



ISBN 978-88-8145-332-0

# L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL BIOLOGICO ITALIANO

a cura di Carla Abitabile

# **L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL BIOLOGICO ITALIANO**

A CURA DI

**CARLA ABITABILE**

Questo volume è il risultato dell'attività di studio e ricerca condotta nell'ambito del progetto *La proiezione internazionale dell'agricoltura biologica* (BioFrontiere), progetto finanziato dal Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali nell'ambito del Programma di Azione Nazionale per l'agricoltura biologica e i prodotti biologici per gli anni 2008 e 2009. Coordinato dall'ex-INEA (oggi CRA-INEA), BioFrontiere è stato condotto in collaborazione con l'Istituto Agronomico Mediterraneo di Bari (IAMB).

Al gruppo di lavoro hanno partecipato: Carla Abitabile (CRA-INEA, responsabile del progetto), Andrea Arzeni (CRA-INEA), Giovanni Belletti (Università di Firenze), Roberta Callieris (IAMB), Andrea Ferrante (collaboratore IAMB), Luigi Guarrera (coord. attività IAMB), Giovanni Dara Guccione (CRA-INEA), Sabrina Giuca (CRA-INEA), Andrea Marescotti (Università di Firenze), Giacomo Mocchiari (MiPAAF), Gaetana Petriccione (CRA-INEA), Eric Porcari (collaboratore CRA-INEA), Patrizia Pugliese (IAMB), Rocco Roma (Università di Bari), Angela Romei (collaboratore CRA-INEA), Manuela Scornaienghi (CRA-INEA), Roberto Solazzo (CRA-INEA), Alberto Sturla (CRA-INEA), Laura Viganò (CRA-INEA), Annalisa Zezza (CRA-INEA).

A Carla Abitabile (abitabile@inea.it) si deve l'impostazione e la cura del volume, alla cui redazione hanno contribuito:

---

Introduzione:	Carla Abitabile
I risultati della ricerca:	Carla Abitabile, con la collaborazione di tutti gli autori
Capitolo 1:	Giovanni Belletti (1.2), Andrea Marescotti (1.1)
Capitolo 2:	Andrea Marescotti (2.1), Annalisa Zezza (2.3, 2.4, 2.5, 2.6)
Capitolo 3:	Carla Abitabile (3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5), Andrea Arzeni (3.1, 3.4, 3.5, 3.6, appendice statistica), Andrea Marescotti (3.2.3), Roberto Solazzo (3.4)
Capitolo 4:	Valentina Cardinale (4.1, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.10), Gaetana Petriccione (4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.10), Manuela Scornaienghi (4.9, 4.10)
Capitolo 5:	Giovanni Dara Guccione (5.6.3), Sabrina Giuca (5.4, 5.6.2), Alberto Sturla (5.3, 5.6.1), Laura Viganò (5.1, 5.5, 5.6, 5.6.2, 5.7), Annalisa Zezza (5.2)
Appendice A:	Antonio Compagnoni, con la collaborazione di Isabella Carboncini e Juan Pablo Sciarano
Appendice C:	Angela Romei, Manuela Scornaienghi

---

Andrea Arzeni ha inoltre curato il database e l'elaborazione ai fini dell'analisi dei risultati dell'indagine diretta sull'internazionalizzazione delle imprese (cap. 2).

AIAB ha collaborato alla rilevazione dei dati nell'indagine sull'internazionalizzazione delle aziende biologiche (cap. 2).

Si ringraziano il referee esterno e Roberto Henke (CRA-INEA) per la lettura critica dei testi.

Segreteria: Dario Esposito e Maria Oggianu

Revisione finale dei testi: Anna Lapoli

Coordinamento editoriale: Benedetto Venuto

# INDICE

<b>I. INTRODUZIONE</b> .....	<b>6</b>
<b>II.I RISULTATI DELLA RICERCA: SINTESI E CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1.L'AGRICOLTURA BIOLOGICA ITALIANA E LE FILIERE MEDITERRANEE</b> .....	<b>16</b>
1.1 IL CONTESTO PRODUTTIVO ITALIANO.....	16
1.2 IL BIOLOGICO IN ALCUNE FILIERE MEDITERRANEE.....	19
1.2.1 <i>La filiera Olio di oliva</i> .....	20
1.2.2 <i>La filiera Vino</i> .....	25
1.2.3 <i>La filiera della pasta</i> .....	33
<b>2.MERCATI AGROALIMENTARI INTERNAZIONALI</b> .....	<b>34</b>
2.1 GLOBALIZZAZIONE E SISTEMA AGROALIMENTARE .....	34
2.2 IL MERCATO INTERNAZIONALE DEI PRODOTTI AGROALIMENTARI ITALIANI .....	36
2.3 IL MERCATO INTERNAZIONALE DEI PRODOTTI BIOLOGICI .....	38
2.4 I PRODOTTI BIOLOGICI ITALIANI NEI PRINCIPALI MERCATI DI ESPORTAZIONE.....	46
2.4.1 <i>Il mercato del Regno Unito</i> .....	46
2.4.2 <i>Il mercato in Francia</i> .....	52
<b>3.L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE BIOLOGICHE ITALIANE</b> .....	<b>56</b>
3.1 ELEMENTI DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE SECONDO LA LETTERATURA .	56
3.1.1 <i>Alcune prospettive teoriche</i> .....	56
3.1.2 <i>Drivers e ostacoli dell'internazionalizzazione</i> .....	60
3.1.3 <i>Le modalità di ingresso sui mercati esteri</i> .....	63
3.2 L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL BIOLOGICO ITALIANO SECONDO GLI STAKEHOLDERS .....	65
3.2.1 <i>Il sistema produttivo biologico e il processo di internazionalizzazione</i> .....	66
3.2.2 <i>La tipologia e le caratteristiche del prodotto biologico da esportare</i> .....	67
3.2.3 <i>I mercati per l'internazionalizzazione del biologico italiano</i> .....	69
3.2.4 <i>La sostenibilità nel processo di internazionalizzazione</i> .....	70
3.2.5 <i>Le strategie e gli strumenti per l'internazionalizzazione</i> .....	70
3.3 L'INDAGINE SULLE IMPRESE BIOLOGICHE CHE ESPORTANO .....	72
3.3.1 <i>Presupposti e metodologia</i> .....	72
3.3.2 <i>Le caratteristiche delle aziende</i> .....	75
3.3.3 <i>I rapporti con i mercati esteri</i> .....	80
3.3.4 <i>Le strategie di internazionalizzazione</i> .....	83
3.3.5 <i>I problemi, le esigenze e le prospettive delle imprese</i> .....	86
3.3.6 <i>Alcuni elementi di riflessione sulle esportazioni di mele biologiche: il caso della cooperativa Biosudtirolo</i> .....	89
3.4 I FATTORI CHE INFLUENZANO IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE BIOLOGICHE.....	91
3.4.1 <i>I drivers per le imprese biologiche: metodologia di analisi</i> .....	91
3.4.2 <i>La regressione logistica</i> .....	93
3.4.3 <i>Identificazione del modello</i> .....	94
3.4.4 <i>I risultati del modello</i> .....	98
3.5 CONSIDERAZIONI DI SINTESI .....	103
<b>4.STRUMENTI E POLITICHE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE</b> .....	<b>113</b>
4.1 INTRODUZIONE .....	113

4.2	I MODELLI ORGANIZZATIVI PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE .....	114
4.2.1	<i>Le forme di internazionalizzazione</i> .....	114
4.2.2	<i>Le forme di organizzazione delle piccole e medie imprese: distretti, cluster e reti</i> .....	117
4.3	I CONTRATTI DI RETE .....	121
4.3.1	<i>Principali caratteri del contratto di rete</i> .....	121
4.3.2	<i>I contratti di rete in agricoltura e nel sistema agro-alimentare</i> .....	122
4.3.3	<i>I contratti di rete nel settore biologico</i> .....	125
4.4	GLI STRUMENTI E LE STRATEGIE PER L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE BIOLOGICHE: LO STUDIO DEL CASO "MONDO BIO" .....	130
4.5	LA GOVERNANCE DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE: GLI ATTORI ISTITUZIONALI A LIVELLO NAZIONALE.....	134
4.5.1	<i>La governance verticale</i> .....	134
4.5.2	<i>La governance orizzontale</i> .....	137
4.6	GLI STRUMENTI DI GOVERNANCE: LE MISURE DI SOSTEGNO ALL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE PMI..	138
4.6.1	<i>Il riordino degli strumenti di sostegno pubblico: verso la semplificazione delle misure</i> .....	138
4.6.2	<i>I Consorzi per l'internazionalizzazione</i> .....	140
4.6.3	<i>Il profilo giuridico dei contratti di rete</i> .....	141
4.6.4	<i>I programmi di sostegno al Made in Italy</i> .....	143
4.7	GLI STRUMENTI DI PARTENARIATO A FINI PROMOZIONALI .....	144
4.7.1	<i>Gli Accordi di partenariato</i> .....	144
4.7.2	<i>Gli Accordi di settore</i> .....	145
4.7.3	<i>Le convenzioni operative annuali e gli Sportelli regionali</i> .....	146
4.8	AZIENDE AGRO-ALIMENTARI.....	147
4.9	LE ATTIVITÀ PROMOZIONALI DELLE REGIONI.....	148
4.10	CONSIDERAZIONI DI SINTESI.....	154
<b>5</b>	<b>LE IMPRESE BIOLOGICHE TRA INTERNAZIONALIZZAZIONE E SOSTENIBILITÀ .....</b>	<b>158</b>
5.1	INTRODUZIONE .....	158
5.2	IL DIBATTITO SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DEL BIOLOGICO TRA CONVENZIONALIZZAZIONE E FOOD MILES .....	160
5.3	L'INTERNAZIONALIZZAZIONE SOSTENIBILE: I FLUSSI NORD-NORD .....	163
5.3.1	<i>Imballaggi e confezioni</i> .....	164
5.3.2	<i>Trasporti, distribuzione e logistica</i> .....	167
5.3.3	<i>Gestione della filiera e cooperazione</i> .....	171
5.3.4	<i>La filiera corta internazionale</i> .....	174
5.4	LE CERTIFICAZIONI "POTENZIATE" PER IL BIOLOGICO .....	176
5.4.1	<i>I marchi collettivi pubblici</i> .....	176
5.4.2	<i>Le certificazioni "standard" e le certificazioni "potenziate"</i> .....	177
5.5	IMPRESE BIOLOGICHE, SOSTENIBILITÀ E CONSUMATORI: COMUNICAZIONE E TRASPARENZA .....	182
5.6	I CASI STUDIO .....	187
5.6.1	<i>I Caso studio: Perlage</i> .....	188
5.6.2	<i>Il caso studio: La Terra e il Cielo</i> .....	194
5.6.3	<i>III Caso studio: O.P. Agrinova bio 2000 Associazione Produttori Agricoli Biologici – Soc. Coop.</i> .....	202
5.7	CONSIDERAZIONI DI SINTESI .....	210
A.1	L'AGRICOLTURA BIOLOGICA IN BRASILE .....	217
A.2	L'AGRICOLTURA BIOLOGICA IN TAIWAN .....	223
A.3	L'AGRICOLTURA BIOLOGICA IN SUDAFRICA.....	228
A.4	L'AGRICOLTURA BIOLOGICA IN ARABIA SAUDITA .....	233
A.5	L'AGRICOLTURA BIOLOGICA NELLA REPUBBLICA DI COREA .....	239

B. IL QUESTIONARIO SOMMINISTRATO NELL'INDAGINE DIRETTA .....	244
C. FACILITARE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE: LE INIZIATIVE A LIVELLO NAZIONALE .....	255
BIBLIOGRAFIA .....	263

## I. Introduzione

La riduzione progressiva delle barriere al commercio internazionale e la crescente integrazione dei mercati richiedono l'adozione di strategie adeguate da parte delle imprese per fronteggiare un contesto più competitivo in condizioni di minore protezione. D'altra parte, lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e delle infrastrutture (trasporti e logistica) consente di intraprendere più agevolmente un percorso di internazionalizzazione che rappresenta una possibile risposta per l'impresa che voglia mantenere la competitività anche sul mercato interno.

Sebbene il concetto di internazionalizzazione non abbia una definizione univoca, le sue realizzazioni a livello aziendale sono ben note e comprendono, oltre all'esportazione (di beni, servizi, capitali, lavoro, ecc.), anche l'approvvigionamento dei fattori di produzione e l'estensione dell'attività aziendale con la localizzazione all'estero di sue parti, sia commerciali che produttive. Benché con modalità e intensità diverse, si tratta di realizzazioni che possono interessare tutte le tipologie di imprese, grazie alla crescente integrazione dei mercati che ha modificato i rapporti tra imprese e contesti di riferimento. La globalizzazione ha infatti unificato gli spazi competitivi costringendo le imprese ad adattare i propri orientamenti strategici per poter operare in situazioni di maggiore competizione. E, in generale, ciò risulta vero sia per le aziende di grandi dimensioni, sia per quelle più piccole che in passato si rivolgevano in maniera pressoché esclusiva ai mercati interni: la minore protezione accordata a questi ultimi nell'ambito degli accordi internazionali ha reso inevitabile la proiezione delle imprese oltreconfine, indipendentemente dalla loro dimensione, dal settore di riferimento, dal paese di origine (si veda, tra gli altri, Cedrola, 2005; Cerrato e Piva, 2010; Valdani e Bertoli, 2010).

Nel caso dei prodotti agroalimentari biologici italiani, la proiezione internazionale delle imprese rappresenta un'importante opportunità soprattutto considerando le attuali dinamiche della domanda che, sebbene in crescita generalizzata, si concentra in alcuni paesi nord europei e statunitensi, rimanendo l'Italia uno dei paesi comunitari con il più basso consumo interno. La crescita della domanda, d'altra parte, pone le imprese biologiche che affrontano il mercato internazionale in condizioni potenzialmente più vantaggiose rispetto alle altre imprese del settore che operano invece in un contesto di contrazione dei consumi alimentari complessivi, tenendo anche conto che la qualità delle materie prime e dei prodotti finali, le caratteristiche organolettiche, l'appeal del brand *Made in Italy*, soprattutto sull'alimentare, costituiscono indubbi fattori di competitività per il sistema agro-alimentare italiano.

I rapporti delle aziende biologiche con i mercati esteri non sono tuttavia agevoli se si tiene conto, tra l'altro, delle caratteristiche dell'offerta (frammentazione e dispersione del tessuto produttivo), di una logistica inadeguata, dell'asimmetria informativa correlata alle differenze esistenti nei sistemi di certificazione e controllo (per i paesi terzi) e all'esistenza di molteplici marchi e disciplinari, nonché, infine, di un sistema di supporto specifico che appare carente e disorganico. Va inoltre considerato che queste difficoltà specifiche del comparto vanno ad aggiungersi a quelle più generali che caratterizzano il contesto produttivo nazionale.

Questo, come noto, è caratterizzato dalla presenza preponderante di piccole e medie imprese per le quali l'esportazione – diretta o indiretta – corrisponde alla modalità più frequente di ingresso nei mercati esteri, anche con riferimento al settore agroalimentare. Tra i fattori che determinano la scelta di questa modalità meno impegnativa di internazionalizzazione vengono ascritti la disponibilità di risorse non adeguate, i modelli di *governance* delle imprese, centrati sul ruolo dell'imprenditore e della famiglia, lo scarso ricorso a profili manageriali e a forme

organizzative adatte (tra gli altri, Nanut e Tricogna, 2003).

In tale contesto si colloca questo lavoro, il cui obiettivo è duplice. In primo luogo, intende contribuire a colmare una lacuna conoscitiva in tema. Al riguardo, infatti, la letteratura sui rapporti delle aziende che commercializzano prodotti di qualità - in particolare biologici - sui mercati internazionali non è molto ricca, risultando particolarmente carenti gli studi relativi ai fattori che maggiormente influenzano l'internazionalizzazione, alle strategie adottate, alle problematiche delle imprese e ai relativi fabbisogni. Da tali elementi discende l'altro obiettivo di questo lavoro che è quello di fornire indicazioni per le politiche a favore dell'internazionalizzazione delle imprese biologiche. I destinatari di questo rapporto sono quindi molteplici: oltre agli studiosi delle dinamiche riguardanti il sistema produttivo biologico, il volume è indirizzato ai policy makers e a quanti, nelle istituzioni pubbliche e private, sono coinvolti nella definizione delle politiche per il settore.

Partendo da alcuni elementi del dibattito in corso sull'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, si analizzano le strategie che un campione di aziende biologiche adotta per collocare i propri prodotti sui mercati esteri e si esplorano alcune linee di tendenza nell'ambito delle politiche per l'internazionalizzazione che possono rappresentare un modello di riferimento per il settore. Lungo questo percorso di ricerca sono stati quindi sviluppati diversi temi, affrontati nei cinque capitoli di cui si compone il volume. Lo studio è introdotto (cap. 1) da una presentazione della situazione italiana dell'agricoltura biologica e, in particolare, delle caratteristiche di alcune filiere biologiche che costituiscono il riferimento produttivo delle successive analisi sul comportamento internazionale delle imprese (vino, olio, pasta e mele) e sul posizionamento di alcuni prodotti agroalimentari italiani bio nella distribuzione estera (vino, olio, pomodori trasformati e pasta).

Nel secondo capitolo la prospettiva diventa internazionale, con uno sguardo ai mercati. Dopo un inquadramento generale della globalizzazione e del commercio internazionale dei prodotti agroalimentari, si entra nel merito dell'internazionalizzazione del biologico italiano. Sono presentati in primo luogo alcuni dei principali elementi che caratterizzano il mercato internazionale dei prodotti biologici, esaminando in particolare il ruolo della grande distribuzione e quello di marchi e private label attraverso l'analisi della letteratura e dei dati statistici disponibili. Tale analisi costituisce lo sfondo per indagare sulla presenza di alcuni dei prodotti più importanti dell'agroalimentare biologico italiano sugli scaffali della grande distribuzione e della vendita specializzata in due importanti partner commerciali del nostro Paese (Regno Unito e Francia).

La prospettiva internazionale assume una dimensione micro nel terzo capitolo, centrato sull'espansione estera delle imprese biologiche italiane. L'argomento è introdotto con la definizione del quadro teorico rispetto al quale commisurare i risultati dell'indagine sulle imprese biologiche presentata successivamente: si affronta cioè il tema dell'espansione estera delle imprese come trattato dalla letteratura specializzata, introducendo alcuni modelli concettuali di internazionalizzazione che sono considerati particolarmente adatti a interpretare il comportamento delle piccole e medie imprese. Si cerca inoltre di comprendere, per un verso, quali siano i fattori determinanti (*driver*) il processo di internazionalizzazione e, specularmente, i relativi ostacoli e, per altro verso, quali siano le alternative possibili per l'ingresso sui mercati esteri delle nostre imprese, così come deriva da studi e indagini di carattere generale. Sono presentati poi i risultati di un'analisi finalizzata a individuare i principali fattori che influenzano il processo di internazionalizzazione delle imprese biologiche. L'analisi è stata condotta in più tappe. È stato innanzitutto organizzato un focus-group per un confronto preliminare con i protagonisti del biologico (rappresentanti di operatori, ricercatori, istituzioni, consumatori).



Questo ha consentito di circoscrivere gli ambiti di studio su alcune filiere biologiche (vino, olio, pasta e mele) e ha fatto emergere la visione degli operatori sul tema, visione che viene presentata in sintesi (par. 3.2); una successiva indagine diretta ha poi fornito le informazioni sulle caratteristiche del processo di internazionalizzazione e sulle relative strategie adottate da un campione di imprese biologiche italiane opportunamente individuate. Sono pertanto presentati i risultati dall'analisi dei dati rilevati condotta sia mediante un approccio descrittivo, sia adottando un modello econometrico.

Il capitolo successivo (cap. 4) si concentra sugli strumenti e sulle politiche per l'internazionalizzazione, esaminando in primo luogo i modelli organizzativi che le piccole e medie imprese possono adottare per affrontare i mercati internazionali (distretti, cluster e reti), con un approfondimento specifico sul contratto di rete. Una panoramica delle istituzioni e delle politiche nazionali a favore dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese fornisce poi un quadro della *governance* e degli strumenti di sostegno pubblico all'internazionalizzazione (consorzi per l'internazionalizzazione, contratti di rete, partenariati ai fini promozionali), facendo anche riferimento ai risultati di un'indagine specifica condotta presso alcune istituzioni italiane che promuovono programmi di internazionalizzazione per le aziende agricole (riportati in dettaglio in appendice C).

Un approfondimento relativo alla sostenibilità del processo di internazionalizzazione è proposto nel capitolo 5, partendo dall'evoluzione del dibattito internazionale sulla convenzionalizzazione del biologico. Il tema è poi affrontato secondo un'ottica micro, analizzando cioè la situazione e le strategie di tre imprese biologiche. In particolare, i casi studio sono esaminati prendendo a riferimento una griglia di elementi sulla sostenibilità ambientale, economica e sociale desunti dalla letteratura.

L'analisi di alcuni mercati di prodotti biologici extra europei che stanno registrando negli ultimi anni uno sviluppo considerevole (Brasile, Taiwan, Sudafrica, Arabia Saudita, Corea) è riportata in appendice al volume (app. A). Di ciascun mercato, vengono presentate sinteticamente le condizioni economica, produttiva e legislativa, con una verifica specifica sulla presenza di barriere legislative relativamente agli standard di produzione biologica.

Considerata la molteplicità degli argomenti trattati, si è ritenuto utile, infine, sintetizzare di seguito i risultati della ricerca con riferimento alla rappresentazione dell'internazionalizzazione delle imprese, così come emerge dalle diverse prospettive analizzate, evidenziando successivamente le aree di intervento e le possibili azioni da intraprendere per superare gli ostacoli che si frappongono a un più efficace processo di espansione estera delle nostre aziende biologiche.

## **II. I risultati della ricerca: sintesi e considerazioni conclusive**

La premessa da cui è partito questo lavoro rende particolarmente complesso trarre delle conclusioni: la carenza di informazioni specifiche sull'internazionalizzazione delle imprese biologiche ha di fatto condizionato lo studio qui presentato, a partire dalla duplice necessità di esaminare la questione secondo ottiche diverse, per renderne la rappresentazione più compiuta, e di delimitare il campo di indagine, con la selezione di alcuni prodotti su cui concentrare l'analisi empirica. Tuttavia è necessario ridurre ampiezza e complessità delle analisi svolte, in primo luogo, per cercare di raffigurare il fenomeno in maniera sintetica e, in secondo luogo, per ricondurre i risultati delle analisi agli obiettivi specifici della ricerca.

### ***La raffigurazione del fenomeno***

Le diverse prospettive di lettura con cui è stato affrontato il tema dell'internazionalizzazione hanno consentito di delineare - seppure parzialmente - il contesto nel quale le imprese biologiche operano e rispetto al quale si misurano, di identificare alcuni dei principali fattori che ne influenzano il processo di internazionalizzazione e di definire il quadro delle politiche e degli strumenti potenzialmente utili a supportare le imprese nella complessa operazione di espansione oltreconfine.

A livello del sistema produttivo, è stato innanzitutto verificato come alcuni elementi strutturali che caratterizzano il settore agricolo nazionale siano presenti anche nella sua componente biologica: nonostante presentino una dimensione economica e una potenzialità occupazionale maggiori, le imprese agricole che producono in particolare vino e olio biologici mostrano infatti una frammentazione elevata, carattere in grado di condizionare anche forma e intensità del processo di internazionalizzazione. Rispetto all'insieme delle imprese agricole, hanno inoltre un grado elevato di diversificazione produttiva e commerciale, con un orientamento spiccato alla vendita diretta, modalità che consente di valorizzare meglio la produzione in alcune condizioni, come nel caso di volumi produttivi ridotti. Non si dispone di informazioni ufficiali sulle esportazioni dei prodotti biologici ma, per il complesso delle aziende, i dati censuari dimostrano come vino e olio rappresentino, per un verso, settori produttivi con un rilevante interscambio con l'estero e, per altro verso, settori dove è elevato l'utilizzo di marchi a indicazione geografica. Dalla stessa fonte emerge che questi ultimi sono utilizzati anche da una quota non trascurabile di imprese biologiche per le quali il connubio tra i due tipi di certificazione può rappresentare una modalità rilevante di valorizzazione dei prodotti sui mercati esteri.

La carenza di informazioni già lamentata non ha invece consentito di raffigurare la situazione per le imprese biologiche produttrici di pasta. E' noto tuttavia che, in linea generale, i pastifici non si identifichino con le aziende agricole che producono la materia prima (frumento duro), considerato che solo raramente si realizza un'integrazione di filiera che comprende tutte le fasi produttive ed è altresì noto che, per quanto riguarda i flussi commerciali, la pasta rappresenta uno dei prodotti italiani più esportati.

Sul fronte del mercato, lo studio ha evidenziato come la straordinaria crescita dei consumi dei prodotti biologici registrata nell'ultimo decennio in tutti i paesi sviluppati sia stata

accompagnata da un'evoluzione dei canali distributivi che ha visto aumentare il rilievo dei negozi specializzati e dei supermercati convenzionali. Ciò ha determinato una maggiore accessibilità ai prodotti biologici e ha favorito la differenziazione dell'offerta attraverso sia l'approvvigionamento di prodotti biologici tipici di altre latitudini (caffè, tè, frutta tropicale, ecc.), sia di prodotti ortofrutticoli fuori stagione provenienti dall'emisfero opposto, sia di prodotti di nicchia o specialità locali. In quest'ultimo segmento si collocano anche alcuni prodotti biologici tipici dell'agroalimentare italiano che appartengono perlopiù alla categoria dei prodotti trasformati, tra i quali la pasta, il pomodoro trasformato, l'olio d'oliva, il vino.

Su questi prodotti si è quindi concentrata l'indagine da noi condotta presso le grandi catene di supermercati in due paesi, Regno Unito e Francia, per verificarne il posizionamento. Si è potuto così accertare l'esistenza di un elemento rilevante della strategia della grande distribuzione nella commercializzazione dei prodotti biologici, ovvero la loro vendita quasi esclusiva attraverso un marchio proprio (*private label*, PL), derivante perlopiù da processi di integrazione orizzontale (accordi commerciali con i confezionatori) e, solo raramente, frutto di un'integrazione verticale. Tale strategia comporta un abbassamento significativo del prezzo dei prodotti biologici riducendone il differenziale rispetto a quello del prodotto convenzionale e confermando quindi l'utilità della grande distribuzione ai fini dell'accessibilità ai prodotti biologici. Va considerata, d'altra parte, la potenziale minore convenienza per i produttori rispetto ad altri canali dove venga garantito un prezzo più elevato, sebbene tale aspetto vada valutato congiuntamente ai vantaggi dell'uso della PL che, tra l'altro, consente di ridurre le barriere che i produttori incontrano nell'espandere la commercializzazione dei propri prodotti (a causa dei bassi volumi offerti, dei costi per la promozione, dei costi per la competizione sugli spazi negli scaffali, ecc.) e garantisce qualità e innovazione lungo la filiera.

La nostra analisi ha consentito inoltre di verificare i principali *competitors* per i prodotti tipici italiani sui mercati inglese e francese e di evidenziare alcune differenze. Mentre sul mercato inglese vi è un assoluto posizionamento del prodotto italiano per quanto riguarda la pasta e i derivati di pomodoro, non altrettanto può dirsi per il mercato francese dove scontiamo la competizione con il prodotto locale per ambedue i prodotti a causa della quale il prodotto biologico italiano non compare sui banchi della grande distribuzione. Nei negozi specializzati, invece, si riscontra la presenza di pomodori trasformati di origine spagnola ma a prezzi più alti del prodotto italiano. Diverso è il caso dell'olio d'oliva extravergine. Sia nel Regno Unito che in Francia, il prodotto italiano è in concorrenza con quello spagnolo, con quello tunisino e con quello di origine genericamente comunitaria, oltre che con quello nazionale, nel caso francese.

A livello micro, sul fronte delle imprese che producono ed esportano alcuni dei prodotti tipici del *Made in Italy* già esaminati (pasta, olio e vino), l'indagine condotta ha messo in evidenza alcuni elementi che ne caratterizzano gli indirizzi strategici. In generale, si tratta di imprese orientate al mercato secondo un approccio competitivo e di controllo, anche se parziale, della filiera, considerato che, ai fini della selezione, sono state scelte imprese che esportano prodotti trasformati di elevata qualità. Sono condotte da figure imprenditoriali esperte e dinamiche, poiché operano da lungo tempo nel settore, mostrano una buona propensione agli investimenti e sono proiettati verso un ampliamento degli orizzonti commerciali esteri o comunque verso il consolidamento del processo di internazionalizzazione, utilizzando proprio la leva del *Made in Italy*, magari in un contesto di rete.

Tuttavia, i rapporti che le imprese hanno con i mercati esteri sono perlopiù semplici e poco diversificati, con l'esportazione indiretta come forma principale di internazionalizzazione – in linea d'altronde con la tendenza generale delle piccole e medie imprese italiane – e con la conseguente scarsa possibilità di controllo del processo da parte dell'impresa. Anche nei casi di

esportazione diretta, realizzata perlopiù tramite eventi internazionali (fiere), le strategie commerciali si presentano poco sviluppate (strategia di nicchia) e con limitati adattamenti organizzativi. Tra gli elementi di 'debolezza' del collettivo di imprese osservato, è inoltre emersa una bassa propensione a relazionarsi con altri soggetti, espressa anche mediante l'utilizzo prevalente del marchio aziendale per la commercializzazione e uno scarso ricorso al supporto istituzionale. Eppure, i risultati dell'analisi svolta hanno evidenziato la rilevanza della capacità relazionale per l'espansione internazionale delle imprese (confermando quanto già rilevato dalla letteratura in tema), sebbene abbiano anche mostrato come i fattori a carattere 'individualistico', insieme all'esperienza nell'export, siano rilevanti nello stimolare le imprese meno proiettate all'estero ad aumentare la quota esportata di prodotto bio. Da sottolineare infine come l'esperienza nella produzione biologica non abbia correlazione positiva con la propensione all'esportazione, considerato che sono le aziende bio più giovani a mostrare un maggiore orientamento verso i mercati esteri, e come per molte delle imprese osservate l'attività di esportazione sia partita contemporaneamente all'avvio della produzione biologica.

Diverso è il caso delle imprese agricole che producono mele biologiche (anche) per l'esportazione, altro caso indagato, per il quale si è evidenziata una strategia di internazionalizzazione ben distinta dalle precedenti o, per meglio dire, è la stessa filiera internazionale che si differenzia dai casi precedenti. Concentrazione territoriale, specializzazione produttiva e piccola dimensione caratterizzano infatti queste imprese, favorendo forme associative (cooperative) per lo svolgimento di alcune delle funzioni imprenditoriali, tra cui la definizione e l'attivazione delle strategie commerciali internazionali. In questo caso, tra i fattori che condizionano, ostacolando, il processo di internazionalizzazione, emergono come più rilevanti quelli finanziari (accesso al credito) e di conoscenza (informazione sui mercati e ricerca).

Per quel che riguarda le forme di organizzazione delle piccole e medie imprese, a livello più generale va rilevato come il processo di internazionalizzazione si stia orientando sempre più verso modelli relazionali che sono adottati a livello sia locale (distretti, cluster), sia di filiere nazionali e internazionali (reti di imprese). Si tratta, d'altronde, di modelli riconosciuti dai più come in grado di supportare la crescita e, soprattutto, di realizzarla in un contesto di crescente internazionalizzazione dell'impresa, anche delle imprese di minori dimensioni, sebbene queste entrino più spesso a far parte, come soggetti 'passivi', di reti esterne guidate da un attore più forte (es. distributore) già proiettato sui mercati mondiali. Tra i più recenti strumenti di questo tipo, il contratto di rete sembra garantire flessibilità e adattabilità e appare di particolare utilità nel promuovere la competitività delle imprese sui mercati, soprattutto internazionali. Sebbene oggetto di pareri contrastanti riguardo alla sua reale portata innovativa, l'utilizzo di tale strumento nell'agroalimentare sta aumentando, con esempi anche nel settore biologico (Mondo Bio).

Alla situazione sopra delineata corrisponde un contesto politico nazionale specifico per l'internazionalizzazione che negli ultimi anni è risultato poco organico e carente sul fronte gestionale, tanto da provocare "incertezze e disagi negli operatori di settore"<sup>1</sup> e nonostante il fermento delle iniziative e i molteplici soggetti istituzionali coinvolti. La consapevolezza della necessità di un cambiamento di strategia sta tuttavia modificando l'approccio del sostegno pubblico all'internazionalizzazione, mediante strumenti che, per un verso, puntano verso una configurazione di sistema (come con gli Accordi di partenariato) e, per altro verso, mirano non solo alla propensione all'internazionalizzazione delle imprese ma al loro sviluppo complessivo. Tra le molteplici iniziative sono innanzitutto da considerare quelle che si vanno definendo

---

<sup>1</sup> Cfr. nota 74.

nell'ambito delle politiche comunitarie, di carattere sia generale che specifico per il settore primario<sup>2</sup>. Ma rientrano in questa cornice strategica anche le recenti norme per il sostegno all'internazionalizzazione del settore agro-alimentare di qualità, incluso il biologico, finalizzate alla semplificazione amministrativa, al miglioramento del sistema di controllo e agli investimenti in infrastrutture logistiche e distributive all'estero.

Più in generale, tra le numerose iniziative messe recentemente in campo e di particolare utilità anche per il biologico, sono da segnalare: la norma relativa ai consorzi per l'internazionalizzazione, che agevolano lo sviluppo di progetti per l'internazionalizzazione; le politiche di etichettatura e tracciabilità; il decreto "Destinazione Italia"<sup>3</sup>, che ha rifinanziato tra l'altro le attività di promozione dell'ICE; le iniziative per la valorizzazione del *Made in Italy*, tra cui il 'Piano per la promozione straordinaria del *Made in Italy* e l'attrazione degli investimenti in Italia' che, oltre a diverse iniziative di formazione, prevede la promozione dell'immagine e della qualità dei prodotti nazionali, nonché la tutela all'estero delle indicazioni geografiche dei marchi e dei prodotti biologici certificati.

A livello territoriale, l'approccio politico all'internazionalizzazione, pur se definito nell'ambito della cornice politica nazionale, è molto eterogeneo. Si registra tuttavia un incremento generalizzato di risorse dedicate e del numero di interventi e iniziative, sebbene le Regioni più attive in tal senso rimangano quelle caratterizzate da un tessuto produttivo particolarmente avanzato e orientato a una esportazione di prodotti di qualità e in grado di rispondere adeguatamente alla domanda estera anche in termini di quantità e requisiti. Sono, in particolare, aumentati in numero e grado di specializzazione le attività di promozione e valorizzazione dei prodotti enogastronomici che puntano, non solo a consolidare la presenza estera delle imprese, ma anche a favorirne l'entrata in nuovi mercati. Al riguardo, gli *Sportelli regionali per l'internazionalizzazione* (SPRINT) costituiscono uno strumento specifico al servizio delle piccole e medie imprese di ciascun territorio a cui forniscono servizi concreti per l'internazionalizzazione (promozionali, di informazione/assistenza/consulenza, assicurativi e finanziari), svolgendo per le attività promozionali anche un ruolo di raccordo tra centro, periferia e reti estere.

### ***Indirizzi per le strategie di internazionalizzazione: aree di intervento e possibili azioni***

La sintetica rappresentazione sopra riportata lascia emergere alcuni dei fattori critici che contrastano l'attivazione di strategie di internazionalizzazione efficaci. Su tali fattori, siano essi interni alle imprese che riferiti al contesto esterno, è opportuno concentrare gli interventi con un approccio tale da raccordare le iniziative promosse per rendere più favorevole il contesto con quelle avviate dall'impresa e tenendo conto della specificità del settore.

Un possibile *piano di azioni* per l'internazionalizzazione delle imprese biologiche dovrà in primo luogo partire dal rafforzamento di quello che è il punto di forza del settore, vale a dire la qualità certificata dei suoi prodotti, estendendola ad esempio ad altri caratteri di sostenibilità sociale e ambientale e/o a marchi di tipicità, e dovrà puntare a comunicazione e informazione efficaci riguardo a qualità, cultura d'origine, funzione d'uso dei prodotti, ecc.. In questo modo si potrà realizzare un recupero di valore, considerato che la maggiore differenziazione spinge la

---

<sup>2</sup> Cfr. cap. 4 e note 72 e 73.

<sup>3</sup> D.L. 145/2013, convertito in l. n. 9/2014.

competizione su piani diversi da quello del solo prezzo. Su questo fronte, a supporto delle azioni avviate dalle imprese per gli adattamenti del caso, l'intervento esterno sarà diretto tra l'altro a individuare formule combinate di certificazione tali da contenere gli oneri per le imprese.

Le altre componenti del *piano* dovranno confluire, per rimuoverli, sui fattori di criticità che ostacolano le imprese.

Innanzitutto appare opportuno agire sul fronte dell'offerta, aumentando e concentrando – qualificandoli – i volumi produttivi che altrimenti risultano esigui data l'estrema frammentazione e dispersione delle imprese. A tal fine, l'aumento delle dimensioni aziendali, laddove possibile, potrebbe porre questioni di coerenza e compatibilità con i principi fondanti del biologico che promuovono la diversificazione produttiva di piccola scala. Ma l'aumento di scala è approccio ormai necessario per competere sui mercati internazionali: la presenza di innumerevoli, piccoli produttori e di soggetti in diversi stadi evolutivi lungo il processo di internazionalizzazione ostacola infatti il coordinamento delle attività commerciali verso l'estero riducendo la visibilità dei prodotti italiani a vantaggio delle grandi organizzazioni distributive che tendono ad indebolire il legame con le zone di produzione (ad esempio con le *private label*). La soluzione al 'dilemma' dimensionale risiede nelle aggregazioni di imprese: queste sono potenzialmente in grado di realizzare obiettivi (come per le strategie commerciali internazionali, ma anche ricerca e sviluppo dell'innovazione, ad esempio) per i quali è necessaria quella dotazione di risorse – incluse l'esperienza e la competenza – che la singola impresa non possiede a livelli adeguati. Oltre a rendere disponibili gli strumenti contrattuali idonei e a provvedere per un'informazione capillare, in questo caso gli interventi esterni saranno finalizzati a ridurre i comportamenti individualistici delle imprese migliorando il sistema di incentivi per l'aggregazione. Considerando inoltre che la dispersione delle imprese potrebbe costituire un ostacolo in tal senso, è necessario intervenire anche per assicurare una dotazione adeguata di strumentazione ICT, con relativa formazione, per fare in modo che la tecnologia sopperisca al difetto di prossimità fisica.

Per quanto riguarda la qualificazione dell'offerta, le possibili azioni sono diverse, soprattutto in un contesto di rete. Le strategie commerciali dovranno innanzitutto essere più selettive, individuando i prodotti (e le imprese) in relazione ai mercati di destinazione e ai canali commerciali scelti, puntando al posizionamento nella fasce di prezzo più elevato per evitare la competizione dei prodotti indifferenziati, mediante la tracciabilità delle materie prime e integrando la certificazione biologica con altri sistemi di qualità riconosciuta, come già accennato. Il processo di trasformazione, oltre a preservare le caratteristiche di naturalità e salubrità dei prodotti biologici (affidabilità delle materie prime e trasparenza delle preparazioni) dovrà porre maggiore attenzione su quelle organolettiche - non sempre all'altezza delle aspettative dei consumatori -, mediante valutazioni mirate. Allontanandosi dai mercati europei, che appaiono comunque in ulteriore sviluppo, specie nel settore nord-orientale, diventa cruciale sviluppare l'offerta di prodotti trasformati, anche complessi (IV e V gamma), compresi quelli con elevati contenuti di servizio come ad esempio gli snack e i cibi funzionali destinati a particolari profili di consumatori (es. celiaci). E' quindi necessario puntare a specifici progetti commerciali, con una logica multi prodotto, nell'ambito di forme associate di imprese, progetti che risulterebbero particolarmente efficaci per evitare che il sistema produttivo biologico italiano si presenti in maniera disarticolata sui mercati internazionali - e quindi più debole -, consentendo anche di superare le lacune organizzative e logistiche che hanno caratterizzato finora il processo di internazionalizzazione. Le esigenze delle imprese, o di loro aggregazioni, in questo caso si identificano nella disponibilità di servizi di assistenza che

facilitino l'accesso ai mercati esteri soprattutto mediante le informazioni necessarie (generali e specifiche sui mercati, sui canali commerciali e su partner e competitor internazionali) e azioni coordinate e incisive che non si limitino alla fase promozionale ma che supportino le imprese lungo l'intero processo di internazionalizzazione, dai primi contatti, alla definizione del prodotto ed infine alla sua commercializzazione. In questo ambito diventa particolarmente utile la presenza di figure professionali competenti e specializzate nell'intermediazione commerciale dei prodotti alimentari di qualità, la cui accessibilità alle associazioni di imprese potrebbe essere favorita mediante strumenti analoghi a quelli attualmente disponibili per le società di capitali, dove si incentiva la presenza di un *Temporary Export Manager* per progettare e gestire processi e programmi sui mercati esteri (*voucher* per l'internazionalizzazione<sup>4</sup>).

La necessità di aumento e concentrazione dell'offerta richiama due questioni relative, la prima, alla più generale esigenza di porre attenzione allo sviluppo della produzione biologica nel Paese che non riesce a stare al passo dell'evoluzione della domanda e, la seconda, alla definizione di interventi di adeguamento e potenziamento delle infrastrutture logistiche e, in particolare, di quelle di distribuzione. Non è questa la sede per soffermarsi sulle modalità di incentivare la conversione al metodo biologico, oggetto d'altronde di ampio dibattito anche a livello sovranazionale, se non per porsi un interrogativo circa la possibile funzione di leva dell'internazionalizzazione ai fini della conversione, correlazione possibile, considerata anche la presenza di numerose aziende biologiche *born global* nella nostra indagine. Per quel che riguarda le infrastrutture, va segnalata in particolare la necessità di dotare il settore di adeguati centri di raccolta e di punti di stoccaggio e distribuzione nei siti di interesse e, più in generale, di una logistica come strumento comune da utilizzare nell'ambito dei raggruppamenti di imprese, con in ogni caso una particolare attenzione alla sostenibilità delle soluzioni, da tenere sempre in considerazione ai fini di una maggiore distintività di tutta la filiera.

Molto si può fare anche nell'ambito della conoscenza, ad esempio, con riferimento ai mercati esteri. Le produzioni biologiche sono generalmente destinate ad uno specifico segmento di mercato dove è rilevante da un lato la consapevolezza del consumatore circa le caratteristiche qualitative degli alimenti (fattore culturale), e dall'altro il suo tenore reddituale (fattore economico) che gli consente di non essere troppo influenzato dal prezzo nelle sue scelte di acquisto. In considerazione dei recenti mutamenti geopolitici, questi fattori andrebbero analizzati anche al di fuori del territorio comunitario attraverso studi di mercato finalizzati ad individuare i potenziali clienti e le caratteristiche dei competitori. Anche in questo caso la singola impresa ha difficilmente la possibilità (risorse) di condurre questo tipo di analisi che sono più agevoli nell'ambito di una rete o possono essere condotte a livello istituzionale.

Sul fronte degli interventi esterni, in definitiva, è opportuno sottolineare come una strategia efficace per l'internazionalizzazione delle imprese biologiche dovrà puntare, per un verso, ad agevolare il percorso di internazionalizzazione con strumenti di rafforzamento della base produttiva (non trascurando tra l'altro l'informazione e una formazione adeguata degli operatori, il trasferimento del know-how, gli strumenti finanziari, ...) e a potenziare e specializzare la logistica. Per altro verso, si dovrà procedere ad una maggiore caratterizzazione e integrazione del ruolo che le produzioni biologiche possono rivestire all'interno delle strategie commerciali agroalimentari internazionali, in particolare di quelle rivolte al *Made in Italy*, sviluppando le possibili sinergie e cogliendo le favorevoli complementarità.

---

<sup>4</sup> <http://www.sviluppoeconomico.gov.it>

Qualche ultima considerazione va fatta relativamente alle esigenze di ricerca per migliorare la conoscenza del processo di internazionalizzazione delle imprese del settore biologico, per il quale questa esperienza può essere considerata esplorativa, vista la forte carenza di studi e indagini in tema. Al riguardo, le possibili direzioni per ulteriori approfondimenti sono quindi numerose.

La carenza di dati sul tema suggerisce innanzitutto uno sforzo congiunto delle istituzioni e del mondo della ricerca per migliorare la base informativa. A questo fine andrebbero, per un verso, potenziate le fonti statistiche ufficiali (Indagini strutturali, RICA) e le fonti amministrative (SINAB) con un maggior dettaglio informativo riguardo la commercializzazione e, per altro verso, risulterebbe utile un collegamento (istituzionale) con l'Agenzia delle dogane e il MiSE per la rilevazione e il trattamento di dati sui flussi commerciali specifici. Al riguardo, il recente accordo tra il MiPAAF e l'Agenzia delle dogane per l'introduzione obbligatoria nella dichiarazione doganale degli importatori di un codice distintivo per alcuni prodotti biologici (cereali, oleaginose, grassi animali e vegetali) può fungere da apripista per ulteriori progressi in tal senso. Va messo qui in evidenza che aumentare la disponibilità dei dati mediante quest'ultimo percorso può ridurre la necessità di ricorso alle indagini aziendali che risultano sempre più difficili per la crescente resistenza delle imprese a fornire informazioni dettagliate, non necessariamente sensibili e anche laddove si ricorra a rilevatori più 'vicini' alle imprese, come le associazioni di produttori. In particolare, nella nostra esperienza si sono rilevati alcuni segnali che, sebbene non possano essere considerati specifici per il biologico, sono da tenere in conto nella definizione di interventi e strategie per il settore. Si è infatti registrata una notevole difficoltà nel tentativo di coinvolgere le aziende, una resistenza che in molti casi è stato possibile attribuire al disagio degli intervistati causato dal crescente disturbo statistico, ma che in diversi altri casi si è manifestata come aperta ostilità – e quindi netto rifiuto all'intervista – nei riguardi della pubblica amministrazione, la cui azione di supporto alle aziende non era riconosciuta come efficace e di cui si lamentava l'eccessiva burocratizzazione.

Una maggiore disponibilità di dati a livello del sistema delle imprese produttrici consentirebbe di indagare più compiutamente i rapporti con i mercati esteri per il settore nel suo complesso e per le singole filiere internazionali, per le quali occorrerebbe approfondire in particolare i rapporti di forza al suo interno, individuando quali siano i soggetti che si appropriano dei benefici dell'ampliamento del mercato e ponendo particolare attenzione all'impresa agricola di cui è nota la debolezza nella filiera. Ciò con particolare riferimento alla figura dell'intermediario che, anche da quanto risulta dalla nostra indagine, è una figura variabile, sia nell'identità che nella posizione lungo la filiera internazionale. Indagini specifiche sarebbero invece necessarie per approfondire le questioni relative alla distribuzione estera dei prodotti biologici per analizzare, in particolare, i meccanismi di funzionamento e le strategie adoperate dai diversi canali al fine di individuare i vantaggi economici comparati di percorsi differenziati di internazionalizzazione, analizzando tra l'altro le differenze nell'utilizzo delle *private label* da parte della grande distribuzione e di quella specializzata con riferimento ai rapporti tra gli attori delle filiere.



# 1. L'AGRICOLTURA BIOLOGICA ITALIANA E LE FILIERE MEDITERRANEE

Questo capitolo ha lo scopo di delineare il contesto di riferimento per le analisi e gli approfondimenti riportati nei capitoli successivi. E' quindi presentata sinteticamente la situazione dell'agricoltura biologica in Italia e, successivamente, è fornita una visione di insieme di alcune filiere produttive che costituiscono l'oggetto dell'indagine sull'internazionalizzazione delle imprese illustrata più avanti, ovvero vino, olio di oliva e frumento duro (per la pasta). Il Censimento ISTAT dell'agricoltura italiana (2010) e la banca dati SINAB (Sistema d'Informazione Nazionale sull'Agricoltura Biologica – Mipaaf) hanno costituito le principali fonti informative delle analisi svolte.

## 1.1 Il contesto produttivo italiano

Alla data dell'ultima rilevazione censuaria le aziende agricole che adottano metodi di produzione biologica sono in Italia 44.455<sup>5</sup>, pari al 2,7% delle aziende totali. Gran parte delle aziende utilizzano il metodo biologico per le coltivazioni (43.367 aziende) (tab. 1.1), mentre un numero minore (8.416 aziende) per gli allevamenti. Il metodo biologico è però relativamente più diffuso nell'allevamento che nelle coltivazioni: le aziende che adottano il metodo bio sono infatti il 3,9% del totale delle aziende con allevamenti, e solo il 2,7% delle aziende con Superficie Agricola Utilizzata (SAU). La superficie coltivata con metodo biologico (inclusa la SAU in fase di conversione) ammonta a oltre 780.000 ettari, pari al 6,1% della SAU nazionale. La dimensione media delle aziende interessate dal metodo biologico è molto superiore alla media nazionale: 18 ettari contro circa 7,9 ettari (tab. 1.1). Questo dato riflette sia la diversa "professionalità" delle aziende biologiche (nel dato complessivo sul numero di aziende sono comprese anche molte aziende "non imprese") che la diversità degli ordinamenti produttivi e localizzazione delle aziende biologiche.

Tab. 1.1 – Aziende con coltivazioni biologiche e relativa superficie coltivata con metodo biologico (2010)

	Aziende bio	Az. bio su aziende totali (%)	Aziende con colture bio	SAU bio (000 ha)	SAU bio su SAU tot (%)	SAU bio per az. con colture bio (ha)
Nord-Ovest	3.173	2,1	3.101	40,9	2,0	13,2
Nord-Est	5.023	1,9	4.852	53,1	2,1	10,9
Centro	8.218	3,1	7.890	133,1	6,1	16,9
Sud	18.649	2,7	18.517	329,7	9,3	17,8
Isole	9.392	3,2	9.007	224,6	8,8	24,9
ITALIA	44.455	2,7	43.367	781,5	6,1	18,0

Fonte: elaborazioni su dati Istat, Censimento 2010

<sup>5</sup> Secondo i dati SINAB aggiornati al 31.12.2013, il totale degli operatori del settore biologico sono 52.383 di cui: 41.513 produttori esclusivi; 6.154 preparatori esclusivi (comprese le aziende che effettuano attività di vendita al dettaglio); 4.456 che effettuano sia attività di produzione che di preparazione; 260 operatori che effettuano attività di importazione.

Relativamente alla distribuzione territoriale, le aziende biologiche sono per oltre il 62% ubicate nelle regioni meridionali e insulari (nell'ordine, soprattutto in Sicilia, Calabria e Puglia (tab. 1.2). che totalizzano anche oltre il 70% della superficie complessiva. Particolarmente significativa è la distribuzione delle superfici per zona altimetrica, che vede un peso del biologico più elevato nelle zone di collina (ove le superfici a bio incidono per il 9,5% sulla SAU totale) e in quelle di montagna che non in quelle di pianura; oltre l'80% della SAU biologica nazionale si trova in collina (12,75% della SAU totale) e in montagna. Sembra dunque prevalere una tendenza alla conversione verso il metodo biologico più consistente nei sistemi produttivi già meno intensivi (Sud e Isole, collina e montagna), dove il costo opportunità della de-intensificazione dei processi produttivi è più ridotto e dove l'alternativa di reddito ritraibile può risultare più interessante, anche grazie ai contributi derivanti dall'applicazione della politica comunitaria di sviluppo rurale, ma anche alla minore possibilità di competere sul lato dei costi di produzione.

Tab. 1.2 - Superficie coltivata con metodo biologico per zona altimetrica (ettari; 2010)

Zona altimetrica	montagna	collina	pianura	totale
Italia	155.744	472.692	153.054	781.490
<i>Italia in %</i>	<i>19,9</i>	<i>60,5</i>	<i>19,6</i>	<i>100,0</i>
Nord-ovest	11.376	7.866	21.727	40.969
Nord-est	16.002	14.857	22.217	53.076
Centro	25.840	95.176	12.079	133.094
Sud	41.294	216.437	72.019	329.750
Isole	61.233	138.355	25.013	224.600
Incidenza % sulla SAU totale				
<i>Italia</i>	<i>6,7</i>	<i>9,5</i>	<i>4,8</i>	<i>7,4</i>
<i>Nord-ovest</i>	<i>3,2</i>	<i>2,4</i>	<i>2,7</i>	<i>2,8</i>
<i>Nord-est</i>	<i>3,8</i>	<i>4,9</i>	<i>2,1</i>	<i>3,0</i>
<i>Centro</i>	<i>8,1</i>	<i>7,5</i>	<i>7,8</i>	<i>7,6</i>
<i>Sud</i>	<i>5,3</i>	<i>13,4</i>	<i>8,9</i>	<i>10,3</i>
<i>Isole</i>	<i>13,7</i>	<i>9,3</i>	<i>6,8</i>	<i>9,7</i>

Fonte: elaborazioni su dati Istat, Censimento 2010

La superficie biologica è destinata per una parte significativa (circa 28%) alla produzione di cereali, seguita da prati permanenti e pascoli con il 22% e dall'olivo con il 17%. Rilevante anche il peso delle coltivazioni foraggere (11%), mentre vite e fruttiferi detengono una quota del 6% circa del totale. L'incidenza relativa della superficie biologica è maggiore nel comparto degli agrumi (18%), dei legumi secchi (17%) e dell'olivo (12%) (tab. 1.3).

Nel settore zootecnico i capi allevati con metodo biologico (esclusi quelli in conversione) hanno un'incidenza relativa più elevata nei settori dei caprini e degli ovini, ove supera il 9% dei capi totali allevati. L'allevamento bovino con metodo biologico è invece molto diffuso nelle Isole (15,8% dei capi), e in generale nel Centro-sud e nelle Isole il metodo biologico è molto più diffuso che non nell'Italia settentrionale (tab. 1.4).

Tab. 1.3 – Superficie biologica per coltura e incidenza sulla SAU totale (2010)

COLTIVAZIONI	Aziende	SAU bio (ha)	SAU bio (%)	SAU bio su SAU tot (%)
Cereali	14.310	223.542	28,6	6,2
Legumi secchi	2.430	23.774	3,0	17,1
Patata	1.041	1.325	0,2	4,9
Barbabietola da zucchero	40	414	0,1	0,7
Piante da semi oleosi	579	7.487	1,0	2,5
Ortive	3.763	16.216	2,1	5,4
Foraggiere avvicendate	4.628	82.937	10,6	4,3
Prati permanenti e Pascoli	8.192	172.517	22,1	5,0
Vite	9.878	43.999	5,6	6,6
Olivo	25.063	134.294	17,2	12,0
Agrumi	4.765	23.141	3,0	18,0
Fruttiferi	10.947	45.137	5,8	10,6
Altre coltivazioni	1.318	6.705	0,9	...
TOTALE	43.367	781.490	100,0	6,1
di cui SAU in conversione	1.917	26.957	...	...

Fonte: Elaborazione dati Istat, Censimento 2010

Tab. 1.4 – Aziende con allevamento bio e capi allevati con metodo biologico (% su capi totali) (2010)

	Aziende con allevamento bio	Bovini	Bufalini	Equini	Ovini	Caprini	Suini	Avicoli
Nord-Ovest	652	1	0,1	1,3	3,1	4,9	0,6	1,4
Nord-Est	1.019	2,6	0,1	3,8	7,7	9,9	1,6	1,1
Centro	1.423	8,6	0,8	7,2	10,3	10	2,5	5,3
Sud	1.831	5,8	0,8	6,2	9,5	9,7	3,9	1,5
Isole	2.779	15,8	2,7	14,3	9	11,5	4,1	0,3
ITALIA	7.704	4,2	0,7	5,9	9,1	9,8	1,2	0,7

Fonte: elaborazioni su dati Istat, Censimento 2010

L'esame dei dati censuari mostra come l'adozione del metodo biologico vada spesso al di là di un fatto meramente tecnico e si inserisca in un progetto più ampio di diversificazione aziendale. Infatti le aziende bio che svolgono attività connesse sono nel complesso oltre 7.700, con una incidenza sulle aziende bio totali pari al 14,4%, quasi 4 volte quella che si registra per l'universo delle aziende agricole. Risultano particolarmente diffusi tra le aziende biologiche l'esercizio dell'agriturismo, la trasformazione dei prodotti aziendali e le attività didattiche (tab. 1.5). Dunque sono sempre più numerose le aziende agricole che cercano di integrare la scelta verso il metodo biologico nell'ambito di strategie di diversificazione e di avvicinamento al consumatore finale.

Tab. 1.5 – Aziende biologiche con attività connesse e confronto con l'universo delle aziende (2010)

	con attività connesse	di cui agriturismo	attività ricreative e sociali	fattorie didattiche	Trasformaz. prodotti vegetali	Trasformaz. prodotti animali	Prodוז. di energia rinnovabile	Tot. aziende
Aziende bio	7.741	3.379	479	825	1.555	1.185	475	44.455
<i>Az. bio (%)</i>	<i>17,4</i>	<i>7,6</i>	<i>1,1</i>	<i>1,9</i>	<i>3,5</i>	<i>2,7</i>	<i>1,1</i>	<i>100,0</i>
Aziende totali	76.148	19.304	2.253	2.382	7.983	9.653	3.485	1.620.884
<i>Az. tot. (%)</i>	<i>4,7</i>	<i>1,2</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	<i>0,5</i>	<i>0,6</i>	<i>0,2</i>	<i>100,0</i>
<i>Az bio/tot (%)</i>	<i>10,2</i>	<i>17,5</i>	<i>21,3</i>	<i>34,6</i>	<i>19,5</i>	<i>12,3</i>	<i>13,6</i>	<i>2,7</i>

Fonte: elaborazioni su dati Istat, Censimento 2010

Di per sé, l'adesione al metodo biologico non è sufficiente all'impresa agricola per poter raggiungere l'obiettivo della differenziazione della produzione e del miglioramento della propria posizione competitiva, né consente di risolvere i problemi strutturali e di accesso al mercato ancora così diffusi in ampie componenti del nostro sistema agricolo. Determinante è la modalità con cui la singola impresa riesce a raccordarsi con le fasi a valle della filiera, soprattutto nei casi in cui il prodotto sia oggetto di trasformazione, e i meccanismi con cui gli eventuali benefici ottenuti sul mercato finale vengono distribuiti tra gli attori della filiera stessa.

I dati censuari da soli non consentono un inquadramento completo del fenomeno in oggetto, in quanto si limitano a rilevare il numero di aziende, le superfici e i capi iscritti interessati dall'applicazione del metodo biologico, ma non rilevano ad esempio l'effettivo utilizzo degli stessi nella fase di commercializzazione delle produzioni, che si rivela spesso molto parziale. Anche le comparazioni intercensuarie sono molto difficoltose, sia perché i dati sul biologico relativi al Censimento 2000 sono stati pubblicati da Istat in modo parziale, sia perché alcune definizioni sono state modificate tra il 2000 e il 2010.

E' stato comunque osservato (Rete Rurale Nazionale, 2011) come la quota di aziende biologiche che commercializzano la propria produzione (89,1%) sia notevolmente più alta rispetto all'universo (64%), ad indicare una maggiore professionalità delle aziende biologiche rispetto alla media, dato confermato anche dalla maggiore dimensione economica media espressa dalla produzione standard più elevata. Ulteriore differenza rispetto alla media nazionale è la più alta percentuale di aziende che praticano la vendita diretta, sia in azienda che fuori, mentre rispetto agli altri canali di vendita le aziende biologiche si caratterizzano in particolare per la vendita dei propri prodotti alle imprese industriali di trasformazione e a quelle commerciali, e per un minor ricorso al conferimento ad organismi associativi.

