426/71 aveva istituito elevate barriere all'entrata nel settore distributivo. I negozianti innanzitutto dovevano possedere l'iscrizione al Registro delle Imprese (REC) dimostrando adeguata professionalità superando un'esame. Le aperture di nuovi punti vendita erano sempre autorizzate dai Comuni (con nulla osta delle Regioni per le grandi superfici: più di 400 mq per i comuni con popolazione inferiore ai 10.000 abitanti, 1.500 mq per i comuni più grandi) in base a Piani commerciali comunali (programmazione dei punti vendita in base alle previsioni sui consumi). L'autorizzazione non dava una generica autorizzazione alla vendita, ma a farlo solo per le tipologie di prodotto incluse nella tabella merceologica per la quale si richiedeva il permesso (8 per l'alimentare). Se da un lato la LN 426 ha avuto l'effetto di "ammortizzatore sociale", garantendo uno spazio di operatività per il piccolo dettaglio e proteggendo l'occupazione in questo settore, dall'altro lato ha favorito la formazione di squilibri territoriali e ha agito da freno all'introduzione di formule distributive moderne e all'introduzione di innovazioni organizzative, gestionali, logistiche anche nel settore dei fornitori, contribuendo a mantenere prezzi più elevati ai consumatori.

D.Lgs 114/98 riforma Bersani

Successivamente il D.Lgs 114/98 (riforma del commercio, o riforma Bersani) ha modificato e in parte rimosso alcuni ostacoli all'introduzione di un processo di modernizzazione del settore del commercio. La riforma del commercio del 1998 fissa alcuni principi generali e delega alle Regioni la disciplina normativa degli esercizi al dettaglio. Viene abolito l'obbligo di iscrizione al REC: la professionalità verrà valutata solo dalla competizione sul mercato. Vengono inoltre abolite le tabelle merceologiche (resta un'unica distinzione tra alimentare e non alimentare) e aboliti anche i piani commerciali. Il regime di autorizzazione viene dunque ridefinito, e resta valido solo per le superfici medie e grandi, gestito dai Comuni e dalle Regioni. Viene introdotto anche il ruolo consultivo delle associazioni dei consumatori, e disciplinato in modo più flessibile l'orario di apertura dei punti vendita.

Ma l'effetto di concentrazione del settore distributivo sull'industria agro-alimentare si manifesta anche attraverso la necessità da parte delle imprese di trasformazione agro-alimentari di mettere a punto degli elementi che consentano loro di contrastare l'elevato potere contrattuale di cui le catene della moderna distribuzione dispongono grazie al *referenziamento*, vale a dire alla scelta circa l'inserimento di un prodotto di un determinato fornitore (impresa agricola, impresa industriale) nel proprio assortimento; ciò tenuto conto che, con un sistema distributivo molto concentrato, l'esclusione di un prodotto dall'assortimento di una grande impresa distributiva implica per il fornitore la perdita di rilevanti quote di mercato. Dunque la crescente concentrazione delle quote di mercato nell'ambito del sistema distributivo aumenta la necessità da parte dell'industria di un *potenziamento della propria marca* e in generale della propria immagine di fronte al consumatore, che costringano le grandi catene a referenziare i propri prodotti. Questo comporta la necessità, per le imprese di trasformazione che vogliano mantenere uno spazio negli assortimenti della GDO per garantirsi elevati

volumi di produzione (e dunque la possibilità di godere delle economie di scala derivanti dall'introduzione delle innovazioni tecnologiche), di sostenere un insieme di costi fissi non recuperabili (spese promozionali e pubblicitarie, ma anche spese di R&S volte a aumentare la differenziazione dei propri prodotti rispetto a quelli dei concorrenti), in modo da contrastare la crescente fedeltà all'insegna di cui gode il distributore.

La terza fase di sviluppo del sistema agro-alimentare



I *prodotti di marca affermata*, tipici della grande industria alimentare (e di alcuni grandi gruppi di produttori agricoli), *devono* essere referenziati dalla GDO: questi prodotti infatti:

- sono ricercati dai consumatori che, nel caso non li trovassero all'interno sugli scaffali della GDO, potrebbero essere portati a scegliere punti vendita di imprese distributive concorrenti;
- costituiscono un fondamentale riferimento attraverso il quale il consumatore può effettuare una comparazione circa la convenienza degli assortimenti delle diverse imprese della GDO.

Quest'ultimo punto è particolarmente importante: in questa terza fase di sviluppo del sistema agro-alimentare, la concorrenza tra imprese di trasformazione, e in particolare la concorrenza tra imprese della distribuzione finale al dettaglio, si svolge essenzialmente sul piano della economicità del servizio, ovvero sul prezzo finale al consumatore. Nel caso della formula distributiva, il consumatore sarà portato ad effettuare confronti di convenienza (ad esempio tra Coop ed Esselunga, oppure tra Carrefour e il piccolo dettagliante del centro città) comparando soprattutto i prezzi degli stessi prodotti (ad esempio la differenza che c'è tra il prezzo della pasta Barilla o del tonno Nostromo, o del latte Granarolo o del Parmigiano Reggiano nei diversi punti vendita).



Di conseguenza, non solo i prodotti di grande marca *devono* essere referenziati perché il consumatore è particolarmente fedele alla marca in questi casi (brand-loyalty), ma la loro presenza è anche opportuna perché proprio attraverso di essi l'impresa può comunicare il livello di convenienza del proprio assortimento. Ne consegue anche che il margine distributivo che l'impresa della GDO applica sui prodotti di marca non potrà mai essere troppo elevato, mentre sui prodotti non noti dovrà recuperare la marginalità che non può ottenere dai prodotti di marca.

Da ciò deriva un processo di selezione all'interno del settore dell'industria di trasformazione:

- le *imprese più piccole* e dotate di minori risorse organizzative sempre meno spesso sono in grado di adeguarsi alle mutate condizioni ambientali e si trovano dunque progressivamente confinate a servire la quota (decescente) di domanda finale soddisfatta dalla distribuzione tradizionale. Peraltro la standardizzazione degli assortimenti praticata dalle grandi imprese distributive

operanti su scala nazionale tende a ridurre fortemente la possibilità di inserimento di prodotti ad elevata connotazione locale; la possibilità di restare in assortimento delle grandi catene è sempre meno legata alla vicinanza localizzativa e sempre più alla capacità di adattarsi ai volumi, ai tempi e agli standard richiesti dalle grandi catene; in sostanza le piccole imprese vedono restringersi lo spazio per i prodotti "locali", essendo gli assortimenti della GDO sempre più standardizzati e centralizzati. La possibilità che hanno queste imprese di restare in assortimento nella GDO è sempre meno legata alla vicinanza localizzativa e sempre più alla capacità di adattarsi ai volumi, ai tempi e agli standard richiesti dalla GDO. Ma la scarsa dotazione di risorse sia finanziarie che organizzative rende per le piccole imprese molto faticoso rapportarsi con i Centri distributivi della GDO;

- b) le *imprese più grandi* invece vedono ridursi fortemente le barriere logistiche alla propria crescita (costituite dalla frammentazione della rete distributiva) e possono sfruttare le economie di scala nella produzione e nelle funzioni commerciali e di marketing. Queste imprese ricevono vantaggi dalla nuova situazione, grazie all'aumento della dimensione degli ordini da parte degli Uffici acquisti centrali delle catene distributive e alla loro richiesta di una maggiore interazione organizzativa dei fornitori con le proprie strutture (ad esempio dotazione di apposite attrezzature e programmi informatici per la gestione degli ordini, garanzia di continuità, flessibilità e tempestività delle forniture, apposizione dei codici a barre personalizzati sui prodotti, realizzazione di iniziative congiunte di marketing quali promozioni, ecc.). I prodotti non-dereferenziabili vengono utilizzati dalla grande IAA per introdurre nuovi prodotti.

In sostanza dunque in questa fase *l'affermazione delle imprese della moderna distribuzione tende a favorire la produzione di massa e le grandi imprese alimentari*. Esse infatti permettono all'impresa distributiva di standardizzare le referenze sulla base della velocità di rotazione, ottenere forniture di rilevante dimensioni per evitare duplicazioni dei rapporti commerciali e massimizzare la redditività dello spazio vendita, semplificare la logistica permettendo una migliore gestione delle scorte, e di ottenere in generale condizioni di fornitura più vantaggiose.

4.5. La quarta fase: differenziazione della GDO e de-concentrazione dell'IAA

L'aumento della competizione tra le grandi imprese distributive caratterizza la fase di sviluppo successiva (da *concorrenza inter-tipo* a *concorrenza intra-tipo*). Le imprese della GDO, che nelle precedenti fasi di sviluppo risultavano differenziate solo in base alla loro localizzazione geografica, scelgono posizionamenti e strategie differenti modulando il tipo di servizio offerto. Allo stesso tempo aumenta la competizione tra le diverse *formule commerciali* della GDO: ad esempio la diffusione del *discount* ha portato, anche sull'onda della rinnovata attenzione al prezzo da parte dei consumatori, una maggiore attenzione al prezzo anche da parte della GDO "tradizionale" (basata sulla formula del supermercato), attraverso un riposizionamento delle marche del distributore verso fasce di prezzo più elevate (anche con la finalità di accrescere la *store loyalty*) e mediante l'introduzione e il rafforzamento delle "terze marche" e dei "primi prezzi".

La quarta fase vede dunque anche il passaggio dalla *brand-loyalty* alla *store-loyalty*. Se prima il consumatore si mostrava cioè "fedele alla marca", in particolare della grande industria alimentare, sempre più le imprese della GDO cercano di sviluppare una "fedeltà alla (propria) impresa", cercando di aumentare il livello di differenziazione tra i propri assortimenti e quelli delle imprese concorrenti della GDO, in modo cioè che i consumatori scelgano il proprio punto vendita perché solo lì riescono a trovare determinate tipologie di prodotto e qualità nel servizio commerciale.

Lo *sviluppo di autonome politiche di marketing* da parte delle imprese della GDO necessita di attivare notevoli investimenti volti a promuovere la propria "insegna", non solo mediante investimenti pubblicitari e promozionali, ma anche ri-

qualificando continuamente i propri assortimenti, ad esempio attraverso l'introduzione di prodotti di elevato livello qualitativo ed estendendo lo spazio dedicato ai prodotti freschi (ortofrutta, carni, formaggi).

In quest'ottica sempre più spesso il distributore utilizza *il proprio marchio come garanzia* per i prodotti che il consumatore trova presso il punto-vendita: tale tendenza è ormai affermata per i prodotti trasformati (derivati del pomodoro, succhi di frutta, ecc.) ove la distribuzione si avvale spesso di grandi aziende che, oltre che detenere propri marchi, producono anche in conto terzi al fine di saturare la propria potenzialità produttiva. La diffusione dei prodotti a marchio proprio (*private labels*; vedi paragrafo successivo) è comunque in forte sviluppo anche nel comparto dei prodotti freschi (ad esempio nelle carni e nell'ortofrutta).

Queste tendenze evolutive del sistema distributivo offrono alle imprese della trasformazione alimentare e alle stesse imprese agricole la possibilità di orientarsi verso specializzazioni diverse, in base alle rispettive dimensioni e risorse (finanziarie, organizzative, umane) disponibili. In sostanza la GDO tende a rivolgersi a fornitori con caratteristiche differenziate (e non più soltanto grandi aziende), che sappiano rispettare in maniera puntuale le esigenze del distributore in termini di tempi e modalità di consegna e interfaccia informativa, costanza quantitativa e qualitativa delle forniture, etc.).

Dopo tre fasi di sviluppo che vedono un progressivo processo di concentrazione nell'industria alimentare e sui fornitori, la quarta fase fa registrare dunque un parziale *effetto di de-concentrazione*, aprendo gli spazi a piccole e medie imprese alimentari e agricole che si specializzano sulla fornitura di alcune tipologie di prodotto, e/o sulla fornitura di prodotti a marchio del distributore (*private labels*), prodotti tipici, prodotti locali, etc. La crescente competizione tra imprese della GDO (da competizione inter-tipo a intra-tipo) apre infatti nuove possibilità per le IAA piccole e medie, e per le IAA e non di marca. Nella GDO la competizione non avviene più solo sul prezzo (convenienza) ma sempre più dalla "qualità" dell'assortimento: passaggio da *brand-loyalty* a *store-loyalty*.

La quarta fase di sviluppo del sistema agro-alimentare



Le imprese alimentari non grandi (ma efficienti!), le imprese artigianali, le imprese locali, acquisiscono spazi crescenti all'interno dei punti vendita della GDO, in quanto non devono più necessariamente sostenere, come nelle fasi precedenti, forti investimenti fissi non recuperabili (pubblicità, ricerca e sviluppo) per "farsi accettare" dalla GDO. Devono però dotarsi di una "capacità di interfaccia" con la GDO in termini di sistemi di ordine e di consegna, garanzie di qualità sul processo e sul prodotto, volumi adeguati e continuità delle forniture, etc.). Naturalmente lo svantaggio per queste imprese alimentari risiede nel forte rischio di dipendenza e di sostituibilità che presentano nei confronti della GDO, oltre a doversi esporre alla concorrenza della grande industria alimentare di marca, che resta comunque disponibile a realizzare queste tipologie di forniture sia per "non perdere il cliente" sia per saturare la propria capacità produt-

tiva, sia per fare in modo che le piccole-medie imprese non vengano referenziate dalla GDO.

L'effetto di de-concentrazione sull'industria alimentare (vale a dire l'aumento degli spazi operativi per imprese di trasformazione di dimensioni non elevate) deriva dunque dal fatto che l'aumento della competizione all'interno della GDO, favorendo lo sviluppo delle terze marche, dei primi prezzi, e dei prodotti a marchio del distributore, apre maggiori possibilità anche per imprese non note, di dimensioni non grandi ma comunque efficienti sotto il profilo sia tecnico che organizzativo, che si specializzano nella produzione per la GDO; tali imprese possono infatti limitare fortemente i propri investimenti in promozione e pubblicità.

Un effetto simile ha anche la diffusione della ristorazione collettiva privata, aziendale e istituzionale (mense universitarie, ospedali, altre collettività): le imprese della ristorazione collettiva infatti sono particolarmente attente al rapporto tra qualità intrinseca, servizio incorporato e prezzo, mentre in genere è del tutto marginale l'attenzione posta da esse sui fattori estrinseci di differenziazione.

Un'ulteriore spinta alla de-concentrazione dell'industria agro-alimentare deriva dal fatto che, con l'aumento della *competizione inter-store* nell'ambito del sistema distributivo, aumentano le possibilità di collocamento di prodotti di qualità elevata / locali / freschi / tipici; di quei prodotti cioè che possono a vario titolo contribuire al rafforzamento dell'immagine dell'insegna del distributore.

Inoltre per le grandi imprese della distribuzione in questa fase è molto importante, nel gioco di potere contrattuale che caratterizza il rapporto con le grandi imprese della trasformazione agro-alimentare, cercare di qualificare anche delle fonti alternative di approvvigionamento sia per prodotti a marchio proprio che per i prodotti di qualità specifica che consentano di ridurre la dipendenza dalle forniture delle grandi imprese di trasformazione; anche per questo motivo si riscontra, da parte delle imprese della moderna distribuzione, un certo sviluppo dei rapporti con fornitori di piccole e medie dimensioni e con imprese "regionali".

Certamente le imprese della trasformazione diventano "dipendenti" per quanto riguarda i propri sbocchi dalla GDO per le quali producono, possono subire compressioni di prezzi, e sono abbastanza facilmente sostituibili da parte del committente/distributore; su tale segmento poi talvolta operano anche le grandi imprese di marca, al fine di saturare meglio la loro capacità produttiva, per cui la concorrenza si può rivelare molto accesa e anche la permanenza in esso può risultare tutt'altro che facile.

Nell'ambito dell'industria alimentare continuano tuttavia ad operare altri fattori che contro-bilanciano l'effetto di de-concentrazione richiamato, tra cui:

- elementi istituzionali e normativi: ad esempio la diffusione di norme igienico-sanitarie che impongono adeguamenti molto costosi per le imprese, anche di carattere strutturale;
- la necessità di raggiungere una notevole massa critica per poter negoziare migliori condizioni con i fornitori della materia prima agricola e/o per poter consentire l'accesso ai mercati internazionali;
- la necessità di attivare continuamente azioni per la differenziazione dei propri prodotti rende necessario realizzare importanti investimenti nelle attività di ricerca e sviluppo, necessarie per fronteggiare un mercato finale sempre più saturo, e nelle attività di promozione.

4.6. I prodotti a marca commerciale ("private labels")

I primi prodotti a marchio commerciale (*private label*) erano soltanto imitazioni, spesso ai limiti del plagio, dei corrispondenti prodotti di marca [Gandolfo e Sbrana, 2003.a]. Oggi esiste una diversificazione delle tipologie dei prodotti a marchio commerciale, espressione delle tendenze evolutive della GDO e dei rapporti GDO-IAA.

Le imprese commerciali moderne ritengono compatibile con la propria *mission* esprimere una autonoma attività innovativa per la gestione dei prodotti a marchio. La distribuzione sta aumentando la propria influenza nel processo di definizione degli aspetti tecnici e di marketing dei prodotti a marchio, e in alcune categorie merceologi-

che sta raggiungendo una capacità di innovazione confrontabile con quella espressa dai produttori industriali. Inoltre la distribuzione intensificherà la collaborazione con l'industria per sviluppare nuove tipologie di referenze a marchio, caratterizzate da punti di forza diversi rispetto a quello tradizionale della «convenienza».

I passaggi più significativi dell'evoluzione dei prodotti a marchio possono essere sintetizzati in *quattro fasi*, a cui corrispondono altrettante *generazioni di prodotti Private Label*.

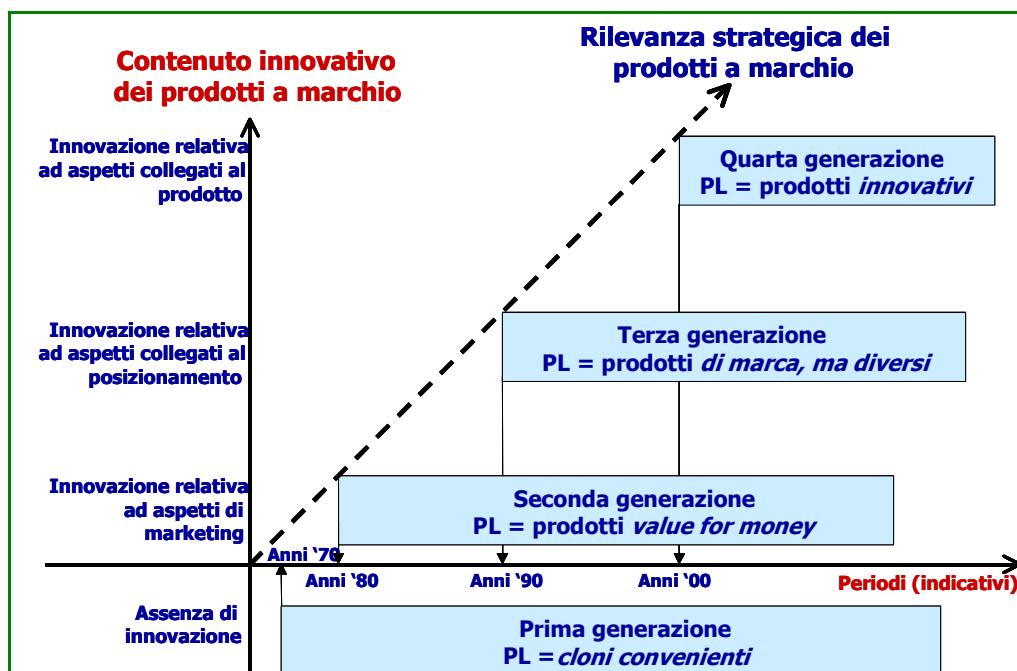
La prima generazione

L'introduzione negli assortimenti dei primi prodotti PL corrisponde all'epoca in cui la *mission* della GDO consisteva nella ricerca delle condizioni di massima efficienza nel processo di trasferimento ai consumatori finali di beni progettati e fabbricati dall'industria.