## 1.2 Il biologico in alcune filiere mediterranee

Per delineare le caratteristiche strutturali dei settori osservati (vino, olio di oliva e frumento duro)<sup>6</sup>, è stata condotta una sintetica analisi preliminare in base ai dati del Censimento, effettuando anche un confronto tra le caratteristiche delle aziende bio appartenenti ai settori indagati e quelle del relativo universo. Dai dati del Censimento, sono state identificate le

<sup>6</sup> Per quanto riguarda le mele, altra filiera indagata più avanti, il Censimento non fornisce dati a questo livello di dettaglio.

aziende con vite bio e con olio bio, mentre per l'identificazione delle aziende produttrici di frumento duro bio, è stato necessario considerare solo quelle aziende che presentano una superficie a frumento duro superiore al 90% del totale cereali, non essendo disponibile dettaglio ulteriore.

I dati censuari sono stati integrati con dati di altra fonte, e in particolare con dati di fonte SINAB, i quali forniscono informazioni circa superfici e imprese operanti nel comparto del biologico. Va rilevato che la fonte Istat e la fonte SINAB hanno obiettivi, struttura e approccio metodologico diversi, pertanto i relativi dati spesso presentano scostamenti talora anche significativi.

### 1.2.1 *La filiera Olio di oliva*

La coltura dell'olivo è praticata in Italia da un grandissimo numero di aziende, raramente specializzate in essa e caratterizzate spesso da una conduzione part-time e/o non professionale. L'olivo e l'olio sono elemento essenziale dell'agricoltura di molti territori in particolare dell'Italia meridionale e centrale, non solo dal punto di vista produttivo ma anche da quello paesaggistico e culturale. La forte connessione con i territori si manifesta anche nelle strategie di valorizzazione dell'olio extravergine, tanto che a oggi sono registrate sul territorio nazionale ben 42 Denominazioni di origine protette e una Indicazione geografica protetta.

L'olio di oliva, e in particolare l'extravergine, caratterizza insieme alla pasta e al vino la dieta mediterranea ed è considerato uno dei prodotti di punta del *Made in Italy*. La filiera italiana dell'olio di oliva, nelle sue varie tipologie, registra un interscambio con l'estero sia in entrata che in uscita molto rilevante, come evidenziato dal bilancio di approvvigionamento (tab. 1.6). L'Italia rappresenta il primo importatore mondiale di oli di oliva e il secondo esportatore, ed è anche il secondo produttore mondiale dopo la Spagna.

*Tab. 1.6 - Bilancio di approvvigionamento dell'olio d'oliva in Italia (migliaia di tonnellate)*

	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13 (*)
Produzione utilizzabile	603	574	607	518	513	542	506
Importazioni	541	508	492	556	641	584	456
Disponibilità totali	1.343	1.289	1.305	1.276	1.363	1.356	1.189
Esportazioni	328	322	326	361	401	371	336
Variazione delle scorte	8	-1	-3	7	21	-3	-124
Utilizzazione interna	808	762	776	706	732	757	749

*(\*) Dato provvisorio per il Consiglio oleicolo internazionale (COI) - stima a maggio 2012.*

*Fonte: elaborazione Ismea su dati Istat, Agea, Mipaaf*

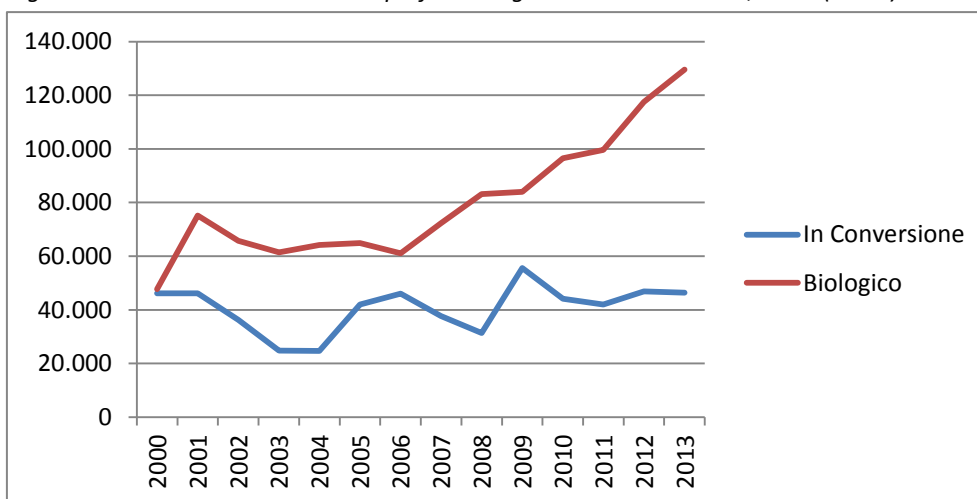
Una tale consistenza dei flussi di interscambio con l'estero è spiegata dal fatto che in Italia sono presenti numerose medie e grandi imprese di miscelazione e confezionamento operanti sulla scena internazionale, che ricorrono a importanti volumi di importazioni per soddisfare il mercato nazionale ma anche i mercati esteri, dove destinano una parte importante della loro produzione. Esiste inoltre un non trascurabile numero di aziende agricole di medio-grandi dimensioni e frantoi cooperativi che alimentano un flusso di esportazione di oli extravergini di qualità destinato per lo più a mercati di nicchia.

Nonostante il forte flusso di importazioni e il saldo negativo in volume, complessivamente il

saldo commerciale ha presentato negli ultimi anni un valore positivo, passando dai 28 milioni di euro di avanzo commerciale dell'anno 2011 ai ben 151 milioni del 2013, quando le esportazioni di oli di oliva hanno rappresentato il 4,1% del valore dell'export agroalimentare del nostro Paese. Ciò è il risultato della capacità che il comparto nazionale ha di generare un significativo valore aggiunto sia sul prodotto nazionale che sul prodotto di origine dei paesi terzi e poi riesportato.

Secondo la banca dati SINAB ([www.sinab.it](http://www.sinab.it)) le superfici a olivo coltivate con metodo biologico registrano una crescita significativa nel tempo, arrivando nel 2013 a 130.000 ettari circa, con un aumento del 172% rispetto all'anno 2000. Si aggiungono a questi circa 46 mila ettari in regime di conversione, per un totale di circa 176.000 ettari (fig. 1.1), per la quasi totalità (99%) destinati alla produzione di olive da olio. Le superfici a biologico rappresentavano nel 2012 il 10,6% della superficie nazionale investita a olivo, pari a 1,11 milioni di ettari (Istat, indagine sulle principali coltivazioni legnose agrarie), arrivando al 14,8% considerando anche le superfici in conversione.

Fig. 1.1 – Olivo: evoluzione delle superfici biologiche e in conversione, Italia (ettari)



Fonte: SINAB

Non è possibile invece disporre di informazioni strutturali sulla presenza del biologico nelle fasi a valle della filiera, ovvero frangitura delle olive e miscelazione/confezionamento. L'unico dato disponibile riguarda il numero degli operatori accreditati nel regime biologico per l'attività preparazione di grassi vegetali e animali, nel cui ambito l'olio di oliva dovrebbe avere un peso centrale, che risultano essere 2.655 nel 2013 (fonte SINAB).

Per quanto riguarda i flussi di import-export, l'unico dato ufficiale (fonte SINAB) è quello sulle importazioni di olio di oliva biologico, che nel 2012 sono ammontate a 3.828 tonnellate e nel 2013 a 3.762 tonnellate.

Il Censimento dell'agricoltura del 2010 offre la possibilità di caratterizzare le aziende olivicole biologiche, anche in relazione all'universo delle aziende con olivo censite. Le superfici ad olivo biologico certificate ed in fase di conversione alla data del Censimento ammontano a 134.294 ettari (inferiori di circa 30.000 ettari a quelle di fonte SINAB dell'anno corrispondente), coltivate da 25.000 aziende. La superficie bio a olivo si concentra per i tre quarti circa nelle tre principali regioni olivicole, Calabria, Puglia e Sicilia (tab. 1.7). La Calabria è la regione dove l'incidenza della SAU bio sulla SAU a olivo complessiva risulta più alta, 24% circa, contro una media

nazionale del 12,1%, seguita a distanza dalla Basilicata (17%). Da notare come in alcune regioni rivolte a produzioni più di nicchia (Toscana, Liguria, Veneto) la quota del bio sia significativamente inferiore a quella media nazionale.

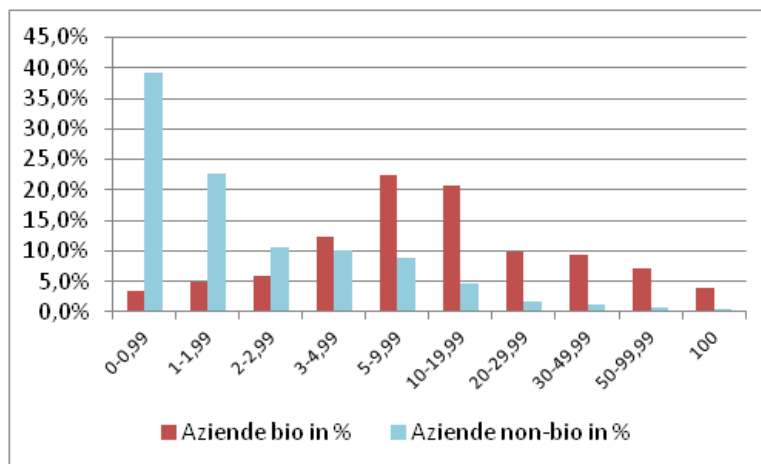
Tab. 1.7 – Aziende con olivo da olio e superficie ad olivo da olio (ettari) per regione (2010)

	Aziende con olivo bio	SAU a olivo bio	SAU a olivo bio (%)	Aziende con olivo totali	SAU a olivo totale	Aziende bio su tot. (%)	SAU bio su SAU tot. (%)
Piemonte	22	21	0,0	599	998	3,7	2,1
Valle d'Aosta	0	-	0,0	45	45	0,0	0,0
Lombardia	109	178	0,1	1.887	1.902	5,8	9,4
Veneto	140	249	0,2	6.266	5.112	2,2	4,9
Friuli-Venezia Giulia	24	35	0,0	499	419	4,8	8,4
Liguria	157	311	0,2	13.427	10.990	1,2	2,8
Emilia-Romagna	256	344	0,3	4.875	3.787	5,3	9,1
Toscana	1.860	8.338	6,2	50.017	91.474	3,7	9,1
Umbria	845	4.252	3,2	24.122	30.298	3,5	14,0
Marche	1.006	1.643	1,2	25.261	13.345	4,0	12,3
Lazio	1.571	5.184	3,9	67.399	65.910	2,3	7,9
Abruzzo	1.146	2.465	1,8	54.559	42.689	2,1	5,8
Molise	145	487	0,4	19.164	14.958	0,8	3,3
Campania	995	3.252	2,4	85.369	72.237	1,2	4,5
Puglia	4.138	40.331	30,0	226.229	370.306	1,8	10,9
Basilicata	1.978	4.725	3,5	32.617	27.779	6,1	17,0
Calabria	5.672	44.557	33,2	113.159	184.316	5,0	24,2
Sicilia	4.507	15.684	11,7	138.751	137.443	3,2	11,4
Sardegna	450	2.199	1,6	30.763	35.304	1,5	6,2
Bolzano	-	-	0,0	5	10	0,0	0,0
Trento	42	39	0,0	837	382	5,0	10,2
<b>Totale</b>	<b>25.063</b>	<b>134.294</b>	<b>100,0</b>	<b>895.850</b>	<b>1.109.704</b>	<b>2,8</b>	<b>12,1</b>

Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

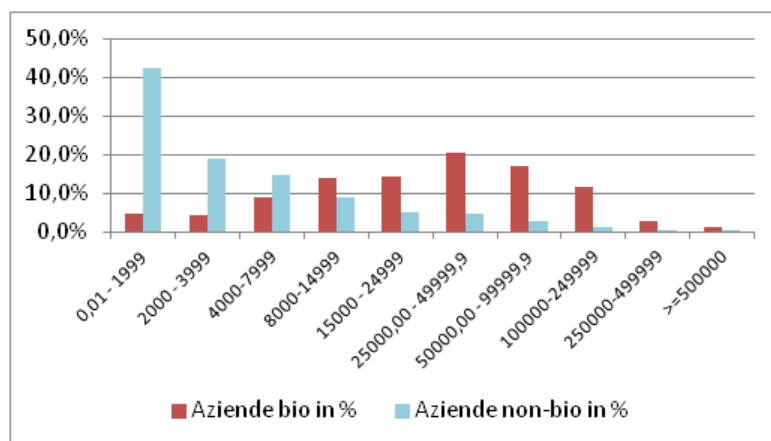
Per quanto riguarda gli aspetti dimensionali, il metodo biologico è usato da aziende più grandi rispetto alla media del comparto olivicolo, come evidenziato dalla distribuzione percentuale delle aziende in termini di SAU (fig. 1.2), di produzione standard (censimento dell'agricoltura 2010) (fig. 1.3) e soprattutto di giornate di lavoro (fig. 1.4). Il 44% delle aziende con olio bio si concentra nella fascia di SAU 5-20 ettari, ma sono relativamente numerose (4% circa) anche le aziende con SAU maggiore di 100 ettari. Il difficile accesso delle piccole imprese a sistemi di certificazione è un fenomeno noto, che nel settore olivicolo risulta accentuato dal fatto che la coltura dell'olivo per le sue caratteristiche interessa anche aziende molto piccole che spesso destinano la produzione ad autoconsumo e dunque non hanno alcun interesse ad entrare nel sistema del biologico.

Fig. 1.2 – Aziende con olivo bio e non-bio per classe di SAU in ettari (2010)



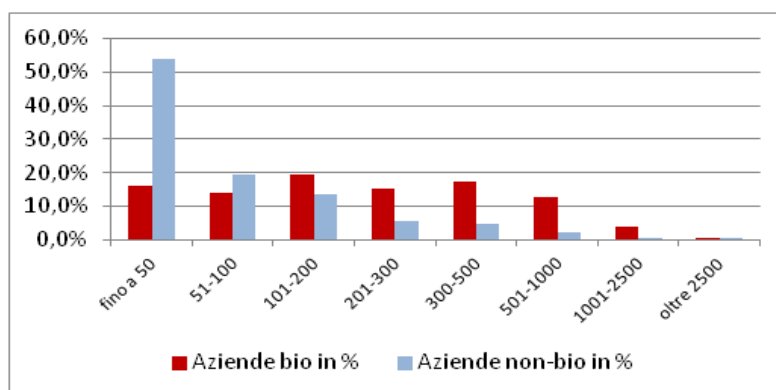
Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

Fig. 1.3 – Aziende con olivo bio e non-bio per classe di produzione standard in euro (2010)



Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

Fig. 1.4 – Aziende con olivo bio e non-bio per classe di giornate di lavoro (2010)



Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

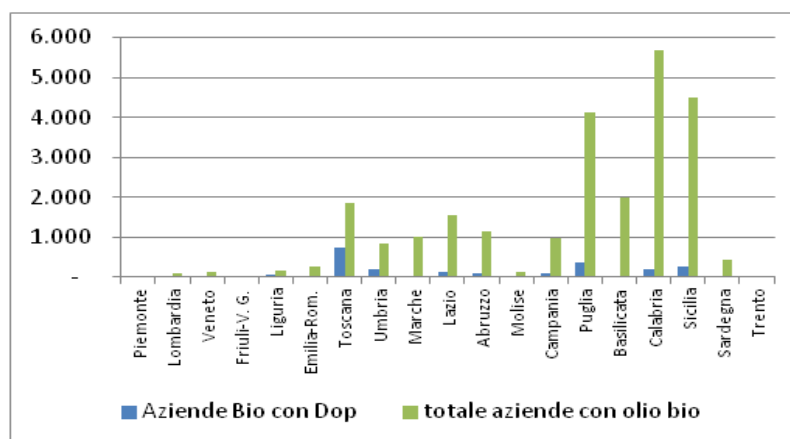


Per quanto riguarda la forma di conduzione, ferma restando la netta prevalenza di quella diretta tipica del nostro Paese, si osserva una maggiore quota di aziende a conduzione con salariati tra le aziende bio (10,1% del totale) che tra quelle non-bio (2,2% del rispettivo totale).

In generale emerge una maggiore dimensione economica e potenzialità occupazionale delle aziende bio rispetto a quelle non bio. Tale differenza è in parte spiegabile dal fatto che le aziende bio sono di tipo professionale, mentre nel novero di quelle non-bio sono comprese anche aziende non professionali e part-time, molte delle quali destinate esclusivamente all'autoconsumo.

Esaminando la modalità di valorizzazione dei prodotti, una quota non trascurabile delle aziende che utilizzano il metodo bio – pari al 9,5% e corrispondente a quasi 2.400 aziende – aderisce anche a Denominazioni di origine protette o Indicazioni geografiche protette. Tale incidenza sale al 40% in Toscana e al 33% in Veneto e in Liguria, mentre scende al di sotto della media nazionale nelle grandi regioni produttrici del Meridione e addirittura al 3,4% in Calabria (fig. 1.5). Il connubio tra impiego del metodo bio (e presumibile etichettatura bio dei prodotti ottenuti) e tutela dell'origine rappresenta una pratica interessante di valorizzazione, anche se ancora molto ristretta in poche realtà territoriali.

Fig. 1.5 – Aziende bio che fanno uso di DOP-IGP per regione (2010)



Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

La modalità di vendita prevalente praticata per l'olio per ciascuna azienda evidenzia una incidenza molto forte della vendita diretta tra le aziende bio (praticata dal 24,1% del totale aziende bio) rispetto alle non-bio (soltanto 0,5%) (tab. 1.8). Questo risultato è però condizionato dal fatto che molte aziende non-bio sono aziende orientate prevalentemente ad autoconsumo. Per questo motivo il confronto è stato operato anche sul sottoinsieme delle aziende bio e non-bio che presentano una superficie a olivo superiore a 5 ettari, tale da ipotizzare un ricorso sistematico e strutturato al mercato da parte di queste imprese per la commercializzazione del proprio prodotto. I risultati confermano il maggiore orientamento delle aziende bio verso la filiera corta: la vendita diretta è la modalità prevalente di commercializzazione per il 23,6% delle aziende bio, mentre lo è solo per il 14,4% delle aziende non bio. Il ricorso alla filiera corta può consentire in linea di principio alle aziende bio di comunicare meglio le caratteristiche del proprio prodotto e trattenere una maggiore quota di valore aggiunto.

Tab. 1.8 – Aziende bio e non-bio per modalità di vendita prevalente di olive e di olio (2010)

Vendita olive	Vendita diretta	Vendita ad altre aziende agricole	Vendita ad imprese industriali	Vendita ad imprese commerciali	Vendita o conferimento ad organismi associativi	Totale
Aziende bio	989	360	1.529	1.537	1079	25.063
<i>Bio in %</i>	<i>3,9</i>	<i>1,4</i>	<i>6,1</i>	<i>6,1</i>	<i>4,3</i>	
Aziende non bio	14.317	7.792	34.280	40.018	33.084	870.969
<i>Non-bio in %</i>	<i>1,6</i>	<i>0,9</i>	<i>3,9</i>	<i>4,6</i>	<i>3,8</i>	

Vendita olio	Vendita diretta	Vendita ad altre aziende agricole	Vendita ad imprese industriali	Vendita ad imprese commerciali	Vendita o conferimento ad organismi associativi	Totale
Aziende bio	6.052	190	473	1.744	560	25.063
<i>Bio in %</i>	<i>24,1</i>	<i>0,8</i>	<i>1,9</i>	<i>7,0</i>	<i>2,2</i>	
Aziende non bio	4.462	145	385	627	985	870.969
<i>Non-bio in %</i>	<i>0,5</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,1</i>	<i>0,1</i>	

Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

Un ultimo aspetto riguarda il livello di diversificazione, che per le aziende olivicole bio risulta essere significativo e molto superiore a quanto si registra per le aziende non-bio, in particolare per quanto riguarda l'agriturismo, praticato dal 7,7% delle aziende olivicole bio contro lo 0,9% di quelle non-bio (tab. 1.9). Anche in questo caso il dato è stato calcolato limitatamente alle aziende con SAU a olivo superiore a 5 ettari, risultando confermato il maggiore orientamento alla diversificazione delle aziende bio rispetto alle non-bio, il che può essere collegato al maggiore orientamento delle aziende bio verso forme di filiera corta.

Tab. 1.9 – Aziende con olivo bio e relative attività connesse e confronto con aziende non bio (2010)

	agriturismo		att. ricreative e sociali		fattorie didattiche		trasformazione prodotti vegetali		Totale
	no	si	no	si	no	si	no	si	
Aziende bio	23.145	1.918	24.847	216	24.723	340	24.222	841	25.063
<i>% su tot. az. bio</i>	<i>92,3</i>	<i>7,7</i>	<i>99,1</i>	<i>0,9</i>	<i>98,6</i>	<i>1,4</i>	<i>96,6</i>	<i>3,4</i>	<i>100,0</i>
Aziende non bio	887.354	8.496	895.069	781	895.009	841	891.578	4.272	895.850
<i>% su tot. az. non bio</i>	<i>99,1</i>	<i>0,9</i>	<i>99,9</i>	<i>0,1</i>	<i>99,9</i>	<i>0,1</i>	<i>99,5</i>	<i>0,5</i>	<i>100,0</i>

Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

### 1.2.2 La filiera Vino

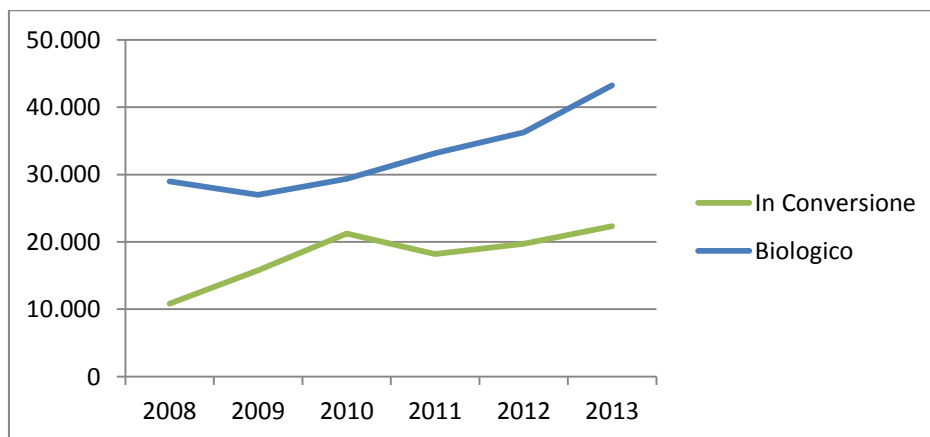
La filiera del vino presenta, sotto il profilo della struttura produttiva e dei caratteri generali, profili simili a quella dell'olio di oliva. Anche la coltura della vite è praticata da un grande numero di aziende (circa 390.000 alla data del Censimento 2010) su una superficie di circa 665.000 ettari, che però – anche a causa del fortissimo processo di contrazione delle aziende con vite registrato negli ultimi decenni in Italia – sono dotate oggi di maggiori livelli medi di professionalità. Anche la vite caratterizza l'agricoltura, il paesaggio e la cultura di molti territori, e ancora più che per l'olio la valorizzazione del vino si basa sull'utilizzo delle denominazioni geografiche. Sono oltre 520 le denominazioni geografiche (Docg, Doc, Dop e Igp) riconosciute in Italia, con circa 440.000 ettari di superfici iscritte.

L'Italia è il secondo Paese produttore mondiale di vino, il primo importatore in volume e il secondo esportatore in valore. A differenza dell'olio, le importazioni sono limitate anche se in crescita: nel 2013 le importazioni hanno rappresentato un volume pari al 12,9% dei consumi, percentuale che due anni prima era pari al 7,7%. Circa il 45% delle disponibilità di prodotto nazionale viene destinato all'esportazione. Nel 2013 il valore della domanda estera è stato stimato dall'ISMEA in circa 5 miliardi di euro, di cui 2,6 rappresentati da vini DOP e 1,5 da vini IGP.

La struttura della filiera è molto articolata, potendosi identificare tre principali componenti: la componente delle aziende agricole (di solito di medie e grandi dimensioni) che provvedono direttamente alla trasformazione e alla commercializzazione del prodotto, la componente cooperativa (cantine sociali) e quella industriale (imprese di vinificazione che acquistano le uve sul mercato). Grossisti intermediari ed esportatori giocano un ruolo importante nel raccordo con i mercati esteri.

Secondo la banca dati SINAB ([www.sinab.it](http://www.sinab.it)) le superfici a vite da vino coltivate con metodo biologico e in conversione ammontano nel 2013 a quasi 66.000 ettari, con una crescita significativa nel tempo (+49% tra il 2008 e il 2013) (fig. 1.6). Si osserva però negli ultimi anni un arresto della crescita delle superfici in conversione. Le superfici a biologico (comprese quelle in conversione) rappresentavano nel 2012 l'8,8% della superficie nazionale investita a vite da vino, valutata da Istat in 636.000 ettari (Istat, indagine sulle principali coltivazioni legnose agrarie). La dinamica positiva della superficie convertita al biologico è in netta controtendenza con l'andamento delle superfici totali viticole che nel 2013 si sono attestare, secondo i dati dell'inventario viticolo, a 646.000 ettari. Secondo il SINAB (SINAB, 2014), nel 2013 la produzione di uve bio da vino è ammontata a quasi 5 milioni di quintali, con un peso superiore al 7% sul totale potenziale nazionale.

Fig. 1.6 – Vite da vino: evoluzione delle superfici biologiche e in conversione, Italia (ettari)



Fonte: SINAB

Secondo i dati Federbio, nel 2012 l'Italia si posiziona al terzo posto al mondo per superficie biologica vitata, dopo la Spagna (81.000 ha) e la Francia (65.000 ha). Il maggiore produttore al di fuori dell'Europa è rappresentato dagli Stati Uniti con circa 15.000 ha. Ancora secondo Federbio, il 41% dei produttori vitivinicoli biologici italiani produce meno di 300 ettolitri (40.000 bottiglie); il 47% produce tra 300 ettolitri e 1.500 ettolitri (da 40.000 a 200.000 bottiglie); mentre il 12% produce oltre 1.500 ettolitri (oltre 200.000 bottiglie).

Dal punto di vista territoriale, secondo il SINAB la distribuzione della superficie ad uva da vino bio vede un peso preponderante della Sicilia (25.000 ettari, pari al 38,2% del totale nazionale), seguita dalla Puglia (9.500 ettari ed una quota pari al 14,4%) e dalla Toscana (poco meno di 9.000 ettari e incidenza del 13,3%). Anche analizzando l'incidenza della superficie bio sul totale della superficie vitata ad uva da vino, la Sicilia guida la graduatoria con il 24%, seguita dalle Marche con il 22% e dalla Calabria con il 20%.

Per quanto riguarda le fasi a valle della filiera, i dati disponibili sulla trasformazione delle uve da vino bio in vino biologico sono carenti e non esaustivi, a causa della normazione recente dell'etichettatura del vino biologico, avvenuta nel 2012 con Reg. (UE) 203/2012. Fino a quella data infatti chi produceva vino biologico poteva solo apporre in etichetta la dicitura "vino ottenuto da uve biologiche". Ciò premesso, ad oggi l'apprezzamento per il vino biologico italiano sembra in crescita sia sul mercato nazionale sia su quello estero, come confermato dalla forte crescita del numero degli operatori accreditati nel regime biologico per l'attività di preparazione di vino, essendo passati da 628 del 2010 a 1.156 del 2012, fino ai 1.333 operatori nel 2013 (fonte SINAB).

Secondo Federbio (dati 2012), l'export è un mercato significativo per i vini biologici italiani, in quanto ben l'82% delle aziende risulterebbe esportare parte della propria produzione. Circa il 50% dei produttori dichiara che l'export rappresenta più del 30% delle vendite; per il 15% supera il 60%.

Il Censimento dell'agricoltura del 2010 offre la possibilità di caratterizzare le aziende che coltivano vite da vino in regime biologico, anche in relazione all'universo delle aziende con vite da vino. Le superfici ad olivo biologico certificate ed in fase di conversione alla data del Censimento ammontano a 44.000 ettari, coltivati da quasi 9.900 aziende. Secondo la rilevazione censuaria la superficie bio a vite si concentra per il 53% circa in Sicilia, Puglia e Toscana (tab. 1.10). Calabria e Marche sono invece le regioni dove l'incidenza della SAU bio sulla SAU a vite da vino complessiva risulta più alta, 18.5% circa, contro una media nazionale del 6.6%, seguita dalla Basilicata (17,8%). Da notare come in alcune regioni ad alta reputazione vitivinicola (Piemonte e Toscana) la quota del bio sia significativamente inferiore.

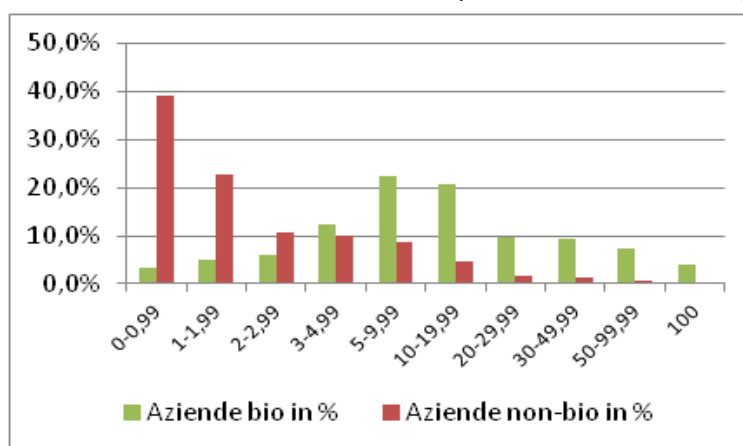
Il metodo biologico risulta praticato da aziende mediamente più grandi della media del comparto vitivinicolo. Tale fenomeno è evidenziato dalla distribuzione percentuale delle aziende in termini di SAU (fig. 1.7), di produzione standard (censimento dell'agricoltura 2010) (fig. 1.8) e di giornate di lavoro (fig. 1.9). Il 50% delle aziende con vite da vino bio ha una SAU superiore ai 10 ettari. Le aziende di dimensioni inferiori non hanno generalmente un interesse alla pratica dell'agricoltura biologica, e soprattutto alla certificazione delle produzioni in funzione della loro valorizzazione sul mercato.

Tab. 1.10 – Aziende con vite da vino e superficie a vite da vino (ettari) per regione (2010)

Regione	Aziende con vite bio	SAU a vite bio	SAU a vite bio (%)	Aziende con vite totali	SAU a vite totale	Aziende bio su Tot (%)	SAU bio su Tot (%)
Piemonte	291	1.011	2,3	20.737	46.606	1,4	2,2
Valle d'Aosta	10	4	0,0	1.373	463	0,7	0,9
Lombardia	213	908	2,1	9.088	23.200	2,3	3,9
Veneto	311	1.593	3,6	38.664	77.885	0,8	2,0
Friuli-Venezia Giulia	95	480	1,1	6.644	19.455	1,4	2,5
Liguria	56	52	0,1	3.976	1.568	1,4	3,3
Emilia-Romagna	806	2.418	5,5	25.336	55.929	3,2	4,3
Toscana	961	4.700	10,7	26.120	59.993	3,7	7,8
Umbria	253	654	1,5	11.154	12.505	2,3	5,2
Marche	731	3.156	7,2	14.190	16.917	5,2	18,7
Lazio	488	1.414	3,2	20.529	16.822	2,4	8,4
Abruzzo	697	3.323	7,6	18.676	32.501	3,7	10,2
Molise	45	330	0,7	6.186	5.177	0,7	6,4
Campania	499	907	2,1	41.665	23.281	1,2	3,9
Puglia	1.125	6.906	15,7	49.596	107.490	2,3	6,4
Basilicata	558	993	2,3	9.792	5.567	5,7	17,8
Calabria	847	1.856	4,2	13.431	10.028	6,3	18,5
Sicilia	1.410	12.124	27,6	40.629	114.291	3,5	10,6
Sardegna	253	657	1,5	18.346	18.935	1,4	3,5
Bolzano	128	276	0,6	4.784	5.294	2,7	5,2
Trento	101	238	0,5	7.965	10.389	1,3	2,3
Totale	9.878	43.999	100,0	388.881	664.296	2,5	6,6

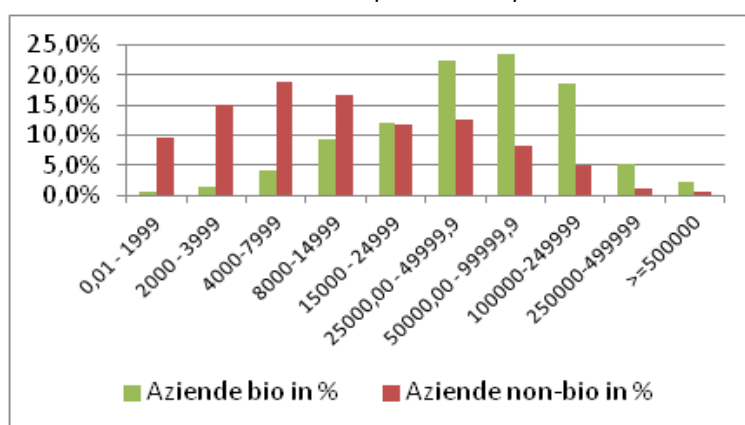
Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

Fig. 1.7 – Aziende con vite da vino bio e non-bio per classe di SAU in ettari (2010)



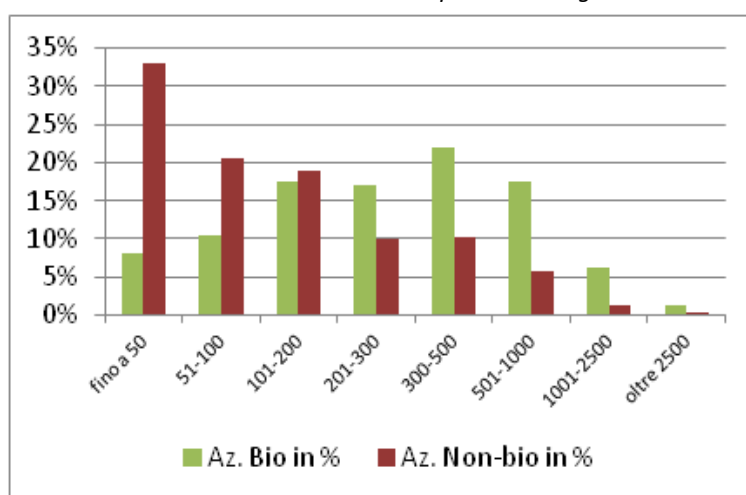
Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

Fig. 1.8 – Aziende con vite da vino bio e non-bio per classe di produzione standard in euro (2010)



Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

Fig. 1.9 – Aziende con vite da vino bio e non-bio per classe di giornate di lavoro (2010)

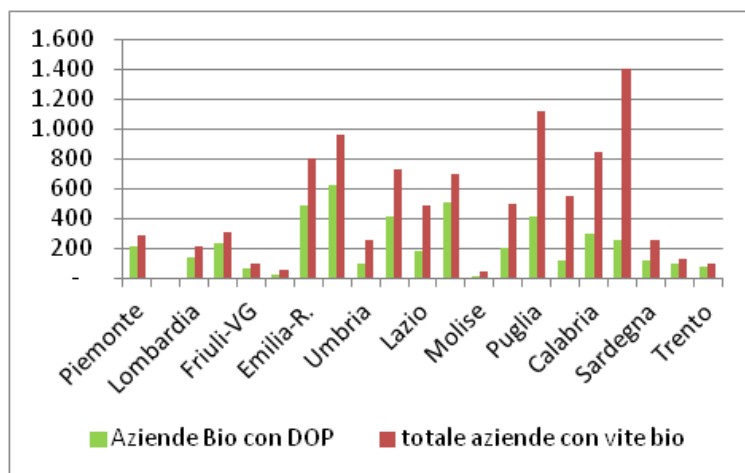


Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

La forma di conduzione diretta del coltivatore risulta ampiamente prevalente, come tipico in Italia, ma nella viticoltura bio la quota di aziende a conduzione con salariati è molto superiore rispetto alle aziende non-bio (10,9% del totale contro 2,7%). Come per l'olio di oliva, emerge una maggiore professionalità e potenzialità occupazionale delle aziende bio rispetto a quelle non bio, in parte spiegabile dalla maggiore professionalità delle prime, mentre tra le seconde sono comprese anche aziende di piccolissime dimensioni e orientate in via esclusiva all'autoconsumo.

Esaminando la modalità di valorizzazione dei prodotti, dai dati del Censimento dell'agricoltura 2010 emerge come quasi la metà delle aziende bio (per la precisione 9.878, pari al 46.8% del totale) impieghino la DOP come strumento di valorizzazione, evidenziando un connubio interessante tra i due strumenti. Le regioni dove si trova il maggior numero di aziende contemporaneamente bio e DOP sono la Toscana (13.5% del totale nazionale), l'Abruzzo (11.0%) e l'Emilia-Romagna (10.5%). L'incidenza delle aziende bio con DOP sulle aziende bio totali è particolarmente elevata (superiore al 70%) in Trentino Alto Adige, Piemonte, Veneto e Abruzzo (fig. 1.10).

Fig. 1.10 – Aziende bio con vite da vino che fanno uso di DOP per regione (2010)



Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

L'analisi della modalità di vendita prevalente praticata per il vino è stata svolta sulle aziende che si presume siano sistematicamente orientate al mercato e non esclusivamente rivolte ad autoconsumo; sono state dunque escluse dall'analisi le aziende con superficie inferiore a un ettaro. Per quanto riguarda la vendita di vino, le aziende che dichiarano una modalità di vendita prevalente sono poco meno della metà del totale, sia per le aziende bio che per le non bio (tab. 1.11); le aziende bio sono più orientate delle non-bio su tutti i canali escluso quello del conferimento ad organismi associativi (tipicamente cantine sociali). Inoltre, emerge in modo ancora più netto il fatto che le aziende bio sono più collegate al mercato finale, sia attraverso la vendita diretta (modalità dichiarata prevalente da ben 1.149 aziende, pari all'11,9% delle aziende bio con vite) che attraverso la vendita a imprese commerciali. Anche per il vino dunque sembra che il biologico favorisca la vendita sulla filiera corta.

Il livello di diversificazione delle aziende con vite da vino bio risulta essere significativo e molto superiore a quanto si registra per le aziende non-bio. Sempre riferendoci alle aziende con SAU a vite da vino superiore a 1 ettaro, l'agriturismo risulta praticato dall'11,6% delle aziende bio contro il 2,1 di quelle non bio. Scarti significativi si registrano anche per altre attività di diversificazione, ivi compresa la trasformazione di prodotti vegetali che presumibilmente in molti casi è rappresentata anche dalla vinificazione in proprio, e che interessa il 6,1% delle aziende bio censite in Italia (tab. 1.12).

Tab. 1.11 – Aziende per modalità di vendita prevalente di uva da vino e di vino (2010)

Aziende bio con SAU vite da vino > 1 ha per modalità di vendita prevalente dell'uva, e confronto con aziende non-bio con SAU < 1ha, anno 2010						
Vendita uva da vino	Vendita diretta	Vendita ad altre aziende agricole	Vendita ad imprese industriali	Vendita ad imprese commerciali	Vendita o conferimento ad organismi associativi	Totale
Aziende bio	488	354	444	572	2.654	9.632
Bio in %	5,1	3,7	4,6	5,9	27,6	46,8
Aziende non bio	7.396	8.095	9.095	15.000	87.282	288.420
Non-bio in %	2,6	2,8	3,2	5,2	30,3	44,0

Aziende bio con SAU vite da vino > 1 ha per modalità di vendita prevalente del vino, e confronto con aziende non-bio con SAU < 1ha, anno 2010						
Vendita vino	Vendita diretta	Vendita ad altre aziende agricole	Vendita ad imprese industriali	Vendita ad imprese commerciali	Vendita o conferimento ad organismi associativi	Totale
Aziende bio	1.149	31	59	494	75	9.632
Bio in %	11,9	0,3	0,6	5,1	0,8	18,8
Aziende non bio	16.796	565	663	3.983	1.689	288.420
Non-bio in %	5,8	0,2	0,2	1,4	0,6	8,2

Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

Tab. 1.12 – Aziende con SAU a vite da vino > 1ha e relative attività connesse e confronto con aziende non bio con SAU a vite da vino > 1ha

	agriturismo		att. ricreative e sociali		fattorie didattiche		trasformazione prodotti vegetali		Tot.
	no	si	no	si	no	si	no	si	
Aziende bio	8.513	1.119	9.486	146	9.386	246	9.043	589	9.632
% su tot. az. bio	88,4	11,6	98,5	1,5	97,4	2,6	93,9	6,1	100,0
Aziende non bio	282.240	6.180	288.015	405	287.890	530	285.401	3.019	288.420
% su tot. az. non bio	97,9	2,1	99,9	0,1	99,8	0,2	99,0	1,0	100,0

Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

### 1.2.3 La filiera della pasta

La pasta alimentare rappresenta un prodotto di base dell'alimentazione nazionale e uno dei simboli preminenti del *Made in Italy* agroalimentare; essa è oggetto di significative esportazioni così come di numerosissime imitazioni in paesi UE ed extra-UE.

La filiera della pasta comprende tre principali fasi, quella agricola, quella molitoria (il cui output sono le semole) e quella della pastificazione. Nelle fasi della molitura e della pastificazione operano imprese di caratteristiche, dimensioni e logiche operative molto differenti: accanto ai grandi molini e pastifici industriali, spesso proiettati sui mercati internazionali sia sul fronte degli approvvigionamenti che del collocamento delle produzioni, operano numerose imprese artigianali il cui mercato di riferimento è di norma strettamente locale o rivolto a canali di nicchia. Le aziende agricole spesso coltivano differenti cereali, sia per motivazioni agronomiche



che in funzione degli andamenti dei mercati. Il raccordo tra la fase agricola e la trasformazione è garantito da un complesso sistema di centri stoccaggio e intermediari, in cui operano commercianti e centri privati di raccolta, cooperative e consorzi agrari, associazioni di produttori.

In questo contesto non è semplice isolare la filiera della pasta, tenuto conto che parte della produzione di frumento duro è destinata anche alla panificazione e, per i grani di minore qualità, all'alimentazione del bestiame.

La filiera del frumento duro coinvolge in Italia circa 203 mila aziende agricole che coltivano 1,4 milioni di ettari (Censimento agricoltura Istat, 2010). L'offerta nazionale di frumento duro, ferme restando le strutturali oscillazioni produttive annuali, nell'ultimo quinquennio ammonta a circa 4,15 milioni di tonnellate, per un valore pari a circa il 2,5% della produzione complessiva agricola valutata ai prezzi di base.

Secondo ISMEA (2013), le imprese di prima trasformazione (molini a frumento duro e tenero) erano 375 nel 2011 (di cui 133 esclusivamente a duro). La produzione nazionale di semole di frumento duro ammonta a poco più di 3,5 milioni di tonnellate. L'industria pastaria conta 139 impianti di tipo industriale, con poco più di 9 mila addetti. La produzione nazionale di pasta nel 2011 si è attestata a poco più di 3,3 milioni di tonnellate, corrispondente a circa 4,5 miliardi di euro (3,5% del fatturato nazionale dell'industria alimentare).

La filiera del frumento duro è molto aperta ai flussi di scambio con l'estero, in quanto il nostro Paese è deficitario di granella di qualità (nel 2011 sono stati importati 2,2 milioni di tonnellate di granella, contro una produzione nazionale di 3,8 milioni di tonnellate) e allo stesso tempo l'industria pastaria è fortemente orientata all'esportazione, favorita dall'immagine che la pasta *Made in Italy* gode sui mercati esteri. La produzione industriale nazionale di pasta supera i 3 milioni di tonnellate, il 50% della quale viene collocata sui mercati esteri, principalmente paesi della UE (65%) (ISMEA, 2013).

Nel 2013 il fatturato dell'industria pastaria ammonta a 4.642 milioni di euro (fonte ISMEA), in esso operano circa 150 pastifici industriali dei quali più dell'80% producono pasta secca. L'Italia è un esportatore netto di pasta secca: il surplus commerciale ammonta nella media degli ultimi anni a circa 1,7 milioni di tonnellate per un valore di circa 1,5 miliardi di euro. Secondo ISMEA (2013), la dinamica di medio periodo ha evidenziato una progressione del valore delle esportazioni, con un tasso medio annuo tra il 2005 e il 2011 superiore al 6%, mentre sul fronte dei volumi esportati l'incremento annuo è stato più contenuto (+1,5%) (tab. 1.13).

Secondo la banca dati SINAB, le superfici a frumento duro coltivate con metodo biologico e in conversione ammontano nel 2013 a meno di 74.000 ettari, facendo registrare un andamento alterno nel tempo. Infatti il frumento duro, come tutte le colture annuali, risente molto delle variazioni in materia di politiche e degli accadimenti meteorologici e di mercato. Le superfici a biologico (comprese quelle in conversione) rappresentavano nel 2012 il 7,0% della superficie nazionale investita a frumento duro (1.26 milioni di ettari) (fig. 1.11).

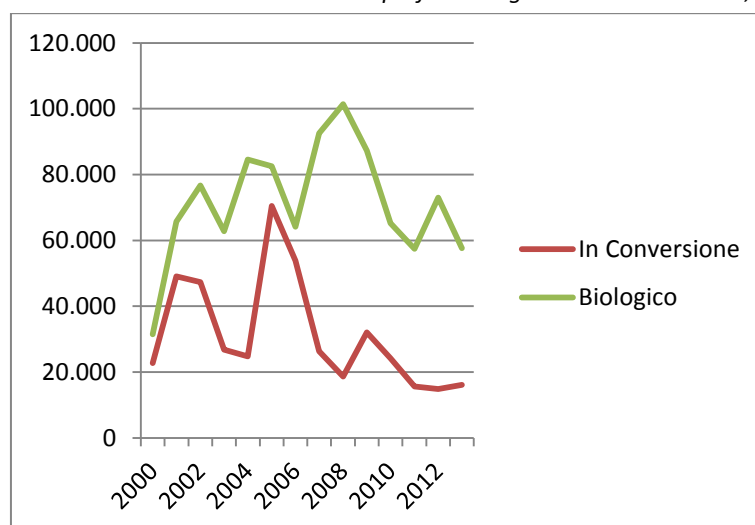
Tab. 1.13 – Indicatori del commercio con l'estero delle paste alimentari

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	tvma % 05-11
Esportazioni	(mln €)	1.247	1.321	1.478	1.922	1.720	1.683	1.813	6,2
Importazioni	(mln €)	27	29	33	47	51	47	50	11,9
Saldo commerciale	(mln €)	1.220	1.292	1.445	1.875	1.669	1.635	1.764	6,1
Esportazioni	(000 t)	1.637	1.694	1.720	1.636	1.662	1.722	1.770	1,5
Importazioni	(000 t)	30	30	30	32	35	30	34	1,1
Saldo commerciale	(000 t)	1.607	1.664	1.689	1.604	1.627	1.692	1.736	1,6
Consumo apparente	(000 t)	1.587	1.556	1.528	1.538	1.536	1.540	1.541	-0,5
Consumo pro-capite	(kg)	27,1	26,4	25,7	25,7	25,5	25,5	25,4	-1,1
Tasso di autoapprovvigionamento <sup>1</sup>	(%)	201,4	206,6	207,2	203,0	203,6	207,8	210,6	0,9
Propensione all'export <sup>2</sup>	(%)	51,3	52,5	53,3	51,8	52,0	52,8	53,4	0,8
Propensione all'import <sup>3</sup>	(%)	1,9	1,9	2,0	2,1	2,2	1,9	2,2	1,3
Saldo normalizzato <sup>4</sup>	(%)	96,4	96,5	96,5	96,1	95,9	96,6	96,2	0,0

Tvma = tasso variazione medio annuo

Fonte: ISMEA (2013) su dati Istat, Aidepi e Italmopa

Fig. 1.11 – Frumento duro: evoluzione delle superfici biologiche e in conversione, Italia (ettari)



Fonte: SINAB

Il frumento duro riveste un ruolo importante nella produzione cerealicola biologica complessivamente stimata, con un peso del 41% circa, seguito con distacco da orzo (17% circa), frumento tenero e farro (15%), riso (11%), avena (9% circa) e mais (8% circa) (SINAB, 2014). La produzione si concentra nelle regioni tradizionali produttrici di grano duro, prime di tutte Puglia e Sicilia, che nel 2013 da sole rappresentano quasi il 58% della produzione nazionale di frumento duro (tab. 1.14)

Tab. 1.14 – Produzione stimata di grano duro biologico nel 2013

	Quintali	Percentuale su Italia
Puglia	627.802	29,6
Sicilia	595.255	28,0
Basilicata	258.138	12,2
Marche	155.011	7,3
Lazio	107.876	5,1
Altre regioni	378.270	17,8
ITALIA	2.122.352	100,0

Fonte: Elaborazione Ismea su dati SINAB

Nelle fasi a valle della filiera biologica si rileva la coesistenza di pastifici artigianali con un ambito distributivo locale e i cui prodotti sono collocati prevalentemente in punti vendita specializzati, di impianti industriali dedicati esclusivamente alla produzione biologica, e di impianti industriali che dedicano alla produzione biologica solo alcuni cicli di lavorazione. Sulla base degli elenchi pubblicati dai principali organismi di controllo è possibile stimarli in circa 300 unità (Rete Rurale Nazionale, 2012).

Il Censimento dell'agricoltura del 2010 offre la possibilità di caratterizzare le aziende bio che coltivano frumento duro, intese come quelle aziende che dichiarano la coltivazione di cereali bio e per le quali il frumento duro rappresenta almeno il 90% della superficie a cereali, anche in relazione all'universo delle aziende con frumento duro censite. Le superfici a grano duro biologico certificate e in fase di conversione alla data del Censimento ammontano a 102 mila ettari, coltivati da quasi 6.000 aziende. Secondo la rilevazione censuaria la superficie bio si concentra in Basilicata, Sicilia e Puglia (tab. 1.15). In Basilicata la SAU bio raggiunge una incidenza del 63% sul totale regionale a frumento duro, in Calabria il 51%, e in Umbria il 42,8%, contro una media nazionale del 26.3%.

Il metodo biologico risulta praticato da aziende mediamente più grandi rispetto a quelle non-bio. Tale fenomeno è evidenziato dalla distribuzione percentuale delle aziende in termini di SAU (fig. 1.12) e di giornate di lavoro (fig. 1.13). Ad esempio, il 78% delle aziende con grano duro bio ha una SAU superiore ai 10 ettari, mentre l'80% delle aziende non-bio ha una SAU inferiore ai 10 ettari. Anche in questo caso si conferma come l'accesso alla produzione biologica sia problematico, o comunque non interessante, per le aziende di dimensioni più modeste. Sotto il profilo della forma di conduzione, e ferma restando la nettissima prevalenza della conduzione diretta del coltivatore, non si rilevano differenze significative tra le aziende bio e le non-bio.

L'analisi della modalità di vendita evidenzia sia per le aziende bio che per le aziende non bio una netta prevalenza della vendita ad imprese commerciali, seguita dal conferimento ad organismi associativi (tab. 1.16). Di scarso rilievo la vendita diretta, che comunque risulta più diffusa come canale prevalente tra le aziende bio che tra quelle non bio.

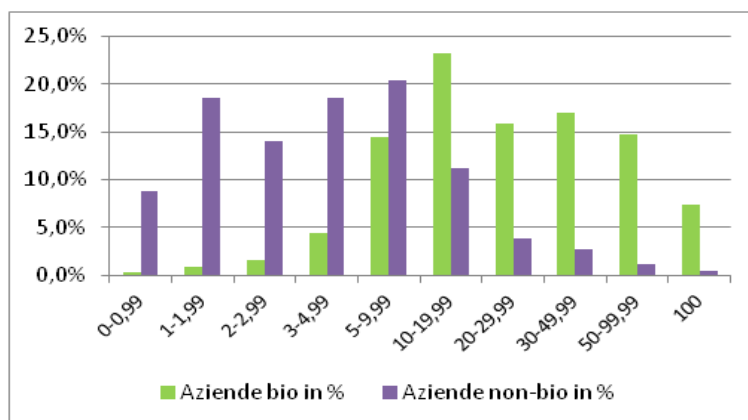
Il livello di diversificazione delle aziende con grano duro bio (tab. 1.17) risulta essere ridotto, date le caratteristiche delle aziende specializzate in seminativi, ma comunque molto più elevato delle corrispondenti aziende non-bio. L'agriturismo risulta praticato dal 4,3% delle aziende bio contro lo 0,2% di quelle non bio.

Tab. 1.15 – Aziende con grano duro bio e superficie a grano duro bio (ettari) per regione (2010)

Regione	Aziende con grano duro bio	SAU a grano duro bio	SAU a grano duro bio (%)	Aziende con grano duro totali	SAU a grano duro totale	Az. bio su az. tot. (%)	SAU bio su SAU tot. (%)
Piemonte	7	23	0,0	56	482	12,5	4,7
Lombardia	5	63	0,1	302	1.879	1,7	3,4
Veneto	8	60	0,1	1.121	5.250	0,7	1,1
Friuli-Venezia Giulia	1	2	0,0	46	133	2,2	1,1
Liguria	1	0	0,0	4	84	25,0	0,2
Emilia-Romagna	50	528	0,5	1.023	6.060	4,9	8,7
Toscana	159	3.185	3,1	1.050	17.695	15,1	18,0
Umbria	57	868	0,9	326	2.029	17,5	42,8
Marche	266	3.080	3,0	4.781	37.360	5,6	8,2
Lazio	139	3.145	3,1	1.271	10.896	10,9	28,9
Abruzzo	115	968	0,9	583	3.084	19,7	31,4
Molise	37	446	0,4	1.774	12.773	2,1	3,5
Campania	61	316	0,3	1.753	8.104	3,5	3,9
Puglia	1.184	27.337	26,8	13.651	136.756	8,7	20,0
Basilicata	1.357	29.304	28,7	4.687	46.222	29,0	63,4
Calabria	608	5.342	5,2	2.229	10.474	27,3	51,0
Sicilia	1.869	26.836	26,3	12.957	83.876	14,4	32,0
Sardegna	47	553	0,5	546	4.857	8,6	11,4
Italia	5.971	102.055	100,0	48.169	388.119	12,4	26,3

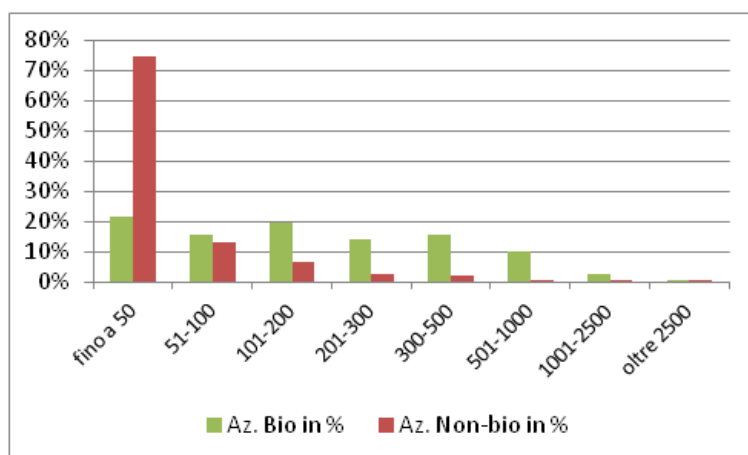
Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

Fig. 1.12 – Aziende con grano duro bio e non-bio per classe di SAU in ettari (2010)



Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

Fig. 1.13 – Aziende con grano duro bio e non-bio per classe di giornate di lavoro (2010)



Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

Tab. 1.16 – Aziende con grano duro bio per modalità di vendita prevalente (2010)

	Vendita diretta	Vendita ad altre aziende agricole	Vendita ad imprese industriali	Vendita ad imprese commerciali	Vendita o conferimento ad organismi associativi	Totale
Aziende bio	245	216	420	3053	940	5.971
Bio in %	4,1	3,6	7,0	51,1	15,7	
Aziende non bio	1.269	2.061	2.306	24.977	11.028	47.194
Non-bio in %	2,7	4,4	4,9	52,9	23,4	

Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

Tab. 1.17 – Aziende con grano duro bio e relative attività connesse e confronto con aziende non bio

	agriturismo		attività ricreative e sociali		fattorie didattiche		trasformazione prodotti vegetali		tot
	no	si	no	si	no	si	no	si	
Aziende bio	5.712	259	5.946	25	5.924	47	5.888	83	5.971
% su tot. az. bio	95,7	4,3	99,6	0,4	99,2	0,8	98,6	1,4	100,0
Aziende non bio	47.096	98	47.186	8	47.191	3	47.166	28	47.194
% su tot. az. non bio	99,8	0,2	100,0	0,0	100,0	0,0	99,9	0,1	100,0

Fonte: Elaborazioni su dati ISTAT, Censimento dell'agricoltura 2010

## 2. MERCATI AGROALIMENTARI INTERNAZIONALI

### 2.1 Globalizzazione e sistema agroalimentare

La globalizzazione trova i suoi presupposti tecnico-economici nello sviluppo dei sistemi di trasporto, comunicazione e conservazione, e quelli politico-economici nella tendenza alla liberalizzazione degli scambi anche in un settore fino a non molti anni fa oggetto di particolare attenzione e protezione commerciale. Nell'ambito dell'agroalimentare, essa si è manifestata non solo sull'aumento degli scambi internazionali di prodotti finiti, ma (anche a seguito della frantumazione e ri-localizzazione dei processi produttivi in numerose filiere) su quello delle materie prime e dei semi-lavorati, nonché sulla circolazione del fattore lavoro e del capitale, e sui flussi informativi e di know-how.

Queste forze stanno profondamente modificando la struttura delle imprese e dei settori, il tipo di relazioni interne al sistema, i rapporti di potere, la dimensione e direzione degli scambi, la qualità dei processi e dei prodotti, le modalità di consumo. In particolare si assiste a:

- un ampliamento dei mercati (di approvvigionamento e di sbocco) e quindi della possibilità di realizzare economie di scala e specializzazione produttiva da parte delle imprese (anche agricole);
- un aumento della delocalizzazione delle attività produttive operato sulla base dei differenziali di costo del lavoro, delle materie prime, della fiscalità, della stabilità del paese, della vicinanza a mercati di sbocco, delle competenze e know-how, etc.;
- una maggiore flessibilità negli approvvigionamenti (rottura dei legami di approvvigionamento su scala locale);
- un aumento del fabbisogno informativo (e dei pericoli derivanti dalla presenza di crescenti asimmetrie informative);
- un aumento del fabbisogno di coordinamento tra imprese (diffusione di forme di integrazione contrattuale, *joint-ventures*, fusioni e acquisizioni, etc.);
- un aumento del ricorso a standard di qualità di processo e di prodotto, soprattutto di natura privata.

Congiuntamente si assiste a processi di concentrazione delle imprese dell'industria e della distribuzione agro-alimentare, e soprattutto allo sviluppo di *buyer-driven supply chains* (Gereffi et al., 2005), ovvero allo spostamento del controllo strategico delle filiere verso le imprese della moderna distribuzione (GDO), in grado oggi di dirigere il cambiamento dei sistemi agro-alimentari su scala planetaria.

La globalizzazione non è un fenomeno recente, tuttavia alcune caratteristiche delle recenti tendenze rendono peculiare l'attuale fase (De Filippis, 2012). Infatti, oggi prima di tutto è molto diversa dal passato la tipologia delle innovazioni tecnologiche, un tempo essenzialmente legate ai sistemi di trasporto e oggi molto più legata alle comunicazioni e al trasferimento dell'informazione. Diverse sono anche le condizioni di partenza: un mondo sostanzialmente omogeneo, relativamente povero e agrario in passato, mentre oggi il mondo è diviso tra ricche economie industrializzate e paesi poveri in cui l'agricoltura svolge ancora un ruolo cruciale. Questo implica anche una differente composizione dei flussi commerciali tra vecchia e nuova globalizzazione, con l'attuale fase molto più specializzata in produzioni manifatturiere e caratterizzata da rilevanti fenomeni di commercio intra-industriale, "spacchettamento" dei processi di produzione industriale e delocalizzazione delle attività produttive.