Le decisioni riguardanti il design del prodotto e la gestione delle leve di marketing in termini di scelta del canale distributivo e del prezzo al consumo erano completamente nelle mani dei fornitori (IAA). I prodotti PL erano banali imitazioni dei prodotti leader, nelle merceologie a maggior rotazione, vendute a prezzi più convenienti rispetto agli analoghi prodotti di marca. La distribuzione, infatti, negoziando gli ordini con fornitori impegnati a saturare la propria capacità produttiva riusciva a ottenere condizioni di acquisto particolarmente favorevoli.

Questi prodotti procuravano importanti vantaggi per la distribuzione: un miglioramento della propria marginalità e del livello di servizio commerciale, grazie alla maggiore completezza degli assortimenti, e un contributo alla creazione e al consolidamento dell'immagine unitaria tra i punti vendita appartenenti alla medesima organizzazione commerciale.

Le generazioni di prodotti a marchio commerciale



Il distributore commissionava il prodotto al fornitore industriale senza entrare nel merito degli aspetti progettuali e realizzativi e non era prevista la possibilità di richiedere modifiche alle specifiche tecniche indicate «a catalogo» dal produttore. I rapporti IAA-GDO erano di natura conflittuale e la negoziazione avveniva generalmente in un clima di reciproca diffidenza. Il distributore assume quindi un ruolo di marketing limitato e i prodotti acquistano una specifica identità di insegna soltanto grazie all'etichettatura, mentre il contributo della GDO sul piano innovativo è pressoché in-

sistente.

Con questo concept di prodotto, il distributore si rivolgeva al target dei consumatori sensibili al prezzo – le PL della prima generazione, infatti, costavano circa il 20% in meno rispetto alle marche leader – e poco sensibili al richiamo della marca. Nella prima fase infatti la concorrenza si svolgeva soprattutto tra formule distributive diverse sulla base del prezzo degli assortimenti (concorrenza inter-tipo col dettaglio tradizionale), e le PL a basso prezzo erano un modo di attrarre consumatori.

La seconda generazione

Le imprese commerciali iniziano a capitalizzare i vantaggi collegati alla posizione privilegiata derivante dal contatto quotidiano e diretto con i consumatori finali. Negli assortimenti vengono introdotte nuove referenze a marchio in grado di sostenere un posizionamento più impegnativo rispetto a quello della generazione precedente. La qualità media delle PL raggiunge livelli simili ai prodotti di marca, mentre il numero delle linee di PL presenti in assortimento aumenta fino a coprire tutte le principali merceologie.

Il livello medio dei prezzi, inferiore del 5-10% rispetto a quello delle marche nazionali leader, rappresenta ancora un importante elemento di valutazione per il consumatore, ma non è più né l'unico aspetto considerato né quello decisivo. Si assiste ad un maggiore impegno della distribuzione nella definizione della propria offerta a marchio. Inoltre, il potere contrattuale che in quel periodo – che corrisponde indicativamente al decennio '80-'90 in Italia - la distribuzione aveva acquisito nei confronti dell'industria un potere tale da indurre i fornitori ad assecondare le richieste delle insegne relative non solo alle quantità di PL da produrre, ma anche quelle relative a modifiche che divenivano sempre più frequenti ed invasive rispetto alla configurazione originaria del prodotto.

Tuttavia le imprese commerciali non seguivano ancora un'autonoma strategia di marca, e la giustificazione economica della presenza delle PL sul mercato non poteva prescindere dal richiamo alla convenienza, anche se i risultati ottenuti nel miglioramento della qualità media dei prodotti a marchio rendeva accettabile ai consumatori la riduzione della forbice di prezzo rispetto alle marche nazionali.

La capacità di differenziazione e innovazione continua ad essere delle imprese industriali. Tuttavia è in corrispondenza di questa fase che si rileva per la prima volta una forma blanda di innovazione nei prodotti del distributore. Si tratta di un'innovazione che nella maggioranza dei casi nasce in modo spontaneo in seguito alle modifiche e alle varianti introdotte su indicazione dei retailer nella versione standard del prodotto a marchio proposta dai fornitori e che possono riguardare le materie prime, le varianti (nei colori o nei gusti disponibili) e i formati.

La terza generazione

Agli inizi degli anni '90, in Italia si registra la riduzione del peso delle marche nazionali ed una forte crescita della presenza delle PL e, contestualmente, dei primi prezzi. Cresce l'autonomia di marketing dei distributori nei confronti dell'industria. Il distributore esercita un controllo più incisivo e rivolto ad un maggior numero di aspetti delle produzioni a marchio. Per le imprese industriali, l'accettazione di tali condizioni spesso rappresenta un requisito per avere accesso con i propri prodotti agli scaffali dell'insegna.

Mentre le prime due generazioni di prodotti a marchio erano state «garantite» ai consumatori dall'insegna che attraverso il logo trasferiva i valori del proprio brand al prodotto, con la terza generazione è il prodotto a marchio che inizia a trasferire valori positivi sull'insegna, offrendo un contributo rilevante nell'ambito delle strategie di consolidamento del brand e di fidelizzazione al punto vendita.



Le PL di questa nuova generazione sono caratterizzate da standard qualitativi ancora più elevati e, in alcuni casi, il loro concept di prodotto anticipa alcune tendenze del mercato (ad esempio la ricerca di prodotti alimentari più genuini, senza conservanti o con trattamenti chimici ridotti).



Questo nuovo approccio viene adottato anche in Italia da Coop che introduce nelle proprie linee a marchio rilevanti novità nelle modalità di presentazione di prodotto, arricchendo le etichette di nuove informazioni sulle caratteristiche degli ingredienti e sui relativi apporti nutrizionali. Nello stesso periodo nasce la linea «Prodotti con Amore» per le carni e l'orto-frutta. Puntando su un rigoroso controllo di qualità e sulla produzione integrata, si intendeva caratterizzare in modo diverso queste linee di prodotti a marchio, dotandole di maggiore visibilità e originalità rispetto alle altre famiglie di PL tradizionali.

Le PL III generazione sono percepite dai consumatori come prodotti di pari dignità e allo stesso tempo «diversi» (talvolta migliori). In questa fase le imprese commerciali iniziano a dotarsi delle competenze in ambiti diversi da quelli legati alla mission storica, entrando con decisione nel merito dei processi di produzione e del controllo di qualità. Si registra anche un'estensione a PL di categoria, soprattutto nel settore degli alimentari freschi (carne, ortofrutta, latticini).

La quarta generazione

L'impresa commerciale inizia a progettare e lanciare sul mercato – da sola o in collaborazione con i fornitori industriali – prodotti a marchio ad elevato contenuto di innovazione. Sfruttando la propria posizione di anello finale della filiera, le imprese commerciali hanno avuto la possibilità di rilevare la presenza di uno spazio di mercato per categorie di prodotti a marchio posizionate in modo diverso e, in particolare, connotate da una forte valenza di brand.

La GDO assume il *ruolo di garante* non solo della genuinità intrinseca del prodotto, ma anche della qualità dell'intera «filiera», rispetto a tutti gli ingredienti utilizzati nell'ambito dei processi di produzione.

Introduzione di PL di nuova concezione, i quali senza rinunciare alla tradizionale immagine di convenienza, puntano sull'offerta al pubblico di una nuova dimensione di garanzia di qualità basata sulla *tracciabilità di filiera* dei prodotti.

Le reazioni dell'industria alle private labels

L'introduzione delle prime tipologie di PL è stata accolta con sospetto dall'IAA di marca, in quanto:

- le PL costituivano una minaccia di erosione delle quote di mercato dei prodotti di marca;
- il consumatore poteva diventare troppo sensibile al solo fattore prezzo.

L'IAA ha inoltre accettato malvolentieri la produzione per conto del distributore, dal momento che:

- l'impegno supplementare richiesto alle imprese di marca rende più complessa la gestione del sistema produttivo e distrae risorse umane e finanziarie dalle attività *core*;
- è sempre presente il rischio che il distributore receda dal rapporto, anche nei casi in cui il fornitore abbia sostenuto investimenti notevoli per soddisfare le



richieste del committente.

In effetti l'ostilità dei produttori era giustificata: le PL di tipo tradizionale hanno sottratto quote di mercato ai prodotti di marca industriale ed oggi sono un'alternativa alle marche leader. Tuttavia, è proprio nell'ulteriore evoluzione delle PL che possono essere individuate opportunità di collaborazione tra IAA e GDO su nuove basi negoziali. E' possibile distinguere tra due atteggiamenti strategici nei confronti delle PL:

- 1) la **grande IAA** con consolidata immagine di marca: è il fornitore meno interessato a collaborazioni di questo tipo. In genere stringe accordi con i distributori limitati alla fornitura di PL di tipo tradizionale, sulla base di motivazioni di natura tattica, legate allo sfruttamento della propria capacità produttiva inutilizzata.
- 2) la **piccola e media IAA** è quella più disponibile a collaborare e ad assecondare le richieste della GDO che esulano dagli standard previsti a catalogo. Infatti può rappresentare un'occasione per realizzare l'idea innovativa e sperimentare il lancio di nuove tipologie di prodotto senza sostenere i costi di promozione pubblicitaria e al trade; infatti il distributore condivide la responsabilità del lancio del prodotto facendosi carico di parte del sostegno promozionale, o non gravando il fornitore dei premi di referenziamento. I PL di alta qualità, inoltre, forniscono anche ai produttori di medie dimensioni un'arma importante per attaccare i principali concorrenti orizzontali. La piccola impresa può così crescere raggiungendo la massa critica necessaria per raggiungere gli obiettivi in termini di profittabilità e uno standard qualitativo elevato nei prodotti. Evidentemente c'è il rischio derivante dal forte vincolo di dipendenza dalla GDO, che assorbe gran parte di output dell'impresa.



4.7. Reazioni e atteggiamenti strategici delle imprese

Le strategie dell'industria alimentare

Come si è visto, col progressivo rafforzamento delle imprese della GDO, l'industria alimentare, che aveva assunto la leadership del sistema agro-alimentare nelle prime fasi di sviluppo, perde la propria posizione di centralità e funzione di regolazione e direzione del sistema.

La marca industriale perde parte del proprio potere di condizionamento verso il consumo, la fedeltà alla marca è sostituita progressivamente dalla fedeltà al punto vendita e, semmai, alla marca commerciale.

Sia le differenze riscontrabili a livello di tipologia di prodotto e di conseguente possibilità di pervenire a una effettiva "industrializzazione" dei processi produttivi, che le prospettive aperte dalla recente evoluzione del sistema distributivo, rendono la situazione all'interno del settore dell'industria alimentare molto diversificata.

Da una parte si è assistito all'aumento dell'importanza dei **grandi gruppi**, spesso **multinazionali**, la quale è stata realizzata in parte significativa mediante operazioni di acquisizione di imprese piccole e medio-piccole ma spesso dotate di marchi e di una buona immagine nei confronti del consumatore, pur se su scale territoriali limitate. Le acquisizioni molto spesso sono motivate da finalità di carattere strategico, riconducibili ai seguenti aspetti:

- penetrazione del mercato locale da parte di imprese multinazionali;
- consolidamento o incremento della quota, e soprattutto del potere, di mercato: vale a dire migliorare la capacità di condizionare il gioco competitivo con le imprese rivali e con la GDO;
- valorizzazione delle interdipendenze a livello di marketing e di rete commerciale, in particolare economie di scopo tecniche o di marketing, migliore ge-

stione dell'approvvigionamento di materie prime.

E' andato dunque aumentando in numerosi comparti il peso dei grandi gruppi multinazionali, particolarmente massiccia nei mercati dotati di migliori prospettive di sviluppo, quelli delle produzioni salutistiche (ad eccezione del latte alimentare) e ad alto valore aggiunto.

L'aumento dell'importanza delle imprese multinazionali ha accresciuto il livello di *internazionalizzazione dell'industria agro-alimentare*, che si manifesta sia sui mercati di approvvigionamento delle materie prime e semilavorati che sui mercati di collocamento dei prodotti finiti, ma anche sulla articolazione dei processi produttivi (le cui varie fasi vengono "collocate" in diverse parti del globo a seconda dei vari fattori di convenienza - costo del lavoro, delle materie prime, normative di impatto ambientale, sistema fiscale, ecc.) e sugli assetti proprietari.

Dall'altra parte però si assiste anche alla *persistenza di un numero elevato di piccole e medie imprese*, soprattutto in alcuni comparti. Il peso delle grandi imprese è infatti particolarmente importante nei settori dei beni alimentari di carattere non primario, facilmente differenziabili mediante politiche di marca, ad alto valore aggiunto e a fatturato percentualmente basso rispetto a quello totale del settore dell'industria agro-alimentare; tali mercati hanno in molti casi natura oligopolistica con elevate barriere all'entrata, ai quali le considerazioni sopra svolte si applicano integralmente.

Ma anche all'interno della componente più "arretrata" dell'industria alimentare si devono operare delle differenziazioni tra una componente più dinamica, costituita da imprese innovative e in grado di competere strategicamente con quelle di grande dimensione, ed una componente tradizionale, costituita da aziende che si limitano alla prima trasformazione dei prodotti agricoli (cioè alla effettuazione di operazioni di prima lavorazione, finalizzate alla produzione di semilavorati e non di beni di consumo finale) e producono alimenti altamente omogenei, di ampio mercato e scarsamente differenziabili; queste imprese "tradizionali" costituiscono un settore privo di rilevanti barriere all'entrata (se non talvolta quelle di natura tecnologica), sono dotate di uno scarso potere di mercato e fondano la loro concorrenza essenzialmente sul prezzo.

L'influenza della tecnologia disponibile, della dimensione raggiunta e del diverso rapporto con la GDO può consentire di individuare schematicamente la presenza di *tre fondamentali orientamenti strategici all'interno dell'industria agro-alimentare*:

- a) una *strategia "di contrasto"* verso la GDO, che mira cioè ad opporsi frontalmente al travaso di potere a favore delle imprese della GDO mirando all'aumento della propria quota di mercato e delle proprie dimensioni, alla titolarità di marchi noti e alla realizzazione di massicci investimenti pubblicitari al fine di mantenere e consolidare la posizione di tali marchi. Tale strategia è perseguibile dalle imprese leader nei vari comparti e/o ai grandi gruppi alimentari, in considerazione della grande disponibilità di risorse (umane e finanziarie) che richiede e della conseguente necessità di sfruttare economie di scopo a livello sia di marketing che di rete commerciale;
- b) una *strategia di supporto*, orientata prevalentemente - come la prima - alla GDO, ma in una logica di "supporto" o di "servizio" piuttosto che di contrasto. Tale orientamento consiste nell'offerta agli operatori commerciali di prodotti che consentano a questi ultimi di realizzare elevati margini di profitto, prodotti di livello qualitativo accettabile ma a basso costo destinati ad essere inseriti negli assortimenti quali terze marche, primi prezzi o prodotti a marchio del distributore. Tale strategia può essere perseguita anche da imprese piccole e medie dotate di minori risorse, ma le rende estremamente dipendenti dalle scelte di assortimento delle imprese distributive oltre che sempre più "lontane" dalla conoscenza del mercato finale, venendo meno il contatto col consumatore finale che è invece nelle mani della GDO. La leva per dare maggiore stabilità al rapporto con la GDO risiede nello sviluppare un'elevata capacità di interazione logistica, anche se sotto questo profilo esse risentono della crescente concorrenza della grande industria che si orienta verso tali tipologie di prodotto al fine di saturare la propria capacità produttiva;
- c) una *strategia "di nicchia"*. Essa punta sulla specializzazione e sulla segmentazione del mercato piuttosto che sui mercati di massa e sul conseguimento di

elevati volumi, ed è incentrata sulla realizzazione di prodotti che tentano in via principale di posizionarsi favorevolmente rispetto alle tendenze dei consumi che originano dalle variabili di natura socio-culturale (elevata immagine, valenze salutistiche o ecologiche, tipicità, ecc.), utilizzando anche lo strumento delle denominazioni di origine (denominazione di origine protetta e indicazione geografica protetta, regolate dalla normativa comunitaria; marchi collettivi territoriali di vario genere; ecc.). Il canale di vendita tipico di tali prodotti è quello del piccolo dettaglio prevalentemente specializzato (che consente di ottenere le condizioni di vendita più favorevoli) e delle piccole imprese distributive regionali, ma come si è visto spazi crescenti possono essere conquistati anche nei punti vendita della GDO di maggiori dimensioni. Tale strategia può essere perseguita da quelle imprese anche di piccole dimensioni ma dotate di risorse e capacità che consentono loro l'attuazione di politiche di marca, pur se incentrate spesso su mercati locali o regionali.

I rapporti dell'agroindustria con il consumo e con il settore agricolo

Le dinamiche sopra evidenziate rendono oggi la posizione dell'industria di trasformazione nell'ambito del sistema agro-alimentare più debole che in passato, a causa della forte perdita di potere contrattuale nei confronti della GDO. In ogni caso l'industria agro-alimentare continua a giocare un ruolo molto importante nelle dinamiche del sistema agro-alimentare, in quanto è in grado di esercitare ancora un forte potere di condizionamento sia nei confronti del consumo finale che nei confronti del settore agricolo.

Nei confronti della domanda l'industria agro-alimentare ha assunto un notevole potere di condizionamento, contribuendo a determinare una omogeneizzazione dei gusti e una standardizzazione dei consumi (e addirittura una loro internazionalizzazione).

Con l'affermazione della GDO e con la concentrazione del settore distributivo, la *brand loyalty* è stata in parte sostituita dalla *store loyalty*; oggi l'industria agro-alimentare, salvo alcune grandi imprese che hanno realizzato con successo la strategia "di contrasto" rispetto alle imprese della GDO, ha in parte perduto il potere di condizionamento della marca rispetto al consumatore finale.

Nel nuovo contesto competitivo aumenta comunque la *competizione sulla qualità* da parte delle imprese agro-alimentari, qualità che è in parte solamente di tipo "commerciale" (derivante da aspetti quali packaging, promozione, presentazione) mentre in parte minore di tipo anche "sostanziale" (effettivo aumento della qualità intrinseca del prodotto, anche mediante impiego di inputs più qualificati).

Nei confronti delle imprese agricole, l'industria agro-alimentare non costituisce più un semplice "prolungamento" delle attività di coltivazione e di allevamento, ma anzi acquista potere trainante e condizionante verso di essa. L'industria agro-alimentare infatti adotta spesso processi continui basati su tecnologie moderne e che richiedono forti investimenti, e punta a realizzare volumi crescenti di output, al fine di conseguire economie di scala ed essere maggiormente competitiva in termini di prezzo.

Rispetto ai rapporti con l'agricoltura si possono isolare da parte delle imprese della trasformazione due atteggiamenti strategici di base, in parte alternativi:

1. il *controllo indiretto della produzione agricola*: le caratteristiche assunte dai processi di trasformazione agro-alimentare (in particolare l'adozione di processi continui, automatizzati e fortemente capitalizzati) implicano una crescente esigenza di controllo sulla materia prima da immettere nel processo di trasformazione, controllo che riguarda numerosi aspetti quali: la predeterminazione delle quantità di materia prima da trasformare e la loro esatta distribuzione temporale (tanto più dettagliata quanto più la materia prima è deperibile), le caratteristiche intrinseche della materia prima, i metodi di coltivazione o allevamento utilizzati, la omogeneità dei vari lotti, il contenuto di servizi aggiuntivi, ecc. La necessità di controllo sulla materia prima è spesso fortemente incrementata dall'introduzione di innovazioni di prodotto e di processo.

Per questi motivi dunque le imprese di trasformazione sono spinte sempre più

a strutturare sulla base delle loro esigenze la fase della produzione agricola. Risultando decisamente anti-economico integrare in via totale la fase della produzione agricola, l'industria di trasformazione in particolare ricerca un maggiore coordinamento verticale con la produzione agricola, soprattutto per mezzo di contratti di integrazione verticale parziale (vedi capitolo successivo), cercando di predeterminare tra l'altro quantità, qualità e caratteristiche merceologiche dell'input agricolo, tempi di consegna, prezzi, ma anche le stesse tecniche produttive utilizzate dall'agricoltore. Questi fini vengono a volte perseguiti da parte delle maggiori imprese agro-alimentari gestendo, direttamente o per il tramite di società specializzate, dei servizi di ricerca e sviluppo e di divulgazione, che mirino alla messa a punto e alla diffusione di metodi produttivi per l'agricoltura funzionali alle proprie esigenze.

2. lo **sganciamento da basi territoriali precostituite**: è soprattutto mediante l'internazionalizzazione degli approvvigionamenti che le grandi imprese agro-alimentari, stimolando la produzione agricola in più parti del globo e gestendo secondo appropriati orientamenti strategici gli acquisti, riescono a "mettere in concorrenza" produttori agricoli di Paesi molto distanti. Ciò incrementa la turbolenza sui mercati mondiali e la concorrenza tra agricoltori di Paesi diversi (maggiore competizione sia nelle esportazioni che sui mercati interni), nonché gli interventi degli Stati sulla regolamentazione degli scambi con l'estero; gli stessi agricoltori nella messa a punto delle loro strategie devono quindi sempre più tenere conto di ciò che accade sull'intero mercato mondiale.

La segmentazione di numerosi processi produttivi agro-alimentari resa possibile dallo sviluppo tecnologico consente di ricorrere a una internazionalizzazione degli approvvigionamenti - grazie alla possibilità di ottenere dei semilavorati facilmente conservabili e trasportabili - anche per quei prodotti che un tempo richiedevano una stretta vicinanza tra imprese di trasformazione e bacini di produzione della materia prima agricola.

La strategia dello sganciamento da basi territoriali precostituite risulta in genere più diffusa per le materie prime "standard", rispetto alle quali cioè le esigenze dell'utilizzatore industriale non sono altamente specifiche e per le quali si è maggiormente sviluppato un mercato di scambio a livello internazionale, ma si va diffondendo anche per le materie prime con caratteristiche più specifiche. In questo caso però spesso è necessario per le grandi imprese agro-alimentari realizzare investimenti diretti all'estero in stabilimenti di prima trasformazione (nei quali ottenere semilavorati conservabili e trasportabili), oppure stringere accordi di fornitura con imprese locali già esistenti ma che siano in grado di adeguarsi alle specifiche richieste con un elevato grado di affidabilità.

Gli investimenti all'estero diventano comunque una componente sempre più importante delle strategie di sviluppo della moderna industria agro-alimentare, in quanto essi permettono tra l'altro un migliore accesso alle fonti di approvvigionamento delle materie prime, di espandere i mercati dei propri prodotti e di meglio ripartire i costi di innovazione; si nota anche un aumento dei trasferimenti di tecnologie, soprattutto verso i paesi meno sviluppati.

Le strategie delle imprese agricole

La pressione esercitata dalle forze dominanti del sistema agro-industriale mette alla prova la capacità di reazione del settore agricolo, che manifesta strutture organizzative e meccanismi di risposta molto variabili, soprattutto in funzione del modo di fare agricoltura delle singole imprese [Van der Ploeg, 1996] più che della dimensione delle stesse.

L'adattamento alle richieste dei grandi interlocutori comporta l'adozione di strumenti informativi e organizzativi avanzati implicano la presenza e lo sviluppo di capacità imprenditoriali e di tecniche di produzione e commercializzazione più moderne, non sempre facilmente reperibili all'interno del settore agricolo.

Un'alternativa, che in certe situazioni può riscuotere maggior successo (vedi capitolo 5), consiste in un maggior orientamento verso altri canali/interlocutori, spesso più

diretti, saltando quindi i grandi interlocutori. Il che significa sia utilizzare i canali più tradizionali (piccole industrie locali, mercati all'ingrosso e dettaglio tradizionale, ecc.) che rivolgersi a canali più nuovi, quali vendita diretta, negozi specializzati, esportazione.

In entrambi i casi, ovvero tanto che l'inserimento del prodotto sul mercato avvenga tramite canali "globali" che "alternativi", la scelta della modalità di adattamento dell'agricoltura moderna alle nuove tendenze del sistema agro-industriale non potrà essere operata semplicemente in riferimento alla tipologia di prodotto realizzata, quanto sulla base delle caratteristiche dell'imprenditorialità agricola e del livello organizzativo presente nel settore e nelle singole imprese.

Il settore agricolo, pur essendo ancora caratterizzato dalla persistente presenza di numerose piccole imprese, è sempre più di frequente chiamato ad aumentare la propria capacità di gestione dei rapporti intersettoriali (verticali) con realtà territoriali molto distanti e con imprese di rilevanti dimensioni. In questa direzione assumono una importanza preminente le capacità innovative a livello organizzativo che consentano di stringere contatti stabili con le fasi a monte e a valle riducendo l'incertezza dei mercati, di attenuare la posizione di debolezza contrattuale, di trasmettere agli utilizzatori i requisiti qualitativi delle produzioni tenuto conto che la "qualità di conformità" (vale a dire l'adeguamento del prodotto agli standard dettati dagli utilizzatori intermedi - trasformazione e/o distribuzione - o finali) rappresenta oggi una scelta obbligata per restare sul mercato.

In ogni caso le prospettive del sistema rendono necessario il perseguimento di una continua valorizzazione e differenziazione qualitativa delle produzioni, sulle cui modalità, oltre alla tipologia del prodotto stesso e alla struttura dei mercati, incidono soprattutto le caratteristiche strutturali e le capacità dell'impresa (e dei sistemi di imprese, anche territoriali). Il numero di casi in cui la competizione continuerà a giocarsi sul versante del prezzo, e quindi del costo di produzione, appare infatti in diminuzione per l'aumentata concorrenza derivante dall'apertura dei mercati e dalla continua crescita di importanza delle produzioni realizzate in aree che possono meglio competere su questo fronte. In queste situazioni il settore agricolo, non disponendo di un elemento su cui poggiare "rivendicazioni", si troverà sempre più esposto alla competizione su di un mercato di approvvigionamento globale, in cui gli investimenti in strutture e tecnologie finalizzate alla competitività di costo costituiscono tuttora una condizione necessaria di successo, anche se non più sufficiente a garantire all'impresa agricola un vantaggio competitivo sufficiente e duraturo.

Una strada sempre più indicata per perseguire la differenziazione qualitativa è rappresentata dalla rivalutazione dei legami tra agricoltura e territorio, intesi nella dimensione culturale (produzioni tipiche e/o di elevata qualità intrinseca, fornitura di servizi agrituristici), nella dimensione intersettoriale (con l'attivazione o il potenziamento dei collegamenti con le attività turistiche, artigianali, piccolo-industriali¹⁶ e dei servizi), e nella dimensione ambientale, che si manifesta nell'impiego di tecniche produttive più soft (ad esempio produzioni biologiche o a lotta integrata) e nella funzione di presidio e di tutela del territorio e del paesaggio¹⁷. Questa strada è spesso presentata come "via di uscita" dal modello "tendenziale"¹⁸ della globalizzazione e massificazione



¹⁶ In questa direzione un ruolo importante è assegnato anche all'industria di trasformazione a livello locale, di piccola dimensione, basata sulla lavorazione di materie prime locali mediante processi tradizionali o comunque di carattere artigianale.

¹⁷ In questa ottica di *sviluppo rurale* anche le aziende agricole situate in aree particolarmente svantaggiate e quelle non professionali, che sarebbero destinate a una progressiva emarginazione dai canali globali, rivestono un ruolo importante, non solo per le funzioni esercitate rispetto alla tutela dell'ambiente e del paesaggio e più in generale per il mantenimento del "clima rurale" (sociale, culturale, di immagine complessiva), ma anche in chiave produttiva, costituendo infatti un interessante supporto all'attività delle aziende professionali, alle quali cedono spesso competenze tecniche, forza lavoro, materia prima.

¹⁸ Per *modello tendenziale* si fa qui riferimento ad un modello imperniato sulla produzione di massa e sul consumo di prodotti standardizzati, ed è riconducibile all'applicazione dei principi della modernizzazione e del *fordismo*: sul fronte industriale la possibilità di realizzare economie di scala comporta l'affermazione di imprese di grandi dimensioni che adottano processi ad elevata intensità di capitale, mentre sul fronte

dei mercati e dalle pressioni dei grandi interlocutori di filiera, ed espressione di crescente libertà e di un recupero di margini di autonomia del settore agricolo nei confronti degli operatori a valle nella filiera, non solo in un'ottica di appropriazione del valore aggiunto, ma anche in quella di riappropriazione di valori e di autodeterminazione del percorso di sviluppo.

Tuttavia anche su questi mercati la competizione è sempre più accentuata, non solo per l'affacciarsi di un numero elevato di prodotti concorrenti, ma anche per la crescente occupazione diretta di spazi da parte della grande industria e della GDO [Canali, 1996], le cui strategie produttive e commerciali fanno sempre più spesso leva su prodotti ecocompatibili (in particolare realizzati con metodi di lotta integrata) e/o tipici, di cui in molti casi si fanno garanti in prima persona, anche per le attuali carenze dell'offerta. Se infatti fino ad oggi in Italia la moderna distribuzione¹⁹ non si è mostrata particolarmente propensa ad inserire in assortimento i prodotti tipici e locali, questo è in larga parte dovuto all'eccessiva frammentazione delle aziende agricole e artigianali fornitrici e alla contemporanea carenza di strutture intermedie in grado di realizzare una sufficiente concentrazione della produzione e di rispettare i rigidi standard sulle caratteristiche del prodotto e sulle modalità di consegna e di presentazione. Inoltre l'accesso agli scaffali presenta costi elevati, soprattutto se la commercializzazione si basa su produzioni limitate e non sufficientemente riconosciute e richieste dal consumatore.

In questi casi dunque la commercializzazione effettuata ricorrendo ai canali "globali" porta il settore agricolo a rischiare una possibile "indifferenziazione di un prodotto differenziato": il recupero di margini di autonomia dovrebbe dunque passare da una differenziazione, oltre che di prodotto, soprattutto di canale, ovvero di modalità di vendita in senso lato del prodotto/servizio, tramite ad esempio il rafforzamento dei canali "alternativi" come la vendita diretta in azienda, l'agriturismo, i negozi specializzati, la ristorazione locale e non, le esportazioni, puntando su di un mercato che non può essere legato solo a un consumatore "esterno" (e quindi alle esportazioni extra-regionali, ai flussi turistici e agro-turistici, culturali, o di escursionisti "della domenica"), ma che si deve consolidare anche presso la popolazione locale, sia rurale che delle aree urbane limitrofe.

Il generale consenso dell'opinione pubblica e del legislatore (ai vari livelli) circa le opportunità offerte da questa nuova visione prospettica per l'agricoltura (vedi oltre) porta spesso ad "emarginare" le produzioni (e di conseguenza le agricolture) più esposte alla concorrenza dei mercati globali. Ma la considerazione circa l'opportunità di puntare maggiormente sulla valorizzazione e differenziazione qualitativa è valida (forse ancora di più) anche relativamente a queste produzioni che contribuiscono in misura significativa al mantenimento dell'attività agricola sul territorio, contribuendo quindi al raggiungimento di obiettivi non solo economici, ma anche sociali, culturali, ambientali.

Le modalità di valorizzazione delle produzioni più "esposte" rispetto a quelle "specifiche" (di un territorio, di una tradizione, o anche di un know-how) prevedono in gran parte strumenti diversi, variabili a seconda delle caratteristiche strutturali e delle dotazioni di risorse fisiche e umane delle imprese, ma interessano in primis l'organizzazione economica dei produttori agricoli e le modalità di rapportarsi ai "grandi" interlocutori, oltre che una differenziazione qualitativa dei prodotti forniti, la cui domanda si fa sempre più articolata e specifica. Infatti le imprese agricole coinvolte presentano una figura di imprenditore che progressivamente, per effetto dell'inserimento sul mercato globale, perde gradi di autonomia a favore sia degli operatori a valle che dei fornitori di input e servizi; il raggiungimento di determinati requisiti qualitativi minimi richiede spesso la costituzione di efficienti livelli organizzativi superiori (cooperative,

agricolo comporta l'estensione dei metodi di produzione meccanizzati e ad alto impiego di input, tipici delle colture industriali (ad esempio pomodoro, semi oleosi, frumento, barbabietola, alcune ortive), difficilmente differenziabili, e il cui inserimento sul mercato è oggi sempre più regolato dai vincoli dettati dalla normativa comunitaria e dalle esigenze della grande industria e della moderna distribuzione.

¹⁹ In realtà le possibilità per l'introduzione di prodotti locali e tipici negli assortimenti della moderna distribuzione variano in funzione della tipologia aziendale, ed è solitamente maggiore nel caso della distribuzione organizzata rispetto alla grande distribuzione succursalista.

consorzi, Associazioni di produttori) in grado di realizzare su base associativa quelle condizioni - dimensione e omogeneità delle partite, coordinamento temporale, adeguamento varietale e tecnologico - necessarie per l'interfaccia con le esigenze delle imprese utilizzatrici (industriali e/o distributive).

Ma la differenziazione della qualità intrinseca è oggi sempre più necessaria anche per quei prodotti fino a pochi anni fa commercializzati in assenza di segmentazione qualitativa, come il frumento, il mais, il girasole, la soia, al punto che anche questi mercati vengono a perdere il loro tipico carattere di mercato di massa [Galizzi, 1996], e in molti casi possono ben inserirsi anche all'interno dei nuovi orientamenti di politica agraria e delle nuove richieste del consumatore, sia a livello aziendale che a livello più complessivo di sistema rurale, senza necessariamente significare per l'impresa (o per sistemi, anche territoriali, di imprese) il ripiegare su posizioni subalterne di fronte alla grande industria o alla GDO.

Ne consegue che i dualismi spesso richiamati in riferimento al tipo di prodotto agricolo oggetto di analisi (omologazione / differenziazione, sviluppo endogeno / esogeno, fordismo / post-fordismo, massa / qualità), non dovrebbero essere interpretati come alternative che si presentano di fronte all'impresa agricola o al settore agricolo nel suo complesso, né quindi come modelli contrapposti anche se conviventi, ma piuttosto in chiave evolutiva, a segnalare cioè la progressiva presa di coscienza che, di fronte all'evoluzione dei mercati moderni, è necessario puntare sulla differenziazione e sull'innalzamento dei livelli qualitativi delle produzioni, pur se con strumenti diversi a seconda delle caratteristiche e delle opportunità di mercato.

Il che non è un'osservazione nuova: nuovo (e mutevole) è però il modo di differenziare, nuova è l'accezione di qualità cui il sistema moderno fa riferimento, ricomprendendo al suo interno non soltanto una qualità intrinseca e organizzativa, ma anche più in generale la capacità del processo di produzione e del prodotto stesso di creare e trasmettere valori.

Da quanto detto, emerge la necessità di porre in essere azioni di riequilibrio anche in un'ottica di aumento dell'efficienza complessiva delle filiere agro-alimentari e del sistema agro-alimentare, e non solo della tutela della componente agricola; la quale risulta comunque di fondamentale importanza in quanto, anche nei sistemi produttivi più avanzati, l'agricoltura svolge importanti funzioni al di là di quelle strettamente produttive, quali la tutela dell'ambiente, la preservazione degli equilibri socio-economici e idrogeologici nelle aree rurali in particolare collinari e montagnose, il mantenimento di spazi ricreativi.

Tali azioni di riequilibrio possono avvenire su iniziativa dei soggetti più deboli delle filiere - e in particolare degli agricoltori - mediante un aumento delle relazioni orizzontali e una ricerca di relazioni di natura verticale, su iniziativa dell'operatore pubblico o su iniziativa congiunta delle due parti.

In sintesi, le strategie attivabili da parte delle imprese agricole verso l'industria e la GDO sono simili a quelle attivabili dall'industria alimentare, pur con gli adattamenti derivanti dalle particolarità strutturali e con le differenze dettate dalla diversa natura dei prodotti:

- a) una **strategia "di contrasto"**: l'aumento della quota di mercato e delle dimensioni (economie di scala), così come politiche di marca, sono precluse dalla particolarità dei processi agricoli. Le strategie di contrasto sono di norma praticabili soltanto attraverso lo sviluppo di forme di aggregazione dell'offerta: da qui l'importanza del ruolo delle imprese cooperative e dell'associazionismo sia nel settore dei prodotti freschi (es. Conerpo, Melinda) che per i prodotti trasformati (ConselveItalia, Cantine Riunite ecc.), ma anche i marchi collettivi;
- b) una **strategia di supporto**: questa deve poggiare su una maggiore attenzione alla quantità e qualità (dimensione lotti, omogeneità, metodo produttivo, controlli), allo sviluppo di servizi (confezionamento, prezzatura, certificazioni, tempi di consegna), alla eventuale fornitura di prodotti a marchio del distributore o per prodotti di qualità specifica. E' necessario in questo caso concentrare l'offerta e adattarsi alle richieste (associazioni, cooperative, consorzi, ingros-



- so) per stabilire relazioni stabili e una più equa ripartizione del valore aggiunto creato lungo la filiera;
- c) una **strategia "di nicchia"**. Questa strategia si basa sulla specializzazione e sulla segmentazione del mercato, sulla rivitalizzazione dei canali tradizionali, dei mercati locali, dei mercati anonari alla produzione e al consumo, ma soprattutto sull'utilizzo di nuovi canali commerciali: vendita diretta, e-commerce, negozi specializzati, mercati contadini, ecc., promuovendo innovazioni di prodotto e una maggiore integrazione tra attività di produzione e attività di servizi per incrementare il valore aggiunto. Anche rispetto a questa strategia si registra l'importanza crescente della GDO che tende a ri-territorializzare parte degli assortimenti e a qualificarli.

Rapporti agricoltura-GDO: il caso di un'azienda agricola che produce spinaci per la GDO

L'azienda agricola produce spinaci in foglia su terreni in proprietà e affitto; gli spinaci vengono raccolti, poi lavati e imbustati con apposito macchinario di proprietà dell'azienda (produzione IV gamma). Le buste di spinaci sono commercializzate tramite la GDO. Qui di seguito alcune risposte dell'azienda agricola.