Molto diverse sono oggi anche le condizioni istituzionali con la presenza di processi di integrazione commerciale (*trade blocks*) e organismi sovranazionali (come il Gatt, prima, e il Wto, dopo) che rendono l'attuale panorama economico e culturale profondamente diverso rispetto al mondo degli Stati-nazione e degli imperi coloniali, propri della prima fase di globalizzazione.

Proprio gli accordi commerciali internazionali, ma anche gli accordi bilaterali o multilaterali di libero scambio, dipingono uno scenario di fondo che rende sempre più globale l'arena competitiva, ma nel contempo sono suscettibili di rendere più complessi alcuni flussi di scambio.

Infine sono più importanti che in passato gli investimenti diretti all'estero e l'entità dei movimenti di capitali e della finanziarizzazione dell'economia mondiale, favorite sia dalle innovazioni nelle tecnologie informatiche, sia da politiche di liberalizzazione della circolazione dei capitali.

Come conseguenza di questi cambiamenti, la possibilità di accedere ai mercati internazionali è diventata per un numero crescente di imprese, anche nel sistema agro-alimentare che è più tradizionalmente "introverso" rispetto a molti settori manifatturieri e dei servizi, una necessità più che un'opportunità.

Inoltre la progressiva globalizzazione dei mercati ha evidenziato come sia sempre più necessario, soprattutto per le imprese dei paesi cosiddetti avanzati, sottrarsi ad una concorrenza incentrata solo sul prezzo, in direzione di strategie di differenziazione più adatte a mercati maturi e basate sui diversi attributi di qualità dei processi e dei prodotti, anche maggiormente in linea con l'evoluzione dei consumatori, sempre più attenti alla presenza di attributi di sicurezza alimentare e di qualità.

La crescente diffusione di standard pubblici e soprattutto privati di qualità<sup>7</sup> su scala globale risponde proprio a queste esigenze. Questi standard regolano diversi aspetti, che possono riguardare sia il rispetto di norme di produzione obbligatorie, sia altri ambiti tra cui la tutela ambientale, le qualità organolettiche dei prodotti, la tutela dei lavoratori, i metodi di produzione, e l'origine territoriale. Il rapido successo ottenuto dagli standard di qualità privati – la maggior parte dei quali promossi dalle imprese della moderna distribuzione – non è soltanto frutto dell'esigenza di riconquistare la fiducia dei consumatori per quanto attiene ai requisiti sulla sicurezza igienico-sanitaria degli alimenti, ma deriva anche dalla scelta della GDO di utilizzare gli standard come strumenti di differenziazione per competere con maggiore efficienza sul mercato finale.

Dal lato dei consumi, dunque, si registra in generale nelle società affluenti un aumento della richiesta di prodotti differenziati sia orizzontalmente (prodotti della stessa qualità ma con caratteristiche diverse) che verticalmente (caratterizzati da livelli qualitativi diversi), e un'attenzione crescente ad aspetti legati a variabili esplicative diverse dalle fondamentali economiche (prezzo, reddito), e derivanti dall'azione di variabili di natura socio-economica che di natura socio-culturale.

Le variabili di natura socio-economica riguardano aspetti che influenzano sia la dimensione organizzativa che quella intersoggettiva del consumo (aspetti demografici e sociali che

---

<sup>7</sup> *Gli standard di qualità possono essere definiti come codici di condotta e/o insieme di requisiti e norme che permettono agli attori della filiera di garantire agli utilizzatori e/o ai consumatori finali la conformità dei loro prodotti e/o processi a caratteristiche predeterminate.*

incidono sulla struttura delle famiglie, evoluzione delle condizioni generali di consumo quali l'urbanizzazione, ecc.). L'azione di queste variabili ha influenza ad esempio sulla quantità di servizi incorporati nel prodotto (grado di trasformazione del prodotto, modalità di erogazione del servizio distributivo), favorendo sempre più prodotti "pronti all'uso", ma anche sulla velocità di reperimento delle informazioni.

Le variabili di natura socio-culturale interessano invece il sistema di valori del consumatore. Si tratta dell'aumentata possibilità del consumatore di esprimere la propria soggettività mediante atti di consumo. In questo contesto il consumatore mostra 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, e una maggiore attenzione sui riflessi che ciò che si consuma può avere sulla propria salute.

Gli andamenti 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 a una situazione di crescente complessità. Allo stesso tempo aumentano per esse le possibilità di diversificare la propria offerta.

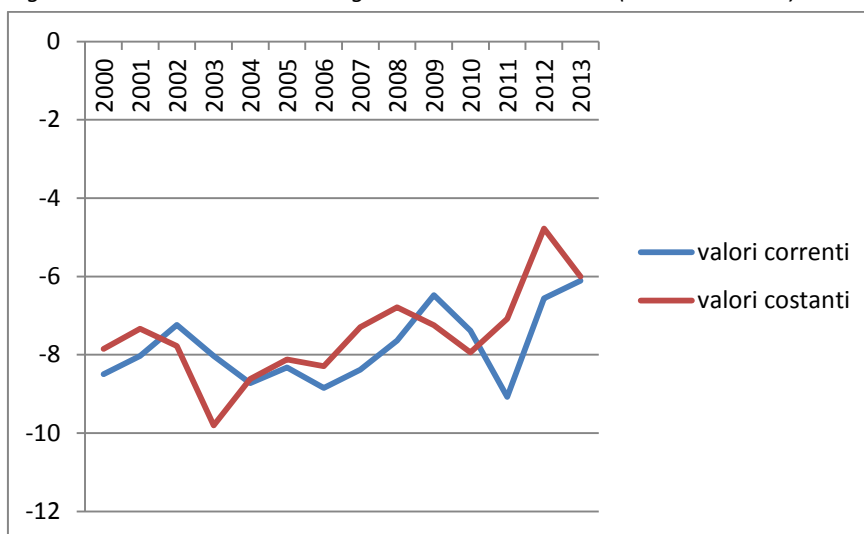
## **2.2 Il mercato internazionale dei prodotti agroalimentari italiani**

Il comparto agroalimentare è una componente importante degli scambi commerciali italiani con l'estero, con un peso in termini di volume di commercio (esportazioni più importazioni) pari a circa il 9%. Tale dato, piuttosto stabile nell'ultimo decennio ma in crescita rispetto al periodo precedente (Inea, anni vari), è il frutto di una media tra il peso delle importazioni, leggermente più alto (intorno al 10%) e quello delle esportazioni, oscillante tra il 7 e l'8%.

Il saldo del commercio agroalimentare italiano è strutturalmente e stabilmente negativo (fig. 2.1) e racchiude in sé due componenti molto diverse tra loro: il saldo del settore primario vero e proprio, che è decisamente negativo e piuttosto stabile nel tempo, e quello della componente trasformata (industria alimentare), che tende ad essere molto più vicino al pareggio e comunque in costante miglioramento. Ciò conferma la consolidata specializzazione commerciale del sistema agroalimentare del nostro Paese basata sulla trasformazione di prodotti agricoli tal quali che in misura non marginale sono importati dall'estero. Questo modello di specializzazione del sistema agroalimentare ha affermato nel tempo la posizione dell'Italia come esportatore di prodotti trasformati, prevalentemente dall'industria, ma sempre di più anche da aziende agricole che incamerano al loro interno il processo di prima trasformazione (Henke e Salvioni, 2011).



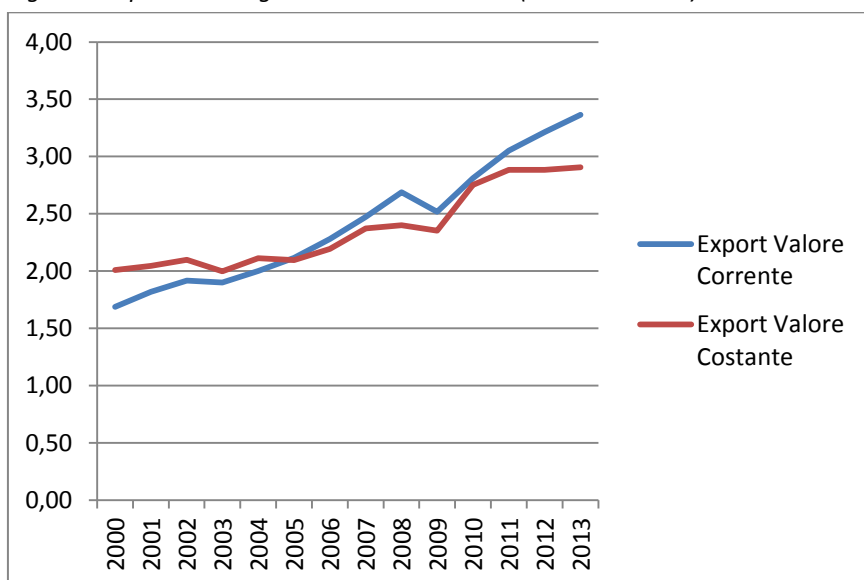
Fig.2.1 – Saldo del commercio agroalimentare dell'Italia (miliardi di euro)



Fonte: INEA, 2014

Per quanto riguarda le componenti del saldo agroalimentare, le esportazioni in valore corrente mostrano una dinamica decisamente crescente, con la sola eccezione del periodo 2008-2009, al culmine cioè della crisi economica e finanziaria che si è ripercossa, evidentemente, anche sul sistema agroalimentare italiano (fig. 2.2). L'andamento delle esportazioni a valore costante conferma la dinamica di crescita, anche se ad un ritmo meno sostenuto.

Fig.2.2 – Esportazioni agroalimentari dell'Italia (miliardi di euro)

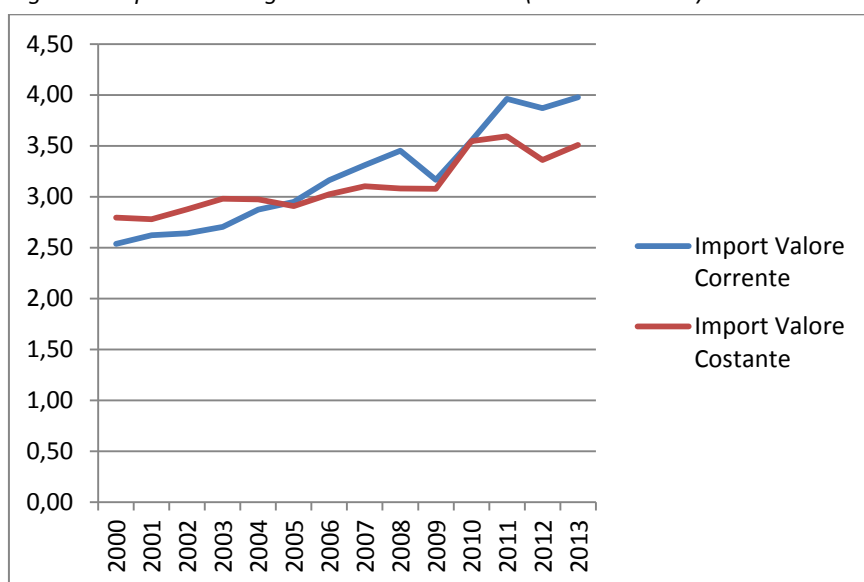


Fonte: INEA 2014

Le importazioni si muovono con un andamento molto simile rispetto alle esportazioni (fig. 2.3), seppure il trend crescente delle importazioni risulti leggermente meno accentuato. Guardando ai principali prodotti di esportazione dell'Italia, i dati a valori correnti mostrano una notevole

concentrazione: nel 2013 la quota dei primi 20 prodotti è pari a circa il 65% (tab. 2.1) e si mostra in crescita nel tempo. Si tratta prevalentemente di prodotti della prima e della seconda trasformazione; tuttavia, i prodotti primari pesano per circa il 30% sul totale delle esportazioni agroalimentari. Un dato molto importante, soprattutto se comparato a quello di altre economie europee.

Fig.2.3 – Importazioni agroalimentari dell'Italia (miliardi di euro)



Fonte: INEA 2014

Nelle prime 20 posizioni si collocano tutti prodotti tipici del *Made in Italy* agroalimentare<sup>8</sup>. Nel 2013 i prodotti freschi che si collocano nelle prime venti posizioni sono le mele e l'uva da tavola. Per tutte le altre voci si tratta di prodotti a diverso grado di trasformazione.

Al primo posto si collocano le paste alimentari non all'uovo, seguite da conserve di pomodoro e pelati, vini rossi e rosati, prodotti dolciari e olio di oliva vergine ed extravergine. Altri prodotti di grande rilevanza per le esportazioni sono i formaggi, il caffè lavorato, le carni lavorate, la pasticceria.

Un elemento interessante, peraltro già evidenziato in altri lavori (Inea, 2012), è che negli ultimi anni la generalizzata flessione dei prezzi (che ha interessato particolarmente la componente industriale) sia stata più che compensata da un aumento dei volumi esportati, con un risultato nel complesso positivo, in controtendenza rispetto agli andamenti della bilancia commerciale non agroalimentare (Banca d'Italia, 2010 e 2011).

<sup>8</sup> *Il made in Italy agroalimentare può essere definito da «tutti quei prodotti in grado di richiamare il concetto di italianità, indipendentemente dal fatto di essere o non essere prodotti di esportazione netta per il nostro Paese» (Inea, 1994, pag.188). Si compone di 30 voci che comprendono tutti i prodotti a chiara riconoscibilità italiana indipendentemente dal saldo (ad esempio, comprende l'olio d'oliva, nonostante il suo saldo commerciale negativo) e dal grado di trasformazione (abbiamo incluso quattro voci relative al fresco: ortaggi, pomodori, uva e l'aggregato "mele, pere e kiwi"). Nel biennio 2010/11 tale aggregato rappresenta il 71% delle esportazioni agroalimentari italiane, un valore sostanzialmente stabile rispetto ai periodi precedenti, ma in sensibile aumento se confrontato con il 1996/97 (meno del 68%).*

Passando alle importazioni, tra le principali voci troviamo due categorie di prodotti: quelli non producibili in Italia per motivi geografici e climatici (come il caffè grezzo) e i prodotti per cui l'Italia è strutturalmente deficitaria per scarsità di terra disponibile (zootecnia) o altri vincoli strutturali (filiera ittica), a cui si aggiungono alcuni prodotti intermedi, quali gli alimenti zootecnici. Di particolare rilievo sono gli acquisti di grano duro, un prodotto della filiera della pasta di cui il nostro Paese necessita di rifornirsi all'estero nonostante la produzione interna non marginale.

Tab. 2.1 – Esportazioni agroalimentari dell'Italia, 2013 (migliaia di euro correnti)

Prodotti	Valore esportazioni	Peso su totale (%)	Quota cumulata (%)
Pasta alim. Non all'uovo, né farcita	1.556.486	4,6	4,6
Conserven di pomodoro e pelati	1.441.642	4,3	8,9
Vini rossi e rosati DOP confezionati (dal 2010)	1.376.105	4,1	13,0
Prodotti dolciari a base di cacao	1.256.823	3,7	16,7
Olio di oliva vergine ed extravergine	1.030.331	3,1	19,8
Caffè torrefatto, non decaffeiniz.	997.852	3,0	22,8
Biscotteria e pasticceria	959.402	2,9	25,6
Altri prodotti alimentari	914.804	2,7	28,3
Grana Padano e Parmigiano Reggiano	768.693	2,3	30,6
Mele (escl. Le secche)	696.423	2,1	32,7
Vini rossi e rosati IGP confezionati (dal 2010)	649.624	1,9	34,6
Altre carni suine preparate	647.505	1,9	36,5
Uva da tavola	600.633	1,8	38,3
Vini bianchi IGP confezionati (dal 2010)	597.220	1,8	40,1
Panetteria	518.883	1,5	41,6
Succhi di frutta	516.255	1,5	43,2
Panelli, farine e mangimi	515.120	1,5	44,7
Altri liquori	501.353	1,5	46,2
Riso	493.345	1,5	47,7
Estratti di carne, zuppe e salse	472.103	1,4	49,1
<b>Totale Agroalimentare</b>	<b>33.645.116</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Inea

Per quanto atiene alle destinazioni degli scambi agroalimentari del nostro Paese, esse sono sempre state molto concentrate e fortemente influenzate dall'appartenenza dell'Italia all'Unione Europea. La quota cumulata delle vendite è sempre molto elevata, pur se in diminuzione nel tempo: nei primi due bienni le prime cinque destinazioni (Germania, Francia, Usa, Regno Unito e Svizzera) superavano la soglia del 60%, mentre nel 2013 la quota dei primi cinque paesi si attesta a circa il 51% (tab. 2.2). Il primo Paese acquirente, la Germania, passa dal 27,5% circa del periodo 1996/97 al 18,7% del 2013.

Come era logico attendersi, tra i primi venti Paesi destinatari delle esportazioni italiane si collocano, nel 2013, ben dodici *partner* dell'Ue, di cui tre dei nuovi Stati membri (Polonia, Repubblica Ceca, Slovenia). Va sottolineato, tuttavia, che la platea dei mercati di sbocco delle esportazioni italiane si mantiene piuttosto vasta, con *partner* importanti in diversi continenti:

Usa e Canada, Australia, Giappone, Russia e Cina.

Tab. 2.2 – Destinazioni esportazioni agroalimentari italiane, 2013. Migliaia di euro correnti

Paesi	Valore esportazione	Peso su totale (%)	Variazione 2013/2012 (%)
Germania	6.294.073	18,7	18,7
Francia	3.914.436	11,6	30,3
Stati Uniti d’America	2.859.241	8,5	38,8
Regno Unito	2.781.330	8,3	47,1
Svizzera	1.327.636	3,9	51,1
Austria	1.280.092	3,8	54,9
Spagna	1.189.036	3,5	58,4
Paesi Bassi	1.179.821	3,5	61,9
Belgio	966.251	2,9	64,8
Giappone	710.045	2,1	66,9
Russia	684.281	2,0	68,9
Canada	652.690	1,9	70,9
Grecia	601.550	1,8	72,6
Polonia	581.883	1,7	74,4
Svezia	548.138	1,6	76,0
Danimarca	479.841	1,4	77,4
Australia	419.654	1,2	78,7
Repubblica Ceca	364.945	1,1	79,8
Cina	330.380	1,0	80,7
Slovenia	318.735	0,9	81,7
<b>Totale Agroalimentare</b>	<b>33.645.116</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Inea

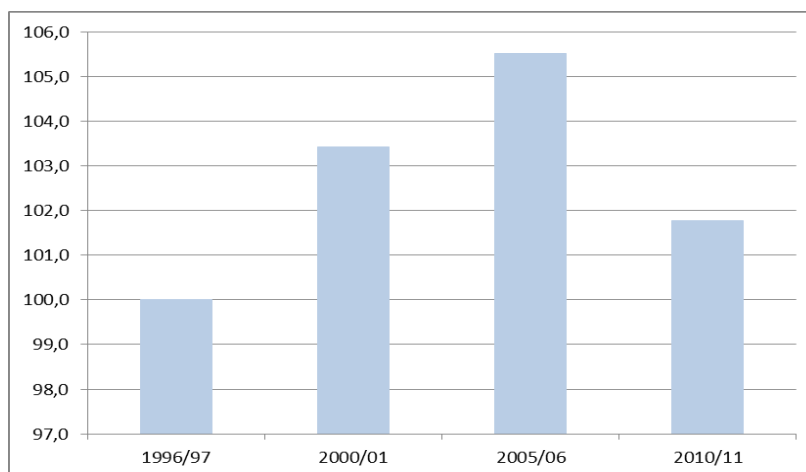
Un altro modo di analizzare la capacità di affermazione delle esportazioni italiane sui mercati esteri è quello di tenere conto, attraverso uno specifico indicatore, della distanza tra il nostro Paese e i mercati di sbocco.

Storicamente la distanza è sempre stata considerata un fattore limitante dello sviluppo di relazioni commerciali (Lawless, 2011), specialmente nel comparto agroalimentare, per il quale contano fattori quali la freschezza dei prodotti, i tempi brevi di deperibilità, il valore mediamente basso per unità di peso e di volume. L’importanza del fattore distanza è racchiusa nel fatto che essa cattura i costi di trasporto necessari a far viaggiare merci nel mondo (Beckerman, 1956; Elborgh-Woytek, 2003), tanto più alti – appunto – per beni deperibili e soggetti a danni fisici come spesso avviene per le merci alimentari. Più in generale, la distanza cattura anche alcuni aspetti forse più complessi che, pur essendo storicamente determinati dalla distanza geografica, riguardano fattori quali gusti, tradizioni, stili di consumo, che determinano la domanda mondiale. In altri termini, i fattori “gravitazione” e “home bias” sono elementi importanti nella determinazione dei flussi commerciali. Molti studi condotti su questo tema hanno finito col confermare che l’attività di esportazione da parte delle aziende commerciali è limitata a un numero ridotto di destinazioni, che partono da quelle più vicine (contigue) e poi man mano si espandono secondo un raggio più ampio (Lawless e Whelan, 2008).

Vanno anche ricordati i tanti fattori che, in misura diversa a seconda dei periodi considerati, hanno contribuito a favorire le relazioni commerciali con paesi più lontani: in primo luogo il progresso tecnologico, che ha consentito di superare o perlomeno attutire gli effetti negativi della distanza, ma anche la riduzione delle barriere protezionistiche, che ha favorito l'allargarsi della platea degli scambi con nuovi attori sulla scena mondiale. Vanno considerate anche due tendenze, solo apparentemente in opposizione, che hanno forte influenza sulla geografia degli scambi mondiali: da un lato, l'omologazione dei gusti, particolarmente accentuata in alcuni segmenti non marginali della domanda di prodotti per l'alimentazione mondiale; dall'altro, la loro crescente segmentazione, con un riconosciuto aumento della sensibilità dei consumatori verso beni più complessi e a maggior valore aggiunto. In quest'ottica, convivono e trovano riscontro nei gusti del consumatore tanto gli alimenti *standard* (che non si modificano, se non marginalmente, in qualunque parte del mondo vengano prodotti), quanto il prodotto che porta con sé una storia, una cultura alimentare radicata, una qualità riconosciuta e certificata insieme a una specificità nutrizionale e organolettica.

L'analisi della distanza ha consentito di evidenziare come, a partire dalla seconda metà del decennio scorso, si sia verificata una contrazione delle distanza coperta dalle merci agroalimentari italiane (fig. 2.4). Ciò può essere dovuto sia alla perdita di importanza di *partner* geograficamente lontani, o anche, di converso, all'aumento del peso di *partner* relativamente più vicini. Quest'ultimo è certamente il caso dei paesi dell'Est europeo, che hanno visto incrementare molto il loro ruolo di acquirenti di prodotti italiani a seguito dell'ingresso nell'UE. Tuttavia, può essere anche legato al fatto che nel tempo è avvenuta una sostituzione di *partner* "distanti" i cui flussi di acquisto dall'Italia hanno pesi molto diversi (ad esempio, i paesi americani, inclusi gli Usa, la cui incidenza nell'indice di distanza si è molto ridotta, rispetto a nuovi *partner* quali Cina e Corea, il cui peso sulle vendite italiane è ancora piuttosto modesto).

Fig. 2.4 – Indice di distanza delle esportazioni agroalimentari italiane (1996/97 = 100)



Fonte: Carbone e Henke, 2012

Allo stesso modo, la distanza per le esportazioni dei prodotti del *made in Italy* appare maggiore rispetto al complesso dei prodotti agroalimentari (+13%), sia per la più vasta platea di clienti nel mondo rispetto a prodotti meno riconoscibili, sia perché, trattandosi in gran parte di prodotti trasformati, riescono a viaggiare su più lunghe distanze con una minore incidenza dei

costi di trasporto sui costi complessivi.

## 2.3 Il mercato internazionale dei prodotti biologici

Il mercato mondiale dei prodotti alimentari biologici è in continua crescita. Secondo i dati più recenti di Organic Monitor, il suo valore complessivo è di 54,9 miliardi di USD, di cui circa 52 suddivisi equamente tra Europa e Nord America. La crescita di tale mercato è stata stimata nel 207% tra il 2000 e il 2009, pari a oltre cinque miliardi di dollari l'anno. Il mercato biologico europeo è cresciuto in media del 13% annuo tra il 2004 e il 2012 (fig. 2.5) raggiungendo un valore di circa 23 miliardi di euro e alcuni paesi hanno mostrato una crescita superiore al 10 % annuo (Finlandia, Norvegia e Paesi Bassi). La Germania continua ad essere il più grande mercato di prodotti biologici in Europa, con un fatturato di 7 miliardi di euro nel 2012 (fig. 2.6). L'Italia si colloca al quarto posto con vendite per 1,8 miliardi di euro. In continua crescita è il fatturato in Francia, mentre la Svizzera rappresenta il paese con la più alta spesa pro capite annuale di prodotti biologici in tutto il mondo (euro 189).

Fig. 2.5 – Il mercato bio nell'UE 2004-2012

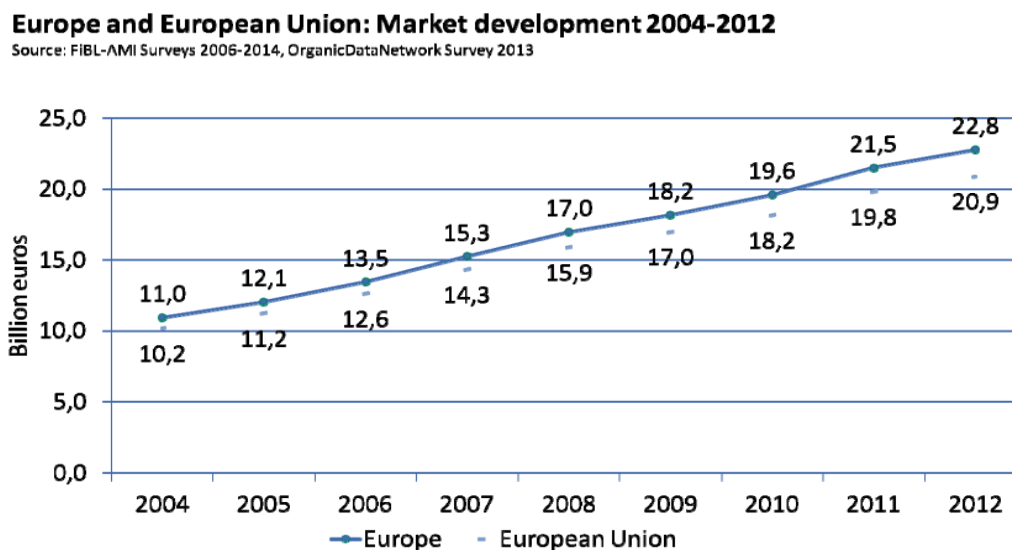


Fig. 2.6 – Il mercato bio in alcuni paesi UE 2004-2012

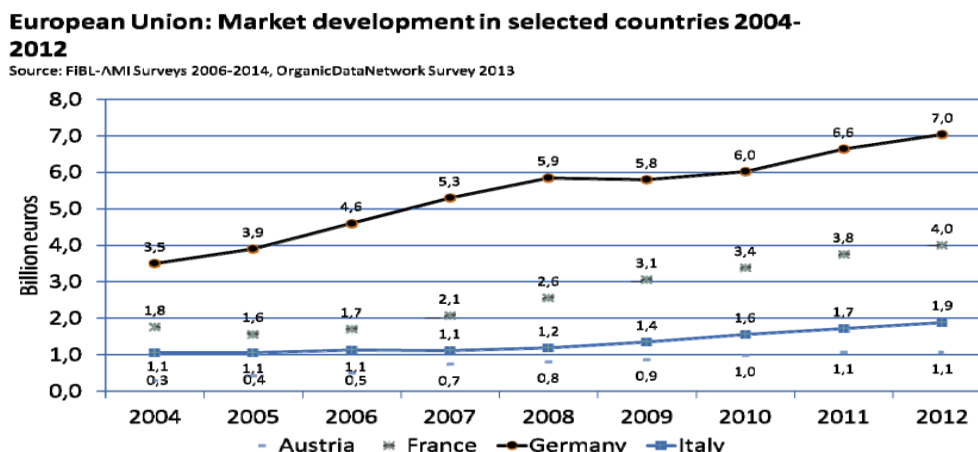
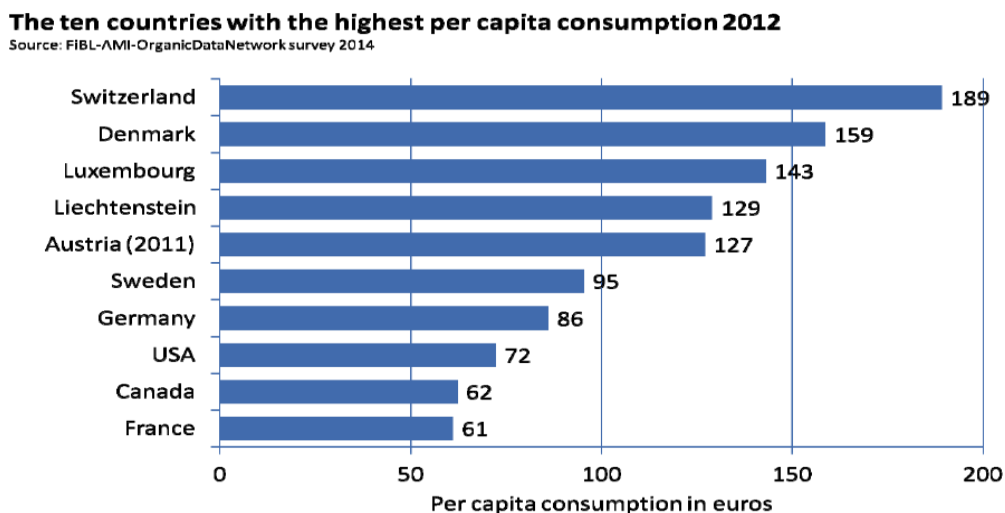


Fig. 2.7 – I primi dieci paesi in termini di spesa procapite (Euro) nel 2012



I principali mercati europei – tedesco, inglese, francese e italiano – essendo grandi in termini assoluti, assorbono circa il 75% del prodotto venduto in Europa, ma anche i mercati di paesi quali Danimarca, Austria e Svezia sono di assoluto rilievo. Peraltro è in questi ultimi paesi che sia i consumi procapite (fig. 2.7) che la spesa per i prodotti biologici assumono i valori più alti. Quest’ultima supera infatti il 5% del totale della spesa alimentare. I paesi dell’Est Europa, invece, rappresentano mercati bio ancora contenuti ma con una dinamica di crescita notevole e costituiscono, tra l’altro, una fonte importante di cereali biologici che vengono poi trasformati in altri paesi.

Non vi sono statistiche europee sugli scambi internazionali di prodotti biologici. In Italia, secondo la fonte SINAB, i volumi delle importazioni da paesi terzi sarebbero triplicati nell’ultimo quinquennio. In particolare, dall’analisi dei dati sulle importazioni di prodotto biologico proveniente da Paesi terzi, nel 2013 si evidenzia un sostanziale incremento delle quantità totali, pari a circa il 21% rispetto al 2012. A incidere fortemente su tale andamento è soprattutto il settore delle colture industriali (prevalentemente soia), con un aumento rispetto

al 2012 del 165,31%. Le altre categorie di prodotto che mostrano variazioni positive rispetto al 2012 sono la frutta (+52,40%) e gli ortaggi (+9,67). I cereali, gli estratti naturali e i prodotti trasformati mostrano invece una netta flessione dei volumi importati, con una diminuzione rispetto al 2012 rispettivamente del 54,56%, del 27,36% e del 5,96%. Analizzando la distribuzione delle importazioni per aree geografiche e per prodotto, emerge un quadro alquanto differenziato. Asia e America latina, nel biennio 2012-2013, si sono confermate le aree geografiche che hanno esportato verso l'Italia i maggiori volumi di prodotti biologici: complessivamente, da queste aree geografiche sono stati importati circa il 57% dei volumi totali nel 2012 e circa il 69% nel 2013. Rispetto alla tipologia di prodotti, tuttavia, va evidenziato che dai Paesi asiatici (principalmente India, Cina e Thailandia) si importano prevalentemente cereali (riso e altri cereali minori) e colture industriali (soia, girasole e lino), mentre dai paesi dell'America latina vengono importati soprattutto frutta (specialmente banane, kiwi e pere) e prodotti trasformati (caffè, tè, cacao e zucchero di canna). Dai paesi africani (Egitto e Tunisia sopra tutti), l'Italia importa principalmente ortaggi e prodotti trasformati, e si evidenzia una sostanziale stabilità: nel 2013, si è assistito a un lieve aumento dell'importazione di olio di oliva dalla Tunisia (+1,57% rispetto al 2012), accompagnato da un'altrettanta lieve diminuzione di patate e cipolle dall'Egitto (-1,49% rispetto al 2012).

Le attività di importazione dall'America del nord si dimostrano sostanzialmente stabili e riguardano principalmente il frumento tenero e il frumento duro dal Canada (SINAB, 2014).

La maturità dei canali distributivi è considerata uno dei fattori trainanti dello sviluppo del mercato per i prodotti biologici. Il panorama è molto differenziato tra i paesi ma l'evidenza suggerisce che laddove la grande distribuzione è entrata tempestivamente nel mercato del bio – come in Austria, Svizzera, Danimarca –, ciò ha contribuito ad espanderne sensibilmente le vendite sia per la maggiore accessibilità a prezzi bassi, sia per l'attività promozionale effettuata (Ashemann, 2007; Thøgersen, 2010).

I mercati del biologico, sulla base delle vendite attraverso la grande distribuzione, sono stati classificati in tre categorie (Richter, 2004):

- *Maturi*: vendite costanti o tassi di crescita inferiori al 5% (Svizzera, Austria, Paesi Bassi);
- *In crescita*: crescita stabile con tassi d'incremento compresi tra il 5 e il 15% (USA, Germania, UK);
- *Nascenti*: con tassi di crescita superiori ma basso livello di partenza (Australia, Cina, Repubblica Ceca).

Nei paesi dove i mercati biologici sono maturi, il prodotto si differenzia in tre segmenti:

- *Premium*: prodotto in genere commercializzato attraverso supermercati convenzionali o biologici e vendita aziendale. Si rivolge ad un consumatore che ha in genere una grande attenzione al gusto. Sono qui incluse, tra l'altro, le specialità regionali;
- *Discount*: dove il prodotto biologico è visto come un'ordinaria categoria di alimenti, venduto principalmente attraverso discount tradizionali e supermercati convenzionali ma anche in supermercati biologici;
- *Segmento intermedio*: senza un netto profilo distintivo.

Il crescente interesse dei discount e dei supermercati convenzionali verso i prodotti biologici è determinato dalla crescita della domanda, dal fatto che la produzione biologica è vista come uno strumento per minimizzare i rischi legati alla sicurezza degli alimenti (collegata ai residui di



pesticidi e antibiotici), e per migliorare la propria immagine di impresa in termini di responsabilità sociale (Aertsens et al., 2009).

All'interesse della grande distribuzione si affianca quello della ristorazione. E' infatti in aumento la quota di alimenti biologici consumati nei pasti fuori casa sia in ristoranti che in mense aziendali.

Secondo Agence BIO (2013), i canali di distribuzione sono strutturati diversamente nei diversi paesi dell'Unione Europea. In particolare vi sono:

- paesi in cui i canali di distribuzione sono relativamente diversificati: Francia, Germania, Italia e Paesi Bassi, con un peso elevato della vendita diretta, della ristorazione collettiva e dell'agriturismo;
- paesi dove domina la grande distribuzione, quali Regno Unito, Danimarca, Svezia, Finlandia, Belgio e, in misura minore, Austria;
- paesi in cui si stanno sviluppando varie forme di distribuzione a partire dai mercati locali e piccoli negozi specializzati e non , fino alla grande distribuzione come Spagna e paesi dell'Europa centrale e orientale.
- Vi è infine il Portogallo, dove la distribuzione specializzata è il principale canale di commercializzazione.

La fornitura di materia prima è uno dei problemi principali legati alla crescita e diversificazione delle *supply chain* del biologico che rendono più complesso l'approvvigionamento di materia prima omogenea in qualità, oltre che adeguata in quantità, da parte delle imprese trasformatrici e distributrici. In questo contesto, acquistano rilievo nuove figure che giocano un ruolo di intermediari tra la produzione e la vendita nel rispetto delle norme che regolano il biologico.

L'esistenza di più passaggi lungo la *supply chain* fa sì che attraverso di essa si distribuisca una serie di costi e di rischi. Questi riguardano la ricerca dei produttori e dei compratori, la ricerca di prodotti con specifici attributi di qualità, la misurazione della qualità stessa, la definizione di un prezzo, la stipula dei contratti (Dimitri et al., 2010). Mentre alcuni rischi sono comuni a tutte le filiere agro-alimentari, la filiera del biologico si contraddistingue per la necessità di mantenere l'integrità lungo tutta la *supply chain*. Il costo associato al mantenimento dell'integrità, vista la piccola percentuale del biologico sul totale della produzione agricola, è un costo abbastanza elevato per gli intermediari.

Il rafforzamento dell'immagine d'integrità del settore biologico in Europa ha seguito essenzialmente due strade. Da un lato alcuni paesi hanno creato marchi nazionali o regionali che possono essere richiesti e ottenuti dai soggetti privati – comunitari e non – che seguono le regole prescritte. Esempi sono i marchi austriaco, francese e tedesco a cui si è aggiunto, recentemente, il marchio UE. Ad esempio, il logo francese AB-logo è di proprietà dello stato francese e può essere utilizzato per prodotti in cui la componente biologica supera il 95%. In Germania i marchi richiamano la zona di produzione (ad esempio Baden Wuttemberg). In Austria, il marchio nazionale Austria Bio-Zeichen certifica, oltre alla produzione biologica, l'origine nazionale per il 75% almeno degli ingredienti. La seconda strada riguarda invece i marchi privati della grande distribuzione, ormai diffusissimi sia in Italia che nel resto d'Europa, da "Bio" di Carrefour in Francia, a "Esselunga Bio" o "Viviverde" della Coop in Italia. In Svezia, un'organizzazione non governativa (KRAV, Associazione per il controllo della produzione biologica) – che comprende movimenti sociali, associazioni degli agricoltori convenzionali e biologici e l'industria alimentare – ha promosso con successo l'etichettatura di alimenti

biologici come un marchio di qualità ecologica che si pone in modo complementare nei confronti del quadro normativo nazionale e comunitario (Boström e Klintman, 2006).

Una delle strategie seguite dalla grande distribuzione per ridurre i costi relativi all'integrità della filiera biologica è rappresentato dall'uso delle *private label* (PL). Secondo analisi riscontrate in letteratura (Jaenicke et al., 2011; Jonas e Roosen, 2005; Canavari et al., 2007), l'uso della PL è in aumento nella grande distribuzione e si è esteso al settore biologico – soprattutto per i prodotti lattiero-caseari – raggiungendo negli Stati Uniti, nel 2007, il 19% delle vendite complessive ed il 27% per il latte (Dimitri e Oberholtzer, 2009). In Germania si valutava che nel 2002 le PL interessassero il 45% dei prodotti biologici venduti (Jonas e Roosen, 2005).

La contemporanea crescita delle importazioni da paesi terzi in Europa e dell'uso delle *private label* nella grande distribuzione lascia presupporre che i due fenomeni siano collegati. La grande distribuzione commercializza il prodotto d'importazione con la PL per accrescere la concorrenzialità in termini di prezzo e anche per controllare maggiormente la stabilità degli approvvigionamenti. La grande quota di mercato catturata da questi prodotti, d'altra parte, testimonia il potere commerciale della grande distribuzione.

I prodotti commercializzati con la PL si presentano oggi come prodotti di elevata qualità a prezzi concorrenziali, spesso sono prodotti premium, con specifici marchi ben riconoscibili, che consentono alla grande distribuzione di realizzare una propria linea bio con prodotti spesso innovativi (Jonas e Roosen, 2005).

Se da un lato la grande distribuzione riesce, attraverso la PL, a garantire un'offerta stabile ad un prezzo concorrenziale, dall'altro va considerato che il settore della produzione biologica è caratterizzato da una moltitudine di piccoli produttori per i quali la commercializzazione sotto la PL consente di ridurre i costi di transazione e di marketing. Inoltre i prodotti commercializzati con le PL non devono competere per la posizione sugli scaffali e i produttori non sono costretti a pagare per il loro posizionamento.

La PL cambia le relazioni tra produttori, consumatori e distribuzione e la posizione competitiva dei diversi attori. La tabella 2.3 riporta alcuni degli effetti dell'introduzione delle PL rilevati e classificati come anti o pro-competitivi.

*Tabella 2.3 – Effetti dell'introduzione delle private label sui diversi segmenti della filiera*

Relazione/Fasi della filiera	Impatto pro-competitivo	Impatto anti-competitivo
Trasformazione – distribuzione	Prezzo basso e alta qualità Migliore gestione della filiera Maggiore facilità di entrata	Perdita di flessibilità a causa dell'integrazione verticale
Distribuzione	Margini più alti Differenziazione dai concorrenti Pressione sul prezzo	Perdite di fatturato per i prodotti convenzionali
Distribuzione – consumo	Maggiore disponibilità prodotta Fedeltà del consumatore	Imitazioni low-cost PL come arma strategica Insufficiente comunicazione

Fonte: Jonas e Roosen (2004)

L'utilizzo delle PL si è affermato in tutti i principali segmenti (grande distribuzione, negozi specializzati e distributori (Horward, 2009), e riguarda sia prodotti ottenuti in catene integrate verticalmente che la commercializzazione di prodotti forniti da soggetti sotto contratto che possono anche commercializzare, in aggiunta, con il proprio marchio.

Esaminando le modalità di approvvigionamento della grande distribuzione, alcuni studi (Knight et al., 2007; Shaw et al., 1992; Oberholtzer et al. 2012) hanno evidenziato che i principali criteri di valutazione riguardano il rapporto qualità/prezzo, la necessità di assicurare la varietà e il posizionamento su segmenti di mercato standard o premium, mentre non appare rilevante l'argomento del paese di origine se non in relazione alla minimizzazione dei rischi garantita dall'integrità della filiera. Può succedere infatti che i consumatori e le loro associazioni diffidino dei sistemi di controllo di altri paesi, ad esempio per i prodotti cinesi, e che importanti catene di distribuzione di prodotti biologici decidano di sospenderne l'importazione, come avvenuto negli Stati Uniti da parte di Whole Food e Trader Joe. Un recente studio sulla distribuzione di generi alimentari negli Stati Uniti (Jaenicke e al., 2011) ha evidenziato che il 29% dei punti vendita ha sospeso l'importazione di alcuni alimenti biologici a causa di lamentele dei clienti circa la loro origine geografica. La stragrande maggioranza di questi reclami riguardava importazioni di prodotti biologici dalla Cina. Man mano che la distribuzione alimentare diviene più oligopolistica, i rivenditori preferiscono minimizzare la concorrenza sul prezzo e competere quanto più possibile sulla base di altre caratteristiche, come la varietà dell'approvvigionamento, la convenienza, la qualità, la sicurezza, la fornitura per tutto l'anno (Hatanaka et al., 2005). La capacità di competere efficacemente sulla qualità dipende dalla creazione di nuove modalità di commercializzazione, come avviene per i contratti diretti con i fornitori, l'approvvigionamento centralizzato, le politiche di marchio, gli standard privati e i sistemi di certificazione. Un'indagine in Germania (Jonas e Roosen, 2004) ha evidenziato come la grande distribuzione utilizzi le PL nel biologico come strumento per migliorare la propria immagine presso i consumatori, catturare nuovi clienti ed ottenere margini più alti. L'utilizzo della PL riguarda non solo la grande distribuzione ma anche il settore della trasformazione. Secondo lo studio citato, in Germania oltre il 64% dei trasformatori produce cibi biologici con PL, che per circa un terzo vanno a costituire oltre il 60% dei ricavi originati dai prodotti biologici.

A differenza della grande distribuzione che tende ad imporre un proprio marchio bio, riuscendo in questo modo a ridurre il differenziale di prezzo con i prodotti convenzionali, i negozi specializzati mirano ad offrire una maggiore varietà di prodotti della stessa categoria e hanno prezzi più elevati (Aschemann et al., 2007; Thøgersen, 2010).

Il settore dell'intermediazione risulta ad oggi largamente inesplorato nell'ambito del biologico. Man mano che le figure intermedie acquistano rilievo e si afferma la distribuzione su vasta scala, si assiste in genere a un aumento dei contratti formali di fornitura tra agricoltori e intermediari, agricoltori e distributori, produttori e trasformatori, grossisti e vendita al consumo, trasformatori e distribuzione. Un'indagine sul settore biologico, svolta negli Stati Uniti, ha rilevato l'esistenza di contratti scritti per il 46% del totale, accanto a un 24% di accordi verbali o consuetudinari e ad un 27% di acquisti occasionali (Dimitri et al., 2010). Attraverso l'uso di contratti, gli intermediari riescono a stabilizzare i prezzi e ridurre i rischi associati all'approvvigionamento di determinate quantità con precise caratteristiche. Il contratto può definire una serie d'incentivi per diversi standard qualitativi e pratiche aggiuntive e stabilisce inoltre le modalità che vengono utilizzate per la verifica della qualità (Rama e Boccaletti, 2007).

Secondo l'Eurostat, nel 2013 vi erano circa 23.900 trasformatori certificati di prodotti biologici nell'Unione europea (esclusa la Germania). Il maggior numero di imprese di trasformazione si

trova in Italia e Francia. Nell'ultimo decennio il numero dei trasformatori è in forte diminuzione nonostante la crescita dei volumi trattati, ad indicare un processo di concentrazione in atto nel settore (tab. 2.4). Si stima che circa un quarto dei produttori biologici comunitari trasformi in azienda (ad esempio formaggio) mentre una quota ridotta di trasformatori importa la materia prima, come accade soprattutto nei paesi di nuova accessione, dove l'agricoltura biologica è meno sviluppata.

Tab.2.4 – UE-Trasformatori certificati – 2013 (inclusi importatori)

	Carni	Ortofrutta	Oli e grassi animali e vegetali	Lattiero-caseari	Cereali e prodotti dell'industria molitoria	Trasformati dei cereali	Mangimi	Altro	Bevande escluso vino	Vino	Totale
Italia	308	1.277	835	333	353	891	75	980	903	588	6.543
Francia	391	253	50	180	167	3.438	134	372	248	179	5.412
UK	650	797	39	212	79	13	62	1.829	194	0	3.875
Spagna	220	520	297	67	49	–	38	1.042	359	0	2.592
Grecia	72	304	801	74	27	127	56	330	214	–	2.005
Paesi Bassi	138	307	57	101	94	69	48	571	60	10	1.455
Repubblica Ceca	72	37	1	31	17	107	4	96	69	61	495
Svezia	71	68	18	25	31	–	11	116	16	–	356
Finlandia	33	83	4	15	40	75	16	52	0	–	318
Danimarca	53	38	5	36	20	60	3	62	29	–	306
Irlanda	33	85	0	5	9	–	1	91	3	0	227
Altri	24	87	16	36	29	48	4	99	6	4	353
<b>Totale</b>	<b>2.065</b>	<b>3.856</b>	<b>2.123</b>	<b>1.115</b>	<b>915</b>	<b>4.828</b>	<b>452</b>	<b>5.640</b>	<b>2.101</b>	<b>842</b>	<b>23.937</b>

Fonte: Eurostat

## 2.4 I prodotti biologici italiani nei principali mercati di esportazione

In questo paragrafo si analizza il posizionamento di alcuni prodotti che, come si è visto in precedenza, rappresentano una parte consistente delle esportazioni agroalimentari italiane – pasta, pelati, olio d’oliva, vino – in due dei nostri principali mercati di esportazione, Regno Unito e Francia. Dopo una rassegna delle principali caratteristiche del mercato biologico in questi paesi negli ultimi anni, si esamina la presenza nella grande distribuzione e nella distribuzione specializzata bio dei prodotti citati, sia in versione convenzionale che biologica, verificando da un lato i principali paesi *competitors* e dall’altro i prezzi di vendita e ponendo a confronto i principali marchi con le *private label*. Inoltre si evidenzia la presenza di prodotti la cui denominazione richiama fortemente l’Italia (*Italian Sounding*) pur non essendo di origine italiana. Per i principali prodotti italiani si procede quindi a confrontare marchi e prezzi per verificare alcune delle ipotesi discusse nel paragrafo precedente.

### 2.4.1 Il mercato del Regno Unito

Il Regno Unito rappresenta il terzo partner commerciale dell’Italia come destinazione del nostro export agroalimentare con una quota dell’8,3% nel 2013. I principali prodotti di esportazione sono rappresentati da prodotti trasformati tipici del *made in Italy* quali, nell’ordine, le conserve di pomodoro e pelati, la pasta di grano duro, i vini, le altre conserve, le paste farcite e le carni suine preparate. Gli stessi prodotti compaiono negli scaffali della grande distribuzione con il marchio biologico.

Il mercato britannico di prodotti biologici al dettaglio è stato stimato in un valore di circa 1,28 miliardi di sterline nel 2013 ed è stato caratterizzato nell’ultimo decennio da un tasso di crescita del 10%. I prodotti biologici importati sono stimati nel 70% del totale. Nel 2013 le vendite di prodotti biologici sono aumentate del 2,8% dopo quattro anni di andamento calante. La ripresa è stata guidata dalla vendita al dettaglio di produttori indipendenti con canali quali vendita a domicilio, spacci aziendali e negozi specializzati, con un aumento nel biennio 2012-13 del 6,9%. La crescita è stata particolarmente forte nel settore lattiero-caseario, che rappresenta il 30,2% delle vendite complessive di prodotti biologici, più contenuta per gli ortaggi biologici (+3,4%), e per carne, pesce e pollame (+2,2%). Il settore dove i prodotti biologici dominano è quello degli alimenti per l’infanzia, dove le vendite bio rappresentano ben il 54,8% del totale. In forte aumento anche la ristorazione collettiva, cresciuta del 10% a causa della crescente domanda dal settore pubblico (in particolare scuole e ospedali), ristoranti, caffetterie e gastronomie (Soil Association, 2014).

La grande distribuzione rappresenta oggi il 71,3% delle vendite di alimenti biologici nel Regno Unito. Le vendite al dettaglio di soggetti indipendenti hanno pertanto aumentato la loro quota sul mercato del bio al 28,7% .

I primi cinque supermercati raggiungono una quota di mercato dell’80% del totale che passa attraverso la grande distribuzione. Essi sono, per ordine d’importanza, Sainsbury, Tesco, Waitrose, Ocado e Morrison. Sainsbury ha la maggiore quota di mercato (29%) ed ha registrato nell’ultimo anno un aumento del 7% delle vendite di prodotti biologici commercializzati con la propria *label*. Ocado, che ha avuto il maggiore incremento delle vendite attraverso il canale online (+10,4%), ha ampliato la propria gamma del 79% superando i 2.500 prodotti, il 55% dei

quali venduti con la propria *label*. Gli acquisti biologici più popolari sono banane, mirtilli, mele, carote, latte e pollo. Anche Waitrose ha aumentato le proprie vendite bio (+6,5%) e i prodotti a marchio proprio rappresentano il 61% del suo fatturato bio, che a sua volta costituisce il 10% delle vendite on-line.

Fattori comuni nel successo di Sainsbury, Waitrose e Ocado sono la forte presenza online, un'ampia gamma di prodotti biologici e un forte impegno nello sviluppo e nel marketing di nuovi prodotti. La tabella 2.5 riporta i dati medi relativi alla presenza di prodotti *made in Italy* – bio e convenzionali – nei supermercati britannici.

Tab. 2.5 – Prodotti bio di origine italiana e affini nella grande distribuzione – UK

	Prodotti biologici		Prodotti non biologici	
	Origine italiana	Altra origine	Italian Sounding	Origine italiana
Pasta grano duro	3	0	1	47
Pasta non di grano	1	0	0	0
Riso	1	2	0	2
Sughi pronti	1	0	5	3
Pelati e passata	4	0	1	21
Olio d'oliva	1	2	0	4
Pesto	1	0	1	5
Parmigiano	1	0	0	5
Mozzarella di bufala	1	0	0	1
Altri formaggi	1	4	0	9
Vino bianco	0	2	0	24
Vino rosso	0	3	0	24
Aceto	1	0	0	9
<b>Totale</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>151</b>

Fonte: nostra indagine su siti internet

Come evidenziato nella tabella 2.5, i prodotti biologici italiani presenti nella grande distribuzione ricadono essenzialmente nelle categorie pasta, pomodori trasformati, olio d'oliva, alcuni formaggi tipici, aceto balsamico e vino. Tra questi prodotti quelli per i quali sono presenti prodotti analoghi di altri paesi sono soprattutto l'olio d'oliva, di origine spagnola o greca, e i vini la cui provenienza è suddivisa tra Francia e paesi extra – UE. Sono inoltre presenti alcuni prodotti biologici la cui denominazione richiama l'Italia e che appartengono alla categoria dei condimenti per pasta. Per la frutta e verdura prevale la provenienza locale con alcune eccezioni – pomodori, agrumi, mele –, variabili a seconda della stagione<sup>9</sup>.

Il settore indipendente è ora stimato nell'ordine di £ 513 milioni di fatturato settimanale. Un recente sondaggio di Soil Association – l'organismo di certificazione inglese – ha messo in luce che il 75% dei punti vendita ha registrato una crescita nel 2013 con i risultati migliori nel campo delle vendite a domicilio nelle aree urbane. Il rivenditore Planet Organic ha aumentato

<sup>23</sup> In questo caso nei siti è generalmente indicata la provenienza da un gruppo di paesi.

le proprie vendite del 14% attraverso l'apertura di sei nuovi negozi di Londra.

Rispetto a quanto visto per i supermercati, i negozi specializzati bio hanno un maggior numero di prodotti ed una più ampia scelta di marche per tipologia di prodotti. La tabella 2.6 si riferisce a Planet Organic, importante catena di supermercati biologici nel Regno Unito, e ad Okado.

Tab. 2.6 – Prodotti bio di origine italiana e affini in alcuni negozi specializzati bio – UK

	Numero di confezioni per prodotto	Prodotti con altra origine	Prodotti italian sounding bio	Numero di confezioni per prodotto	Prodotti con altra origine	Prodotti italian sounding bio
	Planet bio			Okado		
Pasta grano duro/farro/kamut	20	2	10	30		
Pasta non di grano	8	4		4	1	
Pasta all'uovo o farcita			9			1
Riso	7	9		5	1	
Cereali (farro, polenta etc)	4	34		1	1	
Legumi		12				
Sughi pronti	22		3	7		11
Pelati e passata	6			21		
olio d'oliva	9	7		3	6	
Olive	1	6			70	
Altri sott'olio o simili	8	3			9	
Parmigiano	0			2		
Mozzarella di bufala	2		1			1
Altri formaggi	2	31	1	1	36	
Salumi	0			6	6	
vino bianco	4	20		0	0	
vino rosso	6	19		0	0	
Aceto	3	1		3	2	
Miele	0				6	
Ortaggi	4	42				
Mele e pere	1	9				
Agrumi	5	5				
Totale	112	204	24	83	138	13

Fonte: nostra indagine su siti internet

Risulta evidente, rispetto alla tabella precedente che riportava i risultati per la grande distribuzione (tab. 2.5), la maggiore varietà disponibile per la stessa categoria di prodotti. Al tempo stesso, è presente una maggiore concorrenza con prodotti provenienti da altri paesi come nel caso dell'olio d'oliva, dei vini e dei formaggi e, anche, una maggiore presenza di prodotti *italian sounding*. Nel caso della pasta si tratta di prodotti speciali (a base di farro o senza glutine) che spesso risultano prodotti in Germania. Nel caso dell'ortofrutta i maggiori concorrenti sono la Spagna e la Francia nell'UE, ma anche Israele e Sud Africa per gli agrumi. Nel caso dell'ortofrutta, la provenienza risulta variabile a seconda della stagionalità e delle condizioni di mercato.

Un aspetto importante riguarda i marchi presenti sul mercato per la commercializzazione dei prodotti biologici di origine italiana. Nella grande distribuzione l'offerta si concentra nella



*private label*, disponibile in vari formati ad un prezzo basso, e in cui è evidenziata l'origine italiana nel prodotto. Nei negozi specializzati è presente un maggior numero di tipologie, legate sia a marchi italiani che a marchi dell'importatore/confezionatore. In alcuni casi è evidenziata l'origine locale della materia prima (es. Madonie, Matera, ecc.) e il prezzo è superiore a quello delle *private label* in una misura del 50-100%. La tabella 2.7 riporta i prezzi rilevati per la pasta in vari canali distributivi evidenziando le tipologie di commercializzazione.

Tab. 2.7 – Prezzi della pasta bio nelle principali catene di supermercati e in alcuni negozi specializzati – UK

Provenienza	Quantità gr	Etichetta	Sainsbury	Tesco	Waitrose	Okado	Planet organic
			Prezzo				
Italia	500	PL	1,05				
Italia	500	PL		1,05	1,05		
non dichiarata	250	Organic whole wheat		0,85			
Italia	500	Seeds of change			2,00	1,50	
Italia	500	Biona				1,49	
Italia	500	Garofalo				1,26	
Italia	500	Organico whole wheat				1,49	
Italia	500	Rummo				1,85	
Italia	500	Doves gluten free				2,00	
Italia	500	Tree of life gluten free				2,75	
Italia	500	La bio idea whole wheat					1,35
Italia	500	Kamut					4,95
non dichiarata	500	Food for life ezeziel					5,80
Italia	500	Organico					3,10
Italia	500	Organico					1,39
Italia	375	Seggiano					4,15

Fonte: nostra indagine su siti internet

Analogamente nel caso dei pelati (tab. 2.8), nella grande distribuzione prevale la *private label* mentre nei negozi specializzati si trovano, a prezzi più elevati, prodotti con marchio dell'importatore e, solo in un caso, un marchio italiano.

Tab. 2.8 – Prezzi dei pomodori trasformati bio (pelati, passata e concentrato) nelle principali catene di supermercati e in alcuni negozi specializzati – UK

Provenienza	Quantità gr	Prodotto	Etichetta	Sainsbury	Tesco	Waitrose	Okado	Planet organic
				Prezzo				
Italia	500	Pelati	PL	0,80		0,75		
Italia	700	Passata	PL	1,20		1,35		
Italia	350	Chopped tomatoes	PL		0,75			
Italia	500	Concentrato	PL			0,49		
Italia	500	Chopped tomatoes	Biona				1,29	0,99
Italia	500	Chopped tomatoes	Mr. Organic				1,29	
Italia	500	Chopped tomatoes	Organico				1,29	
Italia	700	Passata	Biona				2,19	
Italia	700	Passata	Mr. Organic.				1,69	
Italia	400	Pomodorini	Mr. Organic				1,29	
Italia	500	Passata	Organico				1,99	
Italia	500	Pelati	Organico				1,29	
Italia	560	Passata	Natoora				5,00	
Italia	200	Puree	Mr. Organic				1,59	
Italia	500	Chopped tomatoes	La Bio idea					0,99
Italia	375	Puree	Biona					1,35
Italia	500	Pomodorini	Biona					1,35
Italia	700	Passata	Seggiano					2,85
Italia	200	Concentrato	Suma					1,45

Fonte: nostra indagine su siti internet

Per l'olio d'oliva (tab. 2.9), con la *private label* viene commercializzato prodotto di origine diversa: Spagna, Italia, non dichiarata (in quest'ultimo caso dietro un marchio apparentemente italiano si nasconde olio d'oliva prodotto in altre regioni, come Tunisia e Spagna). A differenza di quanto avviene per pasta e pelati, anche nella grande distribuzione l'olio compare come prodotto premium ad un prezzo decisamente superiore a quello della PL. In ogni caso, il prodotto spagnolo è maggiormente presente nella grande distribuzione, sia venduto con la PL che con marchio proprio.