D. Fate contratti con la GDO?

Il contratto è solo verbale, basato sulla fiducia reciproca (*tipologia del meccanismo di coordinamento*). Funziona così: per le imprese GDO XXXX e YYYY siamo fornitori unici degli spinaci in busta, mentre alla ZZZZ siamo fornitori al 70-80% della quota di assorbimento giornaliero che hanno. E io da una parte sono anche contento: quest'anno ad esempio nei primi tre mesi della campagna produttiva eravamo fornitori al 100%, quindi con un impegno grosso sulle spalle che non devi saltare nemmeno una consegna (*regolarità nei tempi delle consegne*). Infatti il patatrac è venuto quando c'è stata la nevicata: siamo stati 2-3 giorni senza raccogliere, e se non raccogli con cosa le fai le buste? Le imprese GDO non vuole che si creino problemi, e non le interessa se nevicata o piove: se sei fornitore al 100% e non riesci a consegnare, ti riducono la quota all'80%, e poi la diminuiscono ancora fino ad escluderti dalla fornitura. Poi ancora fino all'esclusione. Tenete presente che quando subentra un fornitore al 20%, per il nuovo è molto facile fare concorrenza, perché con una quota piccola si può permettere il lusso di rimetterci, pur di far fuori il fornitore grosso, perché tradotto in euro una fornitura del 20% equivale ad un fatturato di 100-200 euro al giorno. Questo non si può fare quando hai una quota all'80% (*concorrenza tra i fornitori*).

D. Come vengono stabiliti i prezzi?

In base al mercato dello spinacio, quello all'ingrosso. Poi è chiaro che se la GDO viene direttamente da me che sono produttore agricolo, si aspetta anche un prezzo minore, perché scavalca il mediatore (*canali diretti e semplificazione degli approvvigionamenti*), oltre a venire per la maggior freschezza del prodotto. Altrimenti un mediatore è in condizione molto avvantaggiata rispetto ad un produttore agricolo nel dare alla GDO una sicurezza della fornitura, dato che, se manca il prodotto dalla Toscana lo prende in Puglia o in Abruzzo. Per me produttore agricolo è più difficile farlo: innanzitutto più di tanto non posso comprare, altrimenti da azienda agricola passo ad azienda commerciale, con la conseguente perdita di vantaggi fiscali ecc. Inoltre, se io produttore agricolo mi presento in un'altra zona di produzione e sanno che sono un produttore agricolo, è difficile che mi diano il prodotto a me, è più facile che lo diano ad un commerciante che glielo prende ogni anno. Quindi a noi se ci serve un ettaro per fare le buste dobbiamo seminare un ettaro e mezzo (*conseguenze della necessità di rispettare i tempi di consegna sull'ordinamento produttivo*). Se poi il mercato all'ingrosso tira, lo vendiamo, se no lo buttiamo via. Non c'è altra soluzione. La distribuzione della verdura tramite mercati è finita (*la situazione dei mercati all'ingrosso*). Le piccole botteghe - gli ortolani - tendono a sparire, c'è sempre più fretta nel consumatore, che non può perdere più tutta la mattina (*tendenza time-saving dei consumi*). La GDO non va più a comprare al mercato per tutta una serie di motivi. Prima di tutto per il prezzo. Eppoi se io devo caricare ogni mattina un camion di spinaci, devo farlo da almeno 10 produttori, con 10 tipi di imballaggi, 10 prodotti diversi... Per dire: la YYYY (impresa GDO) se piove.. gli spinaci, li avete visti, sono appiccicati per terra. Quando piove lo spinacio è sporco di fango. Se alla YYYY (impresa GDO) io li do sporchi, me li rimanda indietro, e mi tocca rilavarli tutti sfusi e riconfezionarli. La GDO va a verificare la presenza della macchiolina della ruggine, o la puntina gialla, o la foglia con un po' di secco. Sul mercato se li vuoi bene, se no non li compri, ma ce li porto uguale. Ci sono dei momenti dove sul mercato trovi gli spinaci a 40 centesimi, altri a 1,5 euro. Il supermercato come fa a variare il prezzo di 1 euro il chilo ogni giorno, a parte il problema della riprezzatura, il cliente lo disorienta (*politica dei prezzi nella GDO*). La loro politica è quella di fare un prezzo che sia costante il più possibile, con poche oscillazioni.

D. Prima di vendere alla GDO come facevate?

Facevamo mercato, di Firenze. Avevamo il camioncino, e vendevamo durante la notte. Andavamo io e mio padre tre volte la settimana a vendere ai grossisti. E' un lavoro massacrante: vendi la notte e raccogli di giorno. Poi non trovi il cliente che ti chiede un pancake intero. Abbiamo smesso perché ogni anno che passava si vendeva sempre meno e c'erano difficoltà di incassare. Avere a che fare con due o tre interlocutori, come ora, è troppo meglio. Anche per l'amministrazione, bastano poche bolle e poche fatture. Per i pagamenti loro fanno il bonifico bancario, e sono puntualissimi.

Gli approvvigionamenti di prodotti ortofrutticoli di un'impresa della GDO

L'impresa della GDO ha un responsabile approvvigionamenti per il settore ortofrutta fresca. Qui di seguito alcune risposte del responsabile.

D. Come nasce il contatto con il fornitore?

Abbiamo l'ufficio assicurazione qualità che si occupa di certificare e controllare i fornitori, e quando parlo di fornitore parlo anche di produttore agricolo. Noi andiamo direttamente al campo cioè se vi porto in giro oggi abbiamo un tecnico che è giù a Viterbo a vedere un campo di cavolfiore, quindi vanno direttamente in campagna, parlano direttamente con i contadini e controllano direttamente tutti i processi produttivi. Questo è l'ufficio assicurazione qualità. Poi c'è l'ufficio acquisti frutta e verdura dove ci sono i buyers che acquistano il prodotto e in genere sono i buyers che indirizzano l'assicurazione qualità in campagna, quindi è il buyer che sceglie il fornitore in base a segnalazioni di altri fornitori o in base a offerte che ci vengono fatte dai fornitori e dai produttori stessi, cioè in base alle esigenze che può avere il buyer. Spesso siamo in giro per definire la *programmazione della campagna* da un punto di vista commerciale ma allo stesso tempo possiamo controllare quello che i produttori fanno direttamente in campagna.

D. Come si diventa fornitori della vostra impresa GDO?

Innanzitutto attraverso il contatto diretto, che ho disposizioni a favorire i produttori locali. Inoltre vi è il caso in cui siamo noi ad andare a cercare il produttore, perché ad esempio abbiamo visto che fornisce in modo esauriente altre catene della GDO, e quindi con l'intento di "rubargli" il fornitore. Prima che diventi nostro fornitore c'è un controllo antecedente per vedere se i produttori rispettano i parametri richiesti dalla nostra impresa. Devo dire che la nostra impresa ha un'estrema facilità nel trovare fornitori, in quanto siamo l'unico sbocco che garantisce una certa sicurezza al produttore, poiché il mercato ortofrutticolo oltre a non garantire la collocazione del prodotto, riduce al massimo il margine di guadagno del produttore stesso. Infine noi preferiamo lavorare con i giovani agricoltori che non con i vecchi perché hanno metodi troppo radicati.

D. Garantisce il ritiro di tutto il prodotto?

La nostra impresa garantisce di ritirare tutto il prodotto.... tuttavia nei periodi in cui vi è un eccesso di offerta, ci si accorda con i produttori, che si impegnano a tagliare i costi (cioè a vendere a prezzo di costo) di produzione, mentre la nostra impresa, grazie alle sue capacità di vendita, si obbliga a ritirare il prodotto per intero. Naturalmente oltre a questo c'è anche il fatto che siamo noi a dire al produttore cosa piantare, come coltivare, ecc., quindi in un certo senso sentiamo il prodotto come se fosse nostro.

D. Quali sono le caratteristiche dei prodotti private label nella vostra impresa?

La linea dei prodotti a marchio nostro comprende prodotti alimentari confezionati (pasta, prodotti da forno, surgelati, latticini), prodotti ortofrutticoli, carni, prodotti per l'igiene e detergenti per la casa, maglieria intima e batterie.

D. Che cosa garantisce il prodotto a marchio del distributore?

Il nostro prodotto a marchio specifico per i prodotti freschi e successivamente esteso anche a quelli trasformati, nasce negli anni 84-85 con lo scopo di garantire il consumatore sulla salubrità del prodotto. Sono prodotti agricoli a produzione integrata. Dal '95 in poi oltre alla sicurezza abbiamo deciso di puntare anche alla bontà dando avvio al progetto "frutta saporita". Per fare questo naturalmente abbiamo dovuto imporre agli agricoltori di avvalersi di soggetti con elevata cultura, cioè degli agronomi. Inoltre abbiamo dovuto anche imporre le metodologie di produzione nonché le materie prime da utilizzare.

Abbiamo stabilito quando raccogliere, definendo il grado di maturità del prodotto. La nostra impresa ritira il prodotto solo se arrivato al giusto grado di maturazione. Questo va in contrasto con l'ottica dell'agricoltore, cioè quella di raccogliere e di mettere subito sul mercato per evitare che agenti atmosferici distruggano il raccolto. Successivamente siamo passati anche a stabilire il colore del prodotto, in quanto uno dei criteri di scelta del consumatore. Parlando di colore si parla di potature, quindi di disposizione degli alberi, di modo che il frutto possa prendere il sole e l'aria tutto il giorno, parliamo di distanza tra alberi, dove abbiamo fatti dei veri e propri studi geometrici.

4.8. Il modello di produzione agro-alimentare

Tendenze

Mano a mano che si consolida l'inserimento del settore agricolo nell'ambito del sistema agro-alimentare e in generale con il rafforzarsi dei legami tra gli agenti e i settori di attività che di esso fanno parte, lo stesso sistema agro-alimentare è interessato in misura crescente dall'azione di forze e tendenze che ne condizionano la direzione evolutiva. I principi dell'industrializzazione e le grandi pressioni che abbiamo visto agire sul modello di produzione agricolo con la modernizzazione si applicano a fortiori al modello di produzione agro-alimentare, tuttora dominante nel sistema agro-alimentare mondiale.

Quali sono le principali caratteristiche di questo modello? Quali le principali

pressioni e forze che agiscono sulle sue strutture, dettandone i processi riorganizzativi e dunque la sua evoluzione?

- L'apertura dei mercati e la globalizzazione
- La concentrazione delle imprese
- L'industrializzazione dei processi e l'innovazione
- La standardizzazione della qualità
- Ristrutturazione e semplificazione dei canali commerciali

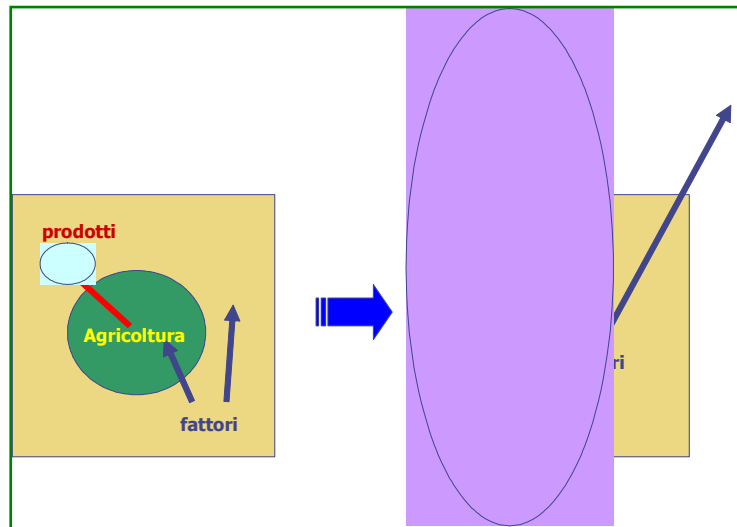
L'apertura dei mercati e la globalizzazione

Una delle forze maggiori è costituita dalla crescente *globalizzazione*, cioè dall'aumento del numero e dell'intensità delle relazioni che ogni elemento del sistema agro-alimentare (le imprese, i sistemi locali, le filiere, ecc.) intrattiene con altri elementi, e in particolare con quelli geograficamente collocati a grande distanza. Ciò significa che l'azione di ogni elemento del sistema è suscettibile di modificare l'ambiente operativo di un numero crescente di altri elementi, ovvero che da più sistemi (dotati ciascuno di una sufficiente autonomia) si passa ad un unico «grosso» sistema.

La globalizzazione del sistema agro-alimentare trova i suoi *presupposti* nello sviluppo dei sistemi di conservazione, trasporto e comunicazione, nonché nella tendenza alla liberalizzazione dei mercati, e si manifesta tra l'altro con un aumento del ruolo delle imprese multinazionali e delle imprese-rete transnazionali (in particolare dell'industria alimentare e della distribuzione), e in generale con una crescente diversificazione strategica mediante cui le imprese cercano di rispondere alla aumentata complessità dell'ambiente operativo in cui si muovono.

L'aumento dell'internazionalizzazione dei mercati non interessa soltanto il mercato dei *prodotti finiti*, ma anche quello delle *materie prime* e dei *semi-lavorati*, ma anche quello di *altri fattori produttivi*, quali il *lavoro*, il *capitale*, le *informazioni* e il *know-how*.

Per le imprese dunque aumentano le possibilità di realizzare economie di scala e di scopo, e le possibilità anche di delocalizzare gli approvvigionamenti di fattori e le operazioni produttive, ubicando impianti in luoghi più favorevoli per gli approvvigionamenti o gli sbocchi commerciali, o anche per le maggiori agevolazioni fiscali o sostegni pubblici che possono ricevere nelle diverse aree geografiche.



La frantumazione geografica dei processi produttivi determina tuttavia anche la *necessità di coordinare i processi* produttivi tra più imprese ubicate anche a grande distanza. Aumentano dunque i fabbisogni di informazioni e di garanzie sulle transazioni, e laddove i mercati non funzionano perfettamente, aumenta anche la necessità di utilizzare forme di coordinamento orizzontale e verticale tra imprese (vedi oltre) più strette, quali forme di integrazione verticale per contratto o per proprietà o joint-ventures.

L'azione della globalizzazione determina un *inasprimento della competizione* all'interno del sistema agro-alimentare, in quanto l'aumento delle relazioni a lunga distanza comporta l'apertura di nuovi fronti concorrenziali da parte di aree territoriali e imprese che fanno leva ora su costi del lavoro più contenuti, ora su interventi di politica economica a sostegno, ora su migliori risorse logistiche e organizzative, ora sulla maggior disponibilità di risorse naturali.

Per gestire efficacemente la globalizzazione le imprese necessitano di un migliore accesso (in termini di quantità, qualità, e velocità) alle risorse (fattori di produzione in

senso lato, e in particolare fattori immateriali quali l'informazione, capacità professionali e know-how, tecnologia, organizzazione) e ai mercati di sbocco, e di una maggiore flessibilità nel comportamento produttivo e organizzativo per gestire l'aumentata turbolenza e instabilità dell'ambiente in cui si trovano ad operare. Strategie per esercitare un maggior controllo sul processo produttivo diventano sia la velocità di reazione ai cambiamenti, che la capacità di anticipare e indurre il mutamento stesso, strategie che fanno assumere un'importanza crescente al ruolo dell'informazione e dell'organizzazione.

L'aumentata estensione dell'ambiente operativo e l'instabilità e turbolenza degli assetti che ne deriva determinano quindi un continuo riposizionamento strategico delle singole imprese (o aree territoriali, filiere, ecc.) che mutano costantemente assetto mediante strategie miranti al rafforzamento della posizione sul mercato. In altri termini le forze "globalizzanti" manifestano i loro effetti in misura più o meno intensa su ogni fase delle singole filiere, determinando pressioni di diversa intensità verso una rottura della stagneità delle filiere a livello territorialmente delimitato, aprendo ed esponendo le singole fasi a competizioni e/o collaborazioni più ampie. L'evoluzione del sistema agro-industriale porta ad un riassetto di ogni sua componente, che ora si rafforza, ora si ridimensiona, ora sparisce, contribuendo comunque a formare nuovi assetti in continuo mutamento.

La concentrazione

Tra le principali tendenze riscontrabili all'interno del sistema agro-alimentare globale si evidenzia inoltre una tendenza alla *crescita del grado di concentrazione* nell'ambito delle singole fasi delle filiere che sempre meno però dipende da fattori di ordine strettamente tecnologico e che deriva invece dalla gestione dell'innovazione di prodotto e/o di servizio e dalla ricerca di una razionalizzazione a livello di gestione dei canali di approvvigionamento e di sbocco nonché a livello di promozione dei marchi di impresa.

Proprio questi fattori sono spesso all'origine di un processo di *riposizionamento strategico* nell'ambito delle filiere da parte delle imprese: queste ultime sempre meno sono infatti volte al controllo diretto di un elevato numero di fasi del processo ma tendono invece ad "alleggerire" la propria presenza, posizionandosi però favorevolmente rispetto a quelle attività strategiche che possono consentire il controllo indiretto della filiera [Bellon, 1984; Pellegrini, 1988] e che sempre più spesso sono identificabili nell'ambito delle fasi a valle della filiera, quelle spesso più direttamente connesse alla valorizzazione del prodotto rispetto al consumatore.

In tale ottica possono essere lette numerose operazioni di *integrazione e/o disintegrazione verticale*, che portano a una ri-articolazione del processo produttivo e a una conseguente specializzazione delle attività delle imprese su specifiche fasi o sub-fasi del processo produttivo, mentre le attività e le fasi di lavorazione considerate non strategiche vengono delegate spesso all'esterno al fine di ricercare maggiore flessibilità di azione.

A questa logica sono spesso riconducibili l'aumento delle relazioni proprietarie e di collaborazione (acquisizioni, fusioni, partecipazioni di controllo, joint-ventures, accordi operativi a medio-lungo termine) tra imprese, sia appartenenti alla stessa fase del processo che a fasi diverse, di frequente collocate spazialmente anche a grande distanza; e anche la tendenza alla diversificazione funzionale dell'attività delle imprese, strategia che risponde all'esigenza di raggiungere sinergie a livello di processo produttivo e di gestione delle attività di ricerca e sviluppo, ma sempre più spesso anche ad uno sfruttamento più razionale della propria rete logistica e distributiva e degli investimenti immateriali connessi alla promozione del prodotto e del marchio (o dell'insegna, nel caso delle imprese della distribuzione).

Dunque le imprese più dinamiche tendono ad estendere i confini operativi non tanto rispetto alle fasi di una specifica filiera, ma allargando il proprio spazio operativo ad altre filiere e/o ad altri ambiti territoriali; rispetto a tale attività spesso risultano avvantaggiate le imprese di maggiori dimensioni dotate di risorse umane e informative di alto livello.

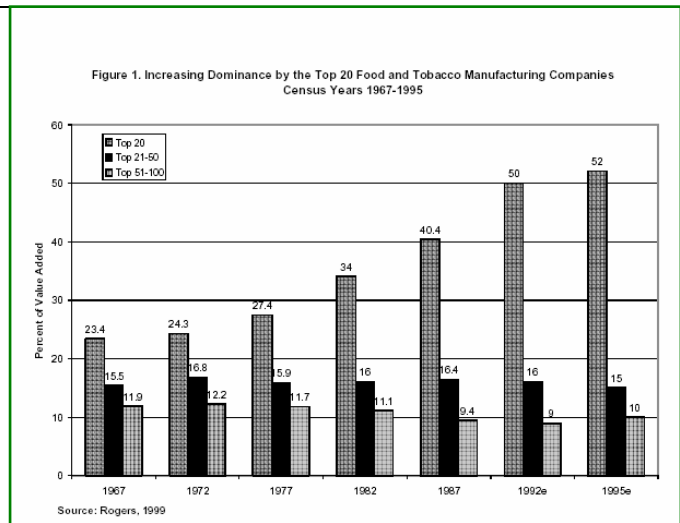
In considerazione di ciò, e della parallela estensione territoriale dei luoghi di

produzione, oltre che dei bacini di approvvigionamento e dei mercati di sbocco, le filiere e i sistemi agro-industriali di cui esse fanno parte risultano caratterizzati da un *crecente grado di "apertura" verso l'esterno*.

Va tuttavia ricordato – come già osservato in precedenza – come ancora oggi permanga in molti comparti un certo livello di frammentazione dell'industria alimentare, legata alle specificità presenti nelle diverse filiere rispetto alla tipologia di materia prima, alla natura della tecnologia prevalente nel settore della trasformazione, alle caratteristiche dei mercati di sbocco e dei consumatori locali. Inoltre la presenza di un sistema ancora frammentato in alcuni comparti, e la presenza anche di brand affermati dell'industria alimentare, costituisce una barriera all'entrata nel settore da parte di imprese multinazionali, la cui strategia di espansione prevede infatti solitamente l'acquisizione di nuovi brand e imprese, piuttosto che lo sviluppo autonomo di prodotti nuovi.

Box - La concentrazione nell'industria e nella distribuzione alimentare in USA e in Europa

Since the early 1980s, average concentration levels in the **U.S. food manufacturing** industries have continued to rise. A somewhat unexpected development was the rapid consolidation of food industries that produced homogeneous producer and consumer goods. Previously unconcentrated industries like pork slaughtering, butter, flour, sugar, pasta, and soybean oil experienced rapid increases in industry consolidation through mergers and acquisitions. The most egregious example of structural change occurred in beef packing (...). In the mid-1970s the top four beef packers controlled only 25% of the U.S. market, but by 1999 they accounted for more than 80% of the principal types of beef-animal slaughter. As a result of these



developments, the share of value added by the top U.S. food and tobacco manufacturers continued to rise (Figure). The share held by the top 50 of total industry value added climbed by 55% from 1967 to 1995; however, nearly all of that increase was driven by the increasing dominance of the top 20 companies, whose share rose by 122%. These 20 companies are all purveyors of globally recognized brands.

Comparable concentration data for **Europe** are difficult to obtain. An OECD report in 1983 found that the food-processing industries of five of Europe's larger member countries were also experiencing similar increases in sales concentration. Moreover, most of the industries that were highly concentrated in one country were also highly concentrated in the other countries. (...) More current concentration data for selected food industries in the EU appear to confirm the earlier patterns. Moreover, across Europe and the USA as well, the most concentrated food industries tend to be the same: baby foods, soups, coffee, chocolate confectionery, tea, and breakfast cereals, to name a few. Canned fruits, vegetables, and fish tend to be relatively unconcentrated among all the OECD food industries. (...)

Measuring the degree of **food-retailing concentration** is also fraught with difficulties surrounding alternative retail formats (supermarkets, mass merchandisers, warehouse stores, hypermarkets, petrol stations and the like) and appropriate geographic boundaries. Moreover, there are significant organizational and strategic differences between North American and European retailers.

Except for a few mass merchandisers like Wal-Mart, there are no national chains of food retailers in the **United States**, whereas supermarket chains with national coverage are the rule in most EU countries. European grocery retailers tend to be more vertically integrated toward agricultural suppliers and tend to have broader store-brand programs than U.S. grocery retailers, though these features may be converging via foreign direct investment into the United States. Apart from Wal-Mart, U.S. food retailers have no significant foreign investments.

Because few U.S. food retailers have broad geographic sales, national concentration of supermarket sales tends to be low by international standards. Until the late 1970s, retail-grocery industry mergers had been virtually frozen by consent decrees monitored by the U.S. Federal Trade Commission. In 1992 the top three grocery retailers accounted for only 19.6% of the U.S. market. By 1998 a wave of grocery mergers had increased the three-firm U.S. concentration ratio to 25.9%. Mergers have continued despite the disappointing financial results of many of them.

In **Europe**, national concentration among food retailers tends to be much higher, partly because of the smaller economic size of Europe's national markets relative to the U.S. market. Except for Greece, retail concentration is highest in the smallest European countries; three firms account for more than 70% of

sales in Sweden, Norway, Finland, the Netherlands, and Switzerland. In the largest European countries, three-firm concentration generally ranges from 40% to 50% of national sales. Because European food retailers rarely have leading positions outside their home countries, pan-European concentration is very low, probably lower than that in the United States.

Agricultural producers face highly concentrated sellers when they buy most of their biological, chemical, and mechanical inputs. As a result, the agricultural input industries have been a major preoccupation of antitrust and merger-control enforcement in the European Union. Further up the food chain, food processors generally have large numbers of suppliers for the major *food ingredients* and other materials that they purchase. However, somewhat less appreciated is the fact that food manufacturers also procure thousands of minor ingredients required for modern formulations typical of highly processed foods. Preservatives, flavorings, fortifications, colorants, emulsifiers, texturizers, and many other organic chemicals are sold by industries that are typically very highly concentrated on a global scale. In these industries, three or four firms typically control more than 80% of global supply under conditions of blockaded entry. Many of these industries were pure monopolies a few decades ago. While concentration may be decreasing for most of these industries, the rate of decline has been glacial.

Fonte: Connor [2003]

Rispetto all'agricoltura, il maggior aumento del tasso di concentrazione presente nei settori con cui il settore agricolo intrattiene rapporti di scambio - settori fornitori di input (industria chimica, meccanica, degli autoveicoli, sementiera, ecc.), della trasformazione agro-alimentare e della distribuzione all'ingrosso e al dettaglio - comporta una maggiore difficoltà di relazioni a fronte del *crescente potere contrattuale degli interlocutori* [Crescenzi e Fagiani, 2007].

How supermarkets exercise market power

At the heart of the Competition Commission's 2000 inquiry was a detailed and lengthy investigation involving interviews with relevant parties, scrutiny of contracts, accounts and confidential documentation and an investigating panel before which company executives were cross-examined. Using its statutory powers, the inquiry uncovered two consumer pricing practices (pricing unrelated to cost differences [so-called 'price-flexing'] and below cost selling) and a further 29 practices relating to the supermarkets' conduct with their suppliers that were likely to operate against the public interest when conducted by any of leading grocery multiples. Among these were practices whereby supermarkets would routinely:

- require or request compensation from suppliers where profits from the sale of suppliers' products were less than expected;
- seek discounts from suppliers retrospectively which reduced the price of the product agreed at the time of sale, even if targets had been met;
- require suppliers to fund the costs of in-store promotions;
- request suppliers to retrospectively fund a promotion instigated by the supermarket about which the supplier was unaware;
- require or request suppliers to contribute to the costs of in-store refurbishment or the opening of a new store;
- request or require suppliers to make financial contributions if promotional activity failed to meet expected targets;
- fail to compensate supplier for losses caused by changes to product quantities or specifications previously agreed.

Fonte: Lloyd e Morgan [2007] e Competition Commission, [2000]

L'industrializzazione dei processi e l'innovazione

All'interno del sistema agro-alimentare l'industrializzazione dei processi di produzione di beni e servizi aumenta a tassi crescenti, così come l'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto. Le principali caratteristiche in questo ambito possono essere così riassunte (Wilkinson, 2002):

- * *diversificazione e innovazione*. Circa negli anni '70 dello scorso secolo si assiste nell'industria alimentare alla fine della strategia basata su un singolo prodotto dalla vita lunga e prende avvio una strategia fondata sull'innovazione e la diversificazione degli assortimenti per rispondere all'evoluzione del sistema distributivo; anche il sistema distributivo avvia un rapido processo di diversificazione del servizio commerciale e di introduzione di innovazioni;
- * *prodotti "nuovi"*. Parallelamente si assiste allo sviluppo di tecnologie che alterino il meno possibile le proprietà delle materie prime (da trasformazione a conservazione): alimenti naturali, alimenti "funzionali" (integratori dietetici,

antiallergici) e preparazioni alimentari;

- * **sostituzione e appropriazione dell'agricoltura.** Continua il processo di sostituzione e appropriazione dell'"agricoltura" (integrazione per contratto e adeguamento produzione agricola a standards di lavorazione industriale), mentre le materie prime agricole perdono la propria centralità nel definire e caratterizzare il prodotto agro-alimentare offerto al consumatore, a vantaggio dell'industria alimentare e chimica (produzione di additivi²⁰ - coloranti, edulcoranti, emulsionanti, conservanti, antiossidanti, etc. - e di aromi).

Nuovi paradigmi tecnologici così si affermano [Esposti, 2005]:

- a) **agricoltura intelligente:** agricoltura di precisione, (*bio*)*pharming*. Possibilità di realizzare una produzione agricola più "mirata", "progettata" o "su misura", i cui esiti quali-quantitativi sono meno incerti rispetto alle esigenze della domanda, nonché alle mutevoli condizioni ambientali.
- b) **intelligent processing.** *Careful processing (mild-fair technologies)*, Ambiente Intelligente, packaging intelligente, materiali intelligenti, che indicano la capacità crescente in tutte le fasi della trasformazione (dalla materia prima al prodotto confezionato) di integrarsi rispetto ad una funzione pre-determinata, ad un obiettivo quali-quantitativo modulabile e modificabile rispetto a cui adeguare coerentemente le fasi stesse.
- c) **genomica nutrizionale** (o *Nutrigenomics*). Espressione che enfatizza il potenziale delle biotecnologie applicato alla progettazione e controllo della produzione di alimenti grazie alla conoscenza dell'associazione tra sequenze geniche, proteine, metabolismo e determinate funzioni. La prospettiva è quella di costruire alimenti e formulare diete "su misura", secondo le proprie caratteristiche metaboliche, i propri fabbisogni, le eventuali esigenze terapeutiche.

Per quanto riguarda i prodotti, l'emergere di nuovi bisogni, segmenti e comportamenti di domanda, si accompagna all'emergere di nuovi prodotti o nuovi modi di proporre sul mercato prodotti tradizionali. In effetti, il grado di innovatività del comparto agroalimentare, la capacità di assecondare l'evoluzione sempre più rapida e articolata della domanda alimentare, è un dato solo di recente emerso, o comunque riconosciuto. Recenti, cioè, sono l'attenzione e l'enfasi poste sulle potenzialità di innovazione tecnologica del comparto, anche perché quest'ultimo è ancora oggi considerato un settore tradizionale, low-tech e quindi, con limitato dinamismo tecnologico [Esposti, 2006].

In effetti, l'industria alimentare è un settore tipicamente a bassa intensità di ricerca, cioè con un basso rapporto tra spese in ricerca e fatturato. Ciò è vero in gran parte dei paesi industriali ove i settori cosiddetti high-tech, cioè con elevata intensità di ricerca come il farmaceutico, tendono ad avere un valore almeno cinque volte superiore a quello dell'industria alimentare. La bassa propensione alla ricerca di quest'ultima, peraltro, è ancora maggiore in Italia, paese caratterizzato da una tendenziale minore intensità di ricerca in tutti i settori

La **propensione innovativa** del comparto alimentare, tuttavia, non si manifesta attraverso forte intensità di ricerca. L'innovazione in questo ambito, infatti, non richiede tanto grandi investimenti in ricerca (laboratori, scienziati e ricercatori, ecc.) quanto

²⁰ Per "additivo alimentare" si intende qualsiasi sostanza, normalmente non consumata come alimento in quanto tale e non utilizzata come ingrediente tipico degli alimenti, indipendentemente dal fatto di avere un valore nutritivo, aggiunta intenzionalmente ai prodotti alimentari per un fine tecnologico nelle fasi di produzione, di trasformazione, di preparazione, di trattamento, di imballaggio, di trasporto o immagazzinamento degli alimenti, che si possa ragionevolmente presumere diventi, essa stessa o i suoi derivati, un componente di tali alimenti direttamente o indirettamente. Negli ultimi decenni, in conseguenza dell'evoluzione tecnologica, l'uso degli additivi alimentari si è esteso notevolmente, anche se l'impiego di additivi trova le sue origini in tempi remoti. In epoca pre-industriale si utilizzavano metodi di conservazione degli alimenti quali: salatura delle carni e del pesce; aggiunta di succo di limone a frutta e verdura per evitarne l'imbrunimento; impiego di aceto nella preparazione di conserve vegetali; aggiunta di salnitro nelle carni insaccate; solfitazione dei mosti e dei vini. L'aggiunta di additivi rappresenta una esigenza tecnologica conseguente all'evoluzione industriale, al mutare delle abitudini alimentari, che hanno enormemente influenzato il ciclo produttivo e distributivo degli alimenti. Oggi la produzione, lo stoccaggio e la distribuzione dei prodotti alimentari possono essere realizzati in aree geografiche molto distanti; e tutto ciò è possibile grazie all'uso degli additivi.

piuttosto un continuo processo di adeguamento, di *upgrading* del prodotto alle nuove esigenze del consumatore. La presenza di una forte propensione innovativa, quindi, è meglio rappresentata dal numero di nuovi prodotti alimentari che ogni anno vengono messi in commercio.

Innovazione in questo comparto significa, dunque, in primo luogo proporsi al consumatore con un nuovo prodotto, capace di soddisfare un *nuovo bisogno* o, in *maniera nuova, vecchi bisogni* (o di convincere il consumatore in tal senso). Almeno apparentemente, spesso ciò non si accompagna a rilevanti innovazioni nel processo produttivo, né a contenuti tecnologici sostanzialmente nuovi del prodotto stesso.

Allo scopo questi nuovi prodotti vengono spesso così distinti:

- *prodotti one-of-a-kind*: prodotti realmente nuovi sia per l'impresa che per il mercato (quindi, per il consumatore); in questo ambito rientrano dunque i **novel foods**, definibili come gli alimenti non usati finora significativamente per il consumo umano;
- *prodotti me-too*: prodotti nuovi solo per l'impresa, dal momento che sono imitativi di altri già immessi sul mercato e conosciuti dal consumatore;
- *prodotti line-extensions*: prodotti di fatto non nuovi né per l'impresa né per il mercato, ma che estendono-modificano alcune caratteristiche non fondamentali di prodotti pre-esistenti.

Con riferimento agli USA, si è stimato che dei molti nuovi prodotti alimentari immessi sul mercato, il 78% è costituito in realtà da *line extensions*. Solo il 22% è costituito da prodotti nuovi per le imprese che le realizzano, quindi *new brands*. Di questi nuovi prodotti con nuovi nomi, però, solo il 14% è costituito davvero da prodotti nuovi per il mercato (*one-of-a-kind*), il resto sono prodotti imitativi (*me-too*).

Peraltro, in questo flusso intenso e continuo di nuovi prodotti, si registra anche una forte *mortalità*, cioè la percentuale di prodotti che non supera il periodo di un anno di permanenza sul mercato. La mortalità è stimata a ben il 72% per le *new brands* e al 55% per le *line-extensions*, per le quali la pre-esistenza del nome del prodotto e la relativa fidelizzazione del consumatore, evidentemente, costituisce maggiore garanzia di sopravvivenza.

Pur in questo fermento innovativo connotato da molti tentativi ed errori (*trials and errors*) e da relativamente pochi prodotti davvero innovativi, emergono comunque alcune *tendenze* destinate a segnare notevolmente lo sviluppo futuro del comparto, proprio in relazione alla combinazione tra nuove tecnologie e nuovi bisogni.

1. Una prima tendenza è la *nascita di nuovi segmenti del mercato* in virtù della comparsa di tipologie di prodotto davvero nuove nel modo in cui soddisfano i bisogni del consumatore. Esempio classico è la nascita del mercato del Cibo Funzionale (o *Functional Food*), cioè alimenti realizzati per esercitare, oltre alla tradizionale funzione alimentare, anche una (presunta) funzione nutrizionale-terapeutica²¹ (*nutriceuticals* e *nutraceuticals*);
2. Una seconda tendenza è quella della capacità di offrire una *crescente varietà* di prodotti alimentari, sempre più orientati verso specifici segmenti di domanda, anche quelli fortemente caratterizzati in termini di naturalità e tipicità. Tale possibilità viene anche detta *Produzione Modulare* o *Modularità*, cioè la possibilità di realizzare un prodotto combinando "moduli" e l'esistenza di un architettura-interfaccia per combinare i moduli in modo efficace ed efficiente. La produzione modulare dunque permette:
 - Sviluppo più rapido e meno costoso di nuovi prodotti
 - Numero di nuovi prodotti (varietà) di molto ampliato
 - Complessità dei prodotti notevolmente aumentata: *decoupling tasks, design freedom, continuous upgrading*

In prospettiva futura, la possibilità di incrementare il grado di modularità anche nella produzione agroalimentare, accentuerà alcune delle tendenze già

²¹ Si parla, perciò, anche di *Phood Market* (combinazione tra i termini Food, cibo, e Pharma, cioè settore farmaceutico); tale segmento è in forte crescita, soprattutto negli USA, ma anche nei paesi dell'Europa Centro-settentrionale, e riguarda in particolare il comparto dei soft-drink e dei derivati del latte (in primo luogo, yogurt), sebbene tenda ad espandersi anche ad altri tipi di prodotti, per esempio prodotti da forno.

presenti. In particolare, il grande numero di nuovi prodotti immessi in commercio, alla ricerca del gradimento di segmenti sempre più specifici e particolari del consumo alimentare. Al limite, potrà rendere possibile anche in questo comparto la *Mass Customization* cioè la produzione di massa, su larghissima scala, di prodotti e servizi però individualizzati, su misura. La realizzazione di prodotti sempre più “costruiti” su *esigenze specifiche*, persino individuali, ma comunque per un vasta platea di consumatori, costituisce l’orizzonte di riferimento per interpretare le tendenze future. Rispetto a tale orizzonte, infatti, interpretiamo da un lato la recente tendenza alla immissione di tanti nuovi prodotti, sebbene spesso con vita breve, dall’altro il tentativo nascente di sfruttare anche in questo comparto, di solito considerato tradizionale dal punto di vista tecnologico, le grandi rivoluzioni tecnologiche del nostro tempo, in particolare, biotecnologie, nanotecnologie e ICT (Information and Communication Technologies).

La competitività nel sistema agro-alimentare si gioca oggi molto meno sulle tradizionali economie di scala legate alla dimensione degli impianti “materiali”, mentre è sempre più influenzata dall’intensità con cui le imprese usano le risorse immateriali e intellettuali. La componente di Ricerca e Sviluppo (R&D) e gli investimenti di supporto della reputazione del brand d’impresa sono dunque sempre più al centro dell’attenzione delle imprese [Henderson, 1998].

La standardizzazione della qualità

Il progressivo aumento di importanza della tecnologia e della “scienza” nella determinazione e gestione dei processi produttivi agricoli e agro-alimentari porta ad una stretta gestione della qualità dei prodotti e processi, che vengono sempre più formalizzati e “codificati” all’interno di rigidi standard sia di tipo pubblico che, sempre più spesso, privato. Inoltre la possibilità di ricorrere ad approvvigionamento di materie prime e semi-lavorati da sistemi produttivi geograficamente e culturalmente molto distanti rende necessario, come si è visto, disporre di strumenti idonei per rendere sicure le transazioni, ovvero che il prodotto scambiato sia effettivamente coerente con le aspettative dell’acquirente.

Un effetto di questa grande possibilità di approvvigionamento è quello di consentire alla GDO di poter imporre ai fornitori i propri *standard di qualità*. Invece di dover scegliere tra pochi fornitori, ognuno con un prodotto e le proprie caratteristiche, oggi la GDO può mettere in competizione molti fornitori obbligandoli a realizzare un prodotto omogeneo, con caratteristiche qualitative codificate dalla stessa GDO. Si tratta dei cosiddetti private standards, cioè quegli standard qualitativi che la GDO impone ai propri fornitori per il mantenimento del rapporto commerciale.