Tab. 2.9 – Prezzi dell’olio d’oliva extravergine bio nelle principali catene di supermercati e in alcuni negozi specializzati – UK

Provenienza	Quantità ml	Etichetta	Sainsbury	Tesco	Waitrose	Okado	Planet organic
			Prezzo				
Spagna	500	PL	2,50				
Spagna	500	Organic premium	6,50				
Spagna	500	Organic luxury	11,00				
Palestina non dichiarata	500	Organic fair trade PL	6,50	2,50			11,99
Spagna	500	Organic		4,75	5,40	5,05	
Spagna	250	Organic				4,45	
Italia	750	Organic		6,00			
Italia	500	PL			3,37	3,72	
Italia	500	Organic			5,89	5,89	5,99
Italia	500	Organic premium					13,50
Spagna	1000	Organic				8,99	
Italia	1000	Organic				10,05	9,99
Italia	1000	Organic				10,05	9,99
Italia	1000	Organic				10,05	9,99
Grecia	500	Organic					5,20

Fonte: nostra indagine su siti internet

Il vino biologico (tab. 2.10) è un prodotto ancora poco presente nella grande distribuzione. Lo abbiamo trovato in uno solo dei supermercati con poche bottiglie di provenienza francese e una sudafricana. Diverso è il caso dei negozi specializzati, dove si trovano sia vini di provenienza comunitaria – tra cui diverse etichette italiane – che vini provenienti da paesi terzi (Argentina, Cile, Sud Africa, Australia).

Tab. 2.10 – Prezzi del vino bio nelle principali catene di supermercati e in alcuni negozi specializzati – UK

Vino rosso biologico		Sainsbury	Okado	Planet organic
Provenienza	Qualità	Prezzo		
Italia	Nero d'Avola			10,99
Italia	Refosco			12,5
Italia	Montepulciano d'Abruzzo		12,5	9,99
Italia	Primitivo		7,86	
Italia	Merlot Veneto		7,79	
Italia	Sangiovese Marche		9,99	
Italia	Sangiovese Emilia		16,99	
Grecia	Cabernet		9,49	
Spagna			8,99	7,99
Spagna				9,99
Spagna				8,75
Francia	Creuze Hermitage	16,5		
Francia	Shiraz	6,00		
Francia				8,5
Francia	Bordeaux			10,50
Francia	Brau Cabardes			9,75
Francia	Cabernet			11,50
Francia	Cabernet			13,50
Francia	Cote du Rhone			13,50
Francia	Mas de Longchamp			9,50
Cile	Etnico			9,99
Cile	Nuevo Munod Carmenere			10,75
Argentina	Mousquet Malbec		7,99	11,50
Australia			7,49	
Australia			13,99	
Sud Africa		6,00	8,99	

Fonte: nostra indagine su siti internet

## 2.4.2 Il mercato in Francia

La Francia rappresenta il secondo partner dell'Italia per l'agroalimentare, assorbendo oltre l'11% delle nostre esportazioni. In Francia il consumo di prodotti biologici vale 4,1 miliardi di euro nel 2012 (contro 2,1 miliardi nel 2007). Il consumo domestico di prodotti biologici è stimato pari al 2,4% del totale del mercato alimentare (contro l'1,3% nel 2007). La quota di mercato dei prodotti biologici varia a seconda del settore. In termini di valore, è vicina al 15% nel caso delle uova e al 9% per il latte, mentre raggiunge quasi il 6% per la frutta e verdura. Il mercato è considerato strutturalmente in crescita, a un tasso medio annuo di circa il 10% dal 1999, con un'accelerazione della crescita a partire dal 2006 che ha portato al raddoppio del mercato nell'ultimo quinquennio.

I prodotti biologici sono commercializzati attraverso quattro canali di distribuzione:

- GDO (negozi di alimenti di grandi dimensioni: supermercati, ipermercati e discount)

- negozi specializzati (rete indipendente)
- vendita diretta dal produttore al consumatore (azienda, mercato o cassette)
- piccoli commercianti e negozi che vendono prodotti surgelati.

Secondo le stime di Agence BIO, le vendite sono aumentate in tutti i canali distributivi, con l'eccezione della distribuzione specializzata indipendente. Nel settore della frutta e ortaggi biologici, il 42% delle vendite è effettuata attraverso negozi specializzati, supermercati (31%) e vendita diretta (26%). Al contrario, per i lattiero-caseari, il 68% delle vendite è portato a termine attraverso la grande distribuzione, il 24% attraverso dettaglianti, e l'8% attraverso la vendita diretta. Per quanto riguarda i trasformati, il 57% delle vendite sono effettuate in esercizi specializzati e il 43% nella grande distribuzione. La vendita diretta è particolarmente sviluppata per vino, frutta e verdura, prodotti lattiero-caseari e carne. Secondo Agence BIO gli atti di acquisto più numerosi si sono avuti nell'ambito della GDO, dove il 70% dei consumatori di prodotti bio ha acquistato i prodotti per un bilancio totale pari al 47% del valore degli acquisti di prodotti biologici in Francia. Il 23% dei consumatori di prodotti biologici ha acquistato nei negozi specializzati, per un valore pari al 36% del totale degli acquisti di prodotti biologici; il 24% dei consumatori di prodotti biologici ha acquistato in azienda per un valore pari al 12% del valore totale.

Secondo le stime effettuate da Agence BIO, nel 2012 il 21% delle vendite di prodotti biologici ha riguardato lattiero-caseari e uova (15% formaggi e 6% latte e uova), 21% trasformati, 16% frutta e verdura, 9% nel settore di pane e farina, 10% nel settore dei vini biologici e 5% altre bevande come succhi di frutta e verdura e bevande di soia, il 10% carne rossa e bianca, il 2% salumi, il 2% prodotti dell'acquacoltura.

Il valore dei prodotti biologici consumati in Francia ma proveniente dall'estero è stimato nel 2010 al 35,3% (contro il 38% nel 2009). Tra le importazioni, i prodotti esotici (caffè, tè, cacao, banane e altri frutti, ecc.) o quelli non prodotti con il metodo biologico in Francia (zucchero) e specialità gastronomiche di altri paesi (ad es. formaggio a denominazione di origine italiana) costituiscono il 38%; il 22% è costituito da prodotti poco disponibili in Francia (riso, prodotti dell'acquacoltura, agrumi, grano duro utilizzato per la fabbricazione della pasta, soia utilizzata dall'industria alimentare; il 42% è costituito da importazioni che integrano per quantità o gamma l'offerta francese (cereali e derivati, frutta e verdura fresca, ecc). Nel 2012, gli acquisti esteri di latte biologico – consumato fresco o utilizzato nell'industria casearia – ha rappresentato l'8% del latte consumato (contro il 25% nel 2010).

Da un'indagine a campione effettuata da Agence BIO, emerge che il 40% dei consumatori di prodotti biologici ha dichiarato di acquistare pasta o riso bio ed il 20% include nei propri consumi l'olio.

Nell'indagine sui prezzi abbiamo confrontato due grandi magazzini, Auchan e Monoprix, ed un negozio specializzato, Naturalia. Mentre nel caso di Naturalia compaiono alcuni marchi italiani, nel caso della grande distribuzione il prodotto è in genere commercializzato con la PL.

Per la pasta, a differenza di quanto visto nel Regno Unito, il prodotto italiano si trova in concorrenza con il prodotto francese (tab. 2.11).

Tab. 2.11 – Prezzi della pasta bio nelle principali catene di supermercati e in alcuni negozi specializzati – Francia

Provenienza	Quantità gr	Etichetta	Prezzo		
			Auchan	Monoprix	Naturalia
Francia	500	Lazzaretti			1,44
Italia	500	La terra e il cielo			1,95
Italia	500	S'arta Sardinia			2,39
Francia	500	PL – integrale		1,29	2,00
Francia	500	PL		1,45	
Italia	500	Rummo		3,27	
Italia	500	Shar – Bonta d'Italia gluten free		4,47	
non dichiarata	500	PL	1,08		
non dichiarata	500	PL – integrale	1,34		
non dichiarata	500	PL	0,81		

Fonte: nostra indagine su siti internet

La stessa concorrenza è riscontrabile nel caso delle conserve di pomodoro, nel cui caso anche il prodotto spagnolo compare nel negozio specializzato mentre nella grande distribuzione prevale il prodotto francese (tab. 2.12).

Tab. 2.12 – Prezzi dei pomodori trasformati bio (pelati, passata e concentrato) nelle principali catene di supermercati e in alcuni negozi specializzati – Francia

Provenienza	Quantità gr	Prodotto	Etichetta	Prezzo		
				Auchan	Monoprix	Naturalia
Spagna	660	pelati	PL			2,45
Italia	500	pelati	La Bio idea			0,75
Spagna	350	passata	PL			1,69
Francia	500	pelati	PL	0,99	0,93	0,49
Francia	500	chopped tomatoes	PL	0,99	1,37	
Francia	200	puree	PL	1,85		
Francia	500	passata	PL	1,75	2,27	
Italia	700	passata	Prunotto		3,15	

Fonte: nostra indagine su siti internet

Per quanto riguarda l'olio d'oliva (tab. 1.13), nella grande distribuzione è anche in questo caso visibile nettamente una segmentazione del mercato tra la PL di origine spagnola e gli altri marchi che raggiungono un prezzo circa doppio. Nel negozio specializzato è invece il prodotto francese a proporsi con il prezzo inferiore.

*Tab. 1.13 – Prezzi dell’olio extravergine biologico nelle principali catene di supermercati e in alcuni negozi specializzati – Francia*

Provenienza	Quantità ml	Etichetta	Prezzo		
			Auchan	Monoprix	Naturalia
Spagna	750	PL		8,08	
Spagna	250	PL		2,96	
Italia	500	Organic premium		4,17	
Francia	500	Organic		5,76	
Francia	1000	Organic		9,80	5,40
Italia	750	Organic		7,04	
Francia	750	Organic		8,65	3,37
Tunisia	1000	Organic		7,04	5,89
UE	750	Organic	7,89		
Ue	750	PL	3,99		
Italia	750	Organic	7,99		

*Fonte: nostra indagine su siti internet*

### **3. L'internazionalizzazione delle imprese biologiche italiane**

Obiettivo del lavoro che si presenta nei successivi paragrafi è esaminare il processo di internazionalizzazione delle imprese biologiche italiane, studiandone obiettivi, caratteri, strategie e prospettive in relazione alle forze interne e di contesto che ne determinano forma e dimensione. A tale scopo, il percorso di ricerca seguito ha previsto in primo luogo un approfondimento della letteratura in tema di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese da cui sono stati tratti gli elementi per definire il quadro di riferimento teorico (par. 3.1) al quale poter ricondurre i risultati del lavoro empirico.

L'indagine successiva è stata condotta in due tappe. Durante una prima fase è stato realizzato, mediante un focus-group, un confronto diretto con i principali attori del settore allo scopo di ottenere informazioni preliminari su di un ambito che si è dimostrato assai poco studiato (par. 3.2). Ciò ha consentito anche di circoscrivere il dominio di studio, permettendo di indirizzare le analisi successive su alcune filiere biologiche considerate particolarmente significative.

Nella seconda fase è stata svolta un'indagine diretta finalizzata alla rilevazione dei dati utili a rispondere agli obiettivi di ricerca: questionari ad hoc sono stati somministrati a imprese biologiche esportatrici individuate con un approccio empirico che viene descritto più avanti (par. 3.3.1).

I risultati dell'indagine sono stati poi interpretati sia attraverso un'analisi descrittiva (par. 3.3), sia adottando un modello di statistica multivariata (par. 3.4) al fine di evidenziare i fattori che concorrono a definire il processo di internazionalizzazione.

#### **3.1 Elementi dell'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese secondo la letteratura**

##### **3.1.1 *Alcune prospettive teoriche***

Nelle ultime decadi la letteratura sull'internazionalizzazione ha registrato un considerevole aumento di interesse relativamente alle piccole e medie imprese, parallelamente ad una crescente presenza di tali imprese sui mercati internazionali. Le multinazionali avevano, infatti, monopolizzato l'attenzione degli studiosi sin dagli anni '60, da quando Hymer (1960) aveva modificato il tradizionale approccio macro (per paese) allo studio del commercio internazionale orientandolo verso un'ottica micro (per azienda) e dando così un contributo basilare alla teoria dell'impresa multinazionale. Le ricerche degli anni successivi hanno arricchito il quadro concettuale dell'internazionalizzazione delle grandi imprese offrendo svariati modelli di interpretazione, alcuni di questi riferimento anche per lo studio dello sviluppo internazionale delle piccole e medie imprese per le quali, al contrario, si lamenta la relativa scarsità di teorie specifiche (Etemad, 2004; Hutchinson e Quinn, 2005). Tra le diverse prospettive utilizzate per interpretare i comportamenti oltreconfine di queste ultime, è tuttavia possibile identificare alcuni approcci prevalenti (Laghzaoui, 2009), tra cui l'approccio a



stadi e quello a rete.

Nell'approccio a stadi<sup>10</sup>, l'internazionalizzazione è considerata come un processo lineare, sequenziale e unidirezionale composto da più fasi che vengono attivate, sulla base di un processo di apprendimento esperienziale, dal successo ottenuto nella fase precedente. Si identificano in particolare quattro fasi:

- in una prima fase, a carattere esplorativo, l'impresa svolge attività di indagine per assumere informazioni; ha tuttavia un atteggiamento poco attivo, esportando in maniera irregolare, anche solo per smaltire eventuali eccessi di produzione;
- nella fase successiva, l'impresa mostra un maggiore interesse al mercato estero; partecipa ad iniziative internazionali (fiere, congressi) e rafforza l'attività di esportazione (tramite agenti indipendenti);
- la terza fase vede l'impresa ben introdotta nei mercati esteri mediante filiali commerciali e realizzazione di accordi con altre imprese;
- infine, nella fase più avanzata, l'impresa realizza l'insediamento di unità di produzione nel paese estero.

Ciascuno di questi stadi – considerati in alcuni modelli come innovazioni per l'azienda – è caratterizzato da livelli diversi di coinvolgimento dell'impresa e di controllo che essa può esercitare sulle attività estere, variabili a cui sono strettamente connessi l'impiego di risorse, la competenza specifica e la conoscenza dei mercati di consumo, il livello di rischio e la flessibilità della soluzione adottata. Nonostante le combinazioni tra queste variabili siano molteplici dando luogo a un'elevata eterogeneità dei modelli di accesso ai mercati esteri, questi sono tuttavia riconducibili principalmente alle alternative viste, con gli insediamenti produttivi nei paesi-target che si identificano con le modalità più avanzate di internazionalizzazione. Questi garantiscono una più elevata possibilità di controllo dell'investimento estero da parte dell'impresa, ma richiedono maggiori capacità imprenditoriali e risorse finanziarie e umane a cui corrispondono livelli di rischio e costi più elevati. All'opposto, l'internazionalizzazione commerciale (esportazione) rappresenta la forma più semplice di proiezione dell'impresa all'estero e comporta un minor impiego di risorse, assicurando tuttavia un controllo relativamente più basso (Agarwal e Ramaswami, 1992).

E' nell'ambito di tale approccio che viene inoltre introdotto il concetto di "distanza psichica", intesa come l'insieme dei fattori che ostacola il flusso di informazioni tra impresa e mercati-target, condizionando il processo decisionale nelle transazioni internazionali. La distanza psichica è correlata positivamente alle differenze in termini di cultura, politica, lingua, ecc., e negativamente alla conoscenza e all'esperienza internazionale (Johanson e Vahlne, 1977). Nell'internazionalizzazione a stadi, la gradualità si manifesta quindi anche in relazione alla distanza, sia fisica che psichica, privilegiando nelle fasi iniziali del processo i mercati più 'vicini' per passare successivamente a quelli più 'lontani'.

Nonostante numerose siano state le conferme a tale approccio, studiato in passato soprattutto sulle grandi imprese, più di recente ne sono stati evidenziati i punti deboli, sottolineando come sia possibile l'adozione contemporanea da parte dell'impresa di più modelli di internazionalizzazione anche in uno stesso mercato e rimarcando la reversibilità del processo o di un suo cambiamento di direzione (Valdani, Bertoli, 2010). Diversi elementi, tra cui la crescente globalizzazione, la complessità dei mercati e gli effetti della tecnologia, concorrono

---

<sup>10</sup> A tale approccio si possono ascrivere l'U-Model (o Uppsala Model, Johanson e Vahlne, 1977) e l'I-Model (o Innovation-Related Internationalization Model, Cavusgil, 1980)

poi all'inadeguatezza del modello a stadi per le piccole imprese<sup>11</sup> (Fillis, 2008). Sebbene il numero delle fasi differisca nei diversi modelli a stadi, questi partono generalmente dall'assunto che l'impresa abbia una posizione consolidata nel mercato interno prima di aprirsi ai mercati esteri (Bell et al., 2004). Molteplici studi, al contrario, hanno dimostrato come il processo di esportazione possa essere avviato sin dall'inizio dell'attività aziendale, come avviene nelle imprese definite *born globals*, fenomeno già notato negli anni '80, ma la cui rilevanza sembra essere aumentata nel tempo parallelamente alla graduale riduzione delle barriere commerciali e con il progresso delle tecnologie della comunicazione e dei trasporti che hanno contribuito alla diminuzione di costi e complessità dell'internazionalizzazione (Zucchella, 2002; Andersson, Gabrielsson e Wictor, 2004). Al riguardo, un quadro di riferimento per interpretare il comportamento delle imprese nate come internazionali (*born globals o international new ventures*) è sviluppato nell'ambito della teoria dell'imprenditorialità internazionale (Oviatt e McDougall, 1994), dove l'imprenditore assume un ruolo centrale ai fini dell'internazionalizzazione, possedendo sia informazioni e competenze sufficienti per valutare le opportunità nei mercati esteri, sia capacità di creare rapporti stabili con altri soggetti a livello sovranazionale.

Laghzaoui (2009), richiamando le differenti realizzazioni di espansione internazionale che risultano da recenti studi empirici, mette in evidenza i fattori introdotti in letteratura per spiegare i diversi comportamenti delle imprese, tra cui il progresso e la riduzione dei costi nei settori dei trasporti, della tecnologia e delle comunicazioni (Oviatt e McDougall, 1994) e l'esperienza internazionale del team di gestione (Fischer e Reuber, 1997). Zucchella (2002) ipotizza che il comportamento internazionale delle imprese minori possa rispondere a due logiche distinte: una logica di prossimità e una logica globale. Nel primo caso, l'impresa estende le sue attività nei mercati culturalmente e geograficamente più vicini secondo un approccio graduale e sequenziale di apprendimento; gli adattamenti richiesti al prodotto sono limitati; la produzione rimane concentrata nel paese di origine. Secondo la logica globale, al contrario, i mercati internazionali sono considerati come una singola entità; l'impresa segmenta orizzontalmente il mercato identificando gruppi ben definiti di consumatori cui offre prodotti con caratteristiche omogenee, ovviando in tal modo al problema della distanza psichica.

Il processo di internazionalizzazione è in ogni caso condizionato dai vincoli derivanti dalla disponibilità interna di risorse. L'apertura ai mercati esteri potrebbe infatti richiedere all'impresa l'impiego di risorse aggiuntive rispetto al mercato interno, per affrontare ad esempio i maggiori costi per comunicazione e trasporto, per la ricerca di informazioni sul funzionamento delle istituzioni e dei mercati, per l'adattamento di processi e prodotti, ecc.. In condizioni di scarsa disponibilità di risorse, alcuni studi dimostrano come le relazioni (*network ties*) rappresentino una soluzione che agevola il processo di internazionalizzazione, soprattutto per le piccole imprese (Kontinen e Ojala, 2011)<sup>12</sup>. Nell'approccio di rete (Johanson e Mattsson, 1988), l'internazionalizzazione è infatti conseguente alle relazioni di varia forza e natura (formali, informali) intraprese con soggetti oltreconfine (consumatori, distributori, *competitors*, istituzioni, ecc.) e dipende in particolare dalla rete istituzionale e sociale in cui è

---

<sup>11</sup> A questo riguardo, si ricorda che la Raccomandazione UE n. 1442 del 6 maggio 2003 (entrata in vigore nel 2005), classifica come "piccole" le aziende che impiegano meno di 50 unità lavorative annue e il cui fatturato non supera i 10 milioni di euro. Esse devono inoltre essere "indipendenti", cioè con non più del 25% di capitale appartenente a imprese non PMI. Le unità che non raggiungono 10 unità di lavoro annue e 2 milioni di euro di fatturato annuo sono invece classificate come "micro imprese".

<sup>12</sup> Con riferimento specifico al tema qui trattato, Seccia (2004) sostiene che l'approccio relazionale possa offrire uno schema interpretativo particolarmente adatto alle imprese biologiche.

inserito l'imprenditore esportatore, rete che gli consente l'accesso alle risorse del mercato estero, informazioni, capitale umano, capitale finanziario, ecc. (Bell et al., 2003; Andersen, 2006). La rete è vista in particolare come fonte di informazioni e di conoscenza, elementi che, in assenza di rapporti con il paese estero, sono spesso acquisiti in tempi più lunghi: le reti pertanto comporterebbero un'accelerazione del processo di internazionalizzazione.

Conformemente all'approccio di rete, il processo di internazionalizzazione dell'impresa, secondo Johanson e Mattson (1988), viene attivato attraverso tre fasi distinte. Nella prima fase di *estensione*, l'impresa effettua investimenti immateriali (assume informazioni, stabilisce rapporti - contrattuali, di partnership - con partner stranieri, ecc.) per avviare la costruzione della rete, in maniera autonoma o partecipando a reti preesistenti. Nella fase successiva, *penetrazione*, aumentano le risorse investite da parte dell'impresa e la sua posizione nella rete si sviluppa ulteriormente, fino a raggiungere l'*integrazione* in più reti nazionali. Tale processo è condizionato dall'ambiente in cui l'impresa opera, potendo lo stesso mercato interno generare il percorso di internazionalizzazione tramite le relazioni con altre imprese internazionalizzate. Lo schema seguente (fig. 3.1) sintetizza i risultati delle possibili combinazioni tra internazionalizzazione dell'impresa e del mercato, evidenziando in particolare come un mercato (o settore) già internazionalizzato possa esercitare una pressione verso l'espansione internazionale, fornendo risorse (soprattutto competenza ed esperienza) che possono consentire lo sviluppo oltreconfine anche dell'impresa meno internazionale. Sia l'impresa *early starter*, sia quella *late starter* hanno infatti un basso grado di internazionalizzazione, ma sono posizionate in mercati diversi: poco internazionalizzato, la prima, e fortemente internazionalizzato, la seconda. Ambedue hanno un impegno ridotto sui mercati internazionali, bassi livelli di esperienza oltreconfine e scarse relazioni internazionali dirette, ma la seconda godrà, rispetto alla *early starter*, di un vantaggio determinato dalle conoscenze degli altri attori della rete internazionalizzata in cui è inserita. Nel caso dell'impresa internazionale in 'solitaria', anche se questa è inserita in una rete con scarsa apertura internazionale, il suo elevato impegno verso i mercati esteri le garantisce livelli più alti di conoscenza esperienziale – che è peraltro specifica per la propria situazione aziendale – rispetto ai primi due tipi di impresa. Conoscenza esperienziale e conoscenza di rete si coniugano, infine, nell'impresa *international among others* che è fortemente internazionalizzata all'interno di una rete a sua volta molto proiettata sui mercati esteri.

Fig. 3.1 – Tipologie di internazionalizzazione dell'impresa (Johanson e Mattson, 1988)

Grado di internazionalizzazione		del mercato	
		<i>basso</i>	<i>alto</i>
dell'impresa	<i>basso</i>	<i>the early starter</i>	<i>the late starter</i>
	<i>alto</i>	internazionale solitaria ( <i>the lonely international</i> )	internazionale in rete ( <i>the international among others</i> )

### 3.1.2 *Drivers e ostacoli dell'internazionalizzazione*

L'apertura ai mercati esteri è considerata sempre più uno strumento che contribuisce alla sopravvivenza e alla crescita delle imprese, sebbene la letteratura non sia conclusiva al riguardo, come evidenziato da uno studio dell'Unione europea (EC, 2010). Di conseguenza, anche il dibattito sui fattori che condizionano il processo di internazionalizzazione delle piccole e medie imprese, determinandone forma e dimensione, è cresciuto nel tempo ed è particolarmente vivace.

I fattori che influenzano la scelta dell'impresa riguardo all'approccio al mercato estero sono molti e riguardano sia l'ambiente esterno sia quello interno all'impresa. Tra i primi, i caratteri dei paesi e dei mercati di consumo hanno naturalmente grande peso – come i fattori socio-economici generali, le dimensioni e la struttura del mercato, la presenza di servizi – ma sono rilevanti anche alcuni fattori del paese dove l'impresa opera, fattori che possono condizionare le sue capacità di proiettarsi all'estero, agendo da deterrenti o, al contrario, facilitando il processo di internazionalizzazione. Dimensioni e caratteristiche del mercato d'origine sono tra questi, come anche l'immagine del paese che 'accompagna' il prodotto all'estero, oltre a fattori più specifici, quali i programmi di promozione, gli oneri amministrativi, la logistica e i costi di trasporto associati all'esportazione. Sul fronte interno, gli obiettivi aziendali rappresentano il primo elemento alla base del percorso di internazionalizzazione, a cui si affiancano fattori legati alle risorse disponibili (tecnologiche, di conoscenza, umane, finanziarie, ecc.) e al tipo di prodotti che si vuole esportare (Valdani e Bertoli, 2010).

Il recente rapporto europeo sulla competitività delle piccole e medie imprese (EC, 2014) traccia alcune tendenze di carattere generale che riguardano tra l'altro anche i rapporti tra le imprese e i mercati esteri. Si conferma innanzitutto che l'esportazione rappresenta la forma di internazionalizzazione più utilizzata in questo ambito per il ridotto impiego di risorse e per i rischi più contenuti che tale processo richiede e come le strategie siano diverse in relazione alle caratteristiche dell'impresa e ai fattori esterni. A fattori interni, in particolare, fanno capo le dimensioni dell'impresa, il livello di competenze e quello relativo alle innovazioni. Studi empirici hanno infatti dimostrato che imprese più grandi hanno non solo maggiori probabilità di esportazione ma che quest'attività dà anche migliori risultati; ciò è attribuito alle maggiori risorse di tali imprese in termini finanziari, oltre che di conoscenza e di esperienza manageriale. Anche l'introduzione di innovazioni è considerata un *driver* rilevante ai fini dell'internazionalizzazione, sebbene il rapporto di causalità non sia sempre unidirezionale: in alcuni casi l'innovazione (di prodotto) emerge quale prerequisito per l'espansione estera, in altri casi l'avvio dell'espansione estera è successiva all'introduzione dell'innovazione. Si è visto inoltre che anche la capacità di produrre prodotti differenziati per specifiche nicchie di mercato risulta rilevante nel condizionare l'internazionalizzazione dell'impresa, come dimostra un'indagine condotta su 546 piccole e medie imprese italiane (Cedrola, Battaglia e Tzannis, 2008). Ancora, il processo di espansione estera è favorito dall'utilizzo delle nuove tecnologie di comunicazione: le reti informatiche, come Internet, consentono di acquisire informazioni sui mercati esteri e di avere contatti diretti con soggetti oltreconfine, facilitando le relazioni internazionali senza il ricorso degli intermediari.

Tra i fattori esterni si ascrivono caratteri sia del paese di origine, sia del paese di destinazione. Assumono rilevanza, tra gli altri, le dimensioni dei mercati nazionali e esteri<sup>13</sup>, la distanza geografica e culturale, le normative sulle attività produttive e quelle sull'esportazione, gli

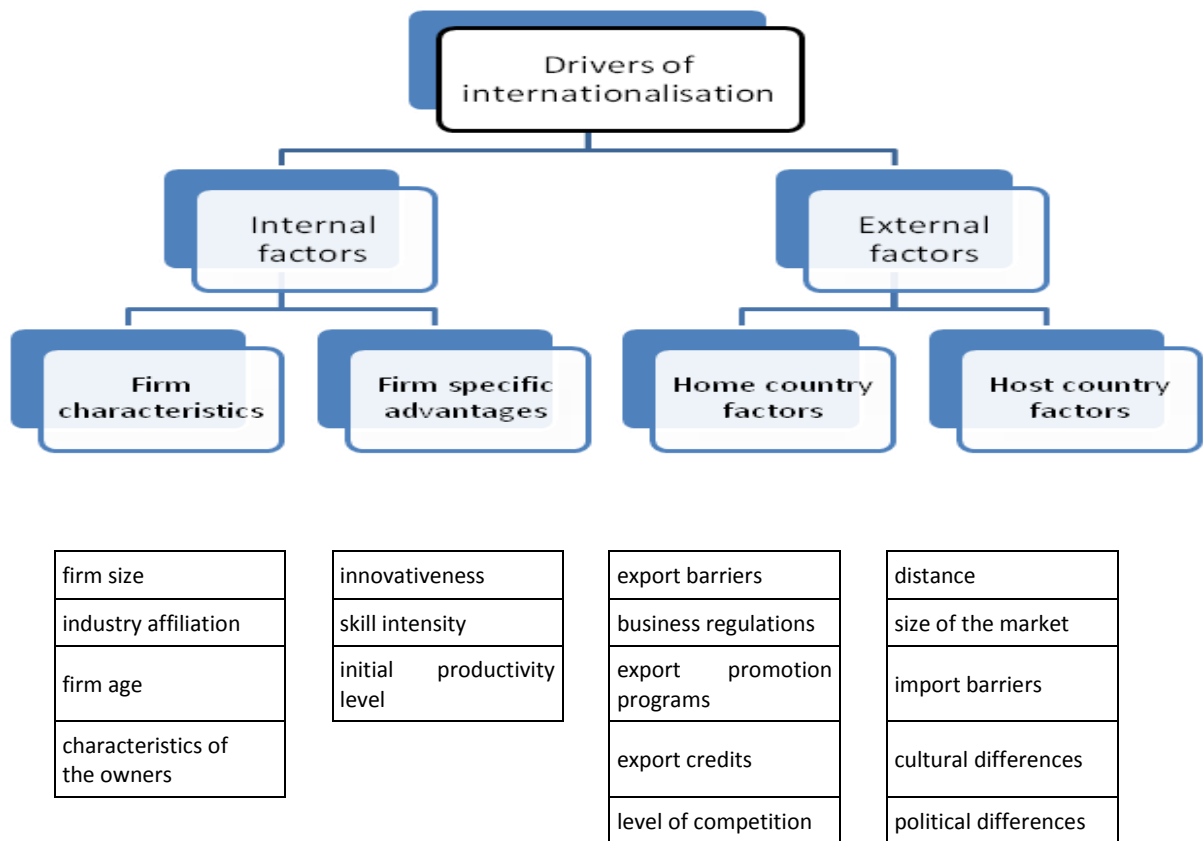
---

<sup>13</sup> Studi empirici hanno dimostrato come l'internazionalizzazione sia favorita da dimensioni ridotte del mercato interno e da mercati-target più sviluppati.

aspetti di natura fiscale, la qualità delle infrastrutture di trasporto. La carenza di assistenza a livello nazionale e una normativa sfavorevole costituiscono ostacoli rilevanti ai fini dell'internazionalizzazione; la normativa sull'esportazione, in particolare, può comportare oneri di esportazione non irrilevanti (spese burocratiche, spese per lo sdoganamento e le ispezioni, ecc.) a cui si aggiungono i costi relativi a sicurezza, etichettatura, imballaggio. Fattori esterni rilevanti nell'influenzare il processo di espansione estera delle piccole e medie imprese sono i *Programmi di promozione alle esportazioni* attivati nel paese di origine a cui fanno capo: 1. azioni per la costruzione dell'immagine-paese (pubblicità ed eventi promozionali); 2. servizi di sostegno alle esportazioni (formazione e assistenza tecnica); 3. marketing (fiere e missioni di esportazione); 4. ricerca e pubblicazioni (generalisti, di settore, informazioni a livello di impresa, informazioni sui mercati di esportazione); 5. sostegno finanziario (crediti all'esportazione, assicurazione (Lederman et al., 2006; EC, 2014).

Lo schema seguente sintetizza i molteplici fattori che influenzano il processo di internazionalizzazione delle imprese, secondo il rapporto citato (EC, 2014) (fig. 3.2).

Fig. 3.2 – Drivers del processo di internazionalizzazione per le piccole e medie imprese



Fonte: EC (2014)

In definitiva, il rapporto della Commissione evidenzia come, in linea generale, la partecipazione delle piccole e medie imprese all'esportazione aumenta con l'aumentare delle dimensioni e dell'età dell'impresa, e come essa sia correlata positivamente ai livelli di innovazione, all'attività di ricerca e di sviluppo e al livello delle competenze. Anche i fattori esterni relativi al paese di destinazione, tra cui le dimensioni del mercato, la lingua e la distanza geografica, incidono in modo significativo sulle attività di internazionalizzazione, in particolare per le imprese più piccole che, insieme a quelle più giovani, dimostrano maggiori difficoltà ad entrare nei mercati esteri.

Tra i fattori interni all'impresa che condizionano il processo di internazionalizzazione, diversi autori hanno evidenziato anche il carattere familiare dell'impresa, esplorando l'effetto che il coinvolgimento della famiglia nella gestione o altre attività può avere sul processo di internazionalizzazione (tra gli altri: Zahra, 2003; Graves e Thomas, 2006). Con particolare riferimento al contesto italiano, Cerrato e Piva (2010), esaminando la situazione relativa alla gestione familiare di un campione di mille imprese manifatturiere, hanno riscontrato un'influenza negativa della gestione familiare dell'impresa sull'avvio del processo di internazionalizzazione, ma non sulla sua espansione una volta che il processo sia stato avviato. Gli Autori evidenziano anche come le competenze gestionali e quelle delle risorse umane giochino un ruolo significativo nello sviluppo internazionale dell'impresa e come, più in generale, la forte correlazione positiva tra capitale umano ed espansione internazionale delle imprese debba costituire un focus per i *policy makers* per interventi a favore dell'internazionalizzazione. E in questo ambito va segnalata in particolare la capacità di pianificazione strategica dell'impresa per l'influenza positiva che questa può avere sulle attività a carattere internazionale dell'impresa (Andersson, Gabrielsson e Wictor, 2004). Gli stessi Autori fanno inoltre notare come, tra i fattori esterni, il contesto specifico nel quale l'impresa esportatrice opera possa avere un notevole impatto sul comportamento internazionale della piccola impresa e, in particolare, la percezione di essere inserita in un ambiente dinamico sembra costituisca un fattore casuale nell'espansione oltreconfine.

Per quanto riguarda gli ostacoli al processo di internazionalizzazione, il prezzo del prodotto e il costo dell'internazionalizzazione sono tra i fattori interni all'impresa maggiormente percepiti come impedimenti. Tra i fattori esterni, la carenza di capitali (difficoltà di accesso al credito) e di un adeguato sostegno pubblico sono riconosciuti come le barriere più rilevanti, soprattutto tra le imprese già presenti sui mercati internazionali, mentre le imprese che intendono avviare un percorso internazionale vedono maggiormente importanti la carenza di informazioni, le difficoltà linguistiche, la differenza culturale. In particolare, l'esportazione oltre i confini dell'UE è ostacolata principalmente dai rischi relativi ai pagamenti, dalle difficoltà burocratiche e dalla mancanza di specifici finanziamenti (EC, 2010 e 2011). Risultati solo in parte analoghi derivano da uno studio sulle piccole e medie imprese portoghesi (Pinho e Martins, 2010), paese caratterizzato dalla presenza di una preponderante quantità di imprese piccole e piccolissime, dove i non-esportatori considerano come barriere all'esportazione: la mancanza di conoscenza dei potenziali mercati, oltre che di personale qualificato e di idoneità tecnica, la concorrenza nel settore, la mancanza di assistenza finanziaria da parte delle istituzioni, mentre gli esportatori fanno riferimento alle difficoltà di controllo del flusso di prodotto nel mercato di destinazione. Risorse limitate e relazioni internazionali inadeguate, nonché mancanza di conoscenze manageriali specifiche rappresentano le principali barriere per l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese secondo l'OECD (2009) che sottolinea come il vincolo delle risorse, in particolare di tipo finanziario, sia particolarmente rilevante per le imprese più piccole e di recente internazionalizzazione.

Con riferimento specifico all'oggetto del presente studio, l'internazionalizzazione delle imprese

agroalimentari biologiche, la letteratura offre purtroppo contributi certamente più limitati. Un'indagine condotta sulle imprese agroalimentari europee (Fischer, 2010) esamina la relazione tra risultati del processo di esportazione, in termini di quota di prodotto esportato, e qualità dei prodotti alimentari, espressa attraverso il prezzo. L'indagine utilizza dati aggregati (Eurostat) e i risultati evidenziano che, in linea generale, tale relazione dipende dal tipo di prodotto e di destinazione, oltre che dal paese esportatore e, solo limitatamente ad alcuni paesi (Italia e Francia), si sottolinea come la qualità rappresenti un fattore significativo nel determinare l'esito dell'internazionalizzazione. A livello nazionale e osservando un campione di imprese agroalimentari toscane, Belletti et al. (2009) esplorano l'impatto che le denominazioni d'origine hanno sul processo di internazionalizzazione. Dall'analisi emerge che i marchi di origine hanno un'influenza generalmente positiva – soprattutto con riferimento alla protezione giuridica che assicurano relativamente ad un'eventuale contraffazione –, ma che questa dipende da diversi fattori sia interni alle imprese che esterni. Tra questi ultimi, il sistema specifico di produzione, a cui si possono ricondurre tipo e livello di organizzazione della *supply chain*, reputazione del prodotto e suo territorio di origine.

### **3.1.3 Le modalità di ingresso sui mercati esteri**

L'evidenza empirica dimostra che, tra le modalità utili a collocare i prodotti sui mercati esteri, l'esportazione corrisponde alla prassi più ricorrente per le piccole e medie imprese, soprattutto nelle prime fasi dell'approccio ai mercati (EC, 2014). Schemi a più alto grado di internazionalizzazione richiedono investimenti più elevati e sono caratterizzati da una maggiore rigidità (minore reversibilità), oltre che da un livello di rischio più elevato, elementi che mal si coniugano con dimensioni aziendali ridotte. Va precisato che, in ogni caso, avviare un percorso di internazionalizzazione è per l'impresa un'innovazione che comporta un certo grado di rischio collegato tra l'altro alla distanza – sia fisica che psichica – che separa il paese di origine da quelli di destinazione. Esso dipende inoltre dalle modalità di scelta dei mercati di consumo che, come si è constatato in particolare nelle aziende di minore dimensione, non avviene secondo un processo di valutazione preventivo (realizzando ad esempio analisi di mercato) e un atteggiamento pro-attivo<sup>14</sup>, ma assecondando spesso iniziative esterne all'impresa avviate da soggetti pubblici o privati. Sulla base dell'indagine diretta presentata più avanti, questa caratteristica delle piccole e medie imprese italiane trova riscontro anche nel comparto biologico, dove gli operatori esteri incontrano le imprese spesso durante eventi internazionali, a cui partecipano perlopiù grazie a specifici progetti di internazionalizzazione promossi a livello locale.

Con particolare riferimento al settore agroalimentare nazionale, va ricordato come esso sia caratterizzato da una forte componente di imprese di piccole e medie dimensioni che presentano una forte diversità delle caratteristiche a seconda sia dei comparti merceologici, della natura dei processi produttivi e delle tecnologie dominanti, sia dell'area territoriale di riferimento. Tali caratteristiche strutturali, unitamente alla tipologia di prodotti realizzati, come è ad esempio il caso di prodotti legati a tipicità locali o riferiti al *Made in Italy*, condizionano la strategia di internazionalizzazione delle imprese, rendendo di difficile

---

<sup>14</sup> *L'impresa reattiva ha un atteggiamento adattivo ai vincoli e alle opportunità che offre il mercato, come nel caso della partecipazione a progetti di internazionalizzazione promossi da enti pubblici o della vendita all'estero sollecitata dai buyer della GDO estera. Si contrappone all'atteggiamento pro-attivo che l'impresa assume come conseguenza di precise scelte di sviluppo realizzate secondo un progetto organico che tiene conto delle risorse e delle competenze interne (pianificazione strategica) (Valdani e Bertoli, 2010).*

attuazione la creazione di insediamenti produttivi, soprattutto nei Paesi terzi, e imponendo di fatto l'esportazione dei prodotti, eventualmente mediante la creazione di rapporti di collaborazione stabili con soggetti che operano sul mercato di destinazione.

L'accesso all'export, specie nei mercati più complessi, da parte delle piccole e medie imprese, è reso ancor più difficile da alcune carenze specifiche del settore agricolo e del sistema agro-alimentare nel suo complesso, ma che più specificamente interessano anche il comparto produttivo biologico. Tra i più importanti fattori di criticità riscontrabili, proprio la dimensione media sembra costituire quello più importante, unitamente alle difficoltà di pervenire ad una sufficiente organizzazione collettiva dei produttori agricoli e delle filiere.

La piccola dimensione delle imprese, insieme alla eterogeneità dei livelli qualitativi e alla irregolarità nel tempo e nello spazio dell'offerta, non permettono spesso il raggiungimento di una massa critica sufficiente per accedere ai mercati internazionali, specie sui canali più strutturati e moderni. A ciò si aggiungano i "tradizionali" limiti derivanti dall'insufficiente dotazione di risorse finanziarie (con connessi problemi legati all'accesso al credito) e umane, che limitano fortemente la possibilità di investire per l'accesso alle informazioni specifiche per i vari mercati di destinazione (analisi di mercato e dei consumatori, analisi della concorrenza, analisi della normativa, etc.), per l'acquisizione e l'aggiornamento del necessario know-how, e per la dotazione di attrezzature logistiche e organizzative necessarie per esportare. Tali carenze sono sempre più gravi al crescere della complessità e competitività riscontrabile sui mercati internazionali e delle crescenti esigenze in termini di *compliance* di standard di qualità di natura pubblica e, soprattutto, privata. Il problema della *compliance* con le norme amministrative è molto rilevante anche con riferimento alla stessa pratica biologica, soprattutto per l'export verso paesi dove sono richieste certificazioni supplementari rispetto a quella comunitaria. I costi di informazione per l'accesso ai mercati esteri possono comunque essere molto rilevanti, tali da richiedere spesso l'assistenza ad imprese specializzate.

Si deve inoltre considerare che i problemi di organizzazione logistica sono ancora più evidenti per l'export di prodotti deperibili o di difficile trasporto, come appunto molti prodotti agroalimentari. Notoriamente il nostro Paese, e principalmente le regioni meridionali, soffrono da questo punto di vista di un forte svantaggio competitivo rispetto ad altre aree competitor, quali ad esempio la Spagna o la Francia, a causa delle carenze nelle reti infrastrutturali stradali e ferroviarie accentuate dalla grande frammentazione dell'offerta.

La mancanza di un'adeguata organizzazione collettiva che possa svolgere attività di coordinamento, di informazione, di gestione della logistica, di promozione collettiva e, più in generale, di rapporto con i mercati di destinazione, può seriamente minacciare la possibilità da parte del sistema agroalimentare e in particolare delle imprese agricole di cogliere le numerose opportunità che si prospettano. Molto spesso le imprese agroalimentari accedono ai mercati esteri in maniera episodica, e spesso per il tramite di altri soggetti commerciali (commissionari esportatori o imprese estere di importazione) da cui dipendono interamente, senza avere la possibilità di sviluppare conoscenze dirette sui mercati di destinazione e risultando dunque facilmente sostituibili da parte degli intermediari e degli acquirenti esteri.

E' opportuno qui ricordare brevemente che l'esportazione, rispetto alle altre forme di ingresso, è caratterizzata da un elevato grado di flessibilità, coinvolgendo risorse limitate, e ha pertanto un livello di rischio contenuto. Può essere realizzata in forma diretta o indiretta. Nel primo caso, l'impresa assume responsabilità e rischi connessi alla gestione delle attività nel nuovo mercato, con un impiego di risorse relativamente più basso e detenendo il controllo sulle operazioni internazionali; inoltre, i contatti diretti con il mercato consentono il flusso di



informazioni verso l'impresa utile ad aumentare il suo livello di competenza. Nell'esportazione indiretta, al contrario, l'impresa ricorre a soggetti esterni che fungono da intermediari e che possono operare sia nel mercato dell'impresa (esportatori), sia nel mercato-target (importatori). L'impresa pertanto può utilizzare a proprio vantaggio le conoscenze di tali operatori ma non ha contatti diretti con il mercato estero e non ha controllo sul processo di esportazione.

### 3.2 L'internazionalizzazione del biologico italiano secondo gli stakeholders

Studi e indagini in materia di internazionalizzazione delle imprese biologiche italiane risultano molto carenti. Mancano pertanto informazioni utili ad orientarsi sia sui caratteri di tale processo (modalità di realizzazione, settori interessati, mercati, ...) sia sulle relative questioni aperte, elementi necessari per la definizione di percorsi di ricerca contestualizzati. Per superare tale ostacolo, nella fase preliminare dello studio è stato organizzato un focus-group<sup>15</sup> coinvolgendo sia il mondo produttivo biologico sia quello dei consumatori per dibattere su alcune questioni centrali per i ricercatori. Durante la consultazione si è tentato di far emergere i punti forza e quelli di debolezza del commercio internazionale dei prodotti biologici italiani, evidenziando in particolare i fattori interni ed esterni al sistema produttivo bio che condizionano maggiormente il processo di internazionalizzazione. Ci si è interrogati inoltre sulle aspettative per l'evoluzione della domanda estera dei nostri prodotti bio, sia nei mercati consolidati che in quelli emergenti, cercando di orientare il dibattito sui principali problemi da affrontare in caso di una maggiore apertura delle imprese italiane ai mercati esteri. Infine, il confronto è stato indirizzato sulla sostenibilità del processo di internazionalizzazione delle imprese biologiche per far emergere eventuali *trade-offs*/relazioni nella visione dei protagonisti del settore.

Di seguito si riportano i risultati del confronto relativamente alle principali questioni discusse, mentre qui si vuole evidenziare come, in linea generale, l'internazionalizzazione delle imprese sia considerato dai protagonisti principali del settore un processo complesso che necessita di notevoli know-how e capacità imprenditoriali, per un verso, e di assistenza e supporto specifici lungo l'intero processo, per altro verso. I fattori che si ritiene influenzino gli esiti di un percorso di internazionalizzazione sono svariati, ma si pone in particolare l'accento su alcuni aspetti e, innanzitutto, sulla necessità di definire strategie differenziate in funzione di mercati e di prodotti, privilegiando l'esportazione di prodotti di alta qualità e dal valore più elevato (come i trasformati e i prodotti biologici con altre certificazioni) e individuando i canali commerciali più opportuni affinché i prodotti possano essere meglio valorizzati. Ancora ai fini della valorizzazione, oltre alla qualità, è opportuno garantire la tracciabilità lungo la filiera e operare all'interno di 'progetti di prodotto', con la collaborazione di intermediari dall'elevato profilo professionale (conoscenze specifiche e competenze manageriali), operando sui mercati più idonei anche in funzione delle caratteristiche della logistica disponibile (ad esempio,

---

<sup>15</sup> Al focus group, tenutosi il 28 marzo 2012, hanno partecipato: Marco Camilli, Coldiretti; Luisa Colombo, FederBio; Fabio Ferraldeschi, AIAB; Carlo Hausmann, ARM-CCIAA.RM; Agostino Macri, Unione Nazionale Consumatori-UNC; Roberto Pinton, Assobio, che si sono confrontati con i ricercatori INEA e IAMB coinvolti nel progetto: Carla Abitabile, INEA; Andrea Arzeni, INEA; Roberta Callieris, IAMB; Francesca Giarè, INEA; Luigi Guarrera, IAMB; Gaetana Petriccione, INEA, Patrizia Pugliese, IAMB; Laura Viganò, INEA; Annalisa Zezza, INEA.

privilegiando paesi meno distanti per i prodotti freschi) e comunicando adeguatamente qualità e provenienza dei prodotti in relazione al diverso profilo dei consumatori. Riguardo al rapporto tra sostenibilità e internazionalizzazione, si sottolinea la relazione diretta tra costi e sostenibilità, evidenziando i possibili rischi economici per l'impresa che voglia essere più sostenibile, ma si è consapevoli della rilevanza della questione anche in considerazione dell'importanza attribuita alla sostenibilità dei prodotti alimentari (biologici) in alcuni paesi (Germania, Olanda, Svezia).

### **3.2.1 Il sistema produttivo biologico e il processo di internazionalizzazione**

L'internazionalizzazione è un processo complesso. Perché sia attuato efficacemente, è necessario realizzare una serie di azioni preliminari che vanno dallo studio dei mercati e delle aree di interesse rispetto ai prodotti che si intende esportare alla definizione di 'progetti di prodotto', nell'ambito dei quali siano definiti le caratteristiche del prodotto e i sistemi di garanzia da utilizzare, all'individuazione di un meccanismo efficace di assistenza alle imprese lungo l'intero processo. Tuttavia, non tutte le imprese hanno caratteristiche tali da garantire un'efficace apertura ai mercati esteri che dovrà comunque essere attuata con modalità e strumenti diversi in funzione di dimensioni, tipologia e organizzazione delle imprese. A livello aziendale, problemi si possono riscontrare relativamente: a quantità insufficienti di prodotto da esportare (dovuta alla frammentazione del tessuto produttivo italiano) e alla sua qualità (a dispetto di standard e certificazione), a carenze organizzative, all'entità delle risorse da destinare all'internazionalizzazione, all'inadeguatezza del percorso avviato rispetto alle esigenze del mercato-destinazione (che rischia di compromettere gli sforzi compiuti). E' quindi necessario studiare preliminarmente anche la tipologia di imprese per poter definire un percorso adeguato di internazionalizzazione – dalla progettazione ai suoi contenuti, alla relativa programmazione e attuazione –, evitando percorsi parziali e improvvisati che risultano controproducenti, come avviene nella gestione 'a vista' degli eventi promozionali (fiere).

Per quanto attiene all'assistenza da fornire alle imprese, è necessario che questa sia continua lungo l'intero percorso di internazionalizzazione. Dovrebbe garantire un reale supporto in tutte le fasi, assicurando, non solo le informazioni e la consulenza necessarie, ma intervenendo anche nella progettazione del prodotto, nel risolvere i problemi di logistica, di contatto e interlocuzione con l'estero. Come per tutti i prodotti certificati, si richiede quindi un intermediario con un profilo che vada oltre a quello dell'attuale importatore e che assuma le funzioni di management dell'esportazione, magari con competenze specialistiche (come avviene nel caso dell'importatore specializzato per il vino). Esempi di intermediari con tali caratteristiche sono già presenti sul mercato ma risultano ancora poco visibili ed è quindi necessario rendere accessibile a tutti questo tipo di informazioni. Va sottolineato che la posizione dell'intermediario lungo la filiera internazionale può essere diversa in relazione al prodotto considerato, poiché esso può identificarsi con diversi soggetti: nel caso dei prodotti trasformati, tale ruolo può essere assunto dall'industria, diversamente avviene per prodotti a ciclo più breve. L'intermediario inoltre può essere interno al Paese che vuole esportare o può trovare collocazione altrove. Questa variabilità nell'identità e nella posizione dell'intermediario lungo la filiera internazionale pone l'attenzione sui rapporti di forza al suo interno e induce la necessità di individuare quali siano i soggetti che si appropriano dei benefici dell'ampliamento del mercato. Con particolare riferimento all'impresa agricola, considerata la sua strutturale debolezza nella filiera, è quindi necessario individuare le azioni da avviare per aumentare la propria quota di tali benefici.

Altri elementi che possono incidere negativamente sugli esiti di un processo di internazionalizzazione si collegano alle carenze del nostro sistema produttivo che tra l'altro riguardano, oltre alla frammentazione e quindi alla dimensione delle unità produttive: la mancanza di centri di raccolta, l'esistenza di una logistica conto terzi, l'assenza di magazzini nel mercato destinatario. Una comunicazione accurata, una logistica come strumento comune di adeguati raggruppamenti di aziende, l'organizzazione di punti di distribuzione e di stoccaggio nei siti di interesse, la progettazione – in definitiva – di un sistema efficiente che operi in una logica di multi prodotto sono azioni da attivare per contrastare le inadeguatezze del nostro sistema produttivo.

Per quel che riguarda il mercato destinazione, è necessario averne preliminarmente una conoscenza dettagliata con riferimento ai prodotti da esportare: profilo del consumatore (abitudini alimentari, capacità di spesa, livello di istruzione, ecc.), canali di distribuzione da privilegiare (convenzionale, specializzata, alternativa), procedure e regole, sistema dei prezzi bio e convenzionale, partenariato da utilizzare.

A livello di impresa, quindi, la carenza di informazioni o la difficoltà di accedervi rappresenta una nota dolente per l'avvio di un processo di internazionalizzazione. I dati necessari sono molteplici e riguardano aspetti diversi del mercato destinazione: procedure, certificazioni, informazioni sanitarie, normative, ecc. Con riferimento specifico al biologico, è inoltre necessario avere informazioni sul sistema dei controlli che si differenzia nei paesi non in regime di equivalenza e per i quali risultano essenziali le informazioni fiscali, amministrative, sanitarie, e quelle su procedure e normative. Risultano utili, inoltre, informazioni sui competitor internazionali, per un verso, e sull'affidabilità del cliente estero, per altro, in quest'ultimo caso individuando possibilmente forme di garanzia/tutela. Oltre a rendere disponibili le informazioni necessarie, il supporto alle aziende dovrebbe essere espresso anche attraverso un sostegno più diretto volto a risolvere problemi di carattere operativo (es. predisporre etichette in lingua inglese).

### **3.2.2 *La tipologia e le caratteristiche del prodotto biologico da esportare***

Il biologico italiano ha molte potenzialità all'estero grazie alla crescente considerazione che il consumatore dimostra nei confronti di questi prodotti. Tuttavia il processo di apprendimento dei valori del biologico e l'aumento della consapevolezza dei benefici che il consumo dei prodotti biologici può produrre, risulta lento. La domanda, quindi, pur crescendo, non è particolarmente dinamica, anche se le opportunità per alcuni dei prodotti italiani sono maggiori rispetto ad altri: così per quel che riguarda vino e olio e, per quanto riguarda il mercato dei cereali – in particolare il grano duro – e la pasta, uno dei prodotti più promettenti in ambito internazionale. Si tratta di prodotti con caratteristiche che ne rendono il trasporto a lunga distanza più agevole rispetto ad esempio ai prodotti freschi, per questioni legate alla minore deperibilità, e sono disponibili in quantità tali da poter affrontare un percorso di internazionalizzazione.

Tra i prodotti che, in prospettiva, potrebbero avere un ruolo notevole sui mercati esteri ci sono i prodotti trasformati complessi (es. V gamma); ciò in considerazione dell'evoluzione più recente della domanda di prodotti alimentari che esprime, tra l'altro, la richiesta di un aumento della praticità d'uso e della rapidità di preparazione degli alimenti. Tuttavia il sistema produttivo biologico non ha ancora raggiunto livelli di maturità adeguati in termini di affidabilità di questi prodotti: spesso si utilizzano materie prime di provenienza estera e nel processo produttivo non si pone adeguata attenzione alla dimensione della salubrità, usando

ad esempio sostanze grasse ambigue in prodotti certificati biologici. Ciò pone anche un problema di qualità gustativa dei prodotti che dovrebbe invece essere elevata per contribuire a mantenere il capitale di immagine e di reputazione del biologico italiano.

Oltre agli attributi di salubrità e di qualità sensoriale, nel processo di internazionalizzazione dei prodotti biologici italiani – soprattutto nel caso dei prodotti complessi – vanno considerati potenzialmente vantaggiosi anche quelli relativi agli aspetti ambientali (*packaging*), ai valori etici, a quelli di territorialità e di funzione d'uso del prodotto, attributi da comunicare adeguatamente al consumatore attraverso l'etichettatura di prodotto, oggi ancora carente. Con particolare riferimento alla territorialità, l'informazione veicolata dall'etichetta contribuisce ad aumentare la conoscenza del prodotto italiano e della sua articolazione territoriale in relazione alla sua qualità (organolettica), anche se l'impatto informativo sul consumatore estero può essere diverso in relazione al suo grado di conoscenza dei nostri prodotti (ad esempio, la differenza di gusto tra un olio pugliese e uno toscano è apprezzabile solo in base ad un consumo non occasionale di tali prodotti) che non è necessariamente omogeneo nei diversi mercati destinazione. In ogni caso, appare rilevante puntare ai prodotti caratteristici della nostra agricoltura e a un livello qualitativo elevato, pur tenendo conto delle specifiche richieste del mercato; la differenziazione del prodotto che può derivare dal legame con un territorio specifico può contribuire alla competitività dell'impresa, aumentando gli attributi del prodotto e influenzandone il prezzo (collegando ad esempio la produzione alla salvaguardia della biodiversità). Questo elemento è particolarmente rilevante per le piccole realtà che realizzano prodotti con qualità molto elevata.

Ulteriori aree di interesse commerciale per il biologico sono gli snack e i prodotti funzionali, considerata la domanda crescente di questi prodotti. L'opportunità per il biologico derivante da questi segmenti di mercato va tuttavia colta con una riprogettazione del prodotto, valorizzandone in particolare le caratteristiche nutrizionali richieste e riducendo il contenuto di sostanze sgradite (es. grassi saturi).

In definitiva, è necessario lavorare ad un 'progetto di prodotto', studiando i mercati e le aree più interessanti, supportando le imprese durante la progettazione e la produzione stessa, lavorando sui sistemi di garanzia e mirando ad una "certificazione integrata" dei prodotti da esportare, dove il 'bio' possa combinarsi agli altri attributi, potendosi così contenere anche i costi di certificazione e il conseguente prezzo dei prodotti. Bisogna tuttavia tener presente che le imprese non investono su ricerca e sviluppo: per avviare un progetto di prodotto è pertanto necessario l'intervento pubblico. Per quel che riguarda ad esempio l'esportazione del vino biologico, è necessario puntare innanzitutto alla riduzione del suo tenore alcolico e all'assenza di solfiti (ma ciò richiede tecniche di produzione raffinate che spesso le singole aziende non possiedono). Inoltre è importante partecipare a eventi esteri con prodotti compatibili che facciano gamma, in modo da poter organizzare una 'carta dei vini', anche con piccoli volumi di prodotto, ed occupare mercati diversificati. L'esportazione dell'olio bio italiano, prodotto di ottima qualità, risente invece del grosso problema della frammentazione degli stock. In questo caso occorrerebbe lavorare alla standardizzazione commerciale del prodotto (utilizzando anche contenitori normalizzati per tutti i produttori) oppure alla realizzazione di un "blend" d'olio. Bisogna tuttavia considerare che l'omologazione di prodotto, pur riducendo la variabilità delle caratteristiche intrinseche (evitando così di confondere il consumatore), potrebbe distruggere la personalità del prodotto stesso, pregiudicando la competitività dell'impresa. Quanto agli altri prodotti della dieta mediterranea, il grano duro (pasta) rappresenta forse il mercato più promettente, ma a livello produttivo è necessario porre maggiore attenzione alla sua qualità (organolettica).