Standardizzazione, approvvigionamenti della GDO, e biodiversità

“Più del 60% dei meleli sono andati perduti nel Regno Unito dal 1970, e la perdita di meleli tradizionali potrebbe perfino essere più elevata in quanto le statistiche ufficiali considerano soltanto gli impianti specializzati e commerciali. Questa perdita ha significato una intensificazione nella produzione a spese dell’ambiente, e la concentrazione della produzione su di un numero ridottissimo di varietà. La perdita di varietà di mele riduce il valore dei meleli da un punto di vista ambientale, e aumenta la vulnerabilità del raccolto ai rischi meteorologici, come le gelate tardive. Oggi 10 varietà di mele rappresentano il 92% dei consumi di mele nel Regno Unito. Due sole varietà, Cox e Bramley, insieme incidono per il 70%. All’apice della stagione delle mele nel Regno Unito, soltanto 12 varietà di mele possono essere trovate in vendita nei più grandi supermercati. Curiosamente, alcuni punti vendita hanno un numero più alto di varietà fuori stagione, quando possono importare da altri paesi. Più di due terzi delle mele consumate sono importate, con le conseguenze immaginabili sull’impatto ambientale (e sulla qualità delle mele) dei sistemi di conservazione e di trasporto a lunga distanza. L’aspetto e la dimensione sono oggi gli attributi di qualità più importanti nelle scelte delle imprese distributive, anche sulla base degli standard di classificazione della frutta approvati dall’Unione Europea.

Fonte: Hoskins e Lobstein [1999]



Gli standard privati tendono a trasferire così gli *oneri del controllo qualitativo* sui fornitori, i quali si vedono imporre protocolli a cui si devono attenere. Al contrario, gli standard consentono alle imprese della GDO di ridurre i *costi di transazione* (di controllo, legali, di logistica, etc.) nonché i *costi di trasformazione*, quelli cioè connessi al cambio del fornitore. Inoltre, nonostante si tratti di standard B2B (Business-to-business), la GDO cerca di utilizzarli anche a scopi promozionali presso il consumatore, per consolidarne la fiducia e l'affidabilità presso la propria insegna, soprattutto rispetto ad aspetti di sicurezza alimentare e tracciabilità degli alimenti.

Gli standard della GDO tendono oggi sempre più spesso ad imporsi sui mercati internazionali, grazie anche ad accordi tra imprese della GDO. Ad esempio a livello europeo molto importanti sono lo standard EUREP-GAP (dal 2007 GLOBAL-GAP), lo standard BRC e lo standard IFIS.

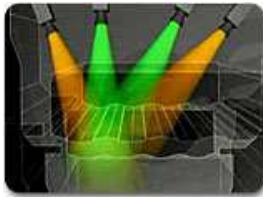
Standardizzazione: strumenti per la classificazione della frutta

GREEFA è una società che produce macchine specializzate per la selezione della frutta. Nel catalogo di questa impresa possiamo trovare le seguenti tipologie di macchine:

Geosort: La GeoSort effettua una selezione accurata e precisa delle vostre mele. Con gli appositi accessori, quali il sistema di deposito con 'manine' ed il rallentatore brevettato Greefa, i frutti vengono lavorati con la massima delicatezza. Per la calibratura a secco la resa è di 7 frutti al secondo per ogni corsia. L'impianto può essere dotato di 2, 4, 6, 8 o 10 corsie.

MSE Combicump. La MSE è una calibratrice ormai collaudata: la sua resa massima è di 5 mele al secondo per ogni corsia.

Intelligent Quality Sorter (IQS). Con l'IQS installato sull'impianto di calibratura si possono selezionare le mele in base al loro aspetto. Il sistema IQS esegue, per mezzo



di telecamere, fino a 70 riprese di ogni mela. In tal modo il sistema è in grado di rilevare le irregolarità con una precisione di un millimetro quadrato. Il risultato: indipendentemente dalle differenti partite consegnate durante la settimana lavorativa, il sistema è in grado di selezionare un prodotto uniforme con una qualità costante.

Intelligent Flavour Analyser (IFA). L'IFA determina la qualità interna della mela. Tramite questo modulo vengono analizzati parametri quali il grado brix e le caratteristiche qualitative interne quali marciume interno e cuore bruno. Tramite una fonte luminosa l'IFA esegue un'analisi di spettro

dell'intero frutto e non soltanto di una parte di esso.

Intelligent Firmness Detector (IFD). L'IFD rileva la durezza di ogni singolo frutto. Sulla base di questo rilevamento il fornitore potrà dare indicazioni e garanzie precise sulla durata di conservazione e sul momento ideale per il consumo della mela. Il sensore del modulo iFD misura la durezza 20 volte durante la rotazione del frutto.

Fonte: <http://www.greefa.nl/> (2007)

Tre tipi di standard rivestono un ruolo importante nelle filiere dei prodotti agro-alimentari:

- **standard di processo per l'agricoltura**, che includono nella maggior parte dei casi anche aspetti di sostenibilità sociale e ambientale. Oltre agli standard pubblici circa il rispetto delle normative igienico-sanitarie, questi standard mirano ad armonizzare i requisiti del prodotto e dei termini di consegna (EUREP-GAP, BRC, Fair Trade, metodo di produzione biologico, etc.);
- **standard di confezionamento e servizio logistico**, come la dimensione dei pallets e dei containers impiegati nelle transazioni commerciali, volti ad incrementare l'efficienza e la flessibilità dei sistemi di trasporto e conservazione;
- **Electronic Data Interchange (EDI)**, relative ai sistemi di scambio di informazioni fornitore-cliente (un esempio sempre più attuale è il sistema *Radio frequency identification (RFID)*, destinato a ridurre i costi di manipolazione dei prodotti e la produzione di rifiuti).

Queste tendenze hanno **due conseguenze** importanti:

1. impongono una forte omologazione nelle forniture, riducendo la varietà e le possibilità di scelta dei fornitori, dei processi produttivi e dei prodotti, e quin-

di inducono una omologazione dei consumi;

2. sostituiscono progressivamente la dimensione pubblica dello standard

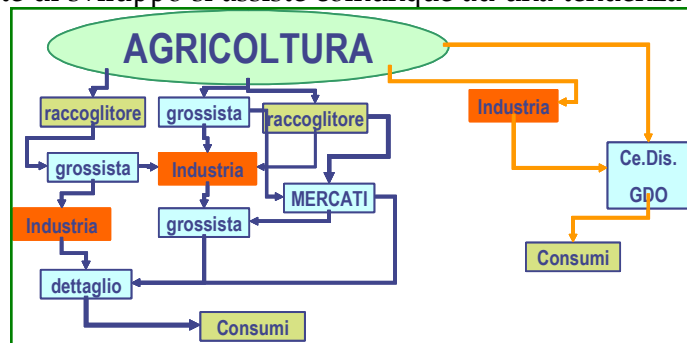
La crescente standardizzazione della qualità genera anche una riduzione della differenziazione dei prodotti, soprattutto quando alcune specie o varietà vegetali, e razze animali, non rientrano nei nuovi standard generati dal sistema. La tendenza alla semplificazione degli assortimenti in molte imprese della GDO, e la standardizzazione crescente, può portare quindi ad una perdita di biodiversità vegetale e animale.

Ristrutturazione e semplificazione dei canali commerciali

Il funzionamento delle filiere richiede una serie successiva di passaggi del prodotto lungo la filiera stessa, i quali si realizzano nelle fasi di mercato in esse individuabili, le quali, pur nella loro molteplicità, possono essere ricondotte alle seguenti tipologie:

- mercati di approvvigionamento di inputs;
- mercati alla produzione;
- mercati all'ingrosso, che vedono diminuire la propria importanza;
- mercati al dettaglio, come si è visto in profonda ristrutturazione.

Il numero delle fasi di mercato riscontrabili nelle diverse filiere, e dunque il numero di "passaggi" che interessano ciascun prodotto agricolo, risulta molto variabile a seconda del tipo di prodotto considerato e delle sue specifiche, dell'area territoriale cui ci si riferisce, ma anche del grado di sviluppo del sistema economico in cui ci si trova ad operare; nelle fasi più avanzate di sviluppo si assiste comunque ad una tendenza a ritornare verso circuiti produzione-consumo più brevi e di tipo integrato, in cui aumenta il ruolo dei rapporti di tipo contrattuale tra gli agenti posti ai diversi stadi delle filiere. La concentrazione delle imprese e l'apertura dei mercati, fenomeni evidentemente legati tra loro, portano infatti ad una spinta alla ristrutturazione dei canali commerciali e dell'organizzazione degli scambi.



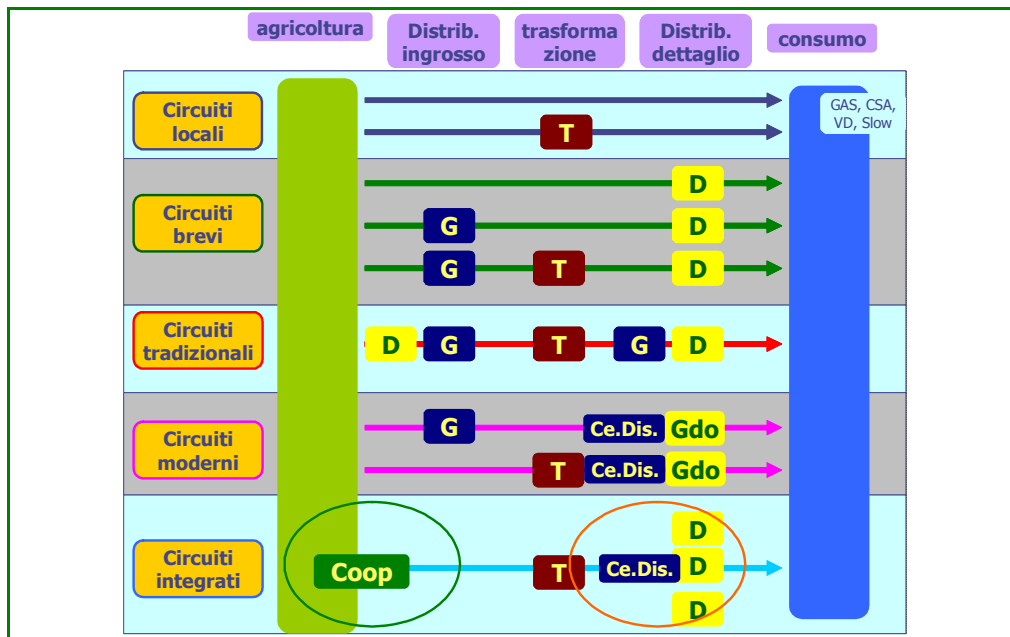
Con l'affermazione della grande industria alimentare e, in un secondo momento, della moderna distribuzione, si assiste ad una parallela contrazione del ruolo dei mercati tradizionali, dei grossisti, dei dettaglianti, delle piccole-medie imprese di trasformazione, ecc. e ad un aumento dei canali diretti, delle forme di coordinamento verticale, dei controlli

In particolare, nei segmenti delle filiere più prossimi alla produzione agricola emerge il ruolo delle funzioni di concentrazione, standardizzazione e normalizzazione dell'offerta agricola, la quale può essere svolta anche dalle cooperative e da altre forme associative (quali le associazioni dei produttori), ma anche da grandi imprese commerciali di natura privata; queste ultime possono peraltro svolgere la propria attività senza necessità di riferirsi ad aree territoriali predeterminate.

Nei segmenti posti a valle delle filiere emerge invece il ruolo delle centrali di acquisto delle imprese della GDO, nelle quali vengono accentrate un insieme di funzioni relative alla selezione, contrattazione e logistica dei prodotti che verranno poi destinati ai singoli punti vendita della catena.

Da questo complesso insieme di trasformazioni deriva che la tradizionale teoria dei mercati agricoli, fondata sull'analisi del rapporto perfettamente concorrenziale tra domanda alimentare al consumo e offerta agricola alla produzione, non risulta più adeguata all'interpretazione della realtà; ciò appare evidente, tenuto conto che sulle modalità di funzionamento degli scambi realizzati nelle filiere esercitano la loro influenza i fenomeni strutturali visti in precedenza che coinvolgono i settori a monte dell'agricoltura e soprattutto quelli a valle - industria agro-alimentare e distribuzione (internazionalizzazione ai suoi vari livelli, concentrazione, industrializzazione, aumento dimensionale delle imprese).

Tipologie di circuiti produzione-consumo



Legenda: G = mercati all'ingrosso; D = impresa di commercio al dettaglio; Ce.Dis. = centro distributivo GDO; Coop = cooperativa o altra forma associativa; T = impresa di trasformazione

Diviene necessario tenere presente anche il fatto che le transazioni considerano una molteplicità di caratteri diversi dal prezzo, e che i rapporti di forza tra i diversi soggetti scambisti non risultano assolutamente paritari. In effetti i fenomeni strutturali di cui sopra comportano, nella generalità delle filiere, uno *spostamento verso valle del baricentro strategico delle filiere agro-alimentari*, e in particolare:

- nelle *filiere dei prodotti trasformati*, il momento strategico risiede sempre più nel rapporto tra industria agro-alimentare e distribuzione, mentre il produttore agricolo è confinato in via crescente al ruolo di fornitore ("intercambiabile" anche in dipendenza dell'evoluzione tecnologica) di una materia prima indifferenziata. In tali filiere aumenta soprattutto l'importanza della distribuzione: l'aumento delle dimensioni medie delle aziende distributive, insieme allo sviluppo di forme associative (gruppi di acquisto, ecc.), provoca importanti modifiche per le industrie di trasformazione fornitrici, le quali risultano molto più soggette alle politiche della distribuzione.
- nelle *filiere dei prodotti freschi*, si assiste allo scavalcamento dell'ingrosso tradizionale, allo sviluppo del ruolo dei Centri Distributivi della GDO, alla tendenza della distribuzione a farsi garante della qualità presso il consumatore, ed alla diffusione del libero servizio anche nelle grandi strutture di vendita. In questo caso le prospettive del settore agricolo appaiono migliori, in quanto risultano maggiori le possibilità di "segnalare" la qualità dei propri prodotti, soprattutto nei confronti della grande distribuzione e della distribuzione organizzata, più interessata - al fine di controllare i flussi di rifornimento di dimensione consistente - a stabilire rapporti duraturi con fornitori abituali.

Dunque i meccanismi di regolazione delle filiere si alterano, e aumentano notevolmente le imperfezioni competitive:

- * a livello di *potere di mercato*: cioè relativamente al rapporto tra imprese appartenenti alla stessa fase, e in particolare alla capacità di ciascuna di esse di influenzare il comparto in cui opera;
- * a livello di *potere contrattuale*: cioè relativamente al rapporto tra imprese appartenenti a fasi diverse e successive, e in particolare alla capacità di ciascuna di esse di dettare le condizioni delle transazioni in cui si trova coinvolta.

La competizione all'interno delle filiere non avviene più in un universo di uguali (come postulato dalla tradizionale teoria dei mercati agricoli), bensì in un universo fortemente eterogeneo, ove particolarmente critica viene ad essere la posizione del settore

agricolo, il quale vede aumentare la propria inferiorità contrattuale, e dunque diminuire la capacità di appropriarsi della quota di valore aggiunto e dei guadagni di produttività derivanti dall'introduzione di innovazioni. Da ciò consegue un aggravamento della situazione di sottoremunerazione delle risorse impiegate nell'ambito del settore agricolo.

Nel 2007 l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato pubblica l'Indagine conoscitiva sulla distribuzione agroalimentare IC28 (giugno 2007).

“Lo scopo principale di questo lavoro è stato quello di analizzare il funzionamento della filiera distributiva del comparto ortofrutticolo al fine di verificare se le sue caratteristiche strutturali ed organizzative siano tali da ostacolare, tramite specifiche inefficienze e/o deficit concorrenziali presenti a qualche stadio, una corretta trasmissione dei prezzi lungo la catena distributiva, con conseguente creazione di effetti moltiplicativi dei vari prezzi degli ortaggi e della frutta. **3.** L'indagine ha preso spunto anche dalla diffusa percezione di un incremento dei prezzi dei prodotti ortofrutticoli avvenuto in concomitanza con il processo di conversione della lira nell'euro (gennaio 2002), proponendosi pertanto di verificare se gli eventuali effetti moltiplicativi siano stati in qualche misura esaltati dal cambio della moneta, laddove un'inefficiente struttura della filiera e/o i problemi concorrenziali che in essa possono annidarsi abbiano favorito l'adozione di comportamenti speculativi e/o anticompetitivi da parte degli operatori posti ai vari stadi della filiera. **4.** Qualsiasi tentativo di studiare l'andamento dei prezzi dei prodotti ortofrutticoli è reso tuttavia difficoltoso dalle specificità del comparto, composto da una molteplicità di prodotti diversi, ognuno dei quali contraddistinto da costi di produzione, aree di provenienza e periodi di commercializzazione diversi, nonché da una notevole vulnerabilità rispetto ad influenze esogene di natura climatica. A complicare ulteriormente il quadro, ciascun singolo prodotto si caratterizza per un grado di differenziazione elevato, sotto il profilo organolettico, della varietà, qualità, dimensione, colore, ecc..”

Principali risultati

- per gli **ortaggi**, sia i prezzi al dettaglio che i prezzi all'ingrosso risultano aumentati nel periodo considerato, pur a fronte di una riduzione complessiva dei prezzi all'origine (pari al -10,5%); l'incremento dei prezzi nella fase all'ingrosso è stato comunque inferiore (+2%), nei 5 anni considerati, rispetto a quello relativo alla fase al dettaglio (+19,3%);
- Per la **frutta**, i prezzi all'ingrosso risultano invece addirittura diminuiti, (-1,5%) a fronte di un aumento nella fase produttiva (+6,5%) e di un aumento ancor più consistente nella fase al dettaglio (+8,6%): l'intermediazione sembra pertanto, per tale comparto, avere esercitato un ruolo “calmierante”, piuttosto che “inflazionistico”, come nel caso degli ortaggi.

I risultati descritti in merito al diverso ruolo svolto dalla fase di intermediazione nel comparto frutta rispetto al comparto ortaggi, riflettendo un diverso grado di organizzazione produttiva dei due comparti, consentono di affermare che, laddove la produzione agricola è organizzata ed è in grado di concentrare presso di sé i servizi di lavorazione necessari alla vendita del prodotto, essa è anche in grado di trattenere buona parte del valore aggiunto della filiera, impedendo alle fasi di intermediazione successiva di “amplificare” le variazioni dei prezzi all'origine. Diversamente, laddove il primo scambio commerciale avviene tra il singolo agricoltore e un intermediario, la fase della distribuzione all'ingrosso detiene un più elevato potere di mercato, che le consente di aumentare il prezzo in percentuale maggiore rispetto alla fase all'origine e di ridurlo in percentuale minore.

Per analizzare le modalità di funzionamento della filiera distributiva dei prodotti ortofrutticoli, con particolare riferimento al processo di formazione della catena del valore all'interno della stessa, è stata realizzata una specifica indagine campionaria. In particolare, sono stati rilevati prezzi e modalità di approvvigionamento di cinque tra i principali prodotti ortofrutticoli (cavolfiore, lattuga romana, zucchine di serra, arance tarocco, mele golden) in tutti i diversi stadi della filiera distributiva, partendo da un campione di punti vendita al dettaglio, e proseguendo, a ritroso, sino all'ultimo anello della catena, rappresentato dal produttore o dall'organizzazione di produttori.

L'analisi svolta ha evidenziato come uno dei principali fattori di criticità nella formazione e nell'eccessivo ricarico dei prezzi al consumatore la “lunghezza” (elevato numero di passaggi) delle filiere, e individua nelle forme organizzate sia dei produttori che del dettaglio (moderna distribuzione) il modo per ridurre i passaggi e quindi i prezzi al consumo

Il diverso ruolo che ciascuno dei tre principali canali distributivi dei prodotti ortofrutticoli è in grado di svolgere in un auspicabile processo di ammodernamento del sistema distributivo dei prodotti ortofrutticoli freschi.

- gli **esercizi di vicinato** (i tradizionali negozi di frutta e verdura e gli alimentari despecializzati), condividendo con la GDO alcune rigidità nelle caratteristiche dell'assortimento, senza tuttavia presentare potenzialità di compressione dei costi connesse alla dimensione degli approvvigionamenti, appaiono particolarmente idonei ad affrontare qualsiasi tipo di innovazione volta ad incrementare l'efficienza della filiera.

Essi, d'altro canto, presentano prezzi di acquisto, margini unitari e, in alcuni casi, prezzi di vendita più elevati rispetto alle altre tipologie di punto vendita, nei confronti delle quali stanno assumendo un'importanza via via decrescente. La graduale contrazione del canale distributivo tradizionale appare, d'altro canto, un processo irreversibile, in linea con il più ampio processo di cambiamento delle abitudini di acquisto e di consumo, nonché della conseguente ristrutturazione in atto nell'intero setto-

re della distribuzione al dettaglio; uno spazio di mercato per tale tipologia di punto vendita potrebbe peraltro svilupparsi in specifici segmenti "di nicchia", dedicati, ad esempio, alla vendita di prodotti sofisticati o ad alto valore aggiunto, quali le produzioni biologiche, tipiche, ecc.;

- i **mercati rionali e gli ambulanti** sono invece un canale di vendita strutturalmente importante nel settore ortofrutticolo, soprattutto per quei prodotti caratterizzati da forte instabilità degli andamenti produttivi e dei prezzi, per i quali tali operatori riescono a sfruttare a proprio vantaggio la frammentarietà e la volatilità del mercato.

Tale formula distributiva, infatti, convive e compete con la GDO, spuntando prezzi di acquisto migliori e praticando prezzi di vendita più bassi, in particolare laddove la GDO non è in grado di rifornirsi direttamente dal produttore o da un consorzio di produttori: in tali circostanze, il commercio ambulante è in grado di sfruttare appieno il proprio potenziale di compressione dei costi, connesso con le caratteristiche di flessibilità nelle politiche di vendita e di approvvigionamento.

- importante e decisivo, invece, nell'incrementare l'efficienza dell'intera filiera distributiva può risultare il **ruolo della GDO**, la quale, nonostante la presenza di evidenti limiti alla propria crescita in tale comparto, rappresentati dalle caratteristiche intrinseche della maggior parte dei prodotti ortofrutticoli, risulta comunque, già oggi, il canale distributivo più importante per tali prodotti, continuando peraltro ad aumentare la propria incidenza sulle vendite complessive.

La frutta è caratterizzata da maggiore stabilità dell'offerta. Per la frutta la GDO riesce ad accorciare la filiera approvvigionandosi direttamente dai produttori.

L'efficienza della GDO sembra diminuire quanto più le caratteristiche del prodotto in termini di deperibilità, possibilità di stoccaggio, stagionalità, grado di esposizione alle condizioni climatiche, dispersione territoriale delle aree produttive, ecc. rendono instabile e frammentata l'offerta agricola, come è appunto il caso dei prodotti orticoli.

Le catene della GDO, infatti, richiedono ai propri fornitori non soltanto una dimensione sufficiente a soddisfare pressoché interamente le proprie esigenze di approvvigionamento di uno o più prodotti, ma anche una sufficiente stabilità delle relazioni contrattuali, delle forniture e dei prezzi, onde minimizzare i costi di transazione e programmare, almeno nel breve-medio periodo, i propri costi e la propria offerta.

Inoltre le specifiche caratteristiche dell'offerta commerciale della GDO, in termini di standardizzazione dei prodotti, continuità dell'assortimento, ampiezza e profondità della gamma, ecc., mal si coniungono con le modalità organizzative tipiche della filiera ortofrutticola, ed in particolare con la sua pronunciata frammentazione. In altri termini, le esigenze della distribuzione moderna di esporre ogni giorno sui propri scaffali tutti i principali prodotti reperibili sul mercato, di stagione e contro-stagione, ciascuno con un calibro e una qualità pressoché omogenei, e senza evidenti difetti nel loro aspetto, sembrano comportare rilevanti diseconomie nella gestione della filiera distributiva, con evidenti riflessi sui prezzi finali. Viceversa, proprio l'assenza di tali esigenze di assortimento e di standardizzazione qualitativa rende la formula distributiva del commercio ambulante maggiormente compatibile con un'offerta disomogenea, frammentata ed erratica.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. [2004], *Contracts, Markets, and Prices: Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities* USDA - Agricultural Economic Report Number 837 november
- Antonoli Corigliano M. [A cura di] [2004], "Osservatorio internazionale sul turismo enogastronomico", Franco Angeli, Milano
- ARSIA-IRPET-Regione Toscana [2006], "Economia e Politiche Rurali in Toscana. 8° Rapporto", Agrisole
- Barkema A., Drabentstott M. [1995], "The many paths of vertical coordination: structural implications for the US Food System", *Agribusiness*, 11(5), pp.483-492
- Basile E., Cecchi C. [2001], "La trasformazione post-industriale della campagna. Dall'agricoltura ai sistemi locali rurali", Torino, Rosenberg & Sellier
- Basile E., Romano D. (a cura di), "Sviluppo rurale: società, territorio, impresa", Franco Angeli, Milano, pp.153-163
- Becattini G. (a cura di) [1987], "Mercato e forze locali: il distretto industriale", Il Mulino, Bologna
- Becattini G. (a cura di) [1989], "Modelli locali di sviluppo", Il Mulino, Bologna
- Becattini G. [2000], "Distrettualità" fra industria e agricoltura", *La Questione Agraria*, n.2, pp.11-24
- Becker G.A. [1965], "A Theory of the Allocation of Time", *Economic Journal*, n.75, pp.463-517
- Belletti G. [2001], "L'impresa cooperativa", *Dispense del corso Economia e Gestione dell'azienda agraria e agro-industriale* n.3, Facoltà di Economia, Università di Firenze
- Belletti G. [2002a], "La multifunzionalità come dimensione costitutiva del distretto rurale", relazione presentata al Convegno "Distretti rurali e distretti agro-industriali di qualità. Le opportunità per lo sviluppo locale", Grosseto, 1 marzo
- Belletti G. [2002b], "Le denominazioni geografiche nel supporto all'agricoltura multifunzionale", comunicazione presentata al XXXIX Convegno SIDEA, "Nuove tipologie di impresa nell'agricoltura italiana", Firenze, 12-14 settembre
- Belletti G., Brunori G., Marescotti A., Rossi A. [2002], "Individual and collective levels in multifunctional agriculture", SYAL Colloquium "Les systèmes agroalimentaires localisés: produits, entreprises et dynamiques locales" Montpellier, France, 16-18 octobre
- Belletti G., Giancani L.A., Marescotti A., Scaramuzzi S. [1994], "Potenzialità e limiti dell'approccio di filiera su scala regionale attraverso l'applicazione alla realtà agricolo-industriale toscana", *Rivista di Economia Agraria*, XLIX, n.1, pp.3-36
- Belletti G., Marescotti A. [1996], "I nuovi orientamenti del consumatore e i riflessi sulle imprese agro-alimentari", INEA - Osservatorio di Economia Agraria per la Toscana, collana Studi Specifici della Ricerca "Osservatorio agro-industriale per la Toscana", n.1, Firenze
- Belletti G., Marescotti A. [1999], "Coordination mechanisms in the agro-industrial system. The case of high-oleic sunflower". In: Galizzi G., Venturini L. (Eds.), "Vertical Relationships and Coordination in the Food System", Physica-Verlag, Heidelberg, pp.469-486
- Belletti G., Marescotti A., Rovai R., Rossi A. [1998], "Territorially based promotional strategies of a traditional vegetable product. The case of spinach in Val di Cornia and Val di Serchio", in: Arfini F., Mora C. (Eds.), "Typical and traditional products: rural effect and Agro-industrial problems", *Proceedings of the 52nd Seminar of the European Association of Agricultural Economists*, June 19-21 1997, Parma, Italy. Istituto di Economia Agraria e Forestale, pp.349-364
- Bellon B. [1984], "La filiera di produzione", *Economia e Politica Industriale*, n.42, pp.109-131
- Benvenuti B. [1982.a], "Dalla mano invisibile a quella visibile: un'analisi applicata ad alcune tendenze evolutive dell'agricoltura italiana", *La Questione Agraria*, n.4, pp.73-115
- Benvenuti B. [1982.b], "Dalla mano invisibile a quella visibile: l'azienda agraria olandese in una gabbia istituzionale", *La Questione Agraria*, n.5, pp.27-66
- Benvenuti B. [1985], "Gruppi di pressione e Politica Economica", *Rivista di Economia Agraria*, XL, n.2
- Blandford D. [1984], "Changes in Food Consumption Patterns in OECD Area", *European Review of Agricultural Economics*, n.11, pp.43-65
- Boccaletti S., Moro D., Sckokai P. [1996], "Vertical Integration and Institutional Contracts in the Italian Food System", Università Cattolica del S.Cuore, Working Paper n.1, Piacenza
- Brigo L., Fiorani L., Gatti S. [1992], "Un distretto agroindustriale: l'attività di trasformazione di carne suina nel modenese", *La Questione Agraria*, n.45, pp.83-115
- Brunori G. [1994], "Spazio rurale e processi globali: alcune considerazioni teoriche", in: Panattoni A. (a cura di), "La sfida della moderna ruralità. Agricoltura e sviluppo integrato del territorio: il caso delle colline pisane e livornesi", CNR-Raisa e Università di Pisa, Pisa, pp.1-25
- Brunori G. [2003], "Sistemi agricoli territoriali e competitività", *Atti del XXXVI Convegno SIDEA, "La competitività dei sistemi agricoli italiani"*, Milano, 9-11 settembre. Franco Angeli, Milano, pp.125-166
- Brunori G. [2003], "Sistemi agricoli territoriali e competitività", in: Casati D. (A cura di), "La

- competitività dei sistemi agricoli italiani”, Atti del XXXVI Convegno di Studi della SIEA Milano, 9-11 settembre 1999. Franco Angeli, Milano, pp.125-166
- Brunori G., Cerreti R., Guidi F., Rossi A. [2007], “Indagine conoscitiva sui circuiti brevi/locali di produzione-consumo dei prodotti agricoli in Toscana. Gli aspetti emersi dall’indagine”, Dipartimento di Agronomia e gestione dell’agroecosistema, Sezione di Economia agraria e ambientale, Università di Pisa, aprile
- Brunori G., Di Iacovo F., Marescotti A., Pieroni P., Rossi A. [2003], “Communication and rural development: state of the art in Italy”, Truc Project “Transforming Rural Communication”, Vth EU Framework “Quality of life and management of living resources”, Accompanying measure. Pisa
- Buckwell A., Sotte S. (a cura di) [1997], “Coltivare l’Europa. Per una nuova politica agricola e rurale comune”, Liocorno Editori, Roma
- Caiati G. [1993], “Comportamento del consumatore di fronte al prezzo dei prodotti alimentari”, Atti Seminario di Studi della Società Italiana di Economia Agro-Alimentare (SIEA) “La ricerca in economia agroindustriale. Un confronto tra ricercatori e operatori”, SIEA e Università di Studi del Molise, Campobasso, 25-26 giugno, pp.45-56
- Caiati G. [1994], “Qualità e prezzi dei prodotti alimentari alla luce di alcuni recenti sviluppi della teoria del consumo”, Rivista di Economia Agraria, XLIX, n.1, pp.89-114
- Cannata G., Olini G. [1988], “I margini commerciali per i prodotti alimentari: un’analisi dei dati”, Rivista di Economia Agraria, n.1, marzo
- Carbone A. [1992], “Integrazione produttiva sul territorio e formazione di sistemi agricoli locali”, La Questione Agraria, n.46, pp.137-163
- Casati D. [2000], “Le nuove frontiere tecnologiche della filiera agro alimentare”, L’Industria, anno XXI, n.1/2000, gennaio-marzo, pp.93-114
- Cecchi C. [1992], “Per una definizione di distretto agricolo e distretto agroindustriale”, La Questione Agraria, n.46, pp.81-107
- Cecchi C., Cianferoni R., Pacciani A. (a cura di) [1991], “Economia e politica dell’agricoltura e dell’ambiente”, Cedam, Padova
- Coase R.H. [1937], “The nature of the firm”, *Economica*, n.2, pp.386-405
- Combris P., Nefussi J. [1984], “Le concept d’agro-alimentaire: intérêt et limites”, *Economie Rurale*, n.160, pp.22-27
- Competition Commission, [2000]. “Supermarkets: A Report on the Supply of Groceries from Multiple Stores in the United Kingdom”, (3 Volumes), Cm 4842. HMSO, London.
- Connor J.M. [1991], “Northern America as a Precursor of Changes in Western European Food Purchasing Patterns”, Staff Papers 91-02, Department of Agricultural Economics, Purdue University, West Lafayette
- Connor J.M. [1994], “North American as a Precursor of Changes in Western European Food-purchasing patterns”, *European Review of Agricultural Economics*, n.21, pp.155-173
- Connor J.M. [2003], “The changing structure of global food markets: dimensions, effects, and policy implications”, Department of Agricultural Economics, Purdue University staff paper, 03-02, february
- Corbella S. [2000], “L’impresa agricola. Caratteri distintivi, profili di rischio e dinamiche aggressive”, Franco Angeli, Milano
- Corsani A. [1986], “Il sistema agro-alimentare nell’economia italiana”, *La Questione Agraria*, n.21, pp.105-144
- Crescenzi R., Fabiani G. [2007], “Globalizzazione e convergenza dei sistemi agroalimentari nei paesi industrializzati”, *La Questione Agraria*, n.2, pp.7-44
- Davis J., Goldberg R. [1957], “A concept of agribusiness”, Boston Harvard University, Boston
- Davis J.H. [1956], “From agriculture to agribusiness”, *Harvard Business Review*, 34
- De Fabritiis C. [1974], “La commercializzazione dei prodotti agricoli: la funzionalità e il costo del sistema distributivo in Italia e in altri paesi”, in *Italia Agricola*, n.9
- De Meo W. [1984], “Economia dell’azienda agraria”, CEDAM, Padova
- De Rosa M. [1996], “L’approccio territoriale all’analisi del sistema agro-alimentare: una rassegna della letteratura italiana”, *Rivista di Politica Agraria*, XIV, n.2
- De Stefano F. [1985], “Principi di politica agraria”, Il Mulino, Bologna
- Di Iacovo F., Senni S. (2005), “I servizi sociali nelle aree rurali”, Rete Nazionale per lo Sviluppo Rurale, Quaderno Informativo n.1
- Esposti R. [2005], “Cibo e tecnologia: scenari di produzione e consumo alimentare tra tradizione, convenienza e funzione”, *Agriregionieuropa*, 1, pp.[3], dicembre, pp.1-8
- Eswaran M., Kotwal A. [1985], “A Theory of Contractual Structure in Agriculture”, *American Economic Review*, 75(3), june
- Fabiani G. [2000], “Distretti o sistemi agricoli locali?”, *La Questione Agraria*, n.2, pp.33-36
- Fanfani R. [a cura di] [1989], “Il contoterzismo nell’agricoltura italiana”, INEA-Il Mulino, Bologna
- Fanfani R., Montresor E. [1991], “Il sistema agro-alimentare: filiere multinazionali e dimensione spaziale dello sviluppo”, *La Questione Agraria*, n.41, pp.165-202
- Fanfani R., Montresor E. [1994], “Gli strumenti interpretativi del sistema agroalimentare italiano”, in: Cesaretti G.P., Mariani A.C., Sodano V. “Sistema agroalimentare e mercati agricoli”, Bologna, pp.15-55
- Fanfani R., Pecci F. [1991], “Innovazione e servizi nell’agricoltura italiana. Il caso del contoterzi-

- smo", *La Questione Agraria*, n.42, pp.79-121
- Favia F. [1992], "L'agricoltura nei sistemi produttivi territoriali", *La Questione Agraria*, n.46, pp.109-136
- Favia F. [1995], "Sui distretti agroalimentari: dal prodotto al territorio", *La Questione Agraria*, n.57, pp.111-127
- Ferro O. [1988], "Istituzioni di politica agraria", Edagricole, Bologna
- Folkerts H., Koehorst H. [1997], "Challenges in international food supply chains: vertical coordination in the European agribusiness and food industries", *Supply Chain Management*, 2(1), pp.11-14
- Friedmann H. [1993], "The Political Economy of Food: a Global Crisis", *New Left Review*, n.197
- Friedmann H., McMichael P. [1990], "L'agricoltura nel sistema degli stati nazionali. Ascesa e declino delle agricolture nazionali dal 1870 ad oggi", *La Questione Agraria*, n.38, pp.171-203
- Galizzi G. [1990], "Innovazione di prodotto e internazionalizzazione nell'industria alimentare", *Economia e Politica Industriale*, n.65, marzo
- Galizzi G. [1996], "I sistemi agroalimentari europei: conflitti e convergenze", comunicazione al XXXIII Convegno SIDEA, "L'agricoltura italiana tra prospettiva continentale e mediterranea", Napoli, 26-28 settembre
- Gandolfo A. [1998], "Nascita, evoluzione e nuove prospettive della disciplina del commercio in Italia", *Commercio*, n.63
- Gandolfo A., Sbrana R. [2003,b], "Le politiche di approvvigionamento delle marche commerciali", in: Lugli G. [A cura di], "Branding distributivo. Dalla marca di prodotto alla marca di categoria", EGEA Milano, pp.63-98
- Gandolfo A., Sbrana R. [2003.a], "I prodotti di marca commerciale come strumento di innovazione nelle politiche dei distributori", in: Lugli G. [A cura di], "Branding distributivo. Dalla marca di prodotto alla marca di categoria", EGEA Milano, pp.31-62
- Giacomini C. [1974], "Forme associative e difesa contrattuale degli agricoltori", *Rivista di Politica Agraria*, n.1
- Giacomini C. [1987], "I rapporti di integrazione a monte e a valle dell'impresa agraria", atti del XXII Convegno di Studi della SIDEA, "La struttura produttiva agricola: analisi, rilevazione, evoluzione", Bari, ottobre 1995, INEA, Roma, pp.145-188
- Giacomini C., Bertazzoli A. [2001], "Assetti organizzativi ed economici delle Organizzazioni di Produttori: dalle strategie di impresa alle strategie di sistema", in: Fanfani R., Montresor E., Pecci F. (Eds.), "Il settore agroalimentare italiano e l'integrazione europea", Franco Angeli, Milano, pp.249-280
- Gorgoni M. [1983], "Il ruolo dell'agricoltura nello sviluppo economico", in: Gorgoni M. [a cura di] [1983], "L'agricoltura nella teoria dello sviluppo economico", Il Mulino, Bologna, pp.17-82
- Gorgoni M. [a cura di] [1983], "L'agricoltura nella teoria dello sviluppo economico", Il Mulino, Bologna
- Gregori M. [1991], "Modelli teorici alternativi ed interpretazioni complementari dei fenomeni empirici: il caso del contoterzismo in agricoltura", *Rivista di Economia Agraria*, XLVI, n.3, pp.415-429
- Grossman S.J., Hart O.D. [1986], "The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration", *Journal of Political Economy* 94(4), pp.691-719
- Hallett G. [1983], "Economia e politica del settore agricolo", Il Mulino, Bologna
- Hardin J. jr [1994], "An Agricultural Producer's Perspective on Changes in Food Marketing Channels", in: Schertz L.P., Daft L.M. (Eds.), "Food and Agricultural Markets: The Quiet Revolution", National Planning Association, Washington D.C., pp.204-208
- Henderson D.R. [1998], "Between the farm gate and the dinner plate: motivations for industrial change in the processed food sector", in: OECD, "The future of food. Long term prospects for the agro-food sector", Paris
- Hettne B. [1986], "Le teorie dello sviluppo e il terzo mondo", ASAL, Roma
- Hobbs J.E. [1996], "A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management", *Supply Chain Management*, 1(2), pp.15-27
- Hogendorn J.S. [1990], "Lo sviluppo economico", Zanichelli, Bologna
- Hoskins R., Lobstein T. [1999], "How green are our apples? A look at the environmental and social effects of apple production", S.A.F.E. Alliance, Food Facts n.4
- Iacoponi L. (Ed.) [1994], "Il sistema del parmigiano-reggiano. Un rilevante caso di studio del settore agro-alimentare italiano", INEA Studi e Ricerche - Il Mulino, Bologna
- Iacoponi L. [1990], "Distretto industriale marshalliano e forme organizzative delle imprese in agricoltura", *Rivista di Economia Agraria*, XLV, n.4, pp.711-743
- Iacoponi L. [1994], "Organizzazione dell'impresa agraria e sistema agricolo locale", in: CESAR, Giornate Tassinari sull'Economia e la Politica Agraria, "Il sistema di agrimarketing e le reti d'impresa", Assisi, 14-15 luglio, pp.65-108
- INEA [a.v.], "Annuario dell'agricoltura italiana", Roma
- INEA [aa.vv.], "Annuario dell'agricoltura italiana", Roma
- IRPET [2003], "Indagine conoscitiva sulla domanda di lavoro nelle imprese agricole toscane", Regione Toscana, Giunta Regionale. Collana Lavoro - Studi e Ricerche n.40 Edizioni Plus-Università di Pisa, Pisa settembre
- Jacquemin P., Raffinot M. [1984], "Accumulation et développement. Dix études sur les économies du tiers-monde", Editions l'Harmattan, Paris