### 3.2.3 *I mercati per l'internazionalizzazione del biologico italiano*

I mercati internazionali costituiscono una grande opportunità per i prodotti biologici italiani, pur operando distinzioni tra i diversi paesi in relazione alla tipologia di prodotti da esportare. Va considerato innanzitutto che il mercato più vicino, quello europeo, costituisce un punto di riferimento importante – soprattutto in una prospettiva post-crisi – per la sua elevata conoscenza delle produzioni italiane. Inoltre, questo mercato ha mostrato nel 2011 segnali decisi di sviluppo, ad eccezione della Gran Bretagna, e i primi dati del 2012 evidenziano come la crescita continui, anche se con un leggero rallentamento.

Per quanto riguarda i prodotti freschi, in particolare, il mercato europeo costituisce una buona opportunità, anche perché raggiungibile via terra. Già la Russia rappresenta oggi uno dei mercati destinazione dei prodotti ortofrutticoli trasportati su gomma; ma anche i paesi baltici e quelli balcanici rappresentano in questo senso mete interessanti, in prospettiva, soprattutto grazie all'elevato tasso di crescita. In particolare uva da tavola e agrumi bio potrebbero essere valorizzati in questi mercati.

Con riferimento all'area mediterranea, al contrario, non si segnalano mercati interessanti, se si eccettua il Libano e, in misura ridotta, gli Emirati Arabi. Alla Turchia, paese forte sul piano della produzione del biologico e competitore dell'Italia, si potrebbe far riferimento per la costituzione di partenariati produttivi.

Prodotti trasformati (complessi) dovrebbero invece essere privilegiati per i mercati più distanti. Tra questi, sembra particolarmente interessante il Canada che, in generale, ha subito in misura minore gli effetti della crisi generale e che inoltre ha una comunità italiana – soprattutto nelle grandi città – molto attiva in termini commerciali che sta esprimendo un'importante domanda di prodotti italiani, anche biologici, con forti connotazioni di tipicità. Si tratta di un mercato più semplice rispetto a quello degli Stati Uniti, altro mercato rilevante, che si presenta al contrario più complesso sul piano della competizione. Qui è già operativa una distribuzione specializzata nei *natural food*, ma il canale più interessante sembra quello della distribuzione alternativa (negozi specializzati) che non fanno capo a catene e che operano secondo la logica del *franchising*. Infine, tra i paesi latino-americani, il Brasile costituisce ancora un punto di riferimento importante, anche se la normativa più recente ha reso più difficile l'esportazione dei prodotti biologici in questo paese.

I Paesi asiatici come Cina, India, Corea vanno considerati mercati emergenti per il biologico, pur tenendo conto delle relative differenze. La Corea, dove c'è una grande attenzione verso il biologico (il comparto tra l'altro è regolamentato da una normativa nazionale), ha forti tradizioni gastronomiche proprie e un'elevata propensione al consumo di prodotti locali, mostrando una conseguente resistenza all'importazione di prodotti sensibilmente diversi e con elevate connotazioni territoriali, come quelli italiani.

Anche la Cina ha una propria normativa e richiede di certificare i prodotti biologici importati. Questo mercato inoltre è caratterizzato da un duplice problema per il sistema produttivo biologico italiano e che riguarda, per un verso, la rilevante dimensione degli stock richiesti (in alcune grandi realtà cittadine, come Hong Kong e Pechino, esistono tuttavia anche negozi di delicatezze e specialità alimentari) e, per altro, la difficoltà di accesso ad alcuni canali distributivi, in particolare la ristorazione. A tale riguardo va segnalato un problema nel mercato cinese di funzione d'uso del vino per il quale, non essendo tradizione locale consumarne nella ristorazione, gran parte del vino italiano di qualità viene utilizzato come articolo da regalo ed è quindi poco valorizzato. Va segnalato, infine, che più in generale il mercato asiatico è quello

tradizionalmente meno dinamico per quanto riguarda le produzioni certificate.

Infine, per quel che riguarda l'India, si potrebbe pensare a un mercato ricco, di grandi dimensioni e più consapevole di quello cinese, ma non si hanno molte informazioni al riguardo. Recentemente è stata introdotta una nuova catena commerciale per la vendita di soli prodotti europei destinata a una fascia medio-alta della popolazione, ma l'esperimento è troppo recente per potervi trarre dati utili.

In definitiva, i mercati interessanti per l'internazionalizzazione del biologico sono svariati ma anche gli aspetti problematici da affrontare sono diversi. In questo scenario, preme porre l'accento innanzitutto sull'importanza dell'informazione, propedeutica alla scelta dei mercati di destinazione. Nella selezione di questi ultimi, oltre a guardare verso i mercati più grandi e dinamici, in taluni casi potrebbe essere opportuno dare priorità e concentrare gli sforzi laddove si abbia la possibilità di una maggiore garanzia di valorizzazione del prodotto. Così, tra i paesi non citati, pur essendo meno attraente in termini di quantità di prodotto da esportare, il Giappone potrebbe risultare interessante per i livelli di prezzo. Va inoltre considerato che paesi come Cina, Giappone, Russia, Canada, costituiscono per il biologico riferimenti a breve periodo, sono cioè paesi da 'colonizzare' prima dell'approvazione dei regimi di equivalenza da parte di altri paesi (USA).

### **3.2.4 *La sostenibilità nel processo di internazionalizzazione***

È noto come la sostenibilità sia il principio alla base della produzione biologica, perché l'agricoltura biologica nasce dal rispetto dell'ambiente e porta in sé tutta una serie di valori (etici) al cui rispetto l'operatore biologico è attento anche nell'attivare un percorso di internazionalizzazione. Va tuttavia tenuta presente la responsabilità che l'operatore ha nei confronti dell'impresa e delle risorse professionali impiegate che vanno salvaguardate garantendone sopravvivenza e vitalità.

In un percorso di esportazione dei prodotti biologici italiani, la questione della sostenibilità riguarda soprattutto la modalità con cui si realizza la commercializzazione. Uno degli aspetti più dibattuti al riguardo è quello relativo alla distanza che i prodotti biologici devono percorrere e quindi al consumo di energia – e alla produzione di CO<sub>2</sub> – legato al trasporto. I pareri in proposito sono diversi: alcuni ritengono che i prodotti biologici dovrebbero essere consumati a una distanza minima dal luogo di produzione (km 0), sia per un maggiore rispetto dell'ambiente sia per una maggiore garanzia di qualità dei prodotti per i consumatori (freschezza); secondo altri, il km 0 è una forma di autarchia e non garantisce automaticamente il rispetto dell'ambiente e la qualità dei prodotti. Altri elementi da considerare per valutare la sostenibilità del processo di internazionalizzazione riguardano il tipo di trasporto utilizzato e il materiale per il packaging dei prodotti.

Si sottolinea come la tematica della sostenibilità, soprattutto quella ambientale, sia molto sentita in alcuni paesi esteri, quali Germania, Olanda e Svezia, dove alcuni marchi privati del biologico (es. lo svedese Krav) richiedono il rispetto di rigide norme lungo l'intera filiera.

### **3.2.5 *Le strategie e gli strumenti per l'internazionalizzazione***

Gli elementi emersi dalla discussione evidenziano la necessità di adottare strategie di internazionalizzazione diverse in relazione ai paesi e ai prodotti (strategia combinata paese-prodotto), definendo ex-novo l'intero percorso (quantità, intermediari, modalità,

certificazione, ecc.) ogni qualvolta si voglia avere rapporti commerciali con l'estero.

Per far sì che l'internazionalizzazione sia un'opportunità per le imprese, bisogna innanzitutto essere competitivi a livello internazionale. Al riguardo va rilevato che, come per l'intero settore agroalimentare, le nostre aziende risultano generalmente perdenti nel confronto internazionale con i prodotti biologici a basso costo. L'area interessante su cui va concentrata l'attenzione è invece quella dei prodotti a prezzi più elevati, dove le nostre imprese sono in grado di operare, pur con i problemi di dimensione e frazionamento che abbiamo citato. Si può quindi già distinguere tra prodotti di base, destinati ai mercati locali, e prodotti trasformati, di alta qualità, da immettere sui mercati internazionali.

All'origine c'è la necessità, per il nostro sistema di imprese agricole (biologiche), di mettere a punto 'progetti di prodotto' – seguendo le orme dell'industria alimentare –, attraverso i quali valorizzare opportunamente i prodotti nazionali nei singoli mercati, tenendo conto delle nostre caratteristiche produttive e delle specificità dei mercati.

A questo riguardo va segnalato che, nel caso dei prodotti trasformati, è spesso richiesta una tracciabilità di filiera e che, per alcuni prodotti (es. pasta), il nostro paese trasforma molta materia prima importata. Per quanto attiene alle caratteristiche produttive del vino biologico, ci sono da considerare invece le questioni aperte della riduzione del tenore alcolico e dell'eliminazione dei solfiti: risolvere questi problemi implica l'adozione di tecniche di produzione raffinate che spesso le aziende non possiedono, fattore che influisce negativamente sulla capacità di mettere a punto nuovi progetti di prodotto. Diverso è il caso dell'olio d'oliva, per il quale l'Italia può vantare una qualità elevata ma dove la frammentazione produttiva molto spinta costituisce un problema rilevante, avvertito peraltro anche nel convenzionale. A questo riguardo, un interessante esperimento di progetto collettivo di prodotto, condotto su una DOP convenzionale dell'Italia centrale, può essere preso a modello anche per il biologico. Nel caso dell'olio della Sabina, è stato infatti adottato un disciplinare di produzione e sono stati forniti contenitori normalizzati uguali per tutti i produttori della DOP (attualmente circa il 30% della DOP è confezionata con lo stesso contenitore), realizzando quell'aggregazione dell'offerta necessaria a soddisfare la domanda specifica di prodotto. Come già evidenziato, bisogna tuttavia tener presente che il 'blend' tende ad annullare la 'personalità' del prodotto.

Indipendentemente dalle caratteristiche produttive, altri ostacoli per l'esportazione dei nostri prodotti possono presentarsi sotto forma di una forte competizione da parte di altri paesi produttori (è il caso del vino francese esportato in Cina) oppure strategie protettive dei mercati destinazione (è il caso delle catene di *natural foods* statunitensi nelle quali l'origine dei prodotti viene completamente schermata).

Quest'ultimo elemento ci segnala l'importanza di individuare, nell'ambito della strategia di internazionalizzazione dei prodotti biologici, i corretti canali commerciali. Così, con riferimento agli Stati Uniti, va considerata la grande trasformazione che ha subito negli ultimi anni il segmento della distribuzione; si sono infatti diffusi i *farmers markets*, attraverso i quali transita la maggior parte del prodotto fresco locale, mentre il prodotto trasformato si vende soprattutto nella grande distribuzione e nei negozi di specialità; i prodotti biologici si trovano anche nei supermercati, in ampie aree dedicate (dove tra l'altro è assente la pasta biologica italiana, sostituita da quella americana dal prezzo più contenuto); per quel che riguarda il vino, sono diffusissime le enoteche, dove il prodotto è organizzato per paesi e per regioni; sono più recentemente sorte catene di distribuzione nelle quali vi è l'intento di vendere esclusivamente prodotto certificato dal punto di vista della sostenibilità ambientale.

Per quanto riguarda nuove possibilità commerciali, in alcune grandi città stanno sorgendo strutture dedicate alla vendita di prodotti geograficamente localizzati, come a Londra, dove è stata creata una struttura ad hoc per la commercializzazione esclusiva di prodotti francesi. Questo modello commerciale potrebbe essere replicato per i prodotti biologici.

In ogni caso va tenuto presente che nell'internazionalizzazione, dove la distanza tra produttore e consumatore è più grande, aumenta l'importanza del processo di trasmissione delle informazioni e, quindi, della certificazione. Il consumatore estero ha infatti una maggiore esigenza di informazioni sui prodotti biologici italiani che comprendano tra l'altro dati sui relativi benefici pubblici (ambiente, sociale). Questo bisogno informativo è particolarmente evidente nella fase attuale, in cui diversi scandali stanno esponendo il settore biologico (europeo) a rischi elevati di perdita di credibilità e fiducia da parte del consumatore. In un contesto internazionale, il sistema di certificazione e dei controlli acquisisce quindi maggiore rilevanza. Ciò vale sia per il biologico, preso come singolo attributo di qualità, sia per il biologico combinato con altre eventuali certificazioni (origine, sociale, ecc.). In quest'ultimo caso va considerato che il premio di prezzo è unico e riguarda la qualità complessiva del prodotto, senza alcuna distinzione tra i singoli elementi di certificazione che concorrono alla formazione del prezzo. Ciò richiama la necessità di definire strumenti di certificazione integrata che possa opportunamente combinare il biologico con le altre forme di garanzie.

In definitiva, all'interno del nostro sistema produttivo biologico esistono concrete possibilità di apertura ai mercati internazionali, pur non potendo estendere tale possibilità a tutte le imprese del settore. I citati problemi della frammentazione e dell'insufficiente investimento in ricerca e sviluppo possono essere affrontati promuovendo forme di aggregazione delle aziende intorno a progetti di prodotto e mediante specifici interventi delle istituzioni. Le associazioni di imprese, anche temporanee e realizzate in forma 'light', costituiscono strumenti concreti, attivabili agevolmente anche nell'ambito dei PSR, con la misura 132 o la 133. In tale forma le aziende possono affrontare meglio un percorso di internazionalizzazione, a partire dall'assunzione delle informazioni sui mercati esteri necessarie nella fase preliminare, potendo anche contenere la competizione reciproca. Va segnalata qui la rilevanza delle associazioni biologiche come punto di riferimento nell'ambito dei progetti di internazionalizzazione già avviati.

Le caratteristiche dei progetti di prodotto dovrebbero garantire un'agevole attuazione del processo di internazionalizzazione, facendo riferimento a strumenti concreti e disponibili, con particolare riferimento alla logistica, e ad una combinazione prodotto-mercato credibile e consapevole. Non va dimenticata, infine, la necessità di fornire adeguata assistenza alle imprese lungo l'intero percorso di internazionalizzazione.

### **3.3 L'indagine sulle imprese biologiche che esportano**

#### **3.3.1 *Presupposti e metodologia***

L'analisi dell'evoluzione del commercio internazionale di prodotti agricoli e alimentari degli ultimi anni e delle modalità con cui le produzioni di qualità e in particolare quelle biologiche contribuiscono alla crescita delle esportazioni italiane, presentata in precedenza, ha fornito un quadro conoscitivo di riferimento all'interno del quale è stata predisposta l'indagine diretta su



un campione selezionato di imprese bio volta a identificare i principali fattori che influenzano il processo decisionale degli imprenditori biologici relativamente ai loro rapporti commerciali internazionali.

L'insufficiente disponibilità di informazioni e di letteratura in tema, per un verso, e l'ampiezza dell'argomento da trattare, per altro, hanno suggerito di restringere l'ambito di indagine. In particolare, la scelta del tipo di produzione da indagare è stata compiuta per concentrare gli sforzi di ricerca su alcuni prodotti dell'agroalimentare italiano che, in linea generale, fossero particolarmente conosciuti all'estero e per i quali si potesse ragionevolmente ipotizzare che anche la loro versione biologica potesse interessare i consumatori esteri. Con queste premesse, la scelta di alcuni prodotti tipici del *Made in Italy* diventava obbligata e il confronto con gli stakeholders del biologico – i cui esiti sono stati presentati in precedenza – ha indirizzato le preferenze verso il vino, l'olio, la pasta e un prodotto ortofrutticolo. Per quest'ultimo, in particolare, una verifica presso gli scaffali dei principali punti vendita della grande distribuzione francese e inglese ha orientato la scelta verso le mele che rappresentano uno dei nostri prodotti biologici freschi più presenti all'estero.

L'indagine diretta ha avuto come finalità principale quella di raccogliere informazioni utili per analizzare i processi decisionali degli imprenditori biologici, ed è stata rivolta a un campione di imprese del territorio nazionale che producono e vendono all'estero almeno uno dei prodotti di interesse. In particolare, attraverso l'indagine si è inteso identificare gli obiettivi e le strategie di internazionalizzazione e i fattori interni ed esterni che possono favorire o ostacolare l'internazionalizzazione delle imprese biologiche. A tal fine il questionario d'indagine (appendice B) ha consentito la rilevazione di informazioni generali sulle aziende e specifiche sul processo di internazionalizzazione attivato, con particolare riferimento all'anno 2013. Agli indicatori aziendali riferiti al rapporto con i mercati esteri sono stati aggiunti elementi qualitativi di valutazione delle strategie adottate dalle imprese, del relativo livello di preparazione e di competenze, dei risultati del processo di internazionalizzazione.

L'individuazione del campione di aziende cui sottoporre il questionario ha posto diversi problemi connessi innanzitutto alla mancata disponibilità di un universo di riferimento noto relativo alle imprese biologiche che hanno rapporti commerciali con paesi esteri. Se infatti il censimento agricolo offre un quadro informativo dettagliato per le aziende agricole biologiche di produzione (cfr. capitolo 1), non riporta informazioni per quelle di trasformazione (es. pastifici) e, in ogni caso, non ha rilevato i rapporti commerciali con l'estero.

I registri camerali, d'altra parte, forniscono alcune informazioni sulle esportazioni, ma solo per le imprese con obbligo di bilancio, in maggioranza extragricole, e comunque non riportano il metodo di produzione (biologico). Infine, i dati sulle produzioni esportate non sono disponibili nell'elenco nazionale degli operatori biologici fornito dagli Organismi certificatori, né nell'indagine RICA (Rete di Informazione Contabile Agricola)<sup>16</sup> che dispone di un campione non trascurabile di aziende agricole biologiche.

In questa situazione di carenza informativa non è stato quindi possibile disegnare un campione casuale rappresentativo di imprese ma si è dovuto procedere in maniera indiretta partendo dall'ipotesi che la dimensione della base produttiva dei singoli settori considerati sia correlata al numero di imprese esportatrici. Dagli archivi censuari sono state innanzitutto individuate le

---

<sup>16</sup> La Rete di Informazione Contabile Agricola (R.I.C.A.) è un'indagine campionaria annuale istituita dalla Commissione Economica Europea nel 1965, con il Regolamento CEE 79/56 e aggiornata con il Reg. CE 1217/2009.

unità con dimensione economica superiore ai 25.000 euro annui di Produzione standard<sup>17</sup>, unità dove è legittimo ipotizzare la presenza in azienda di almeno una unità di lavoro a tempo pieno, e quindi un significativo orientamento al mercato che non è sempre riscontrabile tra le aziende rilevate nel Censimento. Successivamente sono state quantificate le aziende biologiche che nel 2010 hanno prodotto la materia prima relativa ai quattro prodotti di interesse (uva, olive, cereali e frutta). Per cereali e frutta si è trattato di una misurazione indiretta (*proxy*) delle aziende poiché, nel primo caso, non esistono informazioni sull'eventuale presenza del processo di trasformazione, mentre, nel secondo, il Censimento non fornisce dati di dettaglio per le mele biologiche ma solo per le aziende frutticole in genere.

Nel complesso, i dati censuari hanno quantificato un bacino produttivo di circa 6.500 unità (il 14,4% delle aziende agricole biologiche italiane censite)<sup>18</sup> che ha fornito il riferimento per ripartire a livello circoscrizionale e settoriale il campione di 120 unità da sottoporre ad indagine (tab. 3.1), numerosità campionaria dettata dai vincoli progettuali in termini di risorse. Nello schema seguente è riportata la ripartizione delle imprese per filiera e circoscrizioni. Da segnalare che per il vino sono state prese in considerazione solo le imprese censuarie che effettuano le attività di trasformazione, mentre per l'olio ed i pastifici si è fatto riferimento anche all'elenco contenuto nell'albo biologico 2010 così da colmare la lacuna censuaria.

*Tab. 3.1 – Ripartizione teorica del campione di imprese biologiche per circoscrizione e tipologia produttiva*

Ripartizioni geografiche	Vite	Olivo	Cereali	Frutta	Totale
Nord	12	0	2	11	39
Centro	14	2	6	0	32
Sud	16	35	14	8	40
ITALIA	42	37	22	17	120
%	35	31	18	16	100

Fonte: nostra elaborazione

Ai fini della selezione delle unità campionarie, sono stati adoperati gli elenchi delle aziende biologiche che esportano i prodotti di interesse specifico disponibili negli archivi delle associazioni di categoria del settore che hanno collaborato all'indagine, integrati dalle liste di aziende partecipanti ad alcuni, recenti eventi internazionali di settore, quando disponibili. Il campione effettivamente indagato e il suo riparto produttivo e geografico sono risultati piuttosto diversi dallo schema teorico, come si vedrà nel successivo paragrafo, prima di tutto perché le tipologie pasta e mele rappresentano dei sottoinsiemi rispetto ai dati censuari riferiti a cereali e frutta, ma anche a causa di problemi sorti nella fase di rilevazione (elevato numero di rifiuti alla partecipazione, elevato tasso di mancate risposte)<sup>19</sup>. Per quanto riguarda gli esportatori di mele, inoltre, si è riscontrata una forte specializzazione e concentrazione produttiva con la presenza di forme associate di imprese biologiche (cooperative) che

<sup>17</sup> La Produzione standard, o Standard output, è una stima della capacità produttiva aziendale definita su base comunitaria (reg.UE 1242/2008) calcolata moltiplicando le superfici e le consistenze zootecniche per specifici coefficienti economici unitari.

<sup>18</sup> In realtà, tali dati sovrastimano l'universo di riferimento del campione indagato poiché, delle due aggregazioni colturali qui considerate (cereali e frutta), ai fini della nostra indagine sono considerati solo due prodotti (grano duro-pasta, e mele).

<sup>19</sup> I questionari compilati in modo tale da risultare utilizzabili sono 71.

raccogliono la produzione di numerose aziende agricole. Ciò di fatto ha ridotto notevolmente il numero dei soggetti intervistabili e, al riguardo, si è ritenuto più opportuno e significativo non comparare direttamente i risultati dei pochi rispondenti a quelli delle altre tipologie di prodotto, ma analizzare in dettaglio il caso aziendale più rappresentativo, vale a dire un'importante cooperativa situata in una regione montuosa del nord Italia che raccoglie e commercializza oltreconfine la produzione di mele di oltre 130 aziende dell'area.

I risultati dell'indagine hanno consentito di delineare un quadro informativo originale ed utile a comprendere le questioni, i vincoli e le opportunità che influenzano le scelte strategiche imprenditoriali. È opportuno sottolineare tuttavia che, a causa della non rappresentatività statistica del campione indagato, i risultati dell'indagine non possono essere generalizzati ma sono da considerarsi indicativi ed espressione di tendenze corroborate, per un verso, dalla grande esperienza che diversi intervistati, nel guidare imprese di eccellenza nel settore, hanno mostrato sul fronte delle esportazioni e, per altro verso, dal confronto continuo con le associazioni di settore avviato in tema di internazionalizzazione del biologico con il focus group iniziale.

Per quanto riguarda la tipologia di imprese considerate nelle analisi quantitative, è opportuno sottolineare che si tratta di unità produttive molto diverse. Le aziende che producono vino e olio sono imprese agricole che commercializzano prodotto trasformato partendo da materia prima perlopiù di origine aziendale. I pastifici si prefigurano invece come imprese artigianali che fanno capo all'industria alimentare e, come vedremo più avanti, sono piuttosto difforni dalle prime, sia sul piano strutturale che su quello economico. I risultati dell'indagine consentiranno di verificare se tali differenze hanno un significato apprezzabile a livello del processo di internazionalizzazione.

Di seguito si propone una lettura dei risultati dell'indagine attraverso un'analisi organizzata per temi. In primo luogo sono presentate sinteticamente e in modalità descrittiva, le principali caratteristiche delle aziende indagate focalizzandosi poi sui caratteri del processo di internazionalizzazione intrapreso e sui fabbisogni espressi in relazione all'operatività sui mercati esteri. Successivamente, tramite un modello di statistica multivariata, è stata stimata la relazione esistente tra la propensione all'esportazione delle imprese sotto osservazione – propensione misurata dalla quota di prodotto esportato – e una serie di variabili rilevate tramite il questionario che riguardano molteplici aspetti aziendali, sia strutturali che connessi più propriamente al processo di internazionalizzazione (par. 3.4). Per l'identificazione di queste variabili si è tenuto conto della letteratura in tema (cfr. par. 3.1).

Infine, una sintesi dei risultati dell'indagine ha consentito di sviluppare alcune considerazioni su possibili tracciati per interventi a favore dell'internazionalizzazione delle imprese biologiche che tengano anche conto delle criticità e delle opportunità emerse (par. 3.5).

### **3.3.2 Le caratteristiche delle aziende**

La diffusione delle aziende indagate sul territorio nazionale, riportata nella tabella successiva (tabb. 3.2 e 3.1.A), evidenzia come il campione si distribuisca tra centro-nord (57,8%) e sud (42,3%) ma con una diversa composizione<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Nelle tabelle inserite nel testo sono stati riportati solo i valori percentuali, quelli assoluti sono presenti nell'appendice statistica al capitolo.

Tab. 3.2 – Distribuzione territoriale e produttiva del campione indagato

Ripartizione geografica	% rispondenti			
	Olio	Vino	Pasta	Totale
Nord	0,0	42,9	27,3	25,4
Centro	28,0	37,1	27,3	32,4
Sud	72,0	20,0	45,5	42,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

In particolare, a determinare la distribuzione del campione sono le aziende olivicole e vitivinicole, essendo gli 11 pastifici ripartiti equamente tra centro-nord (6) e sud (5). Si noti, infatti, come nelle regioni centro-settentrionali siano le unità vitivinicole ad essere rappresentate maggiormente (80%), mentre le aziende olivicole si concentrano nel sud della penisola (72%).

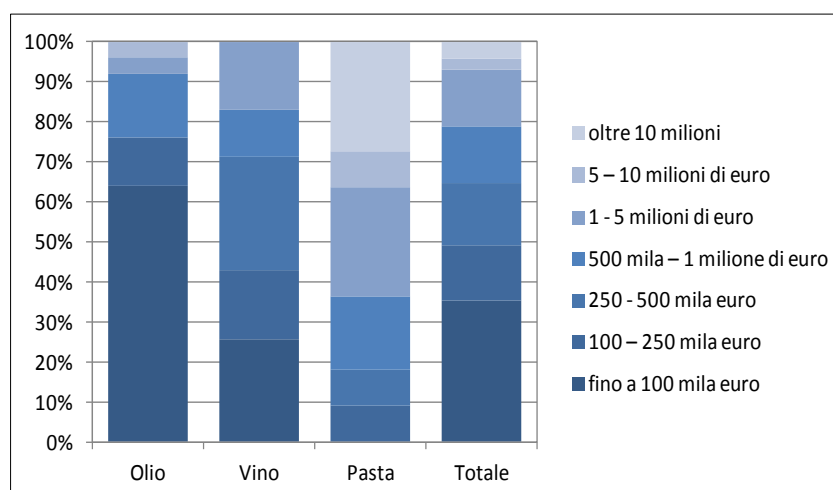
Al di là del metodo di produzione biologico che le imprese considerate adottano e che le accomuna, il campione indagato è costituito da unità produttive molto diverse per natura, struttura e tipo di produzione. Le imprese che commercializzano vino e olio sono tutte aziende agricole che trasformano il proprio prodotto e, in alcuni limitati casi, quello di altre aziende (sono presenti alcuni frantoi cooperativi e, per il vino, due cooperative). Il grado di specializzazione biologica nel prodotto indagato<sup>21</sup> è in media l'88% e la maggior parte delle imprese ha carattere multifunzionale, realizzando attività agrituristiche (41%), dimostrativo-formative (7%) o altro (2%). Al contrario, la quasi totalità dei pastifici indagati non ha superficie agricola operando così la trasformazione di materia prima principalmente acquisita all'esterno, ha un elevato grado di specializzazione nel prodotto biologico (il peso della pasta di semola di grano duro bio è pari al 92%), non svolge attività extraziendali.

Anche i profili giuridici e i caratteri dimensionali delle aziende sono diversi (Tabb. 3.2.A e 3.3.A, in appendice statistica al capitolo). Se si utilizza la filiera produttiva come chiave di lettura, si nota che mentre i pastifici considerati sono perlopiù società di capitali (6 degli 11 casi), le unità olivicole e vitivinicole sono soprattutto aziende individuali (68% delle olivicole e 51% di quelle vitivinicole) o in forma di società di persone (34% nel caso vino).

Sul piano delle dimensioni economiche (fig. 3.3), le imprese che producono olio risultano più piccole – circa i tre quarti di queste aziende si collocano nelle prime due classi di fatturato – rispetto a quelle delle aziende viticole che, sebbene ricadano per una quota rilevante (42%) nelle stesse classi di fatturato, hanno anche il 58% di unità che realizzano in un anno tra 250.000 e 1 milione di euro. Diverso ancora il caso degli undici pastifici indagati, di cui 7 concretizzano oltre il milione di fatturato e sono 3 le unità che superano i 10 milioni di euro.

<sup>21</sup> Rapporto tra produzione bio e totale.

Fig. 3.3 – Distribuzione percentuale del campione per classi di fatturato e orientamento produttivo



Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Il lavoro familiare è presente in tutte le realtà produttive (tab. 3.3) sia con carattere di pieno impiego (la media va da 0,6 per i familiari full-time delle aziende olivicole a 1,5 per quelle vinicole, fino alle 2 unità full-time per i pastifici), sia impegnato solo parzialmente in azienda. E' tuttavia il lavoro extrafamiliare a fare la differenza tra i pastifici e le altre unità produttive: mentre nei primi è elevata la presenza di salariati fissi (in media, circa 15 unità di lavoro), le aziende olivicole e vinicole fanno ampio ricorso alla manodopera stagionale. Questa composizione deriva probabilmente dall'esigenza di coprire i fabbisogni di lavoro soprattutto per le operazioni in campo (raccolta e potatura), mentre ai processi di trasformazione attende perlopiù lavoro familiare e salariato fisso.

Tab. 3.3 – Unità di lavoro medie aziendali

Manodopera	Olio	Vino	Pasta	Totale
Familiare	2,2	2,8	3,0	2,6
a tempo pieno	0,6	1,6	2,0	1,3
part-time	1,6	1,3	1,0	1,3
Extrafamiliare	8,3	10,8	18,8	11,6
a tempo pieno	0,2	1,2	14,8	2,9
stagionale	8,1	9,5	4,0	8,7

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Il campione osservato rappresenta una parte dell'agricoltura biologica italiana dinamica e in evoluzione, considerato che il 62% del campione ha dichiarato di aver effettuato investimenti negli ultimi tre anni (tab. 3.4.A) e oltre il 90% ha di recente introdotto innovazioni (in particolare di processo e/o di prodotto) nella propria azienda. Nonostante un ridimensionamento della quota campionaria che nel prossimo triennio investirà (47% contro il 61% del triennio precedente), anche in prospettiva si programmano cambiamenti in azienda. Gli interventi degli anni pregressi hanno riguardato diverse tipologie di investimento, soprattutto impianti e attrezzature, ma sono rilevanti anche quelli riguardanti la fase della commercializzazione (il 29% delle aziende ha operato in questo senso). Per il futuro, le

incertezze determinate dall'attuale congiuntura economica impongono un ridimensionamento degli interventi, particolarmente evidente sulle strutture e sugli impianti, considerato anche che la gran parte del campione ha finanziato gli investimenti con mezzi propri (77%) (tab. 3.5.A). D'altra parte, il ricorso molto limitato alle altre fonti di finanziamento conferma la più generale difficoltà di accesso a tali forme di credito da parte delle aziende agricole e, nel caso specifico, di quelle biologiche.

Nell'83% delle risposte, l'attenzione alla qualità delle produzioni è espressa anche attraverso l'adesione a sistemi di qualità che si aggiungono a quello biologico (tabb. 3.4 e 3.6.A). Si tratta in molti casi di certificazioni per la denominazione di origine e/o l'indicazione geografica (vino e olio), ma in tutti e tre i settori considerati si evidenzia anche la presenza di certificazioni riguardanti gli standard ISO di gestione della qualità (ISO 9001). Alcune aziende olivicole adottano poi gli standard di gestione ambientale per i siti produttivi (ISO 14001), mentre limitatamente ad un unico caso (pastificio) si registra la presenza contemporanea dello standard internazionale sociale ed etico (ISO 26001) e di quello sulla sicurezza sul lavoro (OHSAS 18001).

Tab. 3.4 – Sistemi di qualità del campione

Certificazione	% risposte multiple			
	Olio	Vino	Pasta	Totale
Denominazione di origine e indicazione geografica	82,4	94,6	0,0	83,1
Emas	0,0	0,0	0,0	0,0
ISO 14001	5,9	0,0	0,0	1,7
SA8000, Iso 26001, OHSAS 18001	0,0	0,0	20,0	1,7
Vision 2000 (ISO 9001)	11,8	5,4	80,0	13,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Circa il 60% delle aziende campionate è condotta da un imprenditore maturo (tra i 40 e i 60 anni di età), mentre i giovani (con meno di 40 anni) guidano solo un quinto delle aziende (tab. 3.6.A).

Quest'articolazione si registra in tutti e tre i settori produttivi considerati la cui maturità è confermata dalla lunga permanenza delle aziende nel settore primario e, soprattutto, nell'attività agricola convenzionale (tabb. 3.5 e 3.8.A) elemento che la letteratura specializzata evidenzia come rilevante nell'influenzare il processo di internazionalizzazione. Rappresentano più del 70% del campione le aziende che contano oltre 15 anni di attività, laddove per la produzione biologica, più giovane, tale durata si registra solo per la metà del collettivo. In particolare, circa la metà delle aziende olivicole indagate (12 su 25 ha adottato il metodo biologico solo negli ultimi nove anni, mentre la conversione per la maggioranza delle unità vitivinicole (66%) è antecedente al 2000.

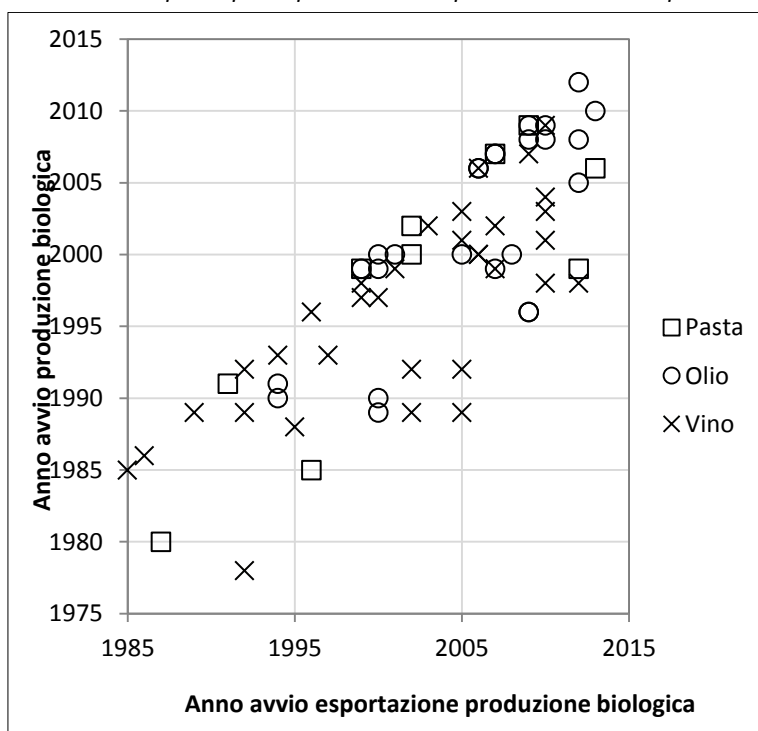
*Tab. 3.5 – Aziende per anzianità nell’attività agricola, nel settore biologico, nell’esportazione*

Anni di attività	% rispondenti			
	Olio	Vino	Pasta	Totale
<b>Impresa</b>	100,0	100,0	100,0	100,0
meno di 5 anni	20,0	0,0	0,0	7,0
5-9 anni	24,0	5,7	27,3	15,5
10-14 anni	36,0	22,9	27,3	28,2
15 anni ed oltre	64,0	77,1	72,7	71,8
<b>Produzione biologica</b>	100,0	100,0	100,0	100,0
meno di 5 anni	8,0	0,0	0,0	2,8
5-9 anni	40,0	8,6	27,3	22,5
10-14 anni	16,0	25,7	18,2	21,1
15 anni ed oltre	36,0	65,7	54,5	53,5
<b>Esportazione biologica</b>	100,0	100,0	100,0	100,0
meno di 5 anni	24,0	17,1	18,2	19,7
5-9 anni	36,0	28,6	9,1	28,2
10-14 anni	20,0	14,3	18,2	16,9
15 anni ed oltre	20,0	40,0	54,5	35,2

*Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta*

L’esportazione dei prodotti biologici è un’attività ancora più recente, considerando che solo poco più di un terzo del campione (35%) ha un’esperienza ultraquindicinale in tal senso, mentre il 48% del campione ha avviato tale attività da non più di 9 anni, anche se per la pasta e il vino si segnala la maggiore incidenza di quelle che hanno iniziato molti anni fa. Anche nell’olio, dove le aziende hanno un’esperienza produttiva più recente, si registra un’esperienza più limitata nell’esportazione. Ponendo in relazione le due variabili, anno di avvio dell’attività e anno di inizio esportazione (fig. 3.4), si evidenzia innanzitutto una presenza rilevante di aziende che hanno iniziato ad esportare contemporaneamente all’avvio della produzione biologica, o con un ritardo molto contenuto. Inoltre si manifesta un andamento simile riguardo al ritardo con cui si è avviata la commercializzazione all’estero per tutte le aziende, indipendentemente dall’orientamento produttivo.

Fig. 3.4 – Distribuzione del campione per esperienza nella produzione e nell'esportazione biologica



### 3.3.3 I rapporti con i mercati esteri

La maggior parte delle imprese ha avviato l'attività di esportazione partecipando a fiere e ad altri eventi a carattere internazionale (61%) e, in misura minore, a iniziative specifiche promosse a livello locale (27%) perlopiù da enti pubblici; in alcuni casi (12%), anche la rete Internet ha contribuito ad attivare il processo di internazionalizzazione (tab. 3.9.A). In ogni caso, l'apertura ai mercati esteri delle aziende indagate si limita all'esportazione dei prodotti (88%) (tab. 3.10.A) che si realizza spesso tramite un soggetto intermediario (88,4%, tab. 3.11.A), rappresentato prevalentemente dall'importatore estero in oltre l'85% delle risposte positive.

I destinatari commerciali più frequenti sono il grossista estero (36%) e il dettaglio specializzato dei paesi in cui si esporta (16%), mentre gli altri soggetti e/o canali commerciali hanno un'importanza minore, sebbene la GDO risulti presente in tutti i settori produttivi (tabb. 3.6 e 3.12.A).



Tab. 3.6 – Destinatari del prodotto esportato dalle aziende del campione (% su valore prodotto esportato)

Destinazioni commerciali	% risposte multiple			
	Olio	Vino	Pasta	Totale
Canali del commercio equo	0,0	1,4	0,0	0,7
Dettaglio estero specializzate nel bio	19,2	12,5	20,0	16,0
Dettaglio tradizionale estero	9,6	6,9	10,0	8,3
Enoteche e simili	0,0	12,5	0,0	6,3
Esportatore nazionale	13,5	5,6	15,0	9,7
GDO estera	5,8	5,6	5,0	5,6
Grossista estero	23,1	44,4	40,0	36,1
Horeca	3,8	5,6	10,0	5,6
Imprese estere di confezionamento	1,9	1,4	0,0	1,4
Vendita diretta on-line	7,7	1,4	0,0	3,5
Altre destinazioni	15,4	2,8	0,0	6,9
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

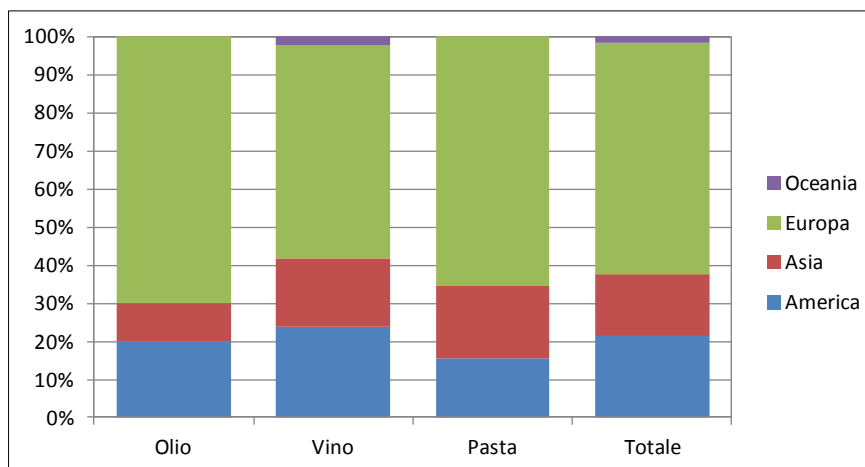
Le difficoltà collegate al processo di internazionalizzazione lamentate da molte delle aziende intervistate risultano evidenti anche dalla lettura di questi dati: a limitare i rapporti diretti delle imprese con i mercati esteri sono, oltre alla concorrenza di altri paesi, soprattutto le complesse questioni burocratiche e i relativi rapporti non sempre lineari con la pubblica amministrazione che spingono le imprese ad affidarsi a soggetti esterni (cfr. paragrafo 3.3.5 per un'analisi specifica).

L'elevata presenza di intermediari che si occupano della vendita dei prodotti fa sì che in molti casi l'azienda non conosca il percorso e quindi l'effettiva destinazione finale dei propri prodotti, soprattutto per quel che riguarda i soggetti, ma a volte anche i paesi destinatari risultano ignoti.

Emerge comunque, tra i rispondenti, la decisa preferenza per i paesi europei (fig. 3.5 e tab. 3.13.A) che vengono scelti nel 61% dei casi – con una punta del 70% per l'olio – a cui seguono a notevole distanza il continente americano e l'Asia. I mercati europei destinatari, in particolare, sono quelli della Germania (39%), della Scandinavia (21%) e della Svizzera (13%), ripartizione che conferma i risultati di altre indagini campionarie<sup>22</sup>. Per quanto riguarda invece le destinazioni extra-europee, USA e Giappone rappresentano le mete preferite delle aziende campionate. Il grado di diversificazione dei mercati internazionali delle aziende indagate non si presenta particolarmente elevato, se si considera che solo per il 17% dei rispondenti il prodotto esportato ha più di un paese destinatario, quota che scende al 7% nei casi in cui i flussi commerciali riguardano continenti diversi.

<sup>22</sup> Nel corso del 2011, l'ISMEA ha condotto un'indagine sull'esportazione dei prodotti biologici intervistando un campione di 100 aziende ([www.ismea.it](http://www.ismea.it)).

Fig. 3.5 – Destinazione geografica del prodotto biologico venduto all'estero (%)



Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Rispetto all'attuale geografia dell'export dei prodotti biologici indagati, si registrano in prospettiva alcuni segnali di cambiamento. Nel consolidare il processo di internazionalizzazione intrapreso, infatti, i programmi degli imprenditori intervistati sono quelli di un'espansione futura delle vendite in Asia – e in particolare in estremo oriente (Cina e Giappone) – espansione che fa comunque seguito ad un ulteriore allargamento del mercato europeo (tab. 3.14.A).

Tra le altre mete extra-europee si segnala anche il medio oriente (per il vino), non presente nella situazione attuale.

Nella grande maggioranza dei casi (oltre l'80%), le imprese del campione contraddistinguono i prodotti biologici esportati utilizzando il proprio marchio, a cui segue il marchio del distributore estero in 15 casi su 100 (tabb. 3.7 e 3.15.A).

Tab. 3.7 – Marchio utilizzato per la commercializzazione all'estero

Marchio	% risposte multiple			
	Olio	Vino	Pasta	Totale
collettivo	3,2	0,0	0,0	1,2
del distributore estero	12,9	7,9	37,5	15,3
del distributore nazionale	3,2	0,0	6,3	2,4
proprio	80,6	92,1	56,3	81,2
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

La presenza di un distributore estero specializzato in prodotti biologici può migliorare il posizionamento sui mercati esteri, aumentando la fiducia nei consumatori verso i prodotti esportati grazie ai controlli diretti lungo tutta la filiera che danno garanzie di conformità al

disciplinare biologico. Inoltre questi soggetti mostrano spesso un impegno specifico sul fronte sociale (commercio equo e solidale) e/o ambientale (produzione e trasporto con basso consumo energetico, uso limitato di materiale da imballaggio)<sup>23</sup>, impegno che può catturare l'interesse di quella fascia di consumatori più sensibili a tali aspetti. Non va trascurato poi il ruolo dei distributori – analogamente a quello degli importatori esteri – nell'agevolare i rapporti tra produttore e consumatore estero attraverso un'adeguata comunicazione, elaborata su una migliore conoscenza della realtà locale. Ciò appare particolarmente utile per quelle unità produttive che, a causa di limiti dimensionali, possono incontrare maggiori ostacoli nel processo di internazionalizzazione e, in particolare, nell'acquisizione di informazioni utili. Un altro elemento che può migliorare il posizionamento sul mercato estero del prodotto è il suo inserimento all'interno di un 'paniere' più ampio di prodotti, magari con connotati analoghi di tipicità, di origine, ecc. Infatti, il 39% circa delle aziende campionate esporta il prodotto indagato in modalità combinata (tab. 3.16.A).

### 3.3.4 *Le strategie di internazionalizzazione*

Le strategie di internazionalizzazione adottate dalle imprese si riflettono in una serie di azioni e atteggiamenti consapevoli e coerenti rispetto agli obiettivi specifici che, partendo dall'orientamento all'esportazione e dalle risorse disponibili, considerano tra l'altro gli adattamenti dell'organizzazione aziendale e dei processi produttivi, l'attivazione di una progettazione specifica di prodotto con eventuali innovazioni introdotte, l'attività di promozione, i flussi finanziari attivati per tale finalità, e altro ancora (Valdani e Bertoli, 2010). L'indagine condotta ha cercato di cogliere le strategie aziendali rilevando alcune informazioni su tali aspetti, ma l'elevato numero di mancate risposte potrebbe rafforzare l'ipotesi di assenza di un vero e proprio disegno strategico finalizzato all'internazionalizzazione che traspare dalle risposte fornite. In questo caso si registrerebbe quindi quell'atteggiamento *reattivo* da parte delle imprese segnalato più in generale dalla letteratura in tema<sup>24</sup>.

Guardando agli obiettivi (tabb. 3.8 e 3.17.A) che le imprese perseguono nel rivolgersi ai mercati esteri, si rileva innanzitutto la ricerca di maggiori opportunità commerciali (37% circa), diversificando i canali e puntando su una clientela più ampia, seguita dalla generica volontà di far aumentare le dimensioni dell'azienda (32%) e dall'insoddisfazione per la situazione del mercato interno (il 31% dei rispondenti dichiara che la domanda interna è insufficiente o che i prezzi sono troppo bassi).

---

<sup>23</sup> A titolo di esempio, tra i più noti distributori di prodotti biologici che operano all'estero, si evidenzia la tedesca Rapunzel ([www.Rapunzel.de](http://www.Rapunzel.de)) che ha una rete distributiva internazionale. Per la distribuzione di prodotti biologici anche di origine estera sul territorio italiano operano, tra gli altri, Ki Group ([www.kigroup.com](http://www.kigroup.com)) e BauleVolante ([www.baulevolante.it](http://www.baulevolante.it)).

<sup>24</sup> Vedi nota 12 in questo capitolo.

Tab. 3.8 – Motivazioni alla base della commercializzazione all'estero

Motivazione	% risposte multiple			
	Olio	Vino	Pasta	Totale
Carenza di domanda nazionale	20,8	15,8	30,0	17,5
Conseguire un prezzo più elevato	18,9	10,5	0,0	13,3
Crescita dell'azienda	32,1	31,6	40,0	32,5
Diversificazione canali commerciali	15,1	26,3	30,0	21,7
Diversificazione clientela	17,0	15,8	0,0	15,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Esaminando gli altri elementi indagati, e in particolare i possibili adeguamenti che le imprese hanno apportato alla struttura, all'organizzazione aziendale o allo stesso prodotto<sup>25</sup>, dai risultati dell'indagine si può desumere che sotto questo profilo le esportazioni non hanno comportato adattamenti apprezzabili. Anche per quanto riguarda gli investimenti finalizzati alla commercializzazione all'estero, non sono stati registrati sforzi particolari, poiché oltre la metà degli intervistati (63%, tab. 3.18.A) non ha effettuato investimenti specifici, privilegiando per lo più acquisti di macchine e attrezzature. Va comunque considerato che tale risultato può essere motivato anche dalla bassa specializzazione commerciale delle aziende intervistate (specie per vino ed olio).

D'altra parte, diversi altri elementi concorrono a rafforzare l'ipotesi di un atteggiamento *reattivo* delle imprese osservate. In effetti, sebbene il 92% degli intervistati abbia utilizzato un mezzo pubblicitario per promuovere il prodotto all'estero, si evidenzia un uso prevalente di canali promozionali che non richiedono necessariamente il coinvolgimento di figure professionali dedicate, segno di una strategia comunicativa non particolarmente evoluta (tab. 3.19.A).

Il principale canale promozionale estero è infatti quello degli eventi fieristici e dei convegni, adottato da oltre un terzo dei rispondenti. Molto meno utilizzati sono gli altri canali della pubblicità tradizionale e del web (12%), delle riviste specializzate (8%), mentre solo una quota risibile degli intervistati (meno dell'1%) si affida a pubblicitari professionisti. Emerge tuttavia un numero non trascurabile di imprese (14%) che delega al distributore estero il compito di promuovere i propri prodotti, segnale dell'importanza attribuita a quest'attività e della consapevolezza della sua complessità. Ai fini della promozione, infatti, il distributore estero è in grado di assicurare un servizio efficace, fondato tra l'altro sulla conoscenza del mercato locale e della distribuzione, delle preferenze del consumatore e della lingua, attività che soprattutto nelle imprese di minore dimensione è difficile internalizzare con gli stessi risultati.

<sup>25</sup> Per quanto riguarda gli adattamenti di prodotto, il risultato si riferisce a un numero limitato di casi indagati (5).

Stabilire relazioni con soggetti che operano sul mercato di consumo estero e, più in generale, essere parte di una rete che consideri l'internazionalizzazione tra le proprie finalità può costituire un vantaggio per le piccole e medie imprese, come dimostrano svariati studi in materia (cfr. par. 3.1 e cap. 4). In tal senso, e nonostante sembri emergere una spiccata propensione aggregativa da parte dei produttori di vino, l'indagine ha innanzitutto rilevato (tab. 3.21.A) come sia relativamente bassa la partecipazione delle aziende ad accordi o collaborazioni con altre imprese: poco più della metà (58%) partecipando a gruppi di imprese produttrici, il 15% mediante accordi di rete con imprese dello stesso settore, il 12% partecipando a piattaforme fra imprese e, infine, il 10% entrando a far parte di reti distributive.

Maggiori sono i rapporti con i soggetti che forniscono un supporto nel processo di internazionalizzazione e, in particolare, con le associazioni professionali (28%) e le camere di commercio (21%). Segue l'ICE con un più contenuto 14% (tabb. 3.9 e 3.20.A).

*Tab. 3.9 – Soggetti che supportano le esportazioni*

Soggetti	% risposte multiple			
	Olio	Vino	Pasta	Totale
Agenzie/Enti pubblici	12,5	3,8	14,3	9,7
Associazioni professionali e/o di categoria	21,9	30,8	35,7	27,8
Camera di Commercio	25,0	19,2	14,3	20,8
Consorzi di tutela	3,1	15,4	0,0	6,9
Cooperative	3,1	3,8	7,1	4,2
ICE	12,5	11,5	21,4	13,9
Organizzazioni estere	6,3	0,0	0,0	2,8
Società di servizio	9,4	3,8	7,1	6,9
Altre organizzazioni nazionali	6,3	11,5	0,0	6,9
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

*Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta*

Le imprese che esportano, dunque, non sembrano avere tra le proprie strategie commerciali, lo sviluppo di una capillare e ampia rete di relazioni ma tendono a muoversi autonomamente, spesso confinate nell'ambito del proprio settore produttivo. Scarsi risultano anche i rapporti con gli organismi deputati a svolgere un'azione di supporto tecnico, probabilmente anche a causa della carenza di specifiche competenze nel campo della commercializzazione delle produzioni biologiche che perdono quindi le loro peculiarità all'interno dell'export agroalimentare italiano nel suo complesso.

Lo scarso ricorso a strategie evolute per l'internazionalizzazione che si deduce dagli elementi informativi sopra riportati è d'altra parte confermata anche da altri argomenti, ad esempio dalla minore numerosità dei rispondenti al quesito sui mercati futuri rispetto a quelli attuali. Ciò dimostra una maggiore incertezza sulle prospettive commerciali che è anche indice di una limitata conoscenza degli scenari futuri di mercato, sicuramente condizionata dalla difficile situazione economica generale. In secondo luogo, la quasi unanime autonomia decisionale per la commercializzazione all'estero che emerge dalla lettura della tabella 3.10 (e tab. 3.22.A), conferma la scarsa presenza di un sistema relazionale imprenditoriale (es. accordi di rete e di cooperazione) ma i rapporti restano confinati a livello commerciale senza la condivisione di

particolari strategie di sviluppo.

Tab. 3.10 – Condivisione strategia

Strategia	% rispondenti			
	Olio	Vino	Pasta	Totale
condivisa con soggetti esterni	0,0	0,0	9,1	1,4
condivisa con i soggetti esterni con cui collabora	4,0	5,7	18,2	7,0
decisa in totale autonomia	96,0	94,3	72,7	91,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

In effetti, le strategie commerciali espresse dagli imprenditori intervistati (tab. 3.23.A) sono indirizzate per la maggior parte ad una specifica nicchia di mercato (43%), il 33% invece intende espandere le opportunità commerciali ricercando nuovi clienti e nuovi mercati, il 14% prudenzialmente si aspetta di consolidare la posizione raggiunta e solo l'8% non ha un chiaro disegno strategico.

Ci sono tuttavia interessanti differenze tra le linee strategiche adottate dalle imprese appartenenti a comparti produttivi diversi, con i pastifici e le imprese vitivinicole più orientate a espandere gli orizzonti commerciali mentre quelle oleicole segmentano il loro mercato alla ricerca di una particolare clientela di nicchia.

### 3.3.5 *I problemi, le esigenze e le prospettive delle imprese*

Gli ostacoli che le imprese incontrano lungo il processo di internazionalizzazione possono essere generati sia internamente all'azienda (risorse, organizzazione, gestione, ecc.) – con la possibilità per l'imprenditore di interventi diretti per la relativa rimozione – sia esternamente, determinati cioè dal contesto nel quale l'impresa opera (tabb. 3.11 e 3.24.A).

La carenza di liquidità – sintomo della più generale crisi economico-finanziaria – viene segnalato da oltre un terzo del campione (36%) come l'elemento che maggiormente limita la capacità delle aziende di rispondere adeguatamente alla domanda estera, soprattutto nel caso dei produttori di olio. Ad una certa distanza, seguono la scarsa remunerazione del prezzo conseguito sul mercato estero (27%), soprattutto per i pastifici, e le difficoltà tecniche e linguistiche (24%). Meno frequenti sono quelle problematiche che solitamente vengono associate alle imprese medio-piccole, come le difficoltà di accesso ai mercati e al credito.

Tab. 3.11 – Ostacoli al processo di internazionalizzazione interni ed esterni all'impresa

Ostacoli	% risposte multiple			
	Olio	Vino	Pasta	Totale
Interni	100	100	100	100
difficile recupero crediti da clienti esteri	10,3	16,3	8,3	13
difficoltà tecniche, logistiche, linguistiche	17,9	28,6	25	24
disponibilità di adeguata liquidità (cash flow)	41	34,7	25	36
prezzo inadeguato rispetto ai costi di produzione	30,8	20,4	41,7	27
Esterni	100	100	100	100
complicazioni burocratiche	32,3	33,9	23,5	31,7
inefficienza della rete commerciale (es. ritardi nelle consegne)	9,7	8,9	5,9	8,7
pressione della concorrenza di altri Paesi sullo stesso mercato	29	26,8	41,2	29,8
rapporti complessi con le pubbliche amministrazioni (es. procedure autorizzative)	29	30,4	29,4	29,8

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Sul fronte degli ostacoli esterni, quasi un terzo delle risposte si concentra sulle complessità burocratiche e seguono a breve distanza la pressione esercitata dalla concorrenza estera e l'accessibilità alle procedure autorizzative (es. certificazione estera). Poco rilevanti infine le inefficienze della rete commerciale.

Da evidenziare che oltre il 60% delle risposte segnala ostacoli procedurali (adempimenti e autorizzazioni) e questo significa che la commercializzazione all'estero è influenzata molto più dalle norme che dalle regole di funzionamento del mercato. In effetti, la complessità delle procedure si traduce in una stratificazione di adempimenti amministrativi per le imprese, specie se operano sui mercati extracomunitari, dove ogni paese impone regole diverse, potendo talvolta richiedere certificazioni aggiuntive oltre a quella biologica europea. La pressione competitiva si avverte in particolare nel caso dei pastifici, mentre per i produttori di olio e vino assume una certa rilevanza l'inefficienza della rete commerciale.

La carenza di un disegno strategico ben definito e gli ostacoli che si incontrano nel processo di internazionalizzazione contribuiscono a giustificare un quadro prospettico piuttosto indefinito, anche se la grande maggioranza dei rispondenti (oltre il 94%) ha dichiarato l'intenzione di consolidare il percorso di internazionalizzazione intrapreso (tabb. 3.12 e 3.25.A) con, in particolare, i pastifici che non mostrano dubbi, mentre le aziende oleicole e vitivinicole hanno maggiori perplessità ed alcuni ripensamenti. Solo poco più del 5% delle imprese ha comunque manifestato di voler limitare i propri orizzonti commerciali al mercato interno adducendo, tra le motivazioni di tale scelta, quelle della complessità delle attività da organizzare che rende preferibile un rapporto commerciale diretto senza intermediari. Da evidenziare, inoltre, come un 10% circa delle imprese sarebbe disponibile a continuare a investire nel processo di internazionalizzazione se fosse disponibile un adeguato supporto tecnico e finanziario.

Tab. 3.12 – Intenzione di consolidare il processo di internazionalizzazione

Consolidamento	% rispondenti			
	Olio	Vino	Pasta	Totale
Si	96,0	91,4	100,0	94,4
No	4,0	8,6	0,0	5,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Alla consapevolezza delle imprese circa la necessità di rivolgersi ai mercati esteri, non corrisponde tuttavia uno scenario ben definito riguardo, ad esempio, ai paesi dove sarebbe più opportuno orientarsi nel prossimo futuro (tab. 3.14.A), vista la quota limitata di risposte, come già accennato sopra. In tal senso alcune indicazioni sono state fornite dai rispondenti che hanno manifestato la preferenza per un paese europeo in circa la metà dei casi (43%), individuando poi nell'Asia (31%) e nelle Americhe (22%) le altre aree commerciali più promettenti. Tra i singoli paesi più frequentemente segnalati ci sono gli Stati Uniti, la Cina e la Russia, ma è l'area del Nord Europa quella in cui si concentra maggiormente l'attenzione delle imprese intervistate, con in testa la Germania, tradizionalmente grande importatore di prodotti biologici italiani.

Il questionario somministrato nella sua parte conclusiva ha chiesto di esprimere, in forma libera, eventuali proposte per l'impiego di risorse pubbliche a supporto del processo di internazionalizzazione ed in particolare nei settori produttivi in cui le imprese indagate operano. Le risposte di tipo "aperto" non consentono un conteggio ma offrono alcuni spunti sintetizzati di seguito.

Il termine "promozione" ricorre frequentemente tra le proposte, associato a volte al marketing ma anche alla cultura, ovvero in direzione di un'azione pubblica capace di integrare gli aspetti commerciali connessi alle produzioni biologiche con il *Made in Italy* nella sua accezione più ampia che comprende quindi lo stile di vita italiano e le sue eccellenze non solo agroalimentari. In questo ambito diverse sono le richieste di supportare la partecipazione delle imprese agli eventi internazionali e per consolidare la presenza sui mercati già affermati. Alcune perplessità vengono invece espresse per la ricerca di nuovi mercati e clienti, approccio che rischia di disperdere le poche risorse disponibili.

Altro termine frequente tra le proposte è quello di "rete", inteso come organizzazione tra imprese per finalità commerciali, per la condivisione di risorse ed informazioni, per individuare le adeguate competenze professionali esterne, e infine per cooperare su alcune questioni critiche quali la fiscalità e le procedure amministrative. Legato al tema delle procedure c'è l'immane richiesta di semplificazione, specie per le piccole aziende. Vi sono anche riferimenti precisi alle accise diverse tra Paesi europei nel settore del vino che evidenziano la non completa liberalizzazione del commercio comunitario.

Alcune indicazioni sono molto circoscritte e riguardano l'adozione di nuove tecnologie capaci di ridurre i costi di produzione, di rendere più efficiente la gestione dei flussi commerciali e in generale di migliorare la sostenibilità delle produzioni biologiche.

Infine, alcune proposte non hanno riguardato strettamente il tema dell'internazionalizzazione ma evidenziano una questione di fondo per il biologico italiano che influenza la capacità di



esportare delle imprese, ovvero la carenza di offerta interna rispetto alla domanda estera (ma anche interna).

### **3.3.6 *Alcuni elementi di riflessione sulle esportazioni di mele biologiche: il caso della cooperativa Biosudtirol***

La produzione di mele biologiche in Italia è fortemente concentrata in poche aree geografiche in ragione delle particolari condizioni pedo-climatiche richieste da questo tipo di piantagione. La concentrazione territoriale determina quindi la specializzazione produttiva delle aziende localizzate nelle zone vocate che a sua volta favorisce lo sviluppo di forme organizzate di impresa capaci di aggregare centinaia di produttori di piccola e media dimensione. Ogni produttore delega alla sua organizzazione di appartenenza, generalmente in forma cooperativa, diverse funzioni imprenditoriali, quali ad esempio la selezione delle varietà da coltivare o le strategie commerciali.

Per questo motivo, a differenza delle altre produzioni oggetto del presente studio, nel caso delle mele non è stato possibile individuare un numero significativo di produttori di mele biologiche che si occupano direttamente della commercializzazione, ed in particolare di quella destinata ai mercati esteri. Sono infatti presenti sul territorio nazionale solo poche grandi organizzazioni associative che commercializzano all'estero il prodotto biologico e tra queste la cooperativa Biosudtirol rappresenta un caso di impresa leader del settore a livello europeo.

Alla cooperativa è stato somministrato lo stesso questionario utilizzato per le altre produzioni indagate, e per quanto non sia possibile effettuare una analisi comparata dei risultati, data la sua unicità, il fatto che rappresenti quasi 200 produttori per circa 700 ettari di meleti, la rende un caso molto rilevante e rappresentativo delle problematiche e dei fabbisogni imprenditoriali del settore.

La cooperativa Biosudtirol è localizzata nell'Alto Adige, e precisamente nella Val Venosta, una delle aree maggiormente vocate per questo tipo di produzione, assieme alla Val di Non, ubicata poco più a sud, nel Trentino. La sua storia è relativamente recente essendo nata nel 2002 da una esperienza precedente partita nel 1990. La cooperativa ha aderito fin all'avvio ad un consorzio di secondo livello (VOG) che associa le più importanti cooperative frutticole dell'Alto Adige.

L'associazionismo rappresenta quindi un elemento caratterizzante della produzione di mele, non solo biologiche, che determina sia le strategie commerciali sia quelle imprenditoriali dei singoli produttori. Si tratta infatti spesso di imprese molto specializzate, quasi esclusivamente dedite alla produzione di mele, coltura che garantisce una elevata redditività nelle aree di fondovalle, dove le alternative produttive sono scarse e comunque assai meno remunerative.

La dimensione economica è di oltre 10 milioni di euro nel 2013, per una produzione commercializzata di mele biologiche di circa 23.000 tonnellate. Sono 40 gli addetti totali, di cui 18 stagionali, impegnati prevalentemente nella fase di lavorazione del prodotto (selezione, conservazione e confezionamento).

Circa il 90% della produzione viene esportata principalmente verso i mercati europei (Germania, Francia e Gran Bretagna), grazie anche al favorevole differenziale di prezzo (10% circa) rispetto al mercato interno. Oltre il 70% delle quantità esportate viene commercializzato dalla GDO estera e solo il 15% viene confezionato fuori dell'Italia.

Il prodotto esportato richiede spesso la certificazione del paese di destinazione e si differenzia rispetto a quello commercializzato in Italia anche per alcune caratteristiche merceologiche, e per le tecniche di comunicazione adottate. Le mele vengono vendute all'estero con il marchio della Cooperativa, oppure con quello del distributore a seconda delle esigenze commerciali.

In generale la Cooperativa non ricorre ad intermediari commerciali e quindi si occupa direttamente anche delle azioni promozionali attraverso diversi canali pubblicitari tradizionali (TV e stampa) e Internet (blog, social network).

Data la forma giuridica, i rapporti con le imprese estere sono maturati principalmente all'interno dell'associazionismo, e la collaborazione non è limitata solo a creare una rete di contatti ma si estende alla definizione delle strategie commerciali. Scarso invece il ricorso al supporto dell'ICE, delle Camere di Commercio e di altri soggetti pubblici e privati.

L'andamento del mercato internazionale negli ultimi anni non è stato particolarmente favorevole e anche in prospettiva si ritiene che non ci saranno particolari cambiamenti. La Cooperativa quindi sta pensando di rafforzare la sua presenza in alcuni mercati, come quello spagnolo, dove la domanda è in crescita, ma anche su quelli asiatici. In prospettiva, si cercherà di consolidare le quote di mercato conseguite, in quanto il periodo attuale non è favorevole all'attuazione di una politica espansiva.

I fabbisogni a supporto del processo di internazionalizzazione di una impresa di tali dimensioni sono ovviamente molto articolati e diversificati, ma alcuni elementi emergono dall'indagine, come la richiesta di maggiori informazioni sugli strumenti finanziari e, in particolare, sulle opportunità di accedere al credito o ad altre forme di aiuto. In effetti, quello del difficile accesso al credito viene considerato uno dei maggiori ostacoli per mantenere le posizioni raggiunte all'estero a causa delle difficoltà di generare un adeguato cash-flow. Il difficile recupero dei crediti dai clienti si somma ad una bassa remunerazione unitaria del prodotto indotta dalla forte pressione competitiva e crea seri problemi di liquidità.

Si evidenziano inoltre altre criticità legate alla complessità delle procedure amministrative e all'inefficienza delle reti commerciali che non consentono di operare nei tempi che il mercato richiederebbe. Tra le proposte per il miglioramento dei rapporti commerciali con l'estero, infatti, emerge la necessità di sviluppare la conoscenza dei mercati e di investire nella ricerca finalizzata a studiare le adeguate tecniche di marketing (studi di mercato) per l'inserimento di nuovi prodotti verso nuovi mercati.

In estrema sintesi, il caso della cooperativa Biosudtirol ha messo in evidenza come, anche in un segmento di mercato molto circoscritto dove le produzioni italiane hanno conquistato importanti posizioni, vi siano molti fattori che ostacolano un'ulteriore crescita delle esportazioni. La competizione esercitata da altri paesi produttori è rilevante, ma è evidente che esistono anche difficoltà organizzative e di coordinamento tra i diversi soggetti pubblici e privati che possono favorire la presenza delle imprese biologiche italiane all'estero. Questo caso aziendale sembra suggerire che esiste una sorta di limite oltre il quale non sono più sufficienti le forze imprenditoriali ma che occorra una visione strategica più ampia per il biologico all'interno del quale il singolo prodotto entri in sinergia con gli altri condividendone alcune risorse strutturali (es. reti commerciali) e finanziarie (es. credito).

## 3.4 I fattori che influenzano il processo di internazionalizzazione delle imprese biologiche

### 3.4.1 *I drivers per le imprese biologiche: metodologia di analisi*

Obiettivo primario del lavoro qui presentato è individuare i principali fattori che influenzano il processo di internazionalizzazione delle imprese biologiche, i fattori cioè che stimolano le imprese ad intraprendere e/o a proseguire un'attività commerciale oltreconfine e quelli che invece fungono da deterrenti o costituiscono impedimento in tal senso.

Considerata la carenza di studi specifici in materia, la letteratura sull'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese ha fornito il riferimento per l'inquadramento teorico e per derivare in prima istanza i fattori potenzialmente coinvolti nel processo di internazionalizzazione delle imprese biologiche (cfr. par. 3.1).

Il confronto con gli operatori del settore (par. 3.2) ha inoltre contribuito a fornire elementi per circoscrivere e adattare le numerose, potenziali variabili di interesse, mentre l'indagine diretta precedentemente descritta (par. 3.3) ha fornito i dati per l'analisi che è qui svolta mediante un modello di regressione logistica.

Come noto, tale modello può essere utilizzato sia con finalità conoscitive che predittive (Freedman, 2009). In particolare, gli obiettivi possono riguardare: i) l'individuazione delle variabili indipendenti a maggiore potere esplicativo, che possono quindi essere considerate come determinanti del possesso o meno di uno specifico attributo da parte delle unità sotto osservazione; ii) la ricerca della combinazione lineare delle variabili indipendenti che meglio discrimina fra il gruppo delle unità che possiedono l'attributo e quello delle unità che non lo possiedono; iii) la stima della probabilità che una nuova unità statistica, che esprime i caratteri descritti dalle variabili indipendenti, possieda un determinato attributo.

L'utilizzo di un modello di regressione è dettato dalla sua capacità di rispondere in modo appropriato alla domanda di ricerca proposta in questa analisi, riguardante il ruolo svolto da diversi fattori su una caratteristica aziendale. Tale scelta è supportata anche dal diffuso utilizzo di questo approccio in studi che indagano tematiche inerenti l'internazionalizzazione delle imprese e le determinanti ad essa collegate: Andersson et al. (2004) indagano, partendo dai risultati di una indagine diretta, i fattori che possono spiegare il livello di internazionalizzazione delle piccole imprese in Svezia; il metodo della regressione applicata ai risultati di una indagine diretta è impiegato anche da Olmos (2011) per analizzare le determinanti dell'espansione internazionale delle aziende del settore vitivinicolo nella regione della Rioja in Spagna; Todo (2011) esamina le determinanti che incidono a livello aziendale sulle esportazioni e gli investimenti diretti esteri per il Giappone, mentre Farole et al. (2013) indagano l'effetto di fattori territoriali sulla probabilità di esportare, tra cui il clima degli investimenti e le economie di agglomerazione nei Paesi a basso e medio reddito; con riferimento alle piccole e medie imprese italiane, Cerrato e Piva (2010) studiano i fattori che influenzano la loro internazionalizzazione, focalizzando l'analisi sul management familiare, il capitale umano e la presenza di soggetti esteri nella compagine sociale.

Nel presente studio si è utilizzato, per finalità conoscitive e in una duplice versione, un modello di regressione logistica binaria al fine di descrivere la relazione di dipendenza del possesso di un attributo dicotomico  $Y$  – variabile dipendente – da una o più variabili indipendenti o regressori ( $X_1, X_2, \dots, X_p$ ).

La variabile dipendente è rappresentata dalla propensione all'esportazione dei prodotti biologici delle imprese analizzate, propensione espressa, nella prima versione del modello, dal rapporto percentuale tra due produzioni biologiche in quantità, quella esportata e quella complessivamente commercializzata dall'azienda, assumendo che quando il valore percentuale di tale rapporto risulta inferiore a 25, l'impresa mostra una bassa propensione all'esportazione, mentre si è in presenza di un'elevata propensione nei casi di percentuali superiori a 70.

La percentuale di prodotto esportato, tuttavia, nulla dice sul valore dell'export che, nelle imprese più grandi, può assumere dimensioni assolute di rilievo, pur rappresentando una quota ridotta del valore del prodotto complessivamente commercializzato. Rispetto al caso precedente, le variabili in gioco (indipendenti) potrebbero essere altre oppure esprimere un rapporto diverso con la variabile dipendente. Si è quindi fatto ricorso ad una seconda versione del modello, dove la propensione dell'impresa a commercializzare oltreconfine viene misurata attraverso la quota di fatturato – in valore assoluto – derivante dall'export della produzione biologica. In questo caso si assume che un'alta propensione all'esportazione sarà espressa da una quota di fatturato bio superiore a 100.000 euro<sup>26</sup>.

In ambedue i modelli, pertanto, la dicotomia della variabile dipendente 'propensione all'esportazione' è data dall'appartenenza o meno delle imprese osservate a ciascun intervallo determinato dalle soglie prefissate.

Le variabili indipendenti fanno invece riferimento ai molteplici aspetti dell'impresa che possono essere messi in relazione con la sua propensione all'export e che sono misurabili grazie al questionario utilizzato per l'indagine diretta. Tali variabili, descritte in dettaglio più avanti, riguardano principalmente: le caratteristiche aziendali, l'esperienza dell'azienda sia nella produzione che nella commercializzazione dei prodotti biologici, le modalità con cui l'azienda opera sui mercati esteri e la vitalità e la capacità innovativa dell'impresa. Di seguito, per ragioni di brevità, vengono presentate solo le variabili risultate significative secondo la metodologia descritta nel paragrafo successivo, trascurando le altre variabili inizialmente considerate sulla base della letteratura che non hanno dato esiti positivi.

In sintesi, il modello utilizzato fornisce informazioni su quali caratteristiche aziendali possono meglio spiegare la maggiore o minore propensione all'export delle aziende analizzate, fornendo inoltre indicazioni sull'intensità di tale relazione, per ogni fattore considerato e statisticamente significativo.

---

<sup>26</sup> *La propensione dell'impresa all'export è stata valutata relativamente alle altre imprese. In particolare, la soglia di 100.000 euro è stata ritenuta idonea a discriminare il campione tra le "grandi esportatrici" (quelle che superano tale soglia) e le altre aziende, poiché tale soglia garantisce un'efficace distribuzione del campione tra le due modalità così definite.*

### 3.4.2 La regressione logistica

La regressione logistica consente la modellizzazione lineare di relazioni non lineari tra una variabile dipendente, dicotomica, e una o più variabili indipendenti mediante una trasformazione logaritmica. In tale modello la variabile dipendente Y si distribuisce come una variabile casuale bernoulliana ed esprime la probabilità che Y assuma un determinato valore<sup>27</sup>, dato il valore (x) assunto dalle variabili indipendenti considerate  $(X_1, X_2, \dots, X_p)=X$ :

$$\pi(x) = P(Y=1/X=x)$$

La descrizione delle relazioni tra Y e X, la funzione  $\pi(x)$ , può essere rappresentata da una distribuzione logistica:

$$\pi(x) = \frac{\exp(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k)}{1 + \exp(\beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k)}$$

che può essere resa lineare mediante una trasformazione logaritmica a partire dal rapporto fra le probabilità associate ad una dicotomia, cioè fra probabilità complementari (la probabilità di possedere l'attributo Y e quella di non possederlo), rapporto denominato *odds*. La funzione che si ottiene dal logaritmo dell'*odds*, detta *logit*, è lineare nei parametri  $\beta$ :

$$\text{logit} [\pi(x)] = \log \frac{\pi(x)}{1 - \pi(x)} = \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k$$

I parametri  $\beta$  del modello vengono stimati con il metodo della massima verosimiglianza, che massimizza la capacità di prevedere la probabilità  $P(Y|x)$  sulla base dei valori delle variabili indipendenti (x).

Nel presente studio, per verificare quali delle variabili indipendenti selezionate fossero statisticamente significative, ci si è avvalsi del metodo della *Backward selection*. Tale procedura parte da un modello di regressione completo, che comprende cioè tutti i fattori (variabili indipendenti) selezionati. Attraverso iterazioni successive, la procedura rimuove ad ogni passo il fattore con il *p-value* più elevato (pertanto meno significativo), basandosi sulla perdita di capacità esplicativa della variabilità di Y (variabile dipendente) conseguente all'eliminazione del regressore. Il procedimento iterativo si arresta quando tutti i fattori sono ritenuti statisticamente significativi ed hanno il *p-value* inferiore a un soglia prestabilita (pari allo 0.1 nella presente analisi). Una volta individuati i fattori più efficaci nella definizione del modello, l'analisi dei risultati della regressione logistica ha permesso di ottenere indicazioni su come alcune delle caratteristiche aziendali possano favorire più di altre una maggiore apertura verso i mercati esteri per la produzione biologica.

I risultati riportano, oltre al livello di significatività delle singole variabili<sup>28</sup>, il coefficiente di regressione (B) e il rapporto di associazione (*odds ratio* =  $\text{Exp}(B)$ ).

Il coefficiente di regressione B esprime l'intensità dell'associazione fra variabile indipendente e variabile dipendente al netto delle altre variabili presenti nell'equazione (X2, X3 ...). Il suo valore va da  $-\infty$  a  $+\infty$ , ed è centrata sullo zero (equipropensione).

Il rapporto di associazione (*odds ratio*= $\text{Exp}(B)$ ) indica il rapporto fra i rapporti di probabilità

<sup>27</sup> Trattandosi di una variabile dicotomica, può assumere solo valore 1 oppure 0.

<sup>28</sup> Il *p-value* (Sig. in tabella) indica il livello minimo di significatività per il quale l'ipotesi nulla viene rifiutata, ovvero la probabilità di commettere un errore di prima specie rifiutando tale ipotesi quando è vera. Nella presente analisi sono ritenuti statisticamente significativi i fattori i cui valori di Sig, risultino minori o uguali a 0,05 (ovvero il 5%) o 0,1 (ovvero 10%).

condizionati, ovvero il rapporto fra i rapporti di probabilità delle due categorie di una variabile dicotomica.

Sebbene il numero ridotto di casi analizzati possa rappresentare un limite per l'analisi statistica condotta nel presente studio, la bontà di adattamento del modello è stata testata attraverso le principali tecniche di valutazione. È stata pertanto analizzata la capacità dei regressori considerati di spiegare la variabile dipendente, ovvero l'appartenenza delle singole aziende ai gruppi definiti sulla base della minore/maggiore propensione all'export di prodotti biologici. La validazione del modello è stata effettuata in base all'analisi di diversi indicatori: (i) massima verosimiglianza (-2 log Likelihood test); (ii) goodness of fit (Pearson's chi<sup>2</sup> test); (iii) Pseudo R<sup>2</sup>; (iv) capacità predittiva del modello. In particolare, per lo Pseudo R<sup>2</sup>, la scelta è ricaduta sul test di Nagelkerke mentre per la capacità predittiva si è valutata la percentuale di casi correttamente classificati dal modello.

### 3.4.3 *Identificazione del modello*

Come già accennato, l'analisi descrittiva delle caratteristiche del campione osservato e illustrata nei precedenti paragrafi, nonché la letteratura in tema, hanno permesso di individuare i fattori che possono essere messi in relazione con la propensione delle imprese a esportare, nell'ipotesi che il processo di internazionalizzazione dipenda dalle condizioni specifiche dell'impresa.

Tali fattori sono stati quantificati mediante le informazioni desunte dai questionari rilevati nel corso dell'indagine diretta e vanno a costituire le variabili indipendenti del modello di regressione qui utilizzato.

In particolare, le variabili individuate riguardano:

i) *le caratteristiche dell'azienda e del titolare*

Fatturato, forma societaria, specializzazione all'export dell'azienda (se esportatrice esclusivamente della produzione di interesse per l'analisi), oltre all'età del titolare, costituiscono le variabili qui considerate. La relazione tra dimensione dell'impresa e propensione all'esportazione è ampiamente dibattuta in letteratura, come abbiamo già visto, dove si pone l'accento sulla natura diretta di tale relazione. Su tale base, si è in particolare qui valutato se imprese con un fatturato superiore ai 500.000 euro siano facilitate nel processo di internazionalizzazione.

Riguardo alla forma giuridica dell'impresa, il legame tra questa e la propensione all'export è stato molto meno studiato, tuttavia si deve considerare la relazione esistente tra forma giuridica e dimensione dell'impresa che cresce, ad esempio, passando dall'impresa individuale alla società di capitali. È stato pertanto verificato se una società di capitali ha maggiore propensione all'esportazione rispetto alle altre forme giuridiche.

Le caratteristiche del conduttore in termini di conoscenza, esperienza, attitudini sono molto rilevanti nel determinare forma e intensità del processo di internazionalizzazione, come dimostra la letteratura in materia (Sommer, 2010). Qui in particolare si è cercato di verificare se una maggiore anzianità anagrafica, *proxy* dell'esperienza nell'attività aziendale, possa costituire – o no – fattore positivo per l'export dei prodotti biologici, pur se consapevoli che altre variabili sul profilo del conduttore, come tipo e livello di competenze e rete di relazioni stabilite, concorrerebbero a una più precisa definizione della relazione.

Infine, è stata considerata la specializzazione nell'export dell'azienda, rilevando cioè se l'azienda esporta altri prodotti oltre alla produzione di interesse per l'analisi (olio/vino/pasta).

ii) l'esperienza aziendale

Due sono i fattori che sono stati qui considerati in relazione alla propensione all'esportazione. Il primo riguarda l'esperienza acquisita nella produzione biologica, nell'ipotesi che una maggiore permanenza nel settore stimoli le imprese biologiche a cercare nuove opportunità al di fuori del mercato interno, soprattutto in relazione ad una minore recettività di quest'ultimo rispetto ad alcuni mercati esteri.

Il secondo fattore è relativo all'esperienza maturata nei rapporti con i mercati esteri, in una relazione diretta che vede l'impresa più 'esperta' maggiormente proiettata sui mercati internazionali, guardando quindi al processo come una possibile crescita progressiva e graduale, così come ipotizzato nel modello a stadi (cfr. par. 3.1).

Si è cercato quindi di verificare se, e con quale intensità, l'apertura ai mercati esteri possa essere condizionata dagli anni di esperienza che l'azienda ha maturato sia nella produzione biologica che nella vendita sui mercati esteri. Nel primo caso il campione è stato suddiviso tra aziende che hanno intrapreso la produzione biologica dopo il 2000 e quelle che possono vantare oltre 15 anni di esperienza nel settore, mentre, per l'esperienza che l'azienda ha maturato sui mercati esteri, il 2010 è stato considerato come anno soglia per la suddivisione del campione.

iii) strategia sui mercati esteri

La strategia di esportazione costituisce un fattore complesso che numerosi elementi concorrono a definire e che richiederebbero uno specifico approfondimento. Consapevoli pertanto della parzialità dell'analisi svolta, sono stati qui considerati solo alcuni di tali elementi, selezionando principalmente quelli che sono connessi alla rete di relazioni che l'impresa costruisce ai fini della commercializzazione all'estero. Tale scelta si riferisce in particolare alle tendenze più recenti della teoria dell'internazionalizzazione che vedono nell'approccio di rete un modello particolarmente adeguato per le piccole imprese che si proiettano sui mercati esteri.

In primo luogo è stata quindi valutata l'importanza dell'attività di supporto alla commercializzazione di prodotti biologici sui mercati esteri fornita da soggetti esterni. Nel modello, in particolare, è stato inserito il numero di soggetti ai quali l'azienda si affida per il supporto alla propria attività di export (associazioni, organizzazioni, società, cooperative, camere di commercio, ICE). Si è posta inoltre l'attenzione sui canali di vendita utilizzati dall'azienda e in particolare al ruolo svolto dal grossista estero nella distribuzione della produzione biologica. Si è considerata infine la strategia con cui l'azienda opera sui mercati esteri<sup>29</sup>, distinguendo le aziende sia in base al tipo di strategia adottata (di consolidamento rispetto ad altre strategie) sia al livello di autonomia decisionale nella scelta di tale strategia (se decisa in totale autonomia o in condivisione con soggetti esterni).

iv) la vitalità e la capacità innovativa dell'impresa

---

<sup>29</sup> Strategie come da quesito formulato nel questionario dell'indagine (cfr. appendice B e tab. 3.23.A).

Anche la relazione tra innovazione e propensione all'export è stata oggetto di svariati studi che mettono in evidenza come le imprese con un'elevata propensione all'innovazione abbiano anche maggiori capacità di marketing sia verso i mercati interni che quelli esteri (tra gli altri, Banterle et al., 2011).

In questo caso si è voluto verificare la presenza, e la forza, di una relazione tra la propensione a innovare/investire dell'azienda e il maggiore orientamento alla commercializzazione della produzione biologica sui mercati esteri. Tra le variabili indipendenti sono stati quindi inseriti il numero degli investimenti e quello delle innovazioni effettuate dall'azienda negli ultimi 3 anni.

Le variabili indipendenti sopra descritte sono state opportunamente riclassificate in variabili categoriali dicotomiche, sia nominali che ordinali, o inserite come variabili numeriche discrete. La tabella seguente (tab. 3.13) riporta l'elenco delle variabili indipendenti, la loro descrizione e la classificazione utilizzata all'interno del modello di regressione.

*Tab. 3.13 – Variabili indipendenti utilizzate nel modello di regressione logistica*

Variabili indipendenti	Descrizione	Categorie o indicatori
Avvio_Export	Anno di avvio dell'export della produzione biologica	Prima/dopo il 2010 Maggiore/minore di 250.000 euro
Fatturato	Fatturato complessivo dell'azienda	
Eta	Età del titolare	Più/meno di 60 anni
Innovazioni	Innovazioni introdotte negli ultimi 3 anni (di processo, prodotto, organizzative, commercializzazione, logistica, altro)	Numero di innovazioni
Inv_passati	Investimenti effettuati negli ultimi 3 anni (marketing, strutture, terreni, impianti, altro)	Numero di investimenti
Sogg_supp	Soggetti a supporto dell'attività di export (associazioni, organizzazioni, società, cooperative, camere di commercio, ICE)	Numero di soggetti
Forma_giur	Forma giuridica dell'azienda	Società di capitali/altra forma
Gross_est_65	Quota di produzione biologica esportata tramite grossista estero	Maggiore/minore del 65%
Marchio_proprio	Commercializzazione all'estero della produzione biologica esclusivamente tramite il proprio marchio	Si/No
Avvio_bio	Anno di avvio della produzione biologica	Prima/dopo il 2000
Strat_dec	Autonomia decisionale nella scelta della strategia da adottare sui mercati esteri	Totale autonomia/in condivisione con soggetti esterni Di consolidamento/altre strategie (di nicchia, espansiva, altra)
Strat_merc	Tipo di strategia adottata per operare sui mercati esteri	
Divers_exp	Esportazione di altri prodotti oltre alla produzione principale (olio/vino/pasta)	Si/No
Auton_fin	Fonte di finanziamento prevalente	Mezzi propri/esterna (credito ordin. o agev., contributi pubblici)

La scelta delle modalità dicotomiche per le variabili dipendenti e per alcune di quelle indipendenti ha tenuto conto delle caratteristiche ritenute più rilevanti per l'analisi e di una efficace distribuzione del campione. La tabella seguente (tab. 3.14) riporta la distribuzione di frequenza delle variabili trasformate in dicotomiche all'interno delle modalità definite.



Tab. 3.14 – Distribuzione di frequenza delle variabili dicotomiche

Tipo di variabile	Definizione modello/variabile	Modalità	Frequenza	Quota percentuale
Variabili dipendenti	1.a	< 25%	18	25,4
		> 25%	53	74,6
	1b	< 70%	48	67,6
		> 70%	23	32,4
	2	< 100.000 Euro	45	63,4
		> 100.000 Euro	26	36,6
Variabili indipendenti	Avvio_Export	Prima del 2010	57	80,3
		Dopo il 2010	14	19,7
	Fatturato	< 250.000 Euro	35	49,3
		> 250.000 Euro	36	50,7
	Eta	< 60 anni	57	80,3
		> 60 anni	14	19,7
	Forma_giur	Soc. di capitali	13	18,3
		Altra forma	58	81,7
	Gross_est_65	< 65%	33	46,5
		> 65%	38	53,5
	Marchio_proprio	Marchio proprio	58	81,7
		Altre modalità	13	18,3
	Avvio_bio	Prima del 2000	38	53,5
		Dopo il 2000	33	46,5
	Strat_dec	Totale autonomia	64	90,1
		Condivisa	7	9,9
Strat_merc	Di consolidamento	10	14,1	
	Altro	61	85,9	
Divers_exp	Altri prod.	27	38,0	
	Solo prod. princ.	44	62,0	
Auton_fin	Mezzi propri	56	78,9	
	Esterna	15	21,1	

Come detto, si è cercato di verificare la capacità esplicativa di questi fattori rispetto a una variabile dipendente, rappresentata dalla propensione all'esportazione delle imprese analizzate, nell'ambito di due versioni del modello di regressione che vengono descritte di seguito.

- 1) Nel **primo modello** tale propensione è data dal peso percentuale dell'export sull'intera produzione biologica commercializzata che rappresenta pertanto la variabile dipendente. L'obiettivo è di identificare e interpretare le relazioni di dipendenza dell'orientamento al mercato estero rispetto alle caratteristiche aziendali precedentemente descritte, fornendo indicazioni sull'intensità con la quale si verifica tale relazione per ogni fattore considerato e statisticamente significativo.

Data la presenza di aziende con diverso orientamento al commercio internazionale, si è ritenuto opportuno sviluppare due sottomodelli di regressione che si differenziano per la soglia di definizione della variabile dipendente:

1.a) nel primo caso, con la soglia al 25%, le aziende sono state suddivise tra quelle che vendono all'estero meno di un quarto della produzione biologica e quelle che superano tale livello. L'obiettivo dell'analisi riguarda l'individuazione di quei fattori che differenziano le

aziende debolmente esportatrici, per le quali il mercato di riferimento rimane principalmente quello interno, da quelle aziende con una maggiore presenza all'estero.

1.b) nel secondo caso, con la soglia al 70%, si sono volute invece isolare le caratteristiche distintive delle aziende fortemente esportatrici, per le quali le vendite al di fuori del territorio nazionale rappresentano oltre i due terzi dell'intera produzione biologica commercializzata.

2) Nel **secondo modello**, come variabile dipendente è stato utilizzato il fatturato derivante dall'export della produzione biologica. In questo caso, l'obiettivo è di individuare i fattori (regressori) che meglio spiegano la capacità delle aziende di diventare grandi esportatrici di prodotti biologici. In particolare sono state identificate come grandi esportatrici le aziende per le quali il mercato estero vale oltre 100.000 euro di fatturato all'anno relativamente alla produzione biologica.

### 3.4.4 I risultati del modello

#### Modello con soglia al 25% (1.a)

Solo 6 delle 14 variabili inizialmente considerate sono state ritenute statisticamente significative (tabb. 3.15 e 3.16). Di queste, in particolare, tre sono significative a livello 0.05 e tre a livello 0.1<sup>30</sup>.

Come precedentemente evidenziato, l'*odds ratio* (Exp(B)) indica il rapporto fra i rapporti di probabilità condizionati. Nel caso, ad esempio, dell'anno di avvio dell'export di prodotti biologici, l'*odds ratio* è pari al rapporto di probabilità tra:

(prop\_exp >25/prop\_exp <25) fra le aziende che esportano prodotti biologici prima del 2010

(prop\_exp >25/prop\_exp <25) fra le aziende che esportano prodotti biologici a partire dal 2010

In particolare, se l'*odds ratio* è uguale a 1 non c'è relazione fra la propensione all'export e la variabile indipendente considerata; se l'*odds ratio* è maggiore di 1, a superare la soglia del 25% sono più le aziende nella modalità 1 della variabile indipendente (quelle che esportano prima del 2010) rispetto alle altre aziende (quelle che esportano a partire dal 2010). Vale, naturalmente, il ragionamento contrario nel caso di un valore di *odds ratio* < 1.

Pertanto un valore Exp(B) pari a 5,5, nel caso della variabile *Avvio\_Export*, ci dice che le aziende che hanno più di 5 anni di esperienza nella vendita all'estero di prodotti biologici hanno una propensione relativa ad esportare oltre il 25% di 5 volte superiore rispetto alle altre aziende.

In presenza di variabili indipendenti categoriali, l'analisi dell'*odds ratio* – Exp(B) – permette quindi di valutare, per le due modalità stabilite, il rapporto di probabilità di appartenere al gruppo con propensione all'export > 25%.

---

<sup>30</sup> Il p-value (Sig. in tabella) indica il livello minimo di significatività per il quale l'ipotesi nulla viene rifiutata, ovvero la probabilità di commettere un errore di prima specie rifiutando tale ipotesi quando è vera. Nella presente analisi sono ritenuti statisticamente significativi i fattori i cui valori di Sig, risultino minori o uguali a 0,05 (ovvero il 5%) o 0,1 (ovvero 10%).

Tab. 3.15 – Variabili significative nel modello con quota di export > 25%

Variabili nell'equazione	B	E.S. <sup>31</sup>	Sig.	Exp(B)
Sogg_supp	1,1	,595	,064	3,0
Strat_merc	2,6	1,375	,057	13,7
Avvio_Export	1,7	,900	,058	5,5
Innovazioni	1,2	,423	,004	3,3
Marchio_proprio	2,7	1,143	,019	14,5
Auton_fin	2,1	,950	,027	8,1
-2 log verosimiglianza (mod. iniziale)		55,7		
-2 log verosimiglianza (mod. finale)		58,0		
Chi2 (df)		22,4		
R2 Nagelkerke		0,4		

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.16 – Variabili non significative nel modello con soglia di quota esportata pari al 25%

Variabili non nell'equazione	B	Sig.
Fatturato	,425	,514
Eta	,328	,567
Avvio_bio	,011	,916
Inv_passati	,018	,895
Forma_giur	,015	,903
Gross_est_65	,437	,508
Strat_dec	,076	,782
Divers_exp	,001	,973

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Le variabili con valore più elevato di *B* (e di *odds ratio-Exp (B)*) riguardano la strategia di mercato adottata e la scelta di vendere esclusivamente tramite il proprio marchio. Pertanto la propensione relativa ad esportare oltre un quarto della propria produzione biologica è significativamente più alta sia per le aziende che adottano una strategia di consolidamento sia per quelle che vendono all'estero esclusivamente tramite il proprio marchio. La probabilità di esportare più del 25% è inoltre superiore per le aziende con un'elevata autonomia finanziaria, che non ricorrono a fonti esterne di finanziamento per la propria attività. Analogamente, affidarsi a più soggetti per il supporto dell'attività di esportazione (quali associazioni, organizzazioni, società, cooperative, camere di commercio, ICE) incrementa la possibilità di appartenere al gruppo di aziende con un maggiore orientamento ai mercati esteri.

Oltre alla maggiore esperienza nell'export di prodotti biologici, incide sulla propensione all'export anche il grado di dinamismo dell'azienda, inteso come numero di innovazioni introdotte negli ultimi 3 anni. Quest'ultimo, insieme al numero di soggetti a supporto dell'attività di export, rappresentano i fattori con la minore, sebbene rilevante, intensità di relazione con la propensione all'export, tra i fattori ritenuti statisticamente significativi.

<sup>31</sup> E.S.: Errore standard della stima, equivale alla deviazione standard degli errori di previsione ( $\sqrt{\text{var}(\hat{B})}$ )

### Modello con soglia al 70% (1.b)

Le aziende fortemente specializzate nella vendita di prodotti biologici sui mercati esteri sono 23 e rappresentano pertanto circa un terzo del campione analizzato.

In questo caso, delle 14 variabili indipendenti inserite nel modello, sono 5 quelle ritenute statisticamente significative – di cui quattro a livello 0.05 e una (*Sogg\_supp*) a livello 0.1 – e solo due di queste variabili risultano significative anche nel precedente modello (numero di soggetti a supporto dell'export e strategia di esportazione) (tabb. 3.17 e 3.18). Come per il modello precedente, anche in questo caso un maggior numero di soggetti a supporto dell'attività e l'attuazione di una strategia di consolidamento risultano fattori che incentivano una maggiore propensione all'export. Rispetto al modello con soglia al 25%, in questo caso l'intensità della relazione risulta leggermente più contenuta sebbene rimanga su valori di rilievo.

*Tab. 3.17 – Variabili ritenute significative nel modello con soglia di quota esportata pari al 70%*

Variabili nell'equazione	B	E.S.	Sig.	Exp(B)
Fatturato	1,8	,734	,013	6,2
Eta	3,1	1,353	,020	23,0
Sogg_supp	0,7	,396	,088	2,0
Avvio_bio	1,6	,726	,028	4,9
Strat_merc	2,5	,987	,012	12,1
-2 log verosimiglianza (mod. iniziale)		55,3		
-2 log verosimiglianza (mod. finale)		61,8		
Chi2 (df)		27,6		
R2 Nagelkerke		0,45		

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

*Tab. 3.18 – Variabili ritenute non significative nel modello con soglia di quota esportata pari al 70%*

Variabili non nell'equazione	B	Sig.
Avvio_Export	,205	,650
Innovazioni	2,511	,113
Inv_passati	,858	,354
Marchio_proprio	,597	,440
Forma_giur	,005	,945
Gross_est_65	1,087	,297
Strat_dec	,943	,331
Divers_exp	,540	,463
Auton_fin	1,165	,280

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Oltre a questi fattori, l'appartenenza al gruppo di aziende fortemente esportatrici (> 70%) è legata, a differenza del primo modello, alla dimensione aziendale (fatturato), all'età del titolare e all'anno di avvio della produzione biologica.

L'età è il fattore che mostra il valore di *odds-ratio* in assoluto più elevato. Nel modello questa variabile è stata inserita come dicotomica, con la soglia pari a 60 anni (categoria di riferimento >60 anni). Pertanto l'appartenenza del titolare a classi di età inferiori a tale soglia è un fattore che incide in misura rilevante nel raggiungimento di un livello elevato di apertura ai mercati esteri.

Altro fattore importante è la dimensione economica dell'azienda: avere un fatturato superiore ai 250.000 euro incrementa notevolmente la probabilità di appartenere al gruppo di aziende che vendono la maggior parte della propria produzione biologica sui mercati esteri (Exp(B) > 6).

C'è infine, tra le variabili significative, l'anno di avvio della produzione biologica. Questa variabile è stata resa dicotomica ponendo il 2000 come anno soglia. Pertanto i coefficienti del modello esprimono l'intensità della relazione tra la maggiore propensione all'export e le 33 aziende che hanno avviato la produzione biologica dopo il 2000 rispetto a quelle (38) che hanno oltre quindici anni di esperienza in questo campo. Un'azienda più "giovane" risulta avere maggiore probabilità di rientrare tra quelle aziende biologiche con una maggiore propensione all'internazionalizzazione, che cioè vendono all'estero oltre i due terzi della propria produzione biologica.

#### Modello con soglia di fatturato derivante dall'export di prodotti biologici pari a 100.000 Euro (2.)

Nel secondo modello, come precedentemente descritto, si è cercato di evidenziare i fattori che meglio caratterizzano le aziende grandi esportatrici di prodotti biologici. A tale scopo la variabile dipendente è stata costruita sul valore delle vendite<sup>32</sup> sul mercato estero di prodotti biologici, opportunamente riclassificata in variabile dicotomica con soglia pari a 100.000 euro. Le imprese che superano tale soglia sono 26, poco più di un terzo del campione analizzato.

Riguardo ai regressori, in questo modello sono state utilizzate le stesse variabili inserite nei modelli precedenti, a cui è stata aggiunta la variabile relativa al fatturato totale aziendale (*Fatturato*). Delle 13 variabili indipendenti inserite nel modello, sono 5 quelle ritenute statisticamente significative in seguito alla procedura di *Backward selection*. In particolare, tre risultano significative a livello 0.05 e le restanti due a livello 0.1 (tabb. 3.19 e 3.20).

---

<sup>32</sup> Il valore delle vendite di prodotti biologici è stato stimato sulla base delle quantità esportate e dei prezzi medi unitari dichiarati dalle imprese.

Tab. 3.19 – Variabili ritenute significative nel modello con soglia del valore di export pari a 100.000 Euro

Variabili nell'equazione	B	E.S.	Sig.	Exp(B)
Avvio_Export	1,9	,961	,043	7,0
Innovazioni	0,8	,299	,005	2,3
Sogg_supp	0,4	,226	,076	1,5
Strat_dec	-1,7	1,014	,091	0,2
Gross_est_65	1,7	,710	,014	5,7
-2 log verosimiglianza (mod. iniziale)		68,3		
-2 log verosimiglianza (mod. finale)		73,3		
Chi2 (df)		20,0		
R2 Nagelkerke		0,34		

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.20 – Variabili ritenute non significative nel modello con soglia del valore di export pari a 100.000 Euro

Variabili non nell'equazione	B	Sig.
Eta	,104	,747
Inv_passati	1,546	,214
Forma_giur	,153	,696
Marchio_proprio	,987	,320
Avvio_bio	,033	,857
Strat_merc	1,900	,168
Divers_exp	1,136	,286
Auton_fin	,022	,882

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Come nei due modelli precedentemente analizzati, anche in questo caso un maggiore numero di soggetti a supporto dell'attività di export rappresenta un vantaggio nel livello di internazionalizzazione dell'azienda. Il valore di *odds-ratio* per questo fattore risulta però più contenuto rispetto ai modelli precedenti. I fattori che evidenziano i valori più elevati di *odds-ratio* sono l'esperienza maturata dall'azienda nell'export di prodotti biologici e il ruolo del grossista estero in questa attività. Pertanto dai risultati del modello sembrerebbe che l'utilizzo del grossista estero come principale canale di vendita all'estero della produzione biologica (>65%) rappresenti un fattore legato positivamente alla probabilità per le imprese di appartenere al gruppo delle grandi esportatrici. Anche le aziende con un maggiore dinamismo, inteso come numero di innovazioni introdotte negli ultimi 3 anni, hanno una maggiore probabilità, rispetto alle altre, di superare la soglia dei 100.000 euro di fatturato derivante dall'export.

Di contro, un'elevata autonomia decisionale della strategia di export risulta correlata negativamente: la condivisione con altri soggetti di tale decisione, rispetto a una scelta fatta in totale autonomia, sembra determinare una maggiore propensione relativa delle imprese a rientrare tra le grandi esportatrici di prodotti biologici.

### 3.5 Considerazioni di sintesi

Nell'attuale scenario economico e sociale, le imprese biologiche italiane devono affrontare numerose sfide collegate, per alcuni versi, alle questioni aperte che interessano il settore e, per altri, alla rapida evoluzione del contesto in cui operano. In particolare, la crescente globalizzazione dei mercati impone un adattamento delle strategie aziendali riguardo alla commercializzazione, adattamento che può comportare riflessi significativi anche a livello organizzativo con un conseguente, necessario ripensamento delle strategie più generali dell'impresa.

Riguardo ai rapporti tra imprese e mercati esteri, dall'esame della letteratura in tema di PMI, emergono alcuni importanti fattori che regolano tali rapporti condizionandone gli esiti. La definizione di strategie di internazionalizzazione, la capacità di innovazione, l'esperienza e la competenza della figura imprenditoriale – e, più in generale, del capitale umano –, la partecipazione a network, in particolare, appaiono tra quelli che più frequentemente vengono indicati come fattori che presentano una relazione diretta con la propensione delle imprese ad espandere i propri orizzonti commerciali oltreconfine.

Le imprese biologiche, d'altro canto, evidenziano alcuni elementi di debolezza nei rapporti con i mercati esteri, da quanto emerge dall'indagine qui condotta e relativamente ai fattori ritenuti maggiormente significativi nel determinare forma e dimensione del processo di internazionalizzazione. In primo luogo, il quadro che è emerso dall'indagine è quello di un sistema di imprese molto eterogeneo con spiccati orientamenti all'esportazione per alcuni prodotti (pasta e mele), assieme a una marcata componente individualistica ma poco organizzata (vino ed olio). Secondariamente, la capacità delle imprese di elaborare strategie di mercato pro-attive – che non derivino cioè da un semplice adeguamento di stimoli esterni –, di attivare percorsi di innovazione per migliorare il proprio posizionamento di mercato e aumentare grado e articolazione dell'internazionalizzazione, di partecipare a network di collaborazione sembrano costituire alcuni dei punti deboli su cui sarebbe opportuno avviare una riflessione per definire un adeguato piano di interventi.

Più in dettaglio, i risultati dell'indagine diretta dimostrano innanzitutto come le imprese biologiche che esportano siano molto diversificate per caratteri strutturali e produttivi, anche se mantengono tutte una specializzazione produttiva generalmente bassa (fatta eccezione per i pastifici). Vale la pena ricordare, tuttavia, che il collettivo osservato è piuttosto omogeneo rispetto ad alcuni elementi. Si tratta, infatti, di imprese biologiche che: a) hanno internalizzato le fasi di trasformazione, recuperando la relativa quota di valore dei prodotti (o che fanno solo attività di trasformazione, nel caso dei pastifici); b) immettono sul mercato prodotti di elevata qualità, considerando che, oltre al marchio biologico, circa il 60% delle imprese partecipa ad altri sistemi di qualità (che riguardano prevalentemente l'origine geografica); c) hanno attivato un processo di internazionalizzazione. Questi caratteri sono da considerare di per sé espressione di precise strategie aziendali, orientate al mercato secondo un approccio competitivo e di controllo, anche se parziale, della filiera. Tali strategie sono definite da figure imprenditoriali esperte e dinamiche, poiché operano da lungo tempo nel settore e mostrano una buona propensione agli investimenti, anche se non specifici per il commercio con l'estero.

Dall'indagine sono inoltre emersi segnali di un'evoluzione positiva del processo per il futuro, sul fronte della consapevolezza dell'importanza di ampliare gli orizzonti commerciali mediante il consolidamento del processo di internazionalizzazione, utilizzando anche la leva del *Made in Italy*, e il suo potenziamento, ricercando nuovi mercati da colonizzare anche tramite la

costruzione di rapporti stabili e duraturi con soggetti esterni.

Concorrono tuttavia a determinare una strategia pro-attiva numerosi altri elementi che sono invece risultati deficitari dalla nostra indagine, a partire dal tipo di rapporti che le imprese detengono con i mercati esteri, perlopiù semplici e poco diversificati. L'esportazione indiretta costituisce, infatti, la forma di internazionalizzazione prevalente, con il conseguente scarso controllo del processo da parte dell'impresa e con la presenza di intermediari non sempre in grado di garantire un livello di servizio adeguato (es. mancata specializzazione). D'altra parte, un'insufficiente disponibilità di risorse aziendali da destinare alla commercializzazione con l'estero rappresenta un fattore limitante e l'esportazione indiretta costituisce in tal caso la sola internazionalizzazione possibile.

Anche nei casi di esportazione diretta, le strategie commerciali si presentano poco sviluppate (strategia di nicchia) e modesti sono gli adattamenti organizzativi, mentre i contatti con i clienti esteri avvengono soprattutto tramite fiere e altri eventi internazionali e, per la promozione dei prodotti, vengono utilizzati perlopiù canali a basso costo.

Per quanto riguarda infine le capacità relazionali, al di là degli intenti dichiarati, le imprese osservate dimostrano una modesta integrazione con altri soggetti e un utilizzo limitato del supporto istituzionale; la tendenza all'individualismo viene d'altronde confermata anche dall'uso prevalente del marchio proprio nella commercializzazione estera dei prodotti. D'altronde, segnali in tal senso derivano anche dall'indagine svolta su alcune iniziative a favore dell'internazionalizzazione delle imprese: le istituzioni intervistate lamentano infatti la scarsa propensione alla cooperazione da parte delle imprese (cfr. cap. 4 e app. C).

L'analisi econometrica svolta per individuare i principali fattori che condizionano il processo di internazionalizzazione ha evidenziato tuttavia come la presenza di relazioni con soggetti in grado di supportare l'attività di esportazione costituisca un fattore rilevante al fine di aumentare la presenza dei prodotti biologici sui mercati esteri, sia se si esporta una quota limitata di produzione, sia se si è esportatori più 'convinti'. In quest'ultimo caso gioca un ruolo rilevante anche la capacità di condivisione delle decisioni in merito al processo di internazionalizzazione.

Fattori a carattere 'individualistico' (vendita con marchio proprio, autonomia finanziaria) sembrano invece più rilevanti nello stimolare le imprese a bassa propensione ad aumentare la quota esportata di prodotto bio, insieme all'esperienza nell'export, fattore comune ai grandi esportatori. L'esperienza nella produzione biologica non ha invece correlazione positiva con la propensione all'esportazione, considerato che sono le aziende bio più giovani a mostrare un maggiore orientamento verso i mercati esteri.



## Appendice statistica al capitolo 3

Tab. 3.1.A – Distribuzione territoriale e produttiva del campione indagato

Ripartizione geografica	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Nord	0	15	3	18	0,0	42,9	27,3	25,4
Centro	7	13	3	23	28,0	37,1	27,3	32,4
Sud	18	7	5	30	72,0	20,0	45,5	42,3
Totale	25	35	11	71	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.2.A – Forma giuridica

Forma giuridica	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Ditta individuale	17	18	2	37	68,0	51,4	18,2	52,1
Società cooperativa	2	2	1	5	8,0	5,7	9,1	7,0
Società di capitali	4	3	6	13	16,0	8,6	54,5	18,3
Società di persone	2	12	1	15	8,0	34,3	9,1	21,1
Totale	25	35	11	71	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.3.A – Classi di fatturato

Classi di fatturato	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
fino a 100 mila euro	16	9	0	25	64,0	25,7	0,0	35,2
100 – 250 mila euro	3	6	1	10	12,0	17,1	9,1	14,1
250 - 500 mila euro	0	10	1	11	0,0	28,6	9,1	15,5
500 mila – 1 milione di euro	4	4	2	10	16,0	11,4	18,2	14,1
1 - 5 milioni di euro	1	6	3	10	4,0	17,1	27,3	14,1
5 – 10 milioni di euro	1	0	1	2	4,0	0,0	9,1	2,8
oltre 10 milioni	0	0	3	3	0,0	0,0	27,3	4,2
Totale	25	35	11	71	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.4.A – Investimenti nel triennio passato e futuro (anno di riferimento 2013)

Investimenti	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Passati	84	136	37	257	100,0	100,0	100,0	100,0
Si	46	92	20	158	54,8	67,6	54,1	61,5
No	38	44	17	99	45,2	32,4	45,9	38,5
Futuri	84	136	36	256	100,0	100,0	100,0	100,0
Si	43	62	16	121	51,2	45,6	44,4	47,3
No	41	74	20	135	48,8	54,4	55,6	52,7

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.5.A – Fonte di finanziamento prevalente per gli investimenti realizzati

Fonte di finanziamento prevalente	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Contributi pubblici	1	3	3	7	4,8	8,8	30,0	10,8
Credito agevolato	2	3	0	5	9,5	8,8	0,0	7,7
Credito ordinario	0	1	2	3	0,0	2,9	20,0	4,6
Mezzi propri	18	27	5	50	85,7	79,4	50,0	76,9
Totale risposte	21	34	10	65	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.6.A – Sistemi di qualità del campione

Certificazione	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Denominazione di origine e indicazione geografica	14	35	0	49	82,4	94,6	0,0	83,1
Emas	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
ISO 14001	1	0	0	1	5,9	0,0	0,0	1,7
SA8000, Iso 26001, OHSAS 18001	0	0	1	1	0,0	0,0	20,0	1,7
Vision 2000 (ISO 9001)	2	2	4	8	11,8	5,4	80,0	13,6
Totale	17	37	5	59	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.7.A – Classe di età dei titolari

Età del titolare	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
meno di 40 anni	7	6	2	15	28,0	17,1	20,0	21,4
da 40 a 60 anni	10	25	6	41	40,0	71,4	60,0	58,6
oltre 60 anni	8	4	2	14	32,0	11,4	20,0	20,0
Totale	25	35	10	70	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.8.A – Aziende per anzianità nell'attività agricola, nel settore biologico, nell'esportazione

Anni di attività	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
<b>Impresa</b>	25	35	11	71	100,0	100,0	100,0	100,0
meno di 5 anni	5	0	0	5	20,0	0,0	0,0	7,0
5-9 anni	6	2	3	11	24,0	5,7	27,3	15,5
10-14 anni	9	8	3	20	36,0	22,9	27,3	28,2
15 anni ed oltre	16	27	8	51	64,0	77,1	72,7	71,8
<b>Produzione biologica</b>	25	35	11	71	100,0	100,0	100,0	100,0
meno di 5 anni	2	0	0	2	8,0	0,0	0,0	2,8
5-9 anni	10	3	3	16	40,0	8,6	27,3	22,5
10-14 anni	4	9	2	15	16,0	25,7	18,2	21,1
15 anni ed oltre	9	23	6	38	36,0	65,7	54,5	53,5
<b>Esportazione biologica</b>	25	35	11	71	100,0	100,0	100,0	100,0
meno di 5 anni	6	6	2	14	24,0	17,1	18,2	19,7
5-9 anni	9	10	1	20	36,0	28,6	9,1	28,2
10-14 anni	5	5	2	12	20,0	14,3	18,2	16,9
15 anni ed oltre	5	14	6	25	20,0	40,0	54,5	35,2

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.9.A – Modalità di contatto per l'avvio dell'attività di esportazione

Contatti avvio esportazione	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Fiere/eventi internazionali	21	30	10	61	53,8	66,7	62,5	61,0
Progetti di internazionalizzazione organizzati da enti/istituzioni	13	10	4	27	33,3	22,2	25,0	27,0
Tramite Internet	5	5	2	12	12,8	11,1	12,5	12,0
<b>Totale risposte multiple</b>	39	45	16	100	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.10.A – Accordi e strumenti per l'avvio dell'attività di esportazione

Modalità avvio esportazione	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Accordi di distribuzione (es. franchising)	0	0	1	1	0,0	0,0	7,1	1,3
Accordi di subfornitura (per prodotto o servizio intermedio)	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Importazione (acquisto materia prima) ed esportazione	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Outsourcing (affidamento di una fase dell'attività produttiva a società estera)	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0
Partecipazione a fiere internazionali	2	2	2	6	7,4	5,9	14,3	8,0
Produzione delocalizzata all'estero	1	0	0	1	3,7	0,0	0,0	1,3
Solo esportazione	24	32	10	66	88,9	94,1	71,4	88,0
Ufficio/filiale all'estero	0	0	1	1	0,0	0,0	7,1	1,3
<b>Totale</b>	27	34	14	75	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.11.A – Presenza e ruolo dell'intermediario commerciale

Intermediario	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Si	18	34	9	61	78,3	97,1	81,8	88,4
No	5	1	2	8	21,7	2,9	18,2	11,6
Ruolo								
importatore	14	29	9	52	77,8	85,3	100,0	85,2
esportatore	4	3	0	7	22,2	8,8	0,0	11,5
distributore	0	2	0	2	0,0	5,9	0,0	3,3
broker	0	0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.12.A – Destinatari del prodotto esportato dalle aziende del campione (% su valore prodotto esportato)

Destinazioni commerciali	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Canali del commercio equo	0	1	0	1	0,0	1,4	0,0	0,7
Dettaglio estero specializzate nel bio	10	9	4	23	19,2	12,5	20,0	16,0
Dettaglio tradizionale estero	5	5	2	12	9,6	6,9	10,0	8,3
Enotecche e simili	0	9	0	9	0,0	12,5	0,0	6,3
Esportatore nazionale	7	4	3	14	13,5	5,6	15,0	9,7
GDO estera	3	4	1	8	5,8	5,6	5,0	5,6
Grossista estero	12	32	8	52	23,1	44,4	40,0	36,1
Horeca	2	4	2	8	3,8	5,6	10,0	5,6
Imprese estere di confezionamento	1	1	0	2	1,9	1,4	0,0	1,4
Vendita diretta on-line	4	1	0	5	7,7	1,4	0,0	3,5
Altre destinazioni	8	2	0	10	15,4	2,8	0,0	6,9
Totale	52	72	20	144	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.13.A – Destinazione geografica del prodotto biologico venduto all'estero

Destinazione geografica	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
America	10	29	5	44	20,0	23,8	15,6	21,6
Asia	5	22	6	33	10,0	18,0	18,8	16,2
Europa	35	68	21	124	70,0	55,7	65,6	60,8
Oceania	0	3	0	3	0,0	2,5	0,0	1,5
Totale	50	122	32	204	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.14.A – Mercati su cui investire nei prossimi anni

Mercati su cui investire	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Africa	0	2	0	2	0,0	3,6	0,0	1,7
America	9	13	4	26	20,9	23,6	18,2	21,7
Asia	11	18	8	37	25,6	32,7	36,4	30,8
Europa	22	21	9	52	51,2	38,2	40,9	43,3
Oceania	1	1	1	3	2,3	1,8	4,5	2,5
Totale	43	55	22	120	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.15.A – Marchio utilizzato per la commercializzazione all'estero

Marchio	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
collettivo	1	0	0	1	3,2	0,0	0,0	1,2
del distributore estero	4	3	6	13	12,9	7,9	37,5	15,3
del distributore nazionale	1	0	1	2	3,2	0,0	6,3	2,4
proprio	25	35	9	69	80,6	92,1	56,3	81,2
Totale	31	38	16	85	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.16.A – Esportazione combinata di prodotti aziendali

Altri prodotti esportati	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Si	11	10	6	27	44,0	29,4	54,5	38,6
No	14	24	5	43	56,0	70,6	45,5	61,4
Totale risposte	25	34	11	70	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.17.A – Motivazioni alla base della commercializzazione all'estero

Motivazione	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Carenza di domanda nazionale	11	9	3	21	20,8	15,8	30,0	17,5
Conseguire un prezzo più elevato	10	6	0	16	18,9	10,5	0,0	13,3
Crescita dell'azienda	17	18	4	39	32,1	31,6	40,0	32,5
Diversificazione canali commerciali	8	15	3	26	15,1	26,3	30,0	21,7
Diversificazione clientela	9	9	0	18	17,0	15,8	0,0	15,0
Totale	53	57	10	120	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.18.A – Investimenti aggiuntivi per la commercializzazione all'estero

Investimenti aggiuntivi	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Si	9	15	2	26	36,0	42,9	20,0	37,1
No	16	20	8	44	64,0	57,1	80,0	62,9
Totale risposte	25	35	10	70	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.19.A – Canali pubblicitari e promozionali

Canali	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Adesione a strategie promozionali collettive (es. marchi di tutela, reti di imprese)	2	4	1	7	5,0	6,3	5,6	5,8
Affidamento a professionisti/società specializzate	0	0	1	1	0,0	0,0	5,6	0,8
Internet, blog, social network	5	7	2	14	12,5	11,1	11,1	11,6
Partecipazione a fiere/convegni	15	25	6	46	37,5	39,7	33,3	38,0
Pubblicità tradizionale (es. stampa, cartellonistica, brochure, etc.)	5	6	3	14	12,5	9,5	16,7	11,6
Riviste specializzate	5	5	0	10	12,5	7,9	0,0	8,3
Sponsorizzazioni (eventi sportivi, mostre, ecc.)	2	2	1	5	5,0	3,2	5,6	4,1
TV	0	6	0	6	0,0	9,5	0,0	5,0
Altri canali	0	1	0	1	0,0	1,6	0,0	0,8
Nessuno direttamente ma tramite distributore estero	6	7	4	17	15,0	11,1	22,2	14,0
Totale risposte multiple	40	63	18	121	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.20.A – Soggetti che supportano le esportazioni

Soggetti	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Agenzie/Enti pubblici	4	1	2	7	12,5	3,8	14,3	9,7
Ass.zioni professionali e/o di categoria	7	8	5	20	21,9	30,8	35,7	27,8
Camera di Commercio	8	5	2	15	25,0	19,2	14,3	20,8
Consorzi di tutela	1	4	0	5	3,1	15,4	0,0	6,9
Cooperative	1	1	1	3	3,1	3,8	7,1	4,2
ICE	4	3	3	10	12,5	11,5	21,4	13,9
Organizzazioni estere	2	0	0	2	6,3	0,0	0,0	2,8
Società di servizio	3	1	1	5	9,4	3,8	7,1	6,9
Altre organizzazioni nazionali	2	3	0	5	6,3	11,5	0,0	6,9
Totale	32	26	14	72	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.21.A – Accordi e collaborazioni

Soggetti	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Accordi di cooperazione internazionale	1	0	1	2	5,0	0,0	16,7	5,0
Accordi di rete con imprese estere dello stesso settore (reti transnazionali)	5	0	1	6	25,0	0,0	16,7	15,0
Gruppi di imprese produttrici (consorzi, cooperative, organizzazioni di produttori)	9	12	2	23	45,0	85,7	33,3	57,5
Piattaforme di collaborazione fra imprese (distretti/cluster, network)	3	1	1	5	15,0	7,1	16,7	12,5
Reti distributive (es. franchising)	2	1	1	4	10,0	7,1	16,7	10,0
<b>Totale</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.22.A – Condivisione strategia

Strategia	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
condivisa con soggetti esterni	0	0	1	1	0,0	0,0	9,1	1,4
condivisa con i soggetti esterni con cui collabora	1	2	2	5	4,0	5,7	18,2	7,0
decisa in totale autonomia	24	33	8	65	96,0	94,3	72,7	91,5
<b>Totale</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>71</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.23.A – Definizione della strategia commerciale

Autodefinizione strategia	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
di consolidamento, attraverso il potenziamento dei punti di forza	5	4	1	10	20,0	11,4	10,0	14,3
di consolidamento/espansiva di nicchia e selettiva verso un particolare tipo di clientela e/o di mercato	0	1	0	1	0,0	2,9	0,0	1,4
espansiva, alla ricerca continua di nuovi clienti, e nuovi mercati	15	13	2	30	60,0	37,1	20,0	42,9
non ben specificata	3	4	0	6	12,0	11,4	0,0	8,6
<b>Totale risposte</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>10</b>	<b>70</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.24.A – Ostacoli al processo di internazionalizzazione interni ed esterni all'impresa

Ostacoli	risposte multiple				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Interni	39	49	12	100	100	100	100	100
difficile recupero crediti da clienti esteri	4	8	1	13	10,3	16,3	8,3	13
difficoltà tecniche, logistiche, linguistiche	7	14	3	24	17,9	28,6	25	24
disponibilità di adeguata liquidità (cash flow)	16	17	3	36	41	34,7	25	36
prezzo inadeguato rispetto ai costi di produzione	12	10	5	27	30,8	20,4	41,7	27
Esterni	31	56	17	104	100	100	100	100
adempimenti complicati e onerosi (es. PAP, controlli)	10	19	4	33	32,3	33,9	23,5	31,7
inefficienza della rete commerciale (es. ritardi nelle consegne)	3	5	1	9	9,7	8,9	5,9	8,7
pressione della concorrenza di altri Paesi sullo stesso mercato	9	15	7	31	29	26,8	41,2	29,8
rapporti complessi con le pubbliche amministrazioni (es. procedure autorizzative)	9	17	5	31	29	30,4	29,4	29,8

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta

Tab. 3.25.A – Intenzione di consolidare il processo di internazionalizzazione

Consolidamento	rispondenti				percentuali			
	Olio	Vino	Pasta	Totale	Olio	Vino	Pasta	Totale
Si	24	32	11	67	96,0	91,4	100,0	94,4
No	1	3	0	4	4,0	8,6	0,0	5,6
Totale	25	35	11	71	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: nostra elaborazione da indagine diretta



## 4. Strumenti e politiche per l'internazionalizzazione

### 4.1 Introduzione

Strumenti e politiche per l'internazionalizzazione sono cambiati nel tempo, adeguandosi di volta in volta non solo al mutato contesto economico internazionale, ma anche alle diverse esigenze degli attori economici – le imprese – e all'ambito in cui essi operano. Prospettiva privatistica e intervento pubblico si fondono insieme in tale ottica per favorire la crescita economica di cui le esportazioni, nonché altre forme di espansione internazionale delle attività economiche d'impresa, rappresentano un importante contributo (Mauro, 2010).

Sotto il profilo privatistico si sono sviluppate formule contrattuali in grado di garantire il corretto svolgimento, da parte delle imprese, delle attività commerciali e produttive all'estero, si è rafforzata la necessità di fornire loro strumenti di supporto e sono proliferati enti di consulenza in grado di seguire e supportare la strategia aziendale. Sotto il profilo pubblicistico, invece, si stanno sperimentando nuove soluzioni che tengono in debita considerazione la pluralità e la stretta correlazione degli interessi pubblici compresenti, nonché la crescente tendenza allo sviluppo internazionale dell'economia, in funzione degli obiettivi pubblici primari da perseguire su distinti ma interagenti livelli di intervento (Pellizzer, 1989).

In Italia, come è noto, sono le piccole e medie imprese (PMI) a caratterizzare in modo preponderante il sistema produttivo. Se la dimensione dell'azienda incide in larga parte sulla propensione all'internazionalizzazione, sono proprio le PMI ad avere bisogno di maggiori interventi (Maddaloni, 2009), poiché per esse l'accesso ai mercati esteri è ostacolato anche dai costi molto elevati di penetrazione e dagli investimenti significativi in informazioni necessarie a tal fine. È dunque per rimuovere tale ostacolo che si dispiega principalmente l'intervento pubblico, mediante l'adozione di misure di sostegno:

- sul piano degli investimenti per marketing e comunicazione, idonee ad aiutare le imprese ad affrontare le sfide del know-how;
- sul piano della fornitura di servizi di informazione e assistenza, in grado di ridurre le barriere da asimmetria informativa;
- sul piano finanziario, caratterizzate da contributi alle spese per i servizi finanziari a sostegno delle esportazioni.

Al contempo, le politiche di sostegno all'internazionalizzazione sono parte integrante della promozione del *Made in Italy* ed in tal senso devono agire sul versante della domanda, stimolando l'interesse verso i prodotti italiani, rappresentandoli al meglio all'estero ed influenzando sulle funzioni di preferenza dei consumatori<sup>33</sup> (Esposito, 2005).

In tale contesto si inseriscono le tematiche affrontate nel presente capitolo, nell'ottica

---

<sup>33</sup> Esposito (2005) sostiene che accanto alle politiche di internazionalizzazione per la competitività, che agiscono sull'offerta e quindi sullo sviluppo delle condizioni di produttività, vi sono le politiche di promozione dell'internazionalizzazione con riferimento alla domanda, che influenzano più direttamente gli atteggiamenti di consumo e le variabili collegate.

dell'inquadramento delle politiche e degli strumenti per l'internazionalizzazione delle PMI, con una articolazione in due parti.

Una prima parte tratta i modelli organizzativi attraverso i quali le imprese possono operare sui mercati esteri, soffermandosi sulle principali forme di organizzazione adottate dalle piccole e medie imprese – ossia distretti, cluster e reti. Un approfondimento è dedicato al contratto di rete, uno strumento di recente introduzione, che tra gli obiettivi contempla anche il miglioramento della competitività delle imprese sul mercato, soprattutto nei processi di internazionalizzazione. In particolare, sono stati presi in esame i dati Infocamere sui contratti di rete sottoscritti dalle imprese del sistema agro-alimentare e del settore biologico, nell'ambito del quale è stato analizzato il caso studio "Mondo Bio". Un ulteriore approfondimento è stato condotto su di un caso studio all'estero, un'esperienza in Francia di cluster nel settore biologico.

Una seconda parte analizza il quadro istituzionale e le politiche nazionali volte a favorire l'internazionalizzazione, soprattutto delle piccole e medie imprese. Si illustrano gli attori istituzionali e gli strumenti di governance dell'internazionalizzazione. Tra gli strumenti di sostegno pubblico sono stati presi in esame i consorzi per l'internazionalizzazione, i contratti di rete (sotto il profilo giuridico) e i programmi di sostegno al *Made in Italy*. A questi si affiancano gli strumenti di partenariato ai fini promozionali attraverso i quali è possibile perseguire una strategia di sistema. In questa parte rientra anche un'analisi delle principali attività promozionali condotte da alcune Regioni per favorire l'internazionalizzazione delle imprese locali.

Completano l'analisi le schede di alcune iniziative intraprese a livello regionale o provinciale per promuovere all'estero prodotti biologici e agro-alimentari di qualità. Queste schede sono il risultato di un'indagine condotta presso i soggetti che hanno attuato tali progetti (App. C)

Prima di passare in rassegna nello specifico le politiche e gli strumenti per l'internazionalizzazione, giova sottolineare come i decisori pubblici abbiano per lo più articolato gli interventi di settore in termini generali, senza dedicare una specifica attenzione al settore dell'agricoltura biologica. Di ciò è necessario tener conto nell'analizzare il tema di cui alla presente trattazione, nel quale l'agroalimentare, soprattutto nel settore bio, soltanto di recente trova spazi crescenti di supporto, anche grazie all'attenzione suscitata dai dibattiti avviati in seno ad Expo2015.

## **4.2 I modelli organizzativi per l'internazionalizzazione delle imprese**

### **4.2.1 Le forme di internazionalizzazione**

Il processo di internazionalizzazione delle imprese comporta l'adozione di soluzioni organizzative la cui scelta se da un lato risulta condizionata dall'ambiente istituzionale, economico e culturale di riferimento, nonché dall'esperienza storica di forme di collaborazione che si sono stratificate nel tempo, dall'altro lato, risponde all'esigenza di colmare una distanza fisica (geografica) e una distanza culturale, determinata dalle differenze dei vari mercati e dalle

specificità che li caratterizzano (Pepe, 2003). In un sistema frammentato di imprese, infatti, tali differenze – di ordine culturale, linguistico e normativo – possono costituire un ostacolo al processo di internazionalizzazione, tanto più grande quanto più distanti sono i mercati ai quali le imprese intendono rivolgersi.

I modelli organizzativi adottati per l'internazionalizzazione possono assumere una dimensione interna, laddove prevalgono i rapporti di tipo gerarchico, e una esterna, laddove alcune attività (non soltanto di distribuzione ma anche di marketing, ricerca, produzione, comunicazione, ecc.) vengono demandate a soggetti esterni, dando luogo a forme di partenariato internazionale più o meno formalizzate (accordi, *joint ventures equity*, cooperazione, ecc.). Negli ultimi decenni i modelli organizzativi sembrano aver privilegiato le varie forme di cooperazione esterna – grazie alle quali si assiste, in molti casi, a un'accelerazione dei processi di internazionalizzazione – rispetto a uno sviluppo della dimensione interna fondato essenzialmente sulle economie di scala.

Un altro aspetto rilevante che definisce un'organizzazione è la forma che assume, ossia la struttura di relazioni che consente, sulla base di strategie e obiettivi definiti dal “soggetto coordinatore”, la gestione delle diverse attività, più o meno disperse sul territorio, da parte degli attori facenti parte del sistema organizzato. La forma diventa, dunque, “espressione della qualità dei rapporti che legano fra loro [...] i vari soggetti interni all'organizzazione della singola impresa o esterni, collegati dalla rete”, assicurando, al contempo, il coordinamento strategico e l'adesione ai contesti internazionali (Pepe, 2003, p. 108).

Diverse sono le forme organizzative di internazionalizzazione, ossia i modi attraverso i quali le imprese possono realizzare le proprie attività all'estero. Una prima distinzione si ha fra vecchie e nuove forme di internazionalizzazione (fig. 4.1): da un lato, vi sono le soluzioni classiche nell'alternativa fra investimento diretto all'estero (*make*) ed esportazioni/importazioni (*buy*); dall'altro, vi rientrano varie modalità di accordi (*make together*) che si sono diffuse, soprattutto a partire dagli anni Ottanta, rivelando una particolare efficacia nell'affrontare la dinamica crescente dei mercati (Musso, 2009). Tali accordi<sup>34</sup> si differenziano ulteriormente sulla base della componente di capitale che interviene negli stessi: *equity agreement*, nel caso in cui vi sia una partecipazione al capitale di rischio; *non equity agreement*, nel caso in cui le relazioni fra imprese siano regolate contrattualmente ai fini dello svolgimento di un'attività in comune o per attività di assistenza tecnico-produttiva.

---

<sup>34</sup> Essi contemplano varie forme di integrazione con il mercato estero, attraverso collaborazioni con le imprese locali, basate sulla complementarità dei soggetti partner: cessione di licenze e brevetti, *joint ventures* (accordi di natura tecnologica); co-produzioni, accordi di subappalto e subfornitura (accordi di natura produttiva); *franchising* o *piggy back* (accordi di marketing, distribuzione e assistenza).

Fig. 4 1 – Vecchie e nuove forme di internazionalizzazione

Vecchie forme di Internazionalizzazione	“Make” <i>Organizzazione interna</i> (IDE)	or	“Buy” <i>Rapporti di mercato</i> (esportazioni/importazioni)
Nuove forme di Internazionalizzazione	<p>“Make together” Accordi cooperativi fra imprese (forme intermedie):</p> <p><b>Equity agreements</b> partecipazioni di minoranza al capitale consorzi joint venture</p>		<p><b>Non equity agreements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- licenze</li> <li>- accordi di fornitura</li> <li>- subfornitura</li> <li>- accordi commerciali</li> <li>- franchising</li> <li>- forniture chiavi in mano</li> <li>- cessioni di assistenza</li> </ul>

Fonte: Musso (2009), adattato da Sanguigni (1995).

Il processo di internazionalizzazione delle imprese sta assumendo, dunque, forme nuove, che ampliano i modi con i quali le aziende si rapportano con i mercati esteri intraprendendo nuove strategie di esportazione dei propri prodotti. Le innovazioni sono alla base dei cambiamenti intervenuti nelle forme di internazionalizzazione, non più limitate al solo atto di scambio commerciale dei beni. Il che implica l’assunzione di nuove competenze e conoscenze da parte dell’imprenditore. Un percorso di analisi che riflette tali cambiamenti guarda, infatti, all’internazionalizzazione come fenomeno cognitivo (Rullani, 2006), in base al quale i rapporti transnazionali non vengono letti secondo i due modelli classici (modello allocativo, riferito all’economia degli scambi, e modello gerarchico, relativo allo sviluppo delle imprese multinazionali), ma attraverso un nuovo paradigma fondato sulla “propagazione delle conoscenze nelle filiere transnazionali”. Ciò significa una condivisione di “esperienze e competenze che hanno origine in paesi diversi” e che accompagnano i “movimenti di merci e di capitali” (*ibidem*, p. 13).

Detto in altri termini, l’approccio di analisi dello sviluppo dei modelli organizzativi nei processi di internazionalizzazione delle imprese richiede una chiave di lettura che, a differenza di quelle tradizionali rivolte soprattutto alle multinazionali e alle imprese di grandi dimensioni, abbia una prospettiva più complessa, che contempi imprese di dimensioni diverse per le quali è prevalente lo sviluppo organizzativo esterno. Il riferimento è ai modelli di tipo “reticolare” verso cui tendenzialmente convergono tutte le imprese relativamente alle modalità assunte nel processo di internazionalizzazione. Tale approccio interessa soprattutto le imprese di medie dimensioni, ma è diffuso anche nelle grandi imprese. Per quanto concerne le piccole imprese lo sviluppo esterno dell’organizzazione è adottato sia a livello locale (attraverso lo strumento dei distretti), sia a livello di filiere nazionali e internazionali (attraverso strumenti che si rifanno al concetto delle reti di imprese). Le diverse forme organizzative di coordinamento di cui si avvalgono le piccole imprese per percorrere un proprio sentiero di sviluppo (distretti e reti) sembrano costituire, d’altro canto, lo strumento più diffuso per affrontare la crescita e soprattutto per realizzarla in un contesto di crescente internazionalizzazione dell’impresa (Cafaggi e Iamiceli, 2007).

Attraverso forme di partenariato le imprese di piccole dimensioni possono “garantirsi flessibilità e condizioni meno rischiose” e, al tempo stesso, recuperare un livello minimo di

economie di scala, comunque necessario per poter competere sui mercati internazionali.

Nell'esperienza internazionale le piccole imprese difficilmente sembrano rivestire un ruolo attivo nella creazione di reti; più spesso, invece, entrano a far parte di reti esterne, a capo delle quali vi è già un soggetto forte, rappresentato da un'altra impresa di produzione o, come più di frequente avviene, da un distributore che opera sui mercati mondiali. Ciò potrebbe non metterle in condizione di garantire quella "qualità totale", riferita a prodotti e servizi, che viene richiesta, nelle relazioni internazionali, dai mercati evoluti, soprattutto se rappresentati dalla grande distribuzione. La piccola impresa, singolarmente considerata, non è infatti in grado di assicurare un livello complessivo della qualità, che diventa piuttosto espressione di un'intera filiera, all'interno della quale si sviluppano rapporti stabili e cooperativi, grazie ai quali è possibile sfruttare tanto le potenzialità dei singoli soggetti quanto le complementarità espresse dai rispettivi ruoli (Pepe, 2003, p. 118).

#### **4.2.2 Le forme di organizzazione delle piccole e medie imprese: distretti, cluster e reti**

La crescente pressione competitiva sui mercati internazionali ha portato, dunque, soprattutto le piccole imprese a ricercare forme organizzative, o a mutare quelle preesistenti, per superare quei limiti dimensionali che impediscono il conseguimento di una maggiore efficienza e che "spesso [riducono] la capacità di mutare le strategie, di internazionalizzarsi e in generale di fronteggiare [tale pressione]" (Bentivogli et al., 2013, p. 5).

Diversi sono i modelli organizzativi di tipo "reticolare" che si stanno diffondendo in ambito economico in risposta a un contesto particolarmente dinamico e competitivo, qual è quello dei mercati internazionali. La loro crescente importanza è da attribuire principalmente alla capacità di regolare complessi rapporti di interdipendenza transazionale e cooperativa tra imprese (Grandori, Soda, 1995).

Sui modelli relazionali, in particolare sulle reti d'impresa, vi è un'ampia letteratura, che ne ha studiato, sotto il profilo dell'analisi teorica (Grandori e Soda, 1995; Ménard, 2004; ecc.) e delle evidenze empiriche (Zazzaro, 2011, pp. 134-135), le diverse modalità organizzative e contrattuali, al fine di comprenderne la natura e il ruolo, nonché le potenzialità, soprattutto in un contesto di evoluzione di strategie in tema di innovazione e internazionalizzazione.

Tra i modelli studiati non si può non fare riferimento ai distretti e ai cluster i quali, rispetto alle definizioni "classiche" di seguito riportate, hanno mostrato negli ultimi anni un rinnovamento delle proprie traiettorie di sviluppo riguardanti le produzioni e i mercati, nonché un riposizionamento nell'ambito della "global value chain" (Bellandi et al., 2010).

Nella definizione di Becattini (1979) il distretto industriale "è un limitato ambito geografico con la presenza di un insieme di imprese di piccole e medie dimensioni che sono specializzate nelle fasi di uno stesso processo produttivo, con una cultura locale ben definita, e che presentano una rete di istituzioni locali favorevoli all'interazione, competitiva e cooperativa, sia fra imprese diverse, sia fra imprese e popolazione lavoratrice". Becattini si rifà all'approccio marshalliano (Marshall, 1919), secondo il quale il distretto fa riferimento a forme di sviluppo locale caratterizzate da elevata concentrazione spaziale e specializzazione settoriale delle imprese.

I cluster, invece, rappresentano, nell'interpretazione di Porter (1998), "agglomerati

geograficamente concentrati di imprese interconnesse ed istituzioni associate in un particolare settore, legate da tecnologie e capacità comuni. Esistono normalmente in situazioni geografiche che consentano facilità di comunicazione, di logistica e di interazione personale. Normalmente i cluster si individuano a livello regionale e a volte a livello di singole città". Nella nozione porteriana i cluster fanno dunque riferimento a sistemi geografici (amministrativamente definiti o meno) dove un insieme articolato di imprese e istituzioni è radicato (*embedded*) nel territorio. I cluster hanno una doppia natura, territoriale e funzionale – utilizzabile in un'ampia varietà di situazioni –, insita nel suo stesso significato.

Sulla base delle definizioni sopra riportate, Monni e Spaventa (2008) hanno individuato quattro aspetti che caratterizzano i distretti e che li differenziano concettualmente dai cluster: il ruolo delle istituzioni, di particolare rilevanza; l'esistenza di legami di fiducia e di una cultura locale fondata su un sistema di valori condivisi; l'esistenza di un capitale sociale, necessario per ridurre i costi di transazione, nonché per consentire un aumento dello scambio di informazioni e della reciproca collaborazione fra soggetti e quindi ridurre comportamenti di *free riding*; il ruolo delle risorse umane.

Il distretto industriale marshalliano ha una propria identità essendo il frutto di un processo storico evolutivo che ha dato luogo a un sistema locale specifico di imprese e di istituzioni che forniscono servizi collettivi e ne sostengono lo sviluppo. Il cluster porteriano, invece, non ha un'identità autonoma, né una relazione stretta con la comunità locale, e non contempla una dimensione minima di agglomerazione. Il concetto di cluster è ampio, giacché può essere utilizzato per descrivere una grande varietà di situazioni economiche (settori, sistemi locali, regionali o nazionali), e perciò è assai difficile da delimitare (Belussi, 2007).

Negli ultimi anni, con l'affermarsi di un nuovo contesto globale, per i distretti industriali si è ridotto il vantaggio legato alla territorialità, anche per via delle nuove tecnologie di comunicazione, per cui sembrano manifestare una certa difficoltà nell'affrontare tale contesto (Bentivogli et al., 2013). Ciò nondimeno, alcuni studi hanno evidenziato come in Italia e all'estero si sia assistito di recente a una trasformazione di alcune catene locali di produzione (*local supply chain*) in catene internazionali (*global supply chain*) (Belussi, 2007; Altobelli e Carnazza, 2010; Bellandi et al., 2010; Rullani, 2014). I cluster, invece, hanno registrato lo sviluppo di nuove tipologie, favorito soprattutto dal ruolo svolto dalle nuove tecnologie: si fa riferimento ai cosiddetti "cluster tecnologici", che si caratterizzano per la presenza di economie di agglomerazione a elevata intensità tecnologica e per una maggiore attenzione agli aspetti cognitivi, come il processo di generazione e di applicazione della conoscenza (Rullani, 2000; Monni, Spaventa, 2008).

Il fenomeno dell'internazionalizzazione e il riposizionamento delle imprese distrettuali all'interno della "*global value chain*", hanno dato luogo allo sviluppo di nuove relazioni che implicano nuove competenze e conoscenze (tecnologie, linguaggi, mercati, ecc.) lungo traiettorie evolutive di sistema, le quali richiedono politiche di sostegno in grado di coniugare "un mix sempre più complesso di strumenti propri di politiche per l'innovazione e di politiche territoriali" (Belliandi et al., 2010, p. 75). Accanto a nuove configurazioni di distretti si stanno affermando nuove forme di aggregazione di imprese, fondate su relazioni in rete, che puntano a rafforzare la capacità competitiva delle imprese, soprattutto in riferimento ai mercati esteri, migliorarne la performance economica e ottenere economie di scala a livello di sistema, senza d'altro canto rinunciare ai vantaggi e alla flessibilità propri della piccola impresa (Altobelli e Carnazza, 2010). Queste aggregazioni in rete tendono a privilegiare relazioni di tipo funzionale rispetto a quelle di tipo territoriale, apparendo in grado di favorire il trasferimento

tecnologico, nonché di affrontare adeguatamente tanto le sfide lanciate dalla competizione sui mercati globali quanto le esigenze di riposizionamento delle stesse imprese. Sotto questo profilo le reti consentono di ampliare il raggio di azione delle imprese che vi aderiscono, di “specializzare le proprie competenze [nonché] condividere progetti e conoscenze di scala superiore alle capacità della singola impresa (Rullani, 2010, p.1). L’introduzione di nuove tecnologie della conoscenza ha favorito, soprattutto a livello locale per le piccole imprese, la diffusione delle reti (Cafaggi, 2004), le quali svolgono anche un’importante funzione cognitiva (Rullani, 2010).

In generale, le reti d’imprese si configurano come “meccanismi stabili di coordinamento delle transazioni economiche fondate sulla cooperazione tra le imprese che la compongono volte a minimizzare i costi dell’acquisizione di risorse aggiuntive [...], in contesti caratterizzati da incertezza, informazione incompleta e comportamenti opportunistici” (Zazzaro, 2011, pp. 134-135). Le imprese che fanno parte di una rete mantengono la propria indipendenza e, al tempo stesso, ne traggono vantaggio sotto il profilo delle economie di scala (a livello di rete), delle diverse specializzazioni, nonché della distribuzione dei rischi fra più imprese, e dei relativi fabbisogni finanziari (AIP, 2008) connessi agli investimenti in innovazioni. I presupposti affinché una rete esista e duri nel tempo risiedono nella complementarità fra le imprese che la compongono, da un lato, e negli investimenti specifici del raggruppamento (*network specific*), dall’altro.

Nell’agevolare una convergenza operativa tra imprese e interessi diversi, le reti evolvono nel corso del tempo adattando la loro forma al mutare delle situazioni ed esplicitando via via la propria strategia volta a individuare e ricercare un obiettivo che sia economicamente vantaggioso per le imprese che vi partecipano.

Le reti possono quindi assumere forme molto diverse, aderendo a situazioni contingenti e specifiche rispetto alle quali sono in grado di fornire risposte differenziate, di tipo episodico o fondate su una strategia. Al contempo, al modello delle reti si possono ricondurre situazioni molto differenti fra loro, i cui percorsi evolutivi e le cui forme organizzative “rispondono alle funzioni che sono loro di volta in volta assegnate” (Rullani, 2010, p. 11). Le forme di una rete si differenziano sulla base di due parametri: l’intensità del legame (stabile e affidabile) tra le parti nonché la numerosità delle imprese, degli ambiti geografici e delle attività che vi sono coinvolti (Rullani, 2010, pp. 8-9).

Le reti, dunque, possono avere una diversa natura e finalità, in base alle quali Rullani (2010) ha proposto la seguente classificazione:

- *reti baricentriche*, nelle quali vi è la presenza di un’impresa leader, di medie-grandi dimensioni, che ha esternalizzato alcune funzioni importanti o collabora in maniera stabile con un indotto di aziende alle quali ha assegnato funzioni specifiche;
- *reti orizzontali di condivisione*, formate sulla base di un progetto di produzione o di commercializzazione condiviso dai diversi partecipanti alla rete, i quali apportano le proprie specifiche competenze e conoscenze;
- *reti associative*, costituite su iniziativa di associazioni di rappresentanza per specifici servizi o progetti;
- *reti distrettuali estese*, nelle quali le attività di approvvigionamento e di commercializzazione dei distretti vengono estese verso il mercato globale;

- *reti territoriali*, costruite grazie a un soggetto, in genere un centro di servizi, che attraverso un'attività di ricerca, di assistenza tecnica, di formazione, di internazionalizzazione, ecc, stimola l'innovazione nelle imprese locali. Per questa tipologia l'appartenenza territoriale è l'elemento qualificante e discriminante per le imprese che aderiscono alla rete;
- *reti per l'innovazione*, originate da Università, centri di ricerca, imprese high-tech;
- *reti epistemiche e culturali*, nate attorno a un'idea forte allo scopo di approfondirla e propagarne i contenuti;
- *reti generatrici di eventi*.

Nell'evoluzione delle reti i modelli di nuova generazione (ad es., i contratti di rete) si discostano da quelli tradizionali per alcune caratteristiche distintive, come la trans-territorialità, l'ibrido settoriale, funzionale e merceologico (fig. 4.2). Le nuove reti non rappresentano soltanto aggregazioni di scopo, ma "si configurano quali aggregazioni più articolate, finalizzate a un complessivo innalzamento della competitività, derivante dalla condivisione di una o più attività" (Osservatorio UniCredit Piccole Imprese, 2011).

Fig. 4.2 – Reti tradizionali e nuovi modelli di rete

Modelli tradizionali di rete	Modelli di rete di nuova generazione
Relazioni commerciali concentrate su territorialità, localizzazione e specializzazione.	Trans-territorialità e ibrido merceologico, con l'obiettivo di catturare sinergie di conoscenza e interessi comuni, ovunque localizzati, e sfruttare in modo efficiente le opportunità esistenti anche al di fuori del contesto territoriale di riferimento (vedi Contratto di rete).
Aggregazioni di scopo (obiettivo ben definito, tipicamente di costo, di cui ogni partecipante gode per suo conto nella propria azienda).	Aggregazioni non solo di scopo, ma che nascono con l'obiettivo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato.
<p><u>Governance di tipo relazionale:</u> relazioni commerciali basate prevalentemente su rapporti informali (che costituiscono il cosiddetto capitale sociale delle economie locali).</p> <p><u>Governance di tipo captive:</u> la presenza di grandi imprese leader garantisce un intenso coordinamento esplicito tra le imprese coinvolte, a scapito però di una profonda asimmetria nelle relazioni tra gli operatori.</p>	<p><u>Governance di tipo modulare:</u> rapporti commerciali stabili e standard qualitativi di prodotto elevati, sotto la guida di una impresa leader di medio-grandi dimensioni.</p>
Nessuno stimolo di lungo periodo alla crescita dimensionale.	Legami stabili ma su aree parziali: la crescita dimensionale si coniuga con la salvaguardia dell'autonomia parziale del singolo (vs. modello <i>joint venture</i> ); nel lungo termine, anticamera per fusioni vere e proprie.

Fonte: Osservatorio UniCredit Piccole Imprese (2011), elaborazioni Territorial Research and Strategies, UniCredit.



## 4.3 I contratti di rete

### 4.3.1 *Principali caratteri del contratto di rete*

Tra i nuovi modelli di aggregazione, evoluzione delle reti di imprese, si annovera il contratto di rete, strumento introdotto dalla legge 33 del 2009 (modificata dalla legge 122 del 2010) con l'obiettivo di accrescere, attraverso la realizzazione di progetti comuni, la capacità innovativa e migliorare la competitività delle imprese sul mercato<sup>35</sup>. È un accordo stipulato, tramite atto pubblico o scrittura privata autenticata, da due o più imprese con l'obbligo di "esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali".

Il contratto di rete rappresenta, dunque, una nuova formula contrattuale che si aggiunge ai molteplici modelli già esistenti di reti di imprese di tipo organizzativo o contrattuale. Esso definisce sistemi stabili di collaborazione tra imprese che mantengono la propria soggettività giuridica e autonomia operativa. Tale strumento è rivolto a tutte le tipologie di imprese, soprattutto di piccole e medie dimensioni, indipendentemente dalla forma giuridica, dalla dimensione aziendale, dalla tipologia di attività svolta o dal settore economico di riferimento. Grazie ad esso le imprese possono esercitare in comune alcune attività economiche, con l'obiettivo di rafforzarsi nei rapporti con il mercato (clienti finali, banche, attori economici locali, operatori internazionali). Una delle ragioni per le quali è stato creato il contratto di rete è proprio quella di stimolare un'alleanza fra imprese per potenziare la loro presenza sui mercati esteri, consentendo di avviare strategie di sviluppo e di penetrazione dei mercati esteri, nonché di condividere competenze e know how, investimenti in ricerca e risorse professionali qualificate.

Caratteristiche salienti del contratto di rete sono la "leggerezza" dello strumento, determinata dai vincoli deboli che s'instaurano fra le imprese partner della rete, e l'esistenza di meccanismi di rappresentanza paritetica, cui si aggiunge il fattore dell'incentivo economico, ossia la definizione di regole di collaborazione economicamente convenienti. Esso può assumere formule organizzative diverse fra loro, che contemplano lo scambio di informazioni o prestazioni, forme più intense di collaborazione, nonché l'esercizio in comune di attività da parte delle imprese partecipanti alla rete. Allo stesso modo, sotto un profilo funzionale, il contratto di rete può accrescere e rendere più efficiente il controllo sulla filiera (obiettivi di integrazione verticale) o svolgere attività di interesse comune, come la creazione di un marchio, la gestione integrata di servizi, ecc. (obiettivi di cooperazione di tipo orizzontale).

I caratteri di flessibilità e adattabilità che contraddistinguono tale strumento fanno sì che esso si possa configurare come un'esperienza di collaborazione organizzata e sistematica, propedeutica alla costituzione di forme organizzative più strutturate e impegnative, incentivante sinergie tra imprese anche per acquisire un più elevato potere contrattuale, nonché rafforzativa dell'azione svolta da altri strumenti di organizzazione e coordinamento.

Ciò nondimeno, con le leggi n. 134/2012 e n. 221/2013, è stata prevista una nuova fattispecie di rete (definita "rete soggetto"), meno "leggera e flessibile" di quella precedentemente disciplinata (cosiddetta "rete contratto"), in quanto può essere dotata di soggettività giuridica. In tal caso la rete, che costituisce un soggetto distinto dalle imprese che hanno sottoscritto il contratto, dovrà iscriversi alla sezione ordinaria del registro delle imprese e costituire un fondo patrimoniale. Questa tipologia di contratto di rete è stata oggetto di critiche, essendo stata

---

<sup>35</sup> Per un profilo giuridico dello strumento si rimanda, in questo stesso volume, al paragrafo 4.6.3.

assimilata al consorzio o ad altre forme societarie, e quindi senza più quel requisito di flessibilità che contraddistingue, invece, la “rete contratto” (Martiniello e Tiscini, 2014).

Più in generale, il contratto di rete pone una serie di quesiti relativamente alla necessità, da parte del legislatore, di configurare un nuovo strumento per la crescita dimensionale delle imprese in grado di rispondere alle loro esigenze di coordinamento più di quanto non lo sia già l’attuale disciplina sui consorzi, ecc., ampliando al contempo “il ventaglio delle possibilità per le imprese” (Cannari, 2011, p. 126). Rispetto a ciò vi è controversia di opinioni fra coloro che ritengono il contratto di rete uno strumento con significativi elementi innovativi (AIP, 2010) e coloro, invece, secondo i quali non si ravvisano elementi di particolare novità (Cafaggi, 2009; Cuffaro, 2013).

Il contratto di rete, se da un lato consente di superare gli svantaggi della piccola dimensione favorendo la costituzione di reti d’imprese, dall’altro, però, presenta alcuni elementi di criticità riguardanti il “coordinamento con il quadro normativo preesistente e [la] regolamentazione delle reti basate sul collegamento di contratti bilaterali”, il fatto che i vantaggi nell’aderire a una rete non siano del tutto scontati, ma possano essere correlati “sia con la capacità di conseguire gli obiettivi sia con la coesione della rete” (Cannari, 2011, pp. 126-127; De Laurentis, 2011). Anche dal punto di vista della crescita dimensionale delle imprese, gli effetti del contratto di rete non sembrano essere scontati, giacché non è detto che tale strumento possa in seguito dar luogo alla costituzione di altre forme organizzative più strutturate o a fusioni societarie, rafforzando i legami fra imprese.

Il contratto di rete può essere comunque ritenuto uno strumento utile, ma lo è “nella misura in cui consente di realizzare iniziative che prima non era possibile (o era più oneroso)” attuare (Cannari, 2011, p. 127). Su questo aspetto un interrogativo si pone relativamente alla questione del carattere realmente innovativo del contratto di rete, e a quella concernente “la capacità della norma di fungere da incentivo e *punto focale* in grado di promuovere la formazione di forme di collaborazione socialmente vantaggiose e scoraggiare quelle dannose” (Zazzaro, 2011, p. 139).

#### **4.3.2 I contratti di rete in agricoltura e nel sistema agro-alimentare**

Le evidenze sui contratti di rete sottoscritti nel sistema agro-alimentare pongono in rilievo, dopo un avvio graduale, un’importante accelerazione della diffusione di tale strumento, intervenuta grazie ad alcune norme specifiche, emanate nel dicembre 2012 e volte a favorirne la propagazione proprio in agricoltura<sup>36</sup>. Ciò nondimeno, il grado di diffusione dei contratti di rete nell’agro-alimentare è tuttora assai ridotto, essendo appena lo 0,11% del totale delle imprese del settore, a fronte dello 0,18% delle imprese nell’economia italiana, una percentuale comunque molto bassa (Intesa SanPaolo, Mediocredito Italiano, 2014b).

Al 1 marzo 2015 risultano sottoscritti nel settore agro-alimentare 214 contratti di rete, pari al 10,6% dei contratti stipulati nel complesso dell’economia italiana (tab. 4.1). Ad essi hanno aderito 892 imprese (8,8% del totale coinvolto), il 61% circa delle quali sono aziende agricole e il restante 39% appartengono all’industria alimentare e delle bevande.

---

<sup>36</sup> Tali norme contemplano: il coinvolgimento delle organizzazioni professionali agricole, con un ruolo di promozione e soprattutto di assistenza alla sottoscrizione e allo start up di un contratto di rete; il superamento delle eventuali incompatibilità con la disciplina dei contratti agrari (legge 203/82) che vieta i contratti associativi; la possibilità di costituire, all’interno del contratto di rete, un fondo di mutualità finalizzato alla stabilizzazione delle relazioni contrattuali tra i soggetti contraenti.

Tab. 4.1 – Contratti di rete: situazione al 1 marzo 2015

	Agro-alimentare	Totale Economia
Contratti di rete (n.)	214	2.012
Imprese coinvolte (n.)	892	10.099
<i>di cui:</i>		
-aziende agricole		
-industrie alimentari e bevande	548 344	

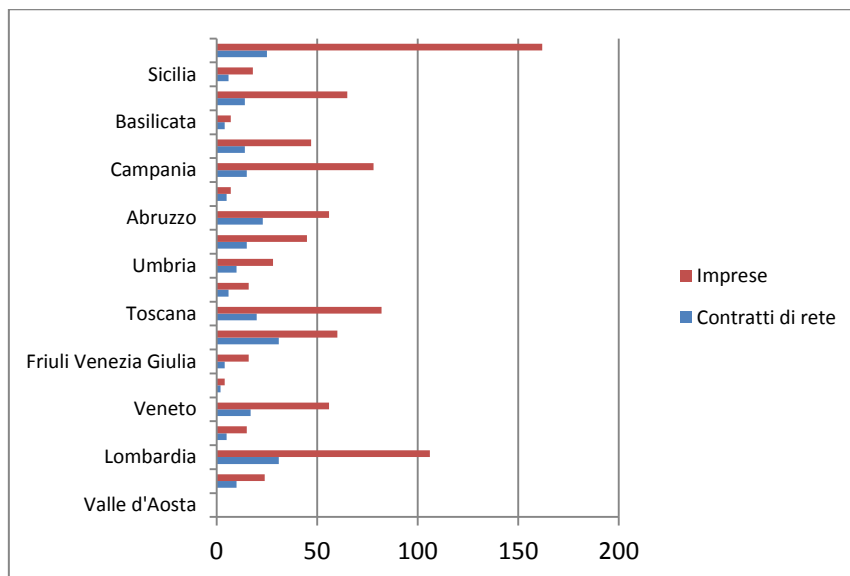
Fonte: ns. elaborazione su dati Infocamere.

La distribuzione territoriale delle imprese del sistema agro-alimentare che hanno sottoscritto contratti di rete evidenzia una forte concentrazione in alcune regioni con, ai primi posti, la Sardegna (162 aziende) e la Lombardia (106) che, insieme, raccolgono circa il 30% del totale delle imprese agro-alimentari coinvolte (fig. 4.3). Seguono la Toscana (82) e, con più di 50 imprese in rete, la Campania, la Calabria, l'Emilia-Romagna, il Veneto e l'Abruzzo. In termini di numero di contratti, cinque sono le regioni (Lombardia, Emilia-Romagna, Sardegna, Abruzzo e Toscana) che annoverano, ciascuna, più di 20 contratti, guidate dalla Lombardia e dall'Emilia-Romagna che ne contano 31 ognuna. La Valle d'Aosta è l'unica regione a non averne registrato alcuno.

Tra le regioni si segnalano l'Emilia-Romagna e l'Abruzzo per l'importante accelerazione nella sottoscrizione di contratti di rete fatta registrare grazie alle misure regionali introdotte a favore delle reti di imprese<sup>37</sup> (Intesa SanPaolo, Mediocredito Italiano, 2014a). Ciò ha avuto un impatto significativo anche per il settore agro-alimentare di queste due regioni, come si evince dalla figura 4.3, che si collocano ai primi posti in Italia per numero di contratti e di imprese coinvolte.

<sup>37</sup> Si tratta del bando per la concessione di contributi a sostegno di progetti e di percorsi di internazionalizzazione delle reti di impresa approvato nel 2013 dalla Regione Emilia-Romagna nell'ambito del "Programma strategico unitario dell'Emilia-Romagna per il periodo 2013-2015" e, per quanto concerne l'Abruzzo, del bando emesso nel 2013 per "l'agevolazione dei progetti di innovazione e di internazionalizzazione dei contratti di rete in Abruzzo".

Fig. 4.3 – Contratti di rete e imprese aderenti per regione al 1 marzo 2015



Fonte: ns. elaborazione su dati Infocamere

Per quanto concerne la dimensione media dei contratti, espressa dal numero delle imprese partecipanti, essa si attesta, a livello nazionale, attorno a 3,5 imprese, una dimensione superiore a quella fatta registrare dai contratti di rete nell'economia generale. Tuttavia a livello regionale le differenze nella media sono significative: la Sardegna spicca con 6,5 imprese mediamente coinvolte in contratti di rete; dall'altro lato, invece, vi sono regioni (come, ad esempio, il Molise, la Basilicata, il Trentino-Alto Adige, la stessa Emilia-Romagna, ecc.) che evidenziano una dimensione media minima (2 imprese). E' evidente, però, che in quelle regioni che registrano una numerosità più elevata in termini di contratti e di imprese la dimensione media racchiude un'ampia variabilità di situazioni.

Più in generale, nel sistema agro-alimentare italiano le reti hanno una dimensione ancora relativamente piccola: i due terzi dei contratti riguardano un numero di imprese partecipanti compreso fra 3 e 9; un quinto circa è rappresentato da contratti bilaterali, tra i quali vi sono casi di organizzazioni aderenti a loro volta di natura reticolare (le cosiddette "rete di reti"); sono quasi del tutto assenti le macro-reti, ossia i contratti con più di 50 imprese partner. In termini di durata, la maggior parte dei contratti stipulati si colloca in un arco temporale superiore a dieci anni; ciò se da un lato può conferire stabilità alle reti, dall'altro si può tradurre in forme più complesse di governance.

I contratti riflettono modelli operativi di rete che si sviluppano in senso orizzontale, contemplando diverse fattispecie (produttori che creano un marchio comune per prodotti destinati ai mercati esteri, consulenti per la fornitura di servizi amministrativo-contabili, gestione di trasporti, gestione integrata di servizi a una o più filiere) o in senso verticale, quando rispondono all'esigenza di accrescere e rendere più efficiente il controllo sulla filiera. In entrambi i casi il contratto di rete è adottato prevalentemente nella parte alta della filiera (fornitori), laddove il valore aggiunto tende a essere minore; non ha invece sinora trovato un'ampia applicazione nella distribuzione, dove eppure sono tradizionalmente diffuse forme reticolari.

In questa prima fase i contratti di rete rivelano una propensione ancora fortemente localistica, in parte correlata ai bandi emessi dalle Regioni per promuovere aggregazioni a livello locale; pochi, invece, sono stati i contratti che insistono su più regioni e del tutto assenti quelli transnazionali.

Per quanto riguarda più specificatamente l'agricoltura, alcuni primi elementi interessanti emergono dal Rapporto Censis – Confagricoltura (2012), che analizza il percorso di innovazione e le funzioni delle reti di impresa nel sistema agricolo nazionale. Dal Rapporto emerge che alcune esperienze più strutturate di contratti di rete puntano a realizzare forme stabili di collaborazione, benché sembri che difficilmente le aziende agricole si facciano promotrici di tale processo. Inoltre, i risultati dell'indagine condotta dal Censis pongono in rilievo come circa la metà degli imprenditori agricoli intervistati attribuisca alle reti di collaborazione una funzione pratica, volta ad accrescere il potere contrattuale delle aziende partner, soprattutto nei confronti dei soggetti a valle della filiera come la Gdo, a garantire un miglior accesso al credito, nonché a forme di incentivo pubblico.

L'esperienza dei contratti di rete è ancora troppo recente per poterne comprendere appieno l'efficacia, anche perché nella gran parte dei casi, come si è appena detto, i contratti si pongono obiettivi di medio-lungo periodo finalizzati a realizzare strategie nei campi dell'innovazione e dell'internazionalizzazione (Intesa SanPaolo, Mediocredito Italiano, 2014b).

Ciò nondimeno, proprio i caratteri di flessibilità e adattabilità che lo contraddistinguono fanno sì che il contratto di rete possa configurarsi come strumento: propedeutico all'adozione di forme più stabili e complesse di coordinamento e organizzazione; incentivante sinergie per una maggiore collaborazione tra imprese e l'acquisizione di un maggiore potere contrattuale; rafforzativo dell'azione di altri strumenti di organizzazione e coordinamento. Uno strumento che può rivelarsi utile per le piccole e medie imprese del sistema agro-alimentare italiano, soprattutto nei processi di internazionalizzazione dove le relazioni fra soggetti sono divenute sempre più complesse. Particolare evidenza, infatti, di un aumento della complessità delle relazioni a livello internazionale si ha nel caso in cui la grande impresa commerciale si interfaccia con la piccola impresa fornitrice di prodotti alimentari, soprattutto se il riferimento è a una tipologia di prodotti (etici, biologici, locali, equo-solidali, ecc.) che incorporano determinati valori e che soddisfano le esigenze del distributore di differenziare il proprio assortimento. Se per la grande distribuzione vi è l'esigenza di poter contare su di un "sistema qualità", tracciabile e quindi monitorabile in tutte le fasi della filiera, per i piccoli produttori fornitori vi è invece l'impegno di adeguarsi e conformarsi a sistemi di controllo e procedure di certificazione degli standard di qualità.

### **4.3.3 I contratti di rete nel settore biologico**

Per quanto concerne il settore biologico, allo stato attuale si contano soltanto sette contratti di rete, che si differenziano nella composizione delle imprese che vi partecipano, nella struttura della rete, nonché nell'oggetto e negli obiettivi del rapporto contrattuale. Tutti di recente costituzione, i contratti raccolgono una platea piuttosto ristretta di imprese, costituita da appena 38 soggetti, corrispondenti al 4,3% del complesso delle imprese agroalimentari aderenti ai contratti di rete. Le reti evidenziano una dimensione assai ridotta, compresa fra le 3 e le 5 imprese, eccetto il caso di "Rete d'imprese VIVI LA TUA TERRA Agricoltura Biologica Biodinamica Marche", che coinvolge 15 soggetti (cfr. tab. 4.2). Allo stesso modo, le reti sembrano essere costituite, per la gran parte, da imprese di piccole dimensioni (aziende

agricole, imprese artigianali dell'agroalimentare, imprese commerciali, di ristorazione e di servizi); soltanto in un caso specifico, il contratto di rete "Mondo Bio", sono coinvolte imprese di grande rilevanza produttiva ed economica, espressione esse stesse di realtà complesse con preesistenti e strutturati rapporti di cooperazione o collaborazione.

Come è possibile rilevare dalla tabella 4.2, i contratti di rete nel settore biologico hanno tutti un carattere monoregionale, essendo stati sottoscritti da imprese situate all'interno di una stessa regione (Lombardia, Emilia-Romagna, Marche e Abruzzo) o addirittura di un'unica provincia, come nel caso dei contratti "Rete biologica" e "R.A.B. rete agroalimentare biovegana" ai quali partecipano imprese appartenenti allo stesso territorio, la provincia di Milano. I contratti osservati rivelano, dunque, una propensione prevalentemente localistica, dettata non soltanto dall'ubicazione delle imprese coinvolte, ma anche da obiettivi volti a promuovere soprattutto sistemi/reti di vendita nei territori in cui esse operano. Un'eccezione è costituita dalla rete "Mondo Bio", la quale, proprio per il tipo di imprese che vi partecipano e per gli obiettivi che si pone, tende ad assumere, invece, un rilievo nazionale e internazionale.

Dal punto di vista degli obiettivi strategici, il riferimento prevalente è all'innovazione, sia della produzione (processi produttivi e miglioramento delle caratteristiche qualitative), sia delle modalità di commercializzazione (utilizzo nuove tecnologie) e di valorizzazione dei prodotti (definizione e adozione di un marchio, strategia di comunicazione), attraverso cui accrescere la competitività delle imprese aderenti al contratto di rete, nonché migliorare il collocamento dei prodotti sul mercato. Un esempio interessante, in proposito, è rappresentato dal contratto "BIOLIVE", il quale si propone di realizzare un format di vendita adattabile in modalità multicanale (negozi, ristoranti, mercati e fiere) che include anche la piattaforma web per un'attività di e-commerce, interamente dedicata ai prodotti biologici (food e non food). Il format, il primo in Italia per questo settore, sarà caratterizzato da una serie di tratti riconoscibili che identificheranno gli "spazi BIOLIVE" come punti di acquisto attraverso i quali diffondere la cultura biologica del territorio con eventi e corsi di educazione alimentare e ambientale. Esso rappresenterà, dunque, un sistema innovativo di vendita il quale, nell'integrare i tradizionali canali di distribuzione, si prefigge di promuovere e diffondere i prodotti biologici delle aziende aderenti al contratto sul mercato nazionale e internazionale. Per la realizzazione di tali obiettivi il contratto contempla un programma di rete articolato in tre fasi, come illustrato nella tabella 4.2, e incentrato su attività di progettazione e realizzazione del format (modello, marchio, protocollo per la diffusione distributiva, piano di comunicazione e promozione, ecc.), nonché sulla formazione del personale. La rete "BIOLIVE" è costituita da cinque imprese lombarde operanti nella trasformazione di prodotti alimentari, ognuna in un segmento specifico (salumi, pasta, panificio-pasticceria), e nella fase finale di ristorazione e commercializzazione.

L'obiettivo di internazionalizzazione delle imprese è esplicitato, per quel che concerne i contratti di rete analizzati per il settore biologico, soltanto nel caso del progetto "D Wine". Negli altri casi, invece, l'internazionalizzazione non sembra costituire un obiettivo prioritario, giacché non rientra nell'oggetto del contratto. Tuttavia, si può ritenere che tale obiettivo sia comunque perseguito, nella gran parte dei casi osservati e pur con diverse sfumature, nel potenziamento dell'accesso al mercato o attraverso altri strumenti (strutture di commercializzazione, ecc.) che agiscono in sinergia con lo stesso contratto di rete, come è possibile rilevare, nell'approfondimento che segue, per la rete "Mondo Bio".

Il contratto di rete "D Wine" si propone di rafforzare i processi e le strategie di internazionalizzazione e penetrazione sui mercati esteri delle aziende aderenti, anche

attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie. A tal fine il programma comune di rete prevede una serie articolata di attività consistenti nello studio di nuovi mercati esteri e delle opportunità offerte dai mercati emergenti, nella realizzazione di campagne promozionali e pubblicitarie, nella partecipazione a fiere, mostre e altri eventi, nell'individuazione di azioni di collaborazione con altri partner strategici, nella messa a punto di un marchio e/o logo comune, nella definizione di un network di reti commerciali anche all'estero, nonché nell'elaborazione di regolamenti, linee guida e codice etico e nell'individuazione e potenziale adozione delle nuove tecnologie per il miglioramento della competitività e per l'internazionalizzazione (portale web 2.0 e store online), ecc. La rete, operativa nella produzione vitivinicola biologica di qualità, si compone di soli tre soggetti.

La durata dei contratti di rete in esame è per la gran parte di breve-medio periodo (fra 3 e 7 anni) e soltanto in due casi ("Rete d'impresa VIVI LA TUA TERRA Agricoltura Biologica Biodinamica Marche" e "Rete biologica") supera i 25 anni. Ciò può essere ascrivibile al tipo di obiettivo che la rete di imprese si pone: laddove vi sia un progetto circoscritto a un ambito specifico da realizzare (ad es., prodotti innovativi da immettere sul mercato, nel caso di "Mondo Bio"; organizzazione dei processi produttivi sulla base di un progetto sul ciclo di vita di un prodotto, per "LCA in rete"; spazi di vendita identificabili con un marchio, per "BIOLIVE") la durata del contratto è limitata ai tempi di realizzazione del progetto medesimo; negli altri due casi, invece, in cui l'obiettivo è generico (accrescere la competitività delle aziende partecipanti e migliorarne l'accesso al mercato) ed è incentrato sulla collaborazione e il coordinamento delle imprese nell'esercizio delle rispettive attività, nonché sulla condivisione delle esperienze e delle competenze, il contratto ha una durata di lungo termine e sembra puntare alla creazione di relazioni stabili e durature nel tempo.

E' interessante osservare, in proposito, come i due contratti di lunga durata considerati riflettano un modello operativo basato su relazioni di tipo orizzontale, essendovi rappresentate prevalentemente imprese del settore agricolo che partecipano al progetto nella condivisione tanto dei servizi o dei sistemi di acquisto dei mezzi di produzione di interesse comune, quanto delle iniziative di promozione e marketing dei propri prodotti.

Tab. 4.2 – Contratti di rete nel comparto biologico

Nome contratto	data di stipula	scadenza	obiettivi strategici	programma di rete	imprese partecipanti				tipologia contratto
					N.	tipologia	natura giuridica	settore di attività	
MONDO BIO	11/01/2013	31/12/2019	Innovazione della produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti biologici; aumento della competitività delle imprese partecipanti al contratto di rete attraverso una strategia di marchio; ricerca di mercati emergenti e in crescita a livello nazionale e internazionale.	Realizzazione e commercializzazione di prodotti altamente innovativi, per quanto riguarda sia i processi produttivi che le caratteristiche qualitative. Al programma partecipano tutte le imprese aderenti al contratto con le attività di propria competenza.	4	industria conserve alimentari società sementiera impresa commerciale organizzazione di produttori	spa spa spa coop	industria/artigianato alimentare agricoltura commercio agricolt/commercio	regionale (Emilia-Romagna)
LCA IN RETE	18/12/2012	01/12/2015	Accrescere la capacità di conformare i propri prodotti e organizzare i processi produttivi tenendo conto della sostenibilità e qualità ambientale, connotato strategico della competitività. Perseguire, inoltre, un obiettivo interno all'azienda in termini di migliore gestione delle risorse e dei derivati nel ciclo di vita del prodotto.	A) <u>Sviluppo del progetto con le seguenti attività:</u> 1. Definizione dei protocolli di monitoraggio delle filiere e dei processi produttivi, analisi critica delle banche dati esistenti e dei software disponibili per l'analisi LCA; 2. acquisizione dati; 3. analisi LCA ed elaborazione dei risultati. B) <u>Sviluppo di un piano di trasferimento dei risultati</u>	3	impresa produzione alimenti a base di proteine vegetali cantina sociale cooperativa agricola	srl coop coop	industria/artigianato alimentare agricoltura industria/artigianato alimentare	regionale (Emilia-Romagna)
BIOLIVE	09/07/2013	31/12/2018	Realizzare un innovativo spazio di vendita avente le caratteristiche di un format adattabile in modalità multicanale da diffondere sul mercato nazionale e internazionale.	<b>FASE 1:</b> definizione grafica del marchio BIOLIVE; progettazione format generale; studio layout del punto d'acquisto (negozi, corner, ristorante, ecc.); ricerca e valorizzazione prodotti; selezione prodotti; realizzazione sito di presentazione; formazione personale; piano di comunicazione; apertura e lancio dei primi BIOLIVE. <b>FASE 2:</b> progettazione e messa on line del BIOLIVE virtuale e dell'e-commerce. <b>FASE 3:</b> progettazione e realizzazione di un protocollo tipo franchising per la diffusione distributiva del modello BIOLIVE; piano di comunicazione e promozione; selezione nuovi fornitori partner e sbocco su mercati esterni.	5	impresa produzione salumi impresa produzione pasta panificio/pasticceria impresa commerciale impresa ristorazione	srl srl srl snc ditta individuale	industria/artigianato alimentare industria/artigianato alimentare industria/artigianato alimentare commercio commercio	regionale (Lombardia)
RETE D'IMPRESSE VIVI LA TUA TERRA AGRICOLTURA BIOLOGICA BIODINAMICA MARCHE	15/11/2013	31/12/2030	Attività di programmazione, produzione, promozione e commercializzazione di prodotti agricoli in conformità della legge relativa all'agricoltura biologica; svolgere servizi di lavori agricoli rivolti alle aziende agricole partecipanti alla rete e all'esterno.	Predisposizione disciplinari e regolamenti relativi alle fasi della produzione e trasformazione; partecipazione e/o realizzazione mercati agricoli di vendita diretta locali e regionali e di punti vendita; partecipazione e/o organizzazione fiere, mostre, ecc.; definizione linee comuni marketing e packaging; organizzazione campagne pubblicitarie collettive e individuali; organizzazione tavoli tecnici e seminari di approfondimento; registrazione di un marchio comune; scambio esperienze; gestione rapporti con istituzioni finanziarie.	15				regionale (Marche)



RETE BIOLOGICA	25/07/2014	31/12/2050	Accrescere la capacità di penetrazione delle imprese partecipanti sul mercato locale, regionale e nazionale mediante la certificazione di qualità del prodotto e un'adeguata comunicazione delle suddette qualità.	Partecipazione a fiere, mostre, mercati e altre manifestazioni nelle quali realizzare iniziative promozionali tese a valorizzare la produzione, l'immagine, l'attività e le professionalità delle imprese partecipanti; individuazione nuove opportunità condivise; coordinare sistema di acquisti di materie prime e macchiaristi di interesse comune; definizione linee comuni di marketing.	5	azienda produz. piantine e ortaggi bio azienda produz. ortofrutta bio azienda produz. ortofrutta bio azienda produz. piante officinali e ortaggi bio azienda produz. ortofrutta bio	ss ditta individuale ss ditta individuale ditta individuale	agricoltura agricoltura agricoltura agricoltura agricoltura	regionale (Lombardia)
R.A.B. rete agroalimentare biovegana	26/06/2013		Realizzare, somministrare, distribuire e promuovere alimenti biologici e vegani per diffondere una nuova cultura alimentare, fondata sulla diffusione di stili e abitudini alimentari salutari.		3	impresa ristorazione impresa ristorazione impresa commerciale	sas srl srl	commercio commercio commercio	regionale (Lombardia)
D Wine	30/09/2013	31/12/2020	Rafforzare i processi e le strategie di internazionalizzazione e penetrazione dei mercati esteri, anche attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie (web 2.0); accrescere la capacità innovativa e la competitività sul mercato delle imprese aderenti al contratto.	Studio e analisi dei nuovi mercati esteri e delle opportunità nei mercati emergenti; elaborazione linee guida e codice etico; realizzazione campagne promozionali e pubblicitarie; partecipazione a fiere, mostre ed eventi; messa a punto di un marchio e/o logo comune; messa a punto di un network di reti commerciali anche all'estero; ecc.	3	azienda agricola azienda agricola impresa commerciale	ditta individuale ditta individuale srl	agricoltura agricoltura commercio	regionale (Abruzzo)

## 4.4 Gli strumenti e le strategie per l'internazionalizzazione delle imprese biologiche: lo studio del caso "Mondo Bio"

Ai fini degli obiettivi del presente studio merita un approfondimento specifico il caso del contratto di rete "Mondo Bio", che si propone di sviluppare un'attività di innovazione finalizzata alla produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti biologici da immettere sul mercato attraverso l'utilizzo di marchi delle imprese partecipanti, e in particolare del marchio "Alce Nero". Alla base del progetto di rete vi è l'esigenza da parte delle imprese partecipanti di affrontare e superare, con nuovi strumenti, le difficoltà derivanti dal lungo periodo di recessione che ha colpito, in misura rilevante, i consumi dei prodotti ortofrutticoli. A tal fine le imprese coinvolte nel progetto, nell'intento di avviare una collaborazione strategica con il contratto di rete e di condividere attività di eccellenza, si sono poste l'obiettivo di agire su più direzioni, puntando, da un lato, all'innovazione del prodotto, per assecondare le nuove esigenze del consumatore, e dall'altro, all'internazionalizzazione delle vendite, per cercare nuovi mercati emergenti e in crescita (a livello nazionale e internazionale) e, quindi, nuovi sbocchi per le proprie produzioni. Nell'ottica, dunque, di incentivare la crescita economica delle imprese aderenti al progetto, potenziandone la competitività e la capacità innovativa, il contratto di rete persegue l'obiettivo strategico di innovare il prodotto biologico e migliorarne la qualità (sotto il profilo della salubrità, genuinità e sicurezza alimentare), differenziandolo e rendendolo riconoscibile, sul mercato, con il marchio "Alce Nero". La tipologia di prodotti realizzati e commercializzati con tale marchio nell'ambito del contratto "Mondo Bio" fa riferimento a quattro linee di nuovi prodotti: omogeneizzati di frutta e di verdura biologici; zuppe pronte di verdure e legumi biologici; latte vegetale (di soia, riso, miglio, avena, orzo); ragù di carne e vegetali.

Stipulato nel 2013, il contratto di rete ha una durata di sei anni e può essere oggetto di rinnovo da parte delle imprese aderenti. Esso prevede la costituzione del Fondo patrimoniale comune, come disciplinato dal decreto legge 5/2009 (art. 3), e di un Comitato di Gestione, cui partecipano le imprese aderenti, quale Organo Comune al quale è affidato il compito di coordinare le attività svolte dalle singole imprese, nonché di vigilare e controllare l'attuazione del programma di rete.

La rete è costituita da quattro imprese che rappresentano, come già accennato, tutte le fasi della filiera e che, pur mantenendo la propria autonomia operativa, nell'ambito del contratto di rete collaborano alla realizzazione del programma comune, consistente nella realizzazione e commercializzazione di prodotti altamente innovativi, con le seguenti attività:

- la "Società Agricola Italiana Sementi S.p.A." (SAIS) svolge un'attività di produzione, commercializzazione e controllo della qualità delle sementi utilizzate per la produzione di ortaggi e vari prodotti agroalimentari necessari per la realizzazione del programma di rete;
- l'Organizzazione di produttori ortofrutticoli "Apo Conerpo Soc. Coop. Agricola" rifornisce l'impresa "La Cesenate Conserve Alimentari" di prodotti ortofrutticoli selezionati per la lavorazione e trasformazione in prodotti biologici finiti di alta qualità. Attua, inoltre, funzioni di programmazione delle produzioni destinate al progetto, nonché delle relative tecniche di coltivazione, e di monitoraggio e garanzia dell'applicazione del metodo biologico da parte dei soci. E' altresì incaricata della realizzazione di un disciplinare per la coltivazione delle produzioni destinate al progetto di rete;

- l’impresa “La Cesenate Conserve Alimentari S.p.A.” trasforma i prodotti ortofruttili provenienti, in parte, da proprie produzioni e, in parte, da “Apo Conerpo”;
- la società “Alce Nero & Mielizia S.p.A.” commercializza con il marchio “Alce Nero” tutti i prodotti realizzati dall’impresa “La Cesenate Conserve Alimentari” in virtù del contratto di rete, mettendo a disposizione le proprie competenze in materia di marketing, promozione e valorizzazione dei prodotti, nonché la propria capacità di ideare prodotti con alta potenzialità di vendita e di distribuirli attraverso la propria rete commerciale.

Per quanto vi aderiscano soltanto quattro imprese, il modello organizzativo, di tipo verticale, che sottende al contratto di rete poggia in realtà su di una struttura complessa e articolata all’interno della quale particolare attenzione viene posta alla collocazione dei prodotti sui mercati internazionali. La rete “Mondo Bio” si compone, infatti, di realtà imprenditoriali importanti che occupano, relativamente agli ambiti nei quali operano, una posizione di primo piano nello scenario non soltanto nazionale ma anche in quello internazionale. Il riferimento è, in particolare, alle due aziende leader “Apo Conerpo” e “Alce Nero & Mielizia”, le quali, a differenza delle altre due società, coordinano e governano a loro volta sistemi reticolari di imprese.

L’Organizzazione di produttori (OP) “Apo Conerpo” rappresenta, con 46 cooperative socie che raccolgono la produzione di circa 6.700 agricoltori<sup>38</sup> e un fatturato che nel 2014 ha superato 720 milioni di euro, il principale gruppo ortofruttilo a livello europeo.

Nata come società cooperativa nel 1967 e riconosciuta come OP nel 1997, ai sensi del regolamento (CE) n. 2200/1996 (OCM ortofrutta), “Apo Conerpo” sviluppa la sua azione di coordinamento e servizio lungo l’intera filiera: da un lato, la base sociale si compone di cooperative la cui attività si concentra nelle fasi di raccolta, conservazione, lavorazione, confezionamento e spedizione dei prodotti ortofruttili freschi; dall’altro, l’OP si interfaccia con il mercato attraverso tre società commerciali (“Alegra”, “Naturitalia” e “Valfrutta Fresco”) “finalizzate a garantire risposte più rapide e flessibili alle mutevoli richieste del consumatore” ([www.apoconerpo.com](http://www.apoconerpo.com)), alle quali si è aggiunta, nel 2014, la società BRIO per un ulteriore sviluppo degli sbocchi commerciali, soprattutto sui mercati esteri, nel segmento dei prodotti biologici freschi (fig. 4.4).

Della compagine societaria dell’OP fanno parte importanti realtà produttive, tra le quali rientra, a partire dal 2000, “Conserve Italia”, consorzio cooperativo di secondo grado<sup>39</sup>, che rappresenta il principale gruppo di ortofrutta trasformata in Italia<sup>40</sup>, con un fatturato che nel 2014 ha superato 650 milioni di euro ([www.conserveitalia.it](http://www.conserveitalia.it)). Più recente (2014) è l’adesione ad “Apo Conerpo” di due cooperative, la veronese “La Primavera” e la siracusana “Agricoop Bio”, che operano nel segmento del biologico, grazie alle quali l’OP amplia la gamma di prodotti che è in grado di offrire sul mercato.

L’indirizzo strategico messo a punto da “Apo Conerpo” è rivolto dunque allo sviluppo di alcune azioni con le quali rispondere adeguatamente e prontamente alle esigenze del mercato:

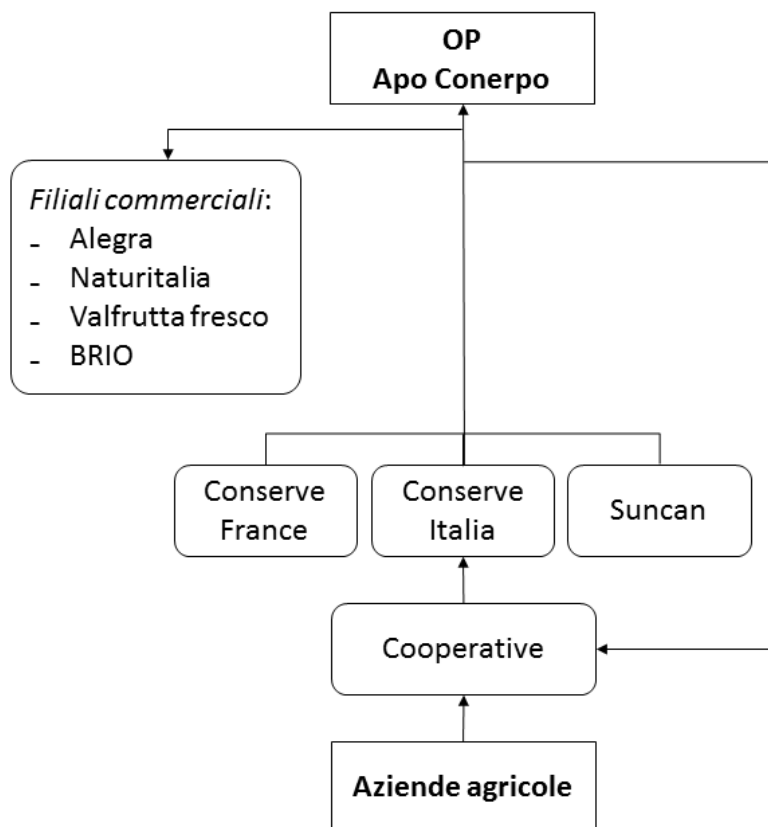
<sup>38</sup> Pur essendo concentrata per la gran parte in Emilia-Romagna, la base sociale dell’OP vanta una presenza significativa anche in altre regioni (Trentino-Alto Adige, Lombardia, Veneto, Toscana, Puglia e Sicilia).

<sup>39</sup> La base sociale di “Conserve Italia” è costituita, al 30 giugno 2014, da 51 soci di cui 39 cooperative di primo grado che, a loro volta, associano oltre 14.000 produttori agricoli.

<sup>40</sup> La società “Conserve Italia” è capofila di un Gruppo, una delle più importanti realtà conserviere europee che nel 2014 ha fatturato quasi 1.000 milioni di euro, a cui appartengono altre tre società controllate (Conserve France S.A. in Francia, Juver Alimentacion S.L.U. in Spagna e Tera Seeds s.r.l. in Italia) e due Agenzie commerciali (Conserve Italia Deutschland GmbH in Germania e Mediterranean Growers Ltd in Gran Bretagna).

ampliare la base sociale, concentrare l'offerta, sviluppare un'attività di ricerca e innovazioni, adottare una politica di valorizzazione delle produzioni di qualità, individuare procedure codificate e certificate di processo lungo la filiera di produzione, avvalersi di una struttura commerciale dinamica la cui strategia è basata sulla segmentazione dell'offerta, la politica di marca e l'offerta di un pacchetto di moderni servizi commerciali.

Fig. 4.4 – Struttura dell'OP Apo Conerpo



Per quanto concerne “Alce Nero & Mielizia”, la società è costituita attualmente da nove imprese, che raggruppano oltre mille soci (agricoltori, apicoltori, allevatori e trasformatori biologici), per un fatturato che nel 2013 ha superato 50 milioni di euro (<http://gruppoalcenero.com>).

La compagine societaria si compone delle seguenti aziende: “Conapi” (Consorzio Nazionale Apicoltori), socio fondatore del gruppo e leader nella produzione di miele; “La Cesenate SpA”, azienda di punta nel settore delle conserve alimentari e delle produzioni di frutta e pomodoro biologico; “BRIO SpA” (dal 2011), una delle più importanti aziende in Italia e in Europa di produzione e commercializzazione di prodotti biologici; “Pastificio Felicetti Srl”, leader di mercato nella produzione di pasta biologica di alta qualità; “Finoliva”, che controlla e lavora il prodotto conferito dai soci del Consorzio Nazionale Olivicoltori; “Cooperar Sin Fronteras

International”, gruppo di 22 cooperative di agricoltori bio e fairtrade del Sud e Centro America; “Libera Terra Mediterraneo Società Consortile Srl”, che raccoglie tre cooperative di Libera Terra che operano in Sicilia e Puglia ed altre aziende che gravitano attorno al progetto contribuendo al suo sviluppo; “Chocolat Stella SA”, storico produttore svizzero di cioccolato di alta qualità biologico e fairtrade; “Pompadour The srl”, leader nel settore del tè e delle tisane.

Alce Nero è anche il marchio che, a partire dagli anni Settanta, viene utilizzato dagli agricoltori e apicoltori soci impegnati nella produzione biologica.

Tra le imprese socie del gruppo s’intende porre una particolare attenzione all’azienda “BRIO SpA” per l’importante ruolo che svolge nella commercializzazione dei prodotti biologici. Fondata nel 1993 dalla cooperativa agricola “La Primavera”<sup>41</sup> con l’obiettivo di commercializzare in Europa i prodotti dei propri soci e di altre realtà produttive appartenenti alla filiera, BRIO sviluppa un sistema reticolare di società controllate o partecipate, sulla base di una strategia che punta a un’espansione dell’attività commerciale del gruppo sui mercati nazionali e internazionali, nonché di una scelta che poggia sulla constatazione della necessità di affidare a società specializzate attività complesse e al tempo stesso differenziate. Ciò ha portato la cooperativa “La Primavera” a strutturarsi, a partire dal Duemila e dopo una precedente fase di consolidamento della propria base sociale, come Gruppo realizzando importanti investimenti nello sviluppo del magazzino e nella società commerciale BRIO. Come illustrato nella figura 4.5, i produttori proprietari del Gruppo detengono, attraverso la cooperativa “La Primavera”, l’87% circa di “BRIO SpA”, adottando un modello in base al quale “la produzione controlla la commercializzazione” (Veneto Agricoltura, 2012, p. 210). Dal lato della gestione societaria è stata effettuata la scelta di mantenere un piccolo gruppo cooperativo e di intrattenere rapporti esclusivamente di tipo commerciale con i fornitori che si relazionano con la società BRIO, anziché puntare alla creazione di un grande gruppo cooperativo a livello nazionale ma con scarso legame tra i soci. Questa scelta strategica ha comportato che i prodotti provenienti dalla cooperativa “La Primavera” fossero interamente conferiti ad “Apo Scaligera”, la maggiore OP ortofrutticola del Veneto<sup>42</sup>, la quale vende in esclusiva a BRIO in base a una convenzione stipulata nel 1999.

La struttura del sistema BRIO riflette, dunque, la scelta strategica della cooperativa “La Primavera” di affidare a “BRIO SpA” la gestione dei rapporti con la clientela (GDO, industria, ecc.) intercettando l’esigenza, espressa dalla stessa, di potersi relazionare con un unico soggetto di riferimento per l’intero comparto biologico (Veneto Agricoltura, 2012, pp. 209-215). A BRIO fanno capo alcune società controllate – “BRIO France” e “BRIO Deutschland”<sup>43</sup> per la gestione delle vendite in questi Paesi, “BDL Trasporti” per ottimizzare la gestione logistica, “Terre del Sud” società agricola di produzione ubicata in Sicilia – e partecipate (“Biologica 2006”, società commerciale che opera soprattutto sul mercato laziale, nel catering scolastico).

---

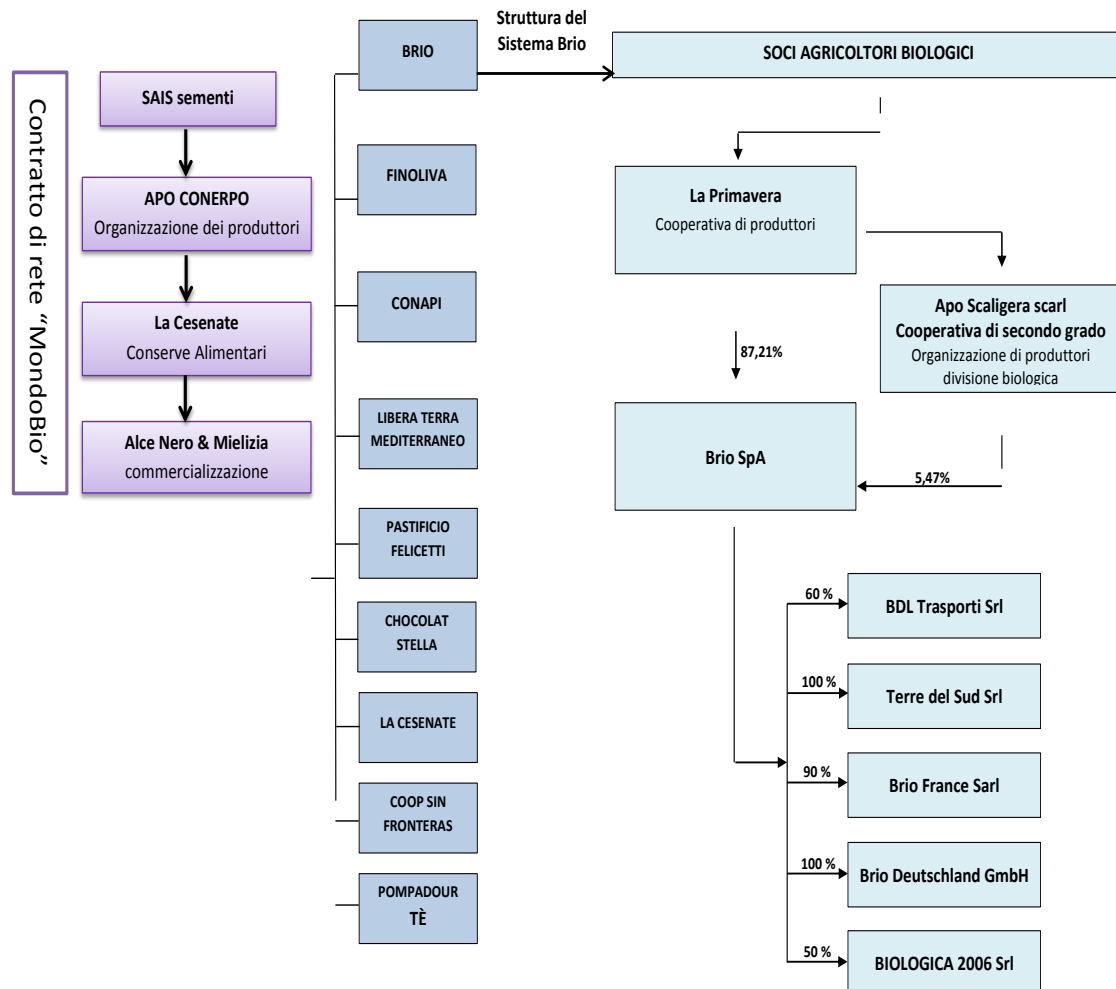
<sup>41</sup> La cooperativa agricola “La Primavera” è nata nel 1989, fondata da 15 produttori agricoli biologici della provincia di Verona con l’obiettivo di sviluppare le coltivazioni con metodo biologico. Attualmente la cooperativa conta 89 soci produttori.

<sup>42</sup> Nata nel 1997 dall’unione di alcune delle più importanti cooperative del settore, l’Associazione Produttori Ortofrutticoli Scaligera raggruppa 400 aziende agricole localizzate prevalentemente nella provincia di Verona. Attraverso di essa il Gruppo Primavera può accedere ai finanziamenti europei previsti dall’OCM unica per i programmi operativi delle OP ortofrutticole.

<sup>43</sup> “BRIO France sas”, creata nel 2006, rappresenta circa il 25% del fatturato complessivo del Gruppo Primavera; è specializzata nella vendita di prodotto ortofrutticolo biologico confezionato alla grande distribuzione francese. “BRIO Deutschland GmbH” sviluppa l’attività commerciale di BRIO, soprattutto per i prodotti freschi e generi vari (non ortofrutticoli), sul mercato europeo con particolare attenzione per il mercato tedesco, che rappresenta il più importante a livello europeo per i prodotti biologici.

Il fatturato complessivo del Gruppo Primavera nel 2010 ammonta a circa 32 milioni di euro, il 44% dei quali proviene dalle vendite sul mercato estero. L'85% del fatturato totale è costituito dalle vendite di ortofrutta, la restante parte da prodotti freschi e generi vari (latticini, salumi, pasta e pasta fresca, olio, vino, ecc.). la GDO rappresenta, con una quota che si aggira attorno al 65% delle vendite del Gruppo Primavera, il principale canale commerciale, seguito, con il 25% dal canale Horeca (soprattutto ristorazione scolastica, in netta crescita), e con il restante 10% dall'industria e dalle vendite dirette al consumatore finale.

Fig. 4.5 – Modello organizzativo e struttura del contratto di rete "MondoBio"



## 4.5 La governance dell'internazionalizzazione: gli attori istituzionali a livello nazionale

### 4.5.1 La governance verticale

A seguito della riforma del Titolo V della Costituzione, che ha profondamente modificato il

regime delle competenze legislative degli enti territoriali, il commercio estero è divenuto materia concorrente tra Stato e Regioni. La nuova norma costituzionale, piuttosto che favorire la devoluzione dei poteri sul territorio, ha tuttavia aperto la strada a una fase di sovrapposizione di enti e competenze nelle politiche di internazionalizzazione. Ne è risultato un complesso sistema di *governance* multilivello, caratterizzato dall'aumento, a livello regionale, del numero di istituzioni e di attività di sostegno ai processi di internazionalizzazione delle imprese, mediante risorse pubbliche e fondi strutturali europei, con conseguente realizzazione di risultati disorganici, difficilmente raccordabili a sistema (Castelli, 2012, p. 394 ss.).

Anche per tale ragione i provvedimenti susseguiti nell'ultimo triennio, volti ad affrontare la crisi economica che ha colpito soprattutto le piccole e medie imprese, sono intervenuti a ridefinire proprio il ruolo delle istituzioni in materia di internazionalizzazione, andando naturalmente ad incidere anche sugli strumenti messi in atto ai vari livelli di governo, nell'ottica di un loro miglior coordinamento.

Strumento cardine, nell'intenzione del legislatore, dovrebbe essere la cosiddetta *Cabina di regia per l'Italia internazionale*, che si propone di coordinare le politiche e le strategie di internazionalizzazione dell'Italia, "mettendo a sistema iniziative per la promozione, strumenti di analisi e penetrazione sui mercati e concentrando l'uso delle risorse finanziarie verso obiettivi specifici e condivisi". E' co-presieduta dal Ministro degli Affari Esteri, dal Ministro dello Sviluppo Economico e, per le materie di propria competenza, dal Ministro con delega al Turismo. E' inoltre composta dal Ministro dell'Economia e delle Finanze e dal Ministro delle Politiche agricole, alimentari e forestali, nonché dai rappresentanti delle istituzioni territoriali e del mondo delle imprese.

L'istituzione di una Cabina di regia non è certamente una novità nel panorama istituzionale italiano e tuttavia il legislatore sembra aver voluto conferire all'azione di questo strumento una maggiore importanza rispetto al passato, al fine di garantire sia il raccordo tra i livelli decisionali, sia la concertazione tra decisori e utenti sulle linee guida e di indirizzo strategico in materia di promozione e internazionalizzazione delle imprese, anche per quanto riguarda la programmazione delle risorse e le politiche pubbliche di sostegno<sup>44</sup> (Saladini, 2012, p. 390).

Ciò che, difatti, è mancato nella *governance* multilivello successiva alla riforma del Titolo V della Costituzione è stata la capacità di ripensare gli strumenti a sostegno dell'internazionalizzazione nell'ottica della politica di sistema; pertanto tale organo dovrebbe servire da strumento di incontro e raccordo tra soggetti pubblici e privati, spesso portatori di interessi diversi se non contrapposti, al fine dell'elaborazione congiunta di indirizzi di politica per l'internazionalizzazione condivisi con gli stakeholders.

Per raggiungere tale ambizioso obiettivo, la Cabina di regia delibera, ogni anno, delle linee guida per il piano promozionale, comprensivo delle modalità di programmazione, sulla base di obiettivi triennali volti a facilitare la pianificazione integrata dell'attività promozionale.

Si tratta, dunque, di un organismo *sui generis*, la cui reale efficacia nel dare risposte concrete alle imprese e nel fare massa critica sui mercati esteri, in un'ottica di sistema e senza spinte centrifughe, potrà essere appurata solo con la prassi (ICE, 2013, p. 265).

---

<sup>44</sup> Quale strumento di raccordo tra gli attori coinvolti nelle politiche di internazionalizzazione era infatti stata istituita, con d.lgs. n. 143/1998, una Commissione permanente per il coordinamento della politica commerciale con l'estero (V Commissione) all'interno del CIPE. Questa cosiddetta "Cabina di regia" dal 2008 non si è più riunita.

Anche nell'ambito della Cabina di regia, i poteri d'indirizzo in materia di promozione e internazionalizzazione delle imprese italiane restano ancorati al tradizionale ruolo svolto dal Ministro dello Sviluppo Economico e dal Ministro degli Affari Esteri. Quest'ultimo è il titolare dell'esercizio della funzione di "diplomazia economica", espletata con il coinvolgimento della rete di ambasciate, consolati e rappresentanze presso organismi internazionali ed esercita un ruolo di primo piano nel rappresentare, tutelare e coordinare in sede internazionale gli interessi italiani, anche di natura economica.

In questo ambito, la Direzione generale per la promozione del sistema Paese coordina iniziative di promozione economica all'estero e si occupa dell'organizzazione di incontri periodici con i principali gruppi economici italiani, pianificando e gestendo le cosiddette "Missioni di Sistema" nonché le grandi missioni imprenditoriali, in collaborazione con le Direzioni generali interessate. Le missioni di sistema svolgono un ruolo molto importante per promuovere le imprese italiane sui mercati internazionali, permettendo di allacciare nuove relazioni economico-imprenditoriali, anche grazie alla presenza e al diretto coinvolgimento e supporto delle Istituzioni dei Paesi promotori e ospitanti. In tal modo si favorisce un approccio integrato al fine di rafforzare l'immagine del Sistema Italia all'estero, attraverso la partecipazione congiunta dei principali attori preposti all'internazionalizzazione<sup>45</sup>.

La scelta dei Paesi in cui effettuare le missioni di sistema avviene nell'ambito della Cabina di Regia, tenendo conto di criteri legati alla dinamicità dei mercati, alle prospettive di sviluppo e alle potenzialità di crescita<sup>46</sup>.

Se nella *governance* verticale dell'internazionalizzazione, al Ministero Affari Esteri spetta un ruolo di coordinamento e rappresentanza degli interessi italiani all'estero, a livello nazionale è il Ministro dello Sviluppo Economico (MiSE) a occuparsi di individuare i mercati esteri di interesse per le aziende italiane, nonché i settori nazionali prioritari e gli strumenti da adottare, coordinando gli interventi di settore ed erogando direttamente i contributi destinati ad attuare i programmi di sostegno alle imprese gestiti direttamente dal Ministero. Il MiSE si avvale inoltre dell'*ICE, Istituto per il commercio estero*, di recente trasformato in *Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane*. All'ICE-Agenzia spetta l'attuazione delle iniziative promozionali che rientrano in accordi tra il MiSE ed altri soggetti,

---

<sup>45</sup> *Nel Piano promozionale 2014 la Cabina di regia per l'Italia internazionale ha previsto il rilancio delle missioni, tanto istituzionali che imprenditoriali, nell'ambito di un piano complessivo di attività. Tale piano prevede un aumento del 50% dei Paesi e dell'80% del numero di settori presidiati, nonché un incremento delle iniziative, secondo un'articolazione a tre livelli: missioni di sistema con rappresentanza politica ad alto livello, presenza multisettoriale e del sistema bancario (EAU, Cina, Brasile, USA e Canada, Messico, Angola e Mozambico); missioni settoriali di follow up, dedicate a settori specifici (Indonesia, Vietnam, Algeria, Nord Africa, Singapore, Asia Centrale, Ghana, Malaysia, India, Cile, Qatar, Arabia Saudita, Kazakistan, Thailandia, tutti i Paesi toccati dalle Missioni di Sistema); missioni Government to Government, senza imprese al seguito o con associazioni di settore (essenzialmente intese come preparazione delle Missioni di Sistema, anche su specifici dossier per la risoluzione di problematiche di politica commerciale, investimenti o altre).*

<sup>46</sup> *Al riguardo giova sottolineare che, come si legge nel Rapporto di sintesi sugli obiettivi triennali della Rete estera, a cura della Direzione Generale per la Promozione del Sistema Paese del Ministero Affari Esteri, si è proceduto per la prima volta, su richiesta della Cabina di regia, all'identificazione, da parte della rete estera, degli obiettivi triennali di sviluppo per i rispettivi Paesi di accreditamento. Le Ambasciate, con il coinvolgimento dei diversi attori del sistema e sotto il coordinamento dei Capi Missione, hanno quindi fornito i propri obiettivi triennali sulla base delle informazioni qualitative e quantitative in loro possesso. L'esercizio, posto in essere per la prima volta, ha messo in evidenza una serie di obiettivi raggruppati lungo i temi dell'incremento delle esportazioni, delle integrazioni produttive tra imprese italiane e imprese straniere, dello sviluppo degli investimenti italiani, dell'attrazione degli investimenti in Italia, dell'approvvigionamento di materie prime ed energia, dell'attrazione di flussi turistici in Italia, dell'internazionalizzazione del sistema universitario e della ricerca e attrazione in Italia di studenti qualificati e ricercatori.*

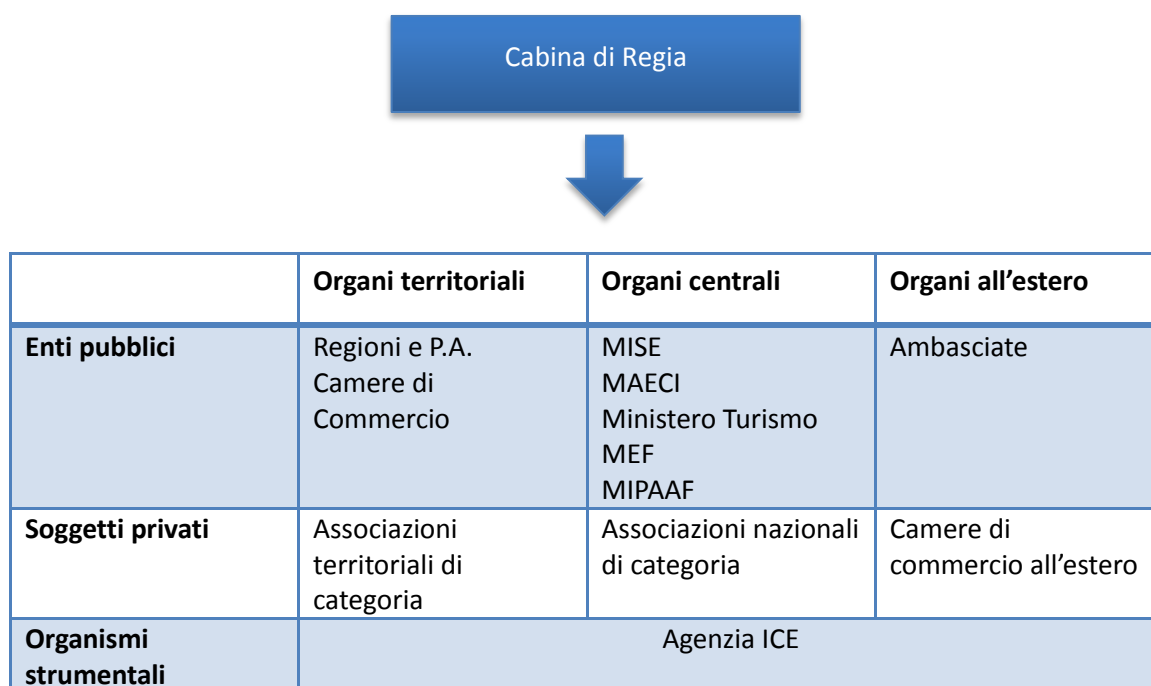


pubblici e privati, per lo sviluppo dell'internazionalizzazione delle imprese italiane, per la commercializzazione dei beni e dei servizi italiani nei mercati internazionali e la promozione dell'immagine del prodotto italiano nel mondo. Il cosiddetto decreto "Salva Italia" (d.l. n. 201/2011) prescrive inoltre che l'Agenzia svolga ogni attività utile al perseguimento della propria missione e, in particolare, presti "servizi di informazione, assistenza e consulenza alle imprese italiane che operano nel commercio internazionale" e promuova la "cooperazione nei settori industriale, agricolo e agro-alimentare, della distribuzione e del terziario, al fine di incrementare la presenza delle imprese italiane sui mercati internazionali".

Il livello istituzionale nazionale, che vede coinvolti la Cabina di regia e i due ministeri chiave per le politiche di internazionalizzazione, si interseca con le politiche e gli attori regionali nell'ambito della *governance* verticale, il cui principale obiettivo è quello di raccordare le attività internazionali e gli atti deliberativi di carattere programmatico concernenti le attività internazionali delle Regioni, con il coinvolgimento della Conferenza Stato-Regioni, e la costituzione di tavoli permanenti. Ciò al fine di favorire sia gli interventi di cooperazione internazionale, sia la promozione all'estero del sistema produttivo regionale.

Lo schema che segue (fig. 4.6) riporta l'articolazione della *governance* dell'internazionalizzazione.

Fig. 4.6 – La governance verticale



#### 4.5.2 *La governance orizzontale*

Quanto alla *governance* orizzontale, a livello regionale operano il sistema delle conferenze e quello delle Camere di commercio, coordinate da Unioncamere, le quali sono enti autonomi di

diritto pubblico e in alcuni casi rappresentano vere e proprie agenzie specializzate per l'internazionalizzazione delle imprese.

Altri organismi quali la SIMEST, la SACE, la Cassa depositi e prestiti, nonché varie finanziarie regionali e locali svolgono funzioni legate al sostegno alle spese per i servizi finanziari.

La società pubblica SIMEST S.p.A., *Società italiana per le imprese miste all'estero*, è incaricata della partecipazione ad imprese e società all'estero promosse o partecipate da imprese italiane, aventi stabile organizzazione in uno Stato dell'Unione Europea, nonché della promozione e del sostegno finanziario, tecnico, economico ed organizzativo di specifiche iniziative di investimento e di collaborazione commerciale ed industriale all'estero da parte di imprese italiane, con preferenza per quelle di piccole e medie dimensioni. Partecipata sino al 2012 dal MiSE, è controllata, dal novembre 2012, dalla Cassa depositi e prestiti. La gestione dei principali strumenti finanziari pubblici a sostegno delle attività di internazionalizzazione gestite dalla SIMEST SpA è stata concepita per accompagnare, passo dopo passo, gli imprenditori e l'impresa in tutte le fasi di sviluppo della propria attività economica all'estero. Pertanto, quando l'internazionalizzazione è diretta a realizzare investimenti all'estero, il supporto pubblico si concretizza con la partecipazione della SIMEST al capitale di rischio delle società estere, con il contributo agli interessi su finanziamenti ottenuti per l'acquisizione della quota del capitale di rischio nella società estera e con i finanziamenti agevolati per programmi di assistenza tecnica.

La SACE è invece *l'Istituto per i servizi assicurativi del commercio estero*, che adempie alle proprie funzioni sotto la guida del Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica (CIPE). Gli strumenti messi a disposizione dalla SACE sono: la promessa di garanzia che consente all'operatore nazionale di ottenere, prima della conclusione del contratto con la controparte estera, un'indicazione sulle condizioni di assicurabilità dell'operatore; la polizza assicurativa vera e propria, contenente le condizioni di assicurabilità e il relativo costo; altri strumenti, quali l'assicurazione sul rischio politico per investimenti diretti, coperture assicurative rilasciate in dipendenza di convenzioni quadro con le banche per crediti di durata inferiore ai cinque anni concessi nell'ambito di linee di credito aperte da banche italiane in favore di banche estere; garanzie concesse nell'ambito di trattati di riassicurazione con operatori privati; garanzie concesse sulla base di trattati di riassicurazione e coassicurazione con compagnie assicurative estere; garanzie di tipo fideiussorio, garanzie per diritti doganali.

## **4.6 Gli strumenti di *governance*: le misure di sostegno all'internazionalizzazione delle PMI**

### **4.6.1 *Il riordino degli strumenti di sostegno pubblico: verso la semplificazione delle misure***

Prima che il commercio con l'estero diventasse materia concorrente tra Stato e Regioni, il legislatore statale aveva competenze esclusive in materia e approvava una serie di leggi e decreti legislativi a sostegno delle imprese italiane operanti nei mercati esteri. Tale sostegno in alcuni casi si concretizzava nello stanziamento di sole risorse economiche; in altri casi si attuava mediante la stipula di programmi bilaterali o plurilaterali annualmente individuati dal CIPE.

Oggi le politiche per l'internazionalizzazione non sono più rivolte alla sola previsione di contributi economici all'esportazione, ma si muovono nella direzione di un maggior coordinamento a sostegno del sistema Paese, benché in un quadro di frammentazione sia degli enti, sia degli strumenti, che rischia di incidere negativamente sulla efficacia degli interventi previsti (Vergara Caffarelli, Veronese, 2013). Proprio per tentare di ricondurre a sistema il modello di supporto all'internazionalizzazione, il legislatore è intervenuto, a partire dal 2012, con una serie di azioni di semplificazione, focalizzazione e coordinamento destinate a migliorare la performance pubblica nello sviluppo e nell'attuazione di efficaci politiche per l'internazionalizzazione. Accanto alle misure classiche di promozione, adottate dal MiSE, dalle Camere di commercio e dalle associazioni di categoria, si stanno sviluppando infatti altre formule di sostegno, soprattutto a fini promozionali, nonché nuove formule organizzative, quali i Consorzi per l'internazionalizzazione. Alla base vi è una più matura riflessione sull'importanza dell'internazionalizzazione delle imprese quale risposta alla crisi economica degli ultimi anni e alle sfide della globalizzazione, soprattutto per settori, quali l'agro-alimentare, destinatario in passato di interventi non sempre coerenti con gli obiettivi di valorizzazione del sistema produttivo italiano, privi di un obiettivo di promozione del *made in Italy* di lungo periodo.

La maggior parte delle misure di sostegno pubblico di tipo tradizionale previste dalla norma è ancora oggi gestita direttamente dal MiSE, con un contributo pubblico che in media ammonta al 50% del costo del programma promozionale, sebbene la contrazione della spesa pubblica influisca sulla reale percentuale di contributi erogati. Sino al 2012 il MiSE ha amministrato l'erogazione delle misure di sostegno all'internazionalizzazione facendo riferimento ad alcune leggi approvate in un arco temporale che copre circa sessanta anni, per lo più finalizzate a favorire l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese sostenendone le attività promozionali quali, ad esempio, l'organizzazione o partecipazione ad eventi internazionali, fiere, workshop e, in genere, a seminari di formazione, nonché alla organizzazione di missioni per l'approfondimento dei mercati esteri e incontri *Business to Business*.

Più nel dettaglio, il MiSE ha annualmente erogato: contributi a enti, istituti e associazioni finalizzati alla realizzazione di specifiche iniziative integrative dell'attività promozionale pubblica, e più in particolare per la partecipazione a fiere, mostre ed esposizioni estere, per l'incremento delle esportazioni dei prodotti dell'artigianato, dei traffici e dei rapporti commerciali con l'estero, nonché per la redazione e la stampa di pubblicazioni per la propaganda di prodotti italiani all'estero (in virtù della legge n. 1083 del 1954)<sup>47</sup>; contributi ai Consorzi all'esportazione fra piccole e medie imprese (in base alla Legge n. 83 del 1989)<sup>48</sup>; contributi ai Consorzi agro-alimentari e turistico-alberghieri (in base alla legge n. 394 del 1981 – art. 10)<sup>49</sup>. Il comparto agro-alimentare ha potuto usufruire di un sostegno pubblico all'internazionalizzazione soprattutto con riferimento a quest'ultima legge, a dimostrazione dell'importanza, per le micro e PMI agro-alimentari, di consorzarsi per attrarre fondi per

---

<sup>47</sup> Con riferimento alla legge n. 1083/1954 nel 2011 le imprese agro-alimentari sono risultate destinatarie del 5% circa dei fondi distribuiti.

<sup>48</sup> La quota di contributi destinata al settore agro-alimentare, con riferimento alla legge n. 83/1989, è stata nel 2011 pari a circa l'11,5% (11,4% nel 2012) del totale dei fondi erogati (ICE, 2013, p. 273).

<sup>49</sup> Secondo il Rapporto ICE nel 2011 26 delle 35 iniziative promozionali approvate in base alla legge 394/81 (art. 10 – Consorzi agro-alimentari e turistico-alberghieri) hanno riguardato il settore agro-alimentare, con una spesa di 3,1 milioni di euro. Non a caso, le imprese che hanno beneficiato in misura percentuale maggiore dello strumento si trovano in quelle regioni in cui operano importanti distretti industriali del settore agro-alimentare (ICE, 2012, p. 413). Nel 2012 dei 25 progetti approvati, 21 sono stati indirizzati in tale settore, per una spesa complessiva di 2,4 milioni di euro.

l'internazionalizzazione (ICE, 2012).

Accanto ad essi, in base alla legge n. 518 del 1970<sup>50</sup>, il MiSE può annualmente erogare contributi a favore delle Camere di Commercio italiane all'estero per la realizzazione di progetti nell'ambito dei contatti d'affari, dell'assistenza alle imprese, della formazione, dell'informazione e delle attività di rete. Il sostegno pubblico alle Camere di commercio italiane all'estero si è rivelato un valido strumento, in quanto referenti per le piccole e medie imprese che si rivolgono ai mercati esteri. Tali organismi, grazie al loro radicamento nei Paesi di riferimento, contribuiscono a creare contatti imprenditoriali, a individuare sempre nuove opportunità di business e a svolgere attività promozionali settoriali sulla base delle realtà economiche specifiche dei diversi mercati (ICE, 2012, p. 415).

Con il decreto legge n. 83/2012, recante misure urgenti per la crescita del Paese, il quadro degli strumenti di sostegno è stato rivisto nella doppia ottica del risparmio della spesa pubblica e dell'ottimizzazione delle risorse da impegnare per lo sviluppo del tessuto produttivo. La normativa summenzionata è stata in gran parte abrogata e si è operato un generale riordino degli strumenti di sostegno erogati dal MiSE.

#### **4.6.2 I Consorzi per l'internazionalizzazione**

Di particolare importanza è stato l'intervento volto a sostituire le diverse forme di consorzi risultanti da una frammentata normativa di settore con i Consorzi per l'internazionalizzazione (art. 42 del d.l. n. 83/2012), miranti a sostenere l'unione tra PMI nel processo di internazionalizzazione, attraverso la realizzazione di una vasta gamma di attività che va dalla promozione internazionale dei prodotti e dei servizi delle PMI, al supporto alla loro presenza nei mercati esteri, anche attraverso la collaborazione e il partenariato con le imprese estere. A queste attività si affiancano quelle – di grande importanza – relative all'importazione di materie prime e di prodotti semilavorati, alla formazione specialistica per l'internazionalizzazione, alla qualità, alla tutela e all'innovazione.

Altro elemento di novità è rappresentato dalla possibilità di ampliare la compagine consortile associando al consorzio anche enti pubblici e privati, banche e imprese di grandi dimensioni, che però non possono essere destinatari del contributo pubblico.

Il contributo pubblico per le attività che i consorzi intendono realizzare può arrivare a coprire fino al 50% delle spese sostenute e approvate dal Ministero dello Sviluppo Economico per lo svolgimento di attività promozionali di rilievo nazionale<sup>51</sup>; attività realizzabili anche attraverso

---

<sup>50</sup> *La legge disciplina il settore delle Camere di Commercio italiane all'estero, stabilendo sia i criteri che presidono alla concessione e alla revoca del riconoscimento ufficiale, sia alcune norme relative al loro funzionamento, nonché i criteri per la concessione di un contributo finanziario annuo sulle spese del Programma promozionale realizzato. I contributi sono finalizzati a incentivare lo svolgimento di specifiche attività promozionali di rilievo nazionale e la realizzazione di progetti volti a favorire, in particolare, l'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese.*

<sup>51</sup> *L'agevolazione viene concessa a fondo perduto e non può superare il 50% delle spese sostenute ritenute ammissibili. L'erogazione dei contributi è tuttavia subordinata all'assegnazione nei pertinenti capitoli di bilancio dei relativi fondi da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Inoltre ai contributi si applicano, con riguardo alle PMI consorziate e alle PMI non consorziate rientranti in un contratto di rete, i regolamenti comunitari in materia di aiuti de minimis: il regolamento (CE) n. 1998/2006 della Commissione e il regolamento (CE) n. 1535/2007 relativamente alle imprese agricole.*

contratti di rete con piccole e medie imprese non consorziate<sup>52</sup>.

Le spese per le quali è ammissibile la copertura, rispetto alle attività programmate dai Consorzi per l'internazionalizzazione, comprendono sia quelle dirette alla partecipazione a fiere e saloni internazionali<sup>53</sup> (quali servizio hostess, noleggio di attrezzature e strumentazioni, oneri di trasporto, assicurativi e similari connessi al trasporto di campionari specifici utilizzati esclusivamente in occasione di eventi promozionali), sia quelle inerenti la ricerca e la selezione di operatori esteri per la realizzazione delle iniziative previste nel progetto (creazione del sito web consortile, anche nella lingua veicolare del paese obiettivo del programma di internazionalizzazione, nonché di interpretariato). I contributi sono erogati dal "Fondo per la crescita sostenibile"<sup>54</sup>, destinato tra l'altro al finanziamento di programmi e interventi aventi un impatto significativo in ambito nazionale sulla competitività dell'apparato produttivo, e in ambito internazionale sul rafforzamento della competitività delle imprese italiane e relativamente alla promozione delle stesse sui mercati mondiali, nonché per l'attrazione di investimenti dall'estero, anche in raccordo con le azioni attivate dall'ICE – Agenzia per la promozione.

Al finanziamento diretto dei Consorzi per l'internazionalizzazione si affiancano gli strumenti di credito agevolato. Si tratta in particolare del sostegno finanziario affidato alla Simest Spa e alla Finest Spa<sup>55</sup>, nonché il Fondo Start Up, gestito direttamente dal MiSE, con l'obiettivo di sostenere le attività di consulenza economica e tecnica nella definizione di progetti legati alla realizzazione di infrastrutture nei Paesi dell'area mediterranea e asiatica. Per l'attuazione dei progetti il MiSE sostiene i costi per lo svolgimento delle missioni all'estero, finalizzate alla redazione di studi di fattibilità e alla prestazione delle consulenze legate ai progetti infrastrutturali da realizzarsi nei Paesi interessati dal progetto stesso.

#### **4.6.3 Il profilo giuridico dei contratti di rete**

Nel più ampio quadro dello sviluppo dei processi d'integrazione tra i fattori che concorrono a determinare il successo delle imprese sui mercati esteri, si annovera anche il contratto di rete, introdotto al fine di consentire, tra l'altro, la gestione dei processi di internazionalizzazione.

Dei contratti di rete sono stati già introdotti i principali caratteri (cfr. par. 4.3.1). Qui si vuole sottolineare come la necessità di reperire fonti di finanziamento in tempi rapidi, di implementare progetti per l'ottenimento e lo sfruttamento di nuovi *know-how*, nonché la

---

<sup>52</sup> La medesima legge è intervenuta a riformare le modalità per la concessione dei contributi alle Camere di commercio italiane all'estero e agli Enti, Istituti e Associazioni, in precedenza destinatari dei contributi previsti dalla legge n. 1083 del 1954. In entrambi i casi la legge prevede, come per i consorzi, che i contributi debbano essere finalizzati al sostegno di attività promozionali di rilievo nazionale per l'internazionalizzazione delle PMI.

<sup>53</sup> Il Decreto direttoriale 10/01/2014, che ha stabilito per il 2014 le modalità di ammissione ai contributi, ha specificato quali spese siano ammissibili e per quale percentuale di contributo pubblico. Con un decreto annuale il Ministero stabilisce le modalità di ammissione dettando le relative disposizioni al riguardo.

<sup>54</sup> Invero il fondo per la crescita sostenibile, introdotto dal d.l. 22 giugno 2012, n. 83 convertito con modificazioni dalla L. 7 agosto 2012, n. 134 è stato istituito con la denominazione di Fondo speciale rotativo dall'art. 14 della legge 17 febbraio 1982, n. 46.

<sup>55</sup> Trattasi, nello specifico, dei finanziamenti agevolati delle spese per l'apertura di strutture all'estero per il lancio e la diffusione di nuovi prodotti e servizi o l'acquisizione di nuovi mercati - Art.6, comma 2, lettera a, del D.L. n. 112/2008, convertito nella Legge n. 133/2008; Finanziamenti agevolati per la realizzazione di studi di prefattibilità e di fattibilità e programmi di assistenza tecnica collegati ad investimenti italiani all'estero - Art.6, comma 2, lettera b, del D.L. n. 112/2008, convertito nella Legge n. 133/2008; finanziamento agevolato dei crediti all'esportazione - D.Lgs 143/98 Capo II; infine assicurazione dei crediti all'esportazione - D.Lgs 143/98 Capo I.

necessità di accedere a nuovi mercati, hanno spinto le PMI a instaurare forme di cooperazione e coordinamento paragonabili, in quanto ai risultati, a quelle di tipo societario, senza però doverne sopportare la struttura e la conseguente perdita di autonomia e indipendenza (Guzzardi, 2013, p. 509; Guerrera, 2014, p. 397 ss.).

Disciplinato dall'art. 3 commi 4 ter e ss. del D.L. n. 5 del 10 febbraio 2009 a più riprese modificato e convertito poi nella legge 33 del 2009, il contratto di rete rappresenta, dunque, uno strumento negoziale messo a disposizione delle imprese per partecipare alla realizzazione di progetti e quindi al conseguimento di comuni obiettivi strategici.

Successivi interventi normativi ne hanno progressivamente ampliato la portata e ad esito di questo processo di continuo affinamento della disciplina, diversi schemi di aggregazione si sono imposti quali modello di riferimento, modulabile a seconda degli obiettivi economici da raggiungere. Si spazia dunque dal contratto di rete privo di fondo comune (in cui gli aderenti collaborano per perseguire obiettivi comuni, senza benefici di limitazione della responsabilità), al contratto di rete con fondo ed organo comune, destinato a svolgere attività, anche commerciale, con i terzi; quest'ultimo modello si caratterizza per il regime di responsabilità, limitata al solo fondo comune, di chi agisce per l'attuazione del programma di rete. Questo schema viene generalmente utilizzato dalle imprese che vogliono accedere a nuovi mercati esteri in forma aggregata, spendendo un marchio comune, comunque connesso alle singole imprese partecipanti<sup>56</sup>. In alternativa, il contratto di rete può dar vita anche ad un modello con soggettività giuridica, in cui l'aggregazione degli aderenti diventa essa stessa nuovo operatore economico distinto dagli aderenti: in tal caso è la rete in quanto tale a proporsi sul mercato senza spendere il nome dei partecipanti che, comunque, sono chiamati ad attivarsi per la realizzazione del programma comune.

Le sinergie tra Consorzi per l'internazionalizzazione e contratto di rete, nonché la possibilità, per questi ultimi, di stipulare con soggetti terzi contratti di rete rende lo strumento versatile e idoneo ad accrescere la capacità di attrarre investimenti delle imprese coinvolte, soprattutto nel settore agro-alimentare. Il contratto di rete infatti si presenta quale strumento utile per consentire alle piccole imprese agricole di proiettarsi sugli stessi scenari dei grandi imprenditori, sfruttando uno dei punti di forza del settore agro-alimentare, il fattore culturale e di trasferimento del know-how, che lega spesso a specificità locali e regionali la qualità dei prodotti e la loro commercializzazione (Servadei, 2013). Più specificatamente, il contratto di rete è risultato sinora strumento flessibile per la valorizzazione e la promozione del *Made in Italy* alimentare con azioni di marketing congiunto; per incrementare la ricerca e lo sviluppo volti al miglioramento dei processi di lavorazione e conservazione; per elaborare un packaging alimentare innovativo, con attenzione all'ambiente e sensibilizzazione sui prodotti naturali.

Anche il legislatore è intervenuto a più riprese per stimolare la diffusione di tale strumento nel settore agro-alimentare, a partire dall'introduzione di una specifica norma nel d.l. n. 179/2012 mirante a supportare gli imprenditori agricoli negli adempimenti pubblicitari. Essa dispone che il contratto di rete può essere sottoscritto dalle parti con l'assistenza di una o più organizzazioni professionali agricole maggiormente rappresentative a livello nazionale, che hanno partecipato alla redazione finale dell'accordo. E' stato inoltre previsto che le imprese

---

<sup>56</sup> *A sancire l'importanza per l'internazionalizzazione delle imprese del contratto di rete si colloca l'accordo quadro operativo stipulato tra ICE-Agenzia e Retimpresa, Agenzia confederale per le reti di impresa, volto ad assicurare un efficace sistema di servizi reali alle imprese che hanno sottoscritto o che sottoscriveranno un contratto di rete nei campi della promozione, dei servizi pro-business, dell'informazione, dell'assistenza e consulenza all'esportazione, e per sviluppare e consolidare progetti di internazionalizzazione.*

legate da un contratto di rete, qualora almeno il 50% di esse siano imprese agricole, possano procedere congiuntamente all'assunzione di lavoratori dipendenti per lo svolgimento di prestazioni lavorative presso le relative aziende. Un provvedimento che incentiva la formula del cosiddetto "job sharing" per soddisfare specifiche esigenze delle reti di imprese agricole, la cui specificità settoriale impone spesso di rivolgersi ad imprese di servizi per attività di marketing e formazione, nonché per l'informatizzazione e la consulenza. La condivisione degli oneri legati all'assunzione di lavoratori dipendenti da parte della rete è in prospettiva suscettibile di supportare la diffusione di tale formula organizzativa. A ulteriore dimostrazione della volontà del legislatore in tal senso, nel d.l. n. 91/2014 è stato disposto che al fine di incentivare la creazione di nuove reti di imprese, ovvero lo svolgimento di nuove attività da parte di reti di imprese già esistenti, alle imprese che producono prodotti agricoli, della pesca e dell'acquacoltura è riconosciuto un credito d'imposta nella misura del 40% delle spese per i nuovi investimenti sostenuti per lo sviluppo di nuovi prodotti, pratiche, processi e tecnologie, nonché per la cooperazione di filiera, nei periodi d'imposta 2014 – 2016<sup>57</sup>.

#### **4.6.4 I programmi di sostegno al Made in Italy**

Accanto al Fondo per la crescita sostenibile è stato istituito, sin dal 2004, un fondo per la realizzazione di azioni a sostegno di una campagna promozionale straordinaria a favore del *Made in Italy*<sup>58</sup>, gestito in coordinamento con l'ICE, e destinato all'internazionalizzazione dei beni integralmente prodotti sul territorio italiano, nonché per il potenziamento delle attività di supporto formativo e scientifico alle attività istituzionali del Ministero dell'Economia e delle Finanze, anche rivolte alla diffusione del *Made in Italy* nei mercati mediterranei e dell'Europa continentale e orientale<sup>59</sup>. Obiettivo strategico è quello del rafforzamento del "Sistema Italia" inteso come sintesi economica e culturale del Paese, che comprende la creatività, la progettualità, le competenze e le specializzazioni delle imprese. Anche per tale ragione una delle caratteristiche peculiari dei progetti realizzati con fondi di promozione straordinaria consiste nel realizzare azioni di promozione cosiddetta "integrata", plurisettoriale e generalmente evocativa del *Made in Italy* come uno stile di vita, che trascende l'insieme dei singoli settori (ICE, 2013, p. 279). I programmi straordinari sono stati impostati sulla base di valutazioni di priorità geo-economiche, individuando i mercati che a medio termine presenteranno un andamento più dinamico e un accentuato tasso di crescita, in un'ottica strategica e di sistema con previsione di risultati a medio e lungo termine e un intervento finanziario quasi del tutto esclusivo del MiSE. I progetti prevedono un sistema di iniziative incentrate sui settori di eccellenza del *Made in Italy* e sui comparti nei quali l'Italia possiede rilevanti margini di capacità competitiva e interessanti prospettive di inserimento nei diversi mercati

In particolare, il Programma Promozionale Straordinario ha consentito la previsione e realizzazione di azioni promozionali in settori innovativi e ad alto contenuto tecnologico, quali bionanotecnologie, energie rinnovabili, tecnologie nel campo della protezione ambientale, design e progettazione, restauro e recupero urbano. Come azione di promozione dell'*Italian lifestyle* il Ministero utilizza il fondo *Made in Italy* anche per mettere in campo azioni di

---

<sup>57</sup> Tale credito d'imposta non concorre alla formazione del reddito e del valore della produzione ai fini dell'imposta regionale sulle attività produttive.

<sup>58</sup> Non è possibile, in tale sede, analizzare il tema del *Made in Italy*, a partire proprio dalle non facili questioni definitorie. Si vedano tuttavia per approfondimenti: Carbone et al., 2012; Floridia, 2010, p. 388 ss.

<sup>59</sup> Cfr., al riguardo, la legge 24 dicembre 2003, n. 350, art. 4, che ha previsto una dotazione annua di 20 milioni di euro per il 2004, 30 milioni di euro per il 2005 e 20 milioni di euro a decorrere dal 2006.

“educazione”, che da una parte tutelino i prodotti italiani dai fenomeni imitativi e *italian sounding* e dall'altra siano in grado di comunicare, anche attraverso campagne sui media, l'unicità e l'originalità dei prodotti italiani. L'aspetto della comunicazione è particolarmente importante per il Ministero, il quale si rivolge da anni ai target di riferimento, adattando i messaggi e le modalità di trasmissione degli stessi ai Paesi focus della promozione, secondo le specificità dei rispettivi mercati. Altro obiettivo delle linee guida è quello dell'armonizzazione degli strumenti di supporto informativo<sup>60</sup>.

## 4.7 Gli strumenti di partenariato a fini promozionali

### 4.7.1 Gli Accordi di partenariato

Il Ministero dello Sviluppo Economico, oltre a gestire direttamente gli strumenti di sostegno alle piccole e medie imprese per favorirne l'internazionalizzazione, persegue una strategia di sistema, la cui rilevanza si è accresciuta negli ultimi anni, volta a concludere una serie di accordi con enti diversi, che promuovono progetti cofinanziati al 50%.

Il partenariato – quello tra enti istituzionali a diversi livelli e quello tra enti istituzionali e soggetti rappresentativi del mondo imprenditoriale – ha assunto in tale ottica una valenza determinante per il sostegno all'export, in quanto strumento efficace per rafforzare l'integrazione di specifiche programmazioni in un quadro condiviso. E del resto proprio la riduzione delle risorse finanziarie disponibili ha imposto a tutti i livelli istituzionali – Governo, Regioni, Associazioni, – di fare sistema, aumentando l'efficienza cumulativa degli sforzi prodotti, evitando le duplicazioni e producendo dinamiche positive.

Strumento cardine per perseguire tale obiettivo sono i cosiddetti Accordi di programma pluriennali, che a partire dal 1996 vengono periodicamente stipulati con le Regioni per la condivisione e il cofinanziamento paritetico di progetti promozionali, realizzati in collaborazione con l'ICE-Agenzia e rivolti alle aree geografiche e ai settori produttivi individuati nelle “Linee direttrici annuali”, emanate dal MiSE.

L'ultimo “Accordo quadro in materia di internazionalizzazione”, sottoscritto nel 2007, ha esteso il partenariato alle tematiche di maggior interesse comune, puntando, in generale, al miglioramento della *governance* in materia di internazionalizzazione e, nello specifico, a favorire progetti volti: ad affermare la competitività internazionale dell'offerta italiana e a rafforzare la presenza delle produzioni italiane nei mercati esteri; a razionalizzare la rete di informazione relativa ai servizi e agli strumenti attivabili in materia di internazionalizzazione, anche mediante il rafforzamento degli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione; ad assicurare, in coerenza con le linee generali di politica estera, un seguito operativo ad impegni istituzionali presi con le autorità estere; a raccordare le attività degli enti pubblici nazionali e dei soggetti economici regionali a sostegno del processo di internazionalizzazione delle imprese e, infine, a individuare azioni volte a favorire la proiezione all'estero del sistema produttivo regionale, affiancando le imprese nel processo di internazionalizzazione e realizzando iniziative di marketing territoriale.

---

<sup>60</sup> La Cabina di Regia ha anche deciso che il Segretariato della stessa, curato da ICE-Agenzia in stretto raccordo con Ministero degli Affari Esteri e Ministero dello Sviluppo Economico, provvederà periodicamente ad aggiornare i suoi componenti sulla cura dei seguiti operativi e sull'andamento della sua attività.



Contestualmente è stata avviata un'azione di snellimento delle procedure, allo scopo di rendere più agile ed efficiente la gestione amministrativa delle iniziative cofinanziate.

All'Accordo quadro hanno fatto seguito le singole intese, stipulate per dare