- Jannarelli A. [2008], "I contratti dall'impresa agricola all'industria", *Rivista di Diritto Alimentare*, 2(2), aprile-giugno, pp.5-12
- Johnson D.G. [1975], "Il ruolo dell'agricoltura nello sviluppo economico", *Rivista di Politica Agraria*, n.4, pp.11-28
- Johnson D.G. [1993], "Role of Agriculture in Economic Development Revisited", *Agricultural Economics*, n.8, pp.421-434
- Kotler P. [1976], "Marketing management: analisi, pianificazione e controllo", ISEDI, Torino
- Lancaster K. [1966], "A New Approach to Consumer Theory", *Journal of Political Economy*, 74, pp.132-157
- Lauret F. [1983], "A propos des études des filières agro-alimentaires", *Economies et Sociétés - AG*, n.5
- Lawrence F. [2005], "Non c'è sull'etichetta. Quello che mangiamo senza saperlo", Einaudi, Torino
- Lewis W.A. [1954], "Economic Development with Unlimited Supply of Labour", *The Manchester School of Economics and Social Studies*, 22[2], maggio, pp.139-191
- Lien M.E., Nerlich B. (Eds.) [2004], "The politics of Food", Berg, Oxford
- Lloyd T., Morgan W. [2007], "Market Power in UK Food Retailing", *EuroChoices*, 6[3], pp.22-28
- Lowe P. [2003], "Local networks and rural development", *Dolphins Concerted Action*, Parma Meeting, september
- Lugli G. [1981], "I rapporti agricoltura-commercio", Franco Angeli, Milano
- MacDonald J., Perry J., Ahearn M., Banker D., Chambers W., Dimitri C., Key N., Nelson K., Southard L. [2004], "Contracts, Markets, and Prices. Organizing the Production and Use of Agricultural Commodities". USDA, Economic Research Service, Agricultural Economic Report, n.837
- Malassis L. [1979], "Economie agro-alimentaire. I. Economie de la consommation et de la production agro-alimentaire", Cujas, Paris
- Malassis L., Ghersi G. (1995), "Introduzione all'economia agroalimentare", Il Mulino, Bologna
- Malassis L., Ghersi G. [1995], "Introduzione all'economia agroalimentare", Il Mulino, Bologna
- Malassis L., Padilla M. [1986], "Economie agro-alimentaire. Vol.III. L'economie mondiale", Cujas, Paris
- Malorgio G.A. [1989], "Modelli di consumo alimentare e loro riflessi sull'agricoltura", *Rivista di Politica Agraria*, n.4, pp.3-9
- Mantino F. [1995], "Impresa agraria e dintorni. Contributi allo studio dell'impresa e delle sue trasformazioni nel territorio", INEA Studi & Ricerche, Roma
- Maresca C. [2008], "Esperienze sui contratti di coltivazione di grano duro", *Rivista di Diritto Alimentare*, 2(2), aprile-giugno
- Mariani A., Viganò E. (A cura di) (2002), "Il sistema agroalimentare dell'Unione Europea", Carrocci, Roma
- Mariani A.C. [2003], "Relazioni tra imprese e organizzazione del mercato nel sistema agroalimentare", *Atti del XXXVI Convegno SIDEA, "La competitività dei sistemi agricoli italiani"*, Milano, 9-11 settembre. Franco Angeli, Milano, pp.167-192
- Massart A. (A cura di) [1990], "Accordi interprofessionali e contratti agroindustriali. Problemi di inquadramento giuridico", ETS Editrice, Pisa
- Ménard C., Valceschini E. [2005], "New institutions for governing the agri-food industry", *European Review of Agricultural Economics*, 32(3), pp.421-440
- Ménard C., Valceschini E. [2005], "New institutions for governing the agri-food industry", *European Review of Agricultural Economics*, 32[3], pp. 421-440
- Montesor E., Marseglia F. [1996], "Le dinamiche dei sistemi locali nell'avicoltura italiana", in: Fanfani R., Green R.H., Pecci F., Rodriguez-Zuniga M. (Eds.), "I sistemi di produzione della carne in Europa: un'analisi comparata tra filiere e sistemi locali", Franco Angeli, Milano, pp.98-133
- OCSE [1996], "Competition policy and the agro-food sector", Directorate for Food, Agriculture and Fisheries, Paris
- OECD [1998], *The future of food. Long term prospects for the agro-food sector* Paris
- Osservatorio Agroambientale [2006], "Le fattorie didattiche in Italia e in Europa", www.fattoriedidattiche.net/ita_eu.html, 28/02/2006
- Pacciani A. [1984], "Verso gli accordi interprofessionali in agricoltura", *Rivista di Politica Agraria*, n.1
- Pacciani A. [2002], "Funzioni sociali dell'agricoltura e nuovi strumenti di intervento pubblico", XXXIX Convegno della SIDEA "Nuove tipologie d'impresa nell'agricoltura italiana", Firenze, 12-13 settembre
- Pacciani A. [2003], "La Maremma Distretto Rurale. Dalla consapevolezza della propria identità alla costruzione di un nuovo modello di sviluppo", Ed agricole, Bologna, in corso di pubblicazione
- Pacciani A., Belletti G., Marescotti A., Scaramuzzi S. [2003], "Strategie di valorizzazione dei prodotti tipici e sviluppo rurale: il ruolo delle denominazioni geografiche", in: Arzeni A., Esposti R., Sotte F. (a cura di), "Politiche di sviluppo rurale tra programmazione e valutazione", Franco Angeli, Milano, pp.235-264
- Pacciani A., Marescotti A., Belletti G. [1996], "Tendenze del sistema agro-industriale e nuove strategie per l'agricoltura. Il caso della Toscana", IRPET - Istituto regionale per la program-

- mazione economica della Toscana, Firenze
- Padilla M. [1992], "Le concept de modèle de consommation alimentaire et la théorie de la consommation", *Economies et Sociétés, Série Développement Agroalimentaire*, AG n.21
- Paoloni L. [2000], "Gli accordi interprofessionali in agricoltura", CEDAM, Padova
- Paoloni L. [2001], "Le organizzazioni interprofessionali nella legge di orientamento agricolo", *Diritto e Giurisprudenza Agraria e dell'Ambiente*, n.9/10, settembre-ottobre, anno X, pp.627-631
- Pellegrini L. [1987], "Strategie di acquisto dei consumatori e rapporti industria-distribuzione nel grocery", *Economia e Politica Industriale*, n.55, pp.147-174
- Pellegrini L. [1988], "Struttura distributiva e concentrazione industriale: il caso dell'industria alimentare", *Commercio*, n.31
- Pellegrini L. [1994], "Crescita della grande distribuzione e nuovi assetti dei canali distributivi nel sistema agroalimentare", in: Cesaretti G.P., Mariani A.C., Sodano V. (a cura di), "Sistema agroalimentare e mercati agricoli", Il Mulino, Bologna, pp.209-232
- Pellegrini L. [2001], "Il commercio in Italia", Il Mulino, collana "Farsi un'idea", Bologna
- Peterson H.C., Wysocki A. [1998], "Strategic choice along the vertical coordination continuum", Michigan State University, Department of Agricultural Economics Staff Paper n.98-16
- Peterson H.C., Wysocki A., Harsh S.H. [2001], "Strategic choice along the vertical coordination continuum", *International Food and Agribusiness Management Review*, n.4
- Pieri R., Venturini L. [a cura di] [1995], "Strategie e competitività nel sistema agro-alimentare. Il caso italiano", Franco Angeli, Milano
- Pieri R., Venturini L. [a cura di] [1997], "Cambiamenti strutturali e strategie nella distribuzione alimentare in Italia. Le conseguenze per il sistema agro-alimentare", Franco Angeli, Milano
- Polidori R. (a cura di) [1997], "Unità di produzione e processi agricoli", Università di Firenze, DEEAF
- Polidori R. [1996], "Aspetti tecnici nell'organizzazione dei processi produttivi agricoli", in: Romagnoli A. (ed.), "Teoria dei processi produttivi. Uno studio sull'unità tecnica di produzione", Giappichelli, Torino
- Polidori R., Romagnoli A. [1987], "Tecniche e processo produttivo: analisi a "fondi e flussi" della produzione del settore agricolo", *Rivista di Economia Agraria*, XLII-3, pp.335-372
- Pomarici E. [1996], "I processi organizzativi dell'azienda agraria", in: Romagnoli A. (ed.), "Teoria dei processi produttivi. Uno studio sull'unità tecnica di produzione", Giappichelli, Torino
- Ravazzoni R. [1990], "Evoluzione distributiva e struttura dei consumi: il caso del latte alimentare", *Commercio*, n.38
- Regmi A. [Ed.] [2001], "Changing Structure of Global Food Consumption and Trade", USDA - Agricultural Economic Report, WRS-01-1. may
- Regmi A., Gehlar M. [Eds.] [2005], "New Directions in Global Food Markets", USDA, Agriculture Information Bulletin, n.794, february
- Rifkin J. [2001], "Ecocidio", Mondadori, Milano. In particolare cap.XVIII pp.136-143
- Ritson C. [1977], "Agricultural economics. Principles et Policy", Granada P.L., Londra
- Robin J.M., Lévy-Garboua L. [1988], "Les représentations implicites des goûts dans les modèles dynamiques de demande", *Revue Economique*, n.1, pp.33-55
- Rocchi B. [2007], "Aziende e imprese nel sistema agroalimentare italiano", *Corso di Economia Agroalimentare I*, a.a. 2007/2008, Dispensa n.3, Università di Firenze, Firenze
- Romano D. [1998], "Agricoltura e ambiente: vincoli, opportunità e strumenti per la politica agraria del 2000", relazione al XXXV Convegno SIDA, "Il ruolo dell'agricoltura italiana all'inizio del XXI Secolo", Palermo, 10-12 settembre
- Rostow W.W. [1962], "Gli stadi dello sviluppo economico", Einaudi, Torino. Traduzione italiana di: Rostow W.W. [1960], "The Stages of Economic Growth", Cambridge University Press, Cambridge
- Salvini E. (a cura di) [1993], "Ruolo economico del contoterzismo nell'organizzazione della agricoltura toscana", Regione Toscana - INEA Osservatorio di economia agraria per la Toscana, Firenze
- Salvini E. [1995], "Contoterzismo ed innovazioni organizzative in agricoltura", *Rivista di Politica Agraria*, n.1, febbraio
- Saraceno E. [1993] "Dall'analisi territoriale dell'agricoltura allo sviluppo rurale", *La Questione Agraria*, n. 52, pp.131-143
- Sbrana R., Gandolfo A. [2007], "Contemporary Retailing. Il governo dell'impresa commerciale moderna", Giappichelli Editore, Torino
- Scarano G. [1991], "Condizioni e determinanti dell'integrazione verticale in agricoltura: il caso italiano", *La Questione Agraria*, n.43, pp.125-158
- Senauer B. [1990], "Major Consumer Trends Affecting the US Food System", *Journal of Agricultural Economics*, n.41, pp.422-430
- Senauer B. [2001], "The food consumer in the 21st century: new research perspectives", The Retail Food Industry Centre, University of Minnesota, Working Paper 01-03
- Senauer B., Asp J., Kinsey J. [1992], "Food Trends and the Changing Consumer", Egan Press, Minneapolis
- Serre S., Venir G. [1976], "Cent'anni e più di consumi alimentari in Italia", *Cronache Economiche*, n.11-12, pp.48-55
- Sodano V. [1994.a], "L'organizzazione del sistema agroindustriale", in: Cesaretti G.P., Mariani

- A.C., Sodano V., "Sistema agroalimentare e mercati agricoli", Il Mulino, Bologna, pp.271-288
- Sodano V. [1994.b], "I meccanismi di coordinamento verticale all'interno del sistema agroalimentare", in: Cesaretti G.P., Mariani A.C., Sodano V. (A cura di), "Sistema agroalimentare e mercati agricoli", Il Mulino, Bologna, pp.331-362
- Sodano V. [1994], "L'organizzazione del sistema agroindustriale", in: Cesaretti G.P., Mariani A.C., Sodano V., "Sistema agroalimentare e mercati agricoli", Il Mulino, Bologna, pp.271-288
- Sodano V. [2004], "Strumenti di analisi per l'economia dei mercati agroalimentari", Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli
- Sotte F. [1998], "Verso una politica agricola e rurale comune per l'Europa (Carpe). Quale riforma della Pac attraverso e dopo Agenda 2000?", *Rivista di Economia Agraria*, LIII(1-2) pp.203-223
- Stigler G.J. [1951], "The division of labour is limited by the extent of the market", *Journal of Political Economy*, 59(june), pp.185-193
- Surace P. [2008], "Agricoltori, accordi interprofessionali e contratti", *Rivista di Diritto Alimentare*, anno II, n.2, aprile-giugno, pp.13-17
- Thomsen F.L., Foote F.J. [1952], "Agricultural prices", McGraw Hill, New York
- Throsby C.D. [1989], "L'agricoltura nell'economia: l'evoluzione del pensiero degli economisti nell'arco di tre secoli", *La Questione Agraria*, n.35. Traduzione italiana parziale della versione originale: Throsby C.D. [1985], "Agriculture in the Economy: The Evolution of Economists' Perceptions over Three Centuries", *Review of Marketing and Agricultural Economics*, 54[3], dicembre
- Tinacci Mossello M. [2002] "Sviluppo rurale: territorio e ambiente", in Basile E., Romano D. [2002] (a cura di), "Sviluppo rurale: società, territorio, impresa", Milano, Franco Angeli
- Tokoyama H., Egaitsu F. [1994], "Major Categories of Changes in Food Consumption Patterns in Japan 1963-91", *Oxford Agrarian Studies*, vol.22, n.2, pp.191-202
- Valceschini E. [2001], "Les transformations d'un modèle contractuel centralisé. L'interprofession des légumes transformés en France", *Economie et Sociologie Rurales*, n.2, pp.13-32
- Van der Ploeg J.D. [1986], "La ristrutturazione del lavoro agricolo", REDA, Ricerche e Studi Socio-Economici, Roma
- Van der Ploeg J.D. [1993], "La ricostruzione della località: tecnologia e lavoro nell'agricoltura moderna", in: Delfino G. et al. (a cura di), "Produzione, trasferimento e impatto delle innovazioni nell'agricoltura italiana: primi risultati di un'indagine INEA", INEA, Roma, pp.473-498
- Van der Ploeg J.D. [1996], "Globalizzazione dei mercati: rischi ed opportunità per il settore agricolo", CESAR, Giornate Tassinari, Assisi 12-13 dicembre
- Van der Ploeg J.D. [2003], "Rural development and the mobilisation of local actors", paper alla Conferenza Europea di Salisburgo
- Vellante S. [1986], "Disattivazione aziendale e omologazione sistematica e territoriale del processo produttivo agricolo", in: Di Sandro G. (a cura di), "L'innovazione in agricoltura ed i suoi effetti", CNR-IPRA, Roma, pp.201-224
- Vieri S., Prestamburgo M., Marotta M. [A cura di], [2006], "L'agricoltura italiana. Sfide e prospettive di un settore vitale per l'economia della nazione", INEA. Stilgrafica, Roma
- Volpi F. [1991], "Su alcuni nuovi orientamenti delle politiche di sviluppo", *La Questione Agraria*, n.41, pp.5-28
- Volpi F. [1994], "Introduzione all'economia dello sviluppo", Franco Angeli, Milano
- Weschak I.T., Kerr W.A. [1995], "The sharing of risks and returns in prairie special crops: a transaction cost approach", *Canadian Journal of Agricultural Economics*, n.43, pp.237-258
- Wheelock J.V., Frank J.D. [1989], "Food Consumption Patterns in Developed Countries", in: Traill B. (Ed.), "Prospects for the European Food System", Elsevier Applied Science, London, pp.47-68
- Wijnands J.H.M., Van der Meulen B.M.J., Poppe K.J. (Eds.) [2006], "Competitiveness of the European Food Industry. An economic and legal assessment 2007", European Commission, november 28
- Wilkinson J. [2002], "The final foods industry and the changing face of the global agri-food system", *Sociologia Ruralis*, 42[4], october pp.329-346
- Williamson O.E. [1975], "Markets and Hierarchies", Free Press, New York
- Williamson O.E. [1985], "The economics institutions of capitalism", Free Press, New York
- Williamson O.E. [1991], "Comparative economic organization. The analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36(2), pp.269-296
- Zago A. (1999), "Forme contrattuali e integrazione verticale nel settore della carne bovina", *La Questione Agraria*, n.75, pp.129-155
- Zamagni S. [1986], "La teoria del consumatore nell'ultimo quarto di secolo: risultati, problemi, linee di tendenza", *Economia Politica*, 3(3), pp.409-466
- Zaninotto E. [1991], "Store loyalty e brand loyalty: differenziazione e informazione nel marketing del produttore e del distributore", *Commercio*, n.42, pp.85-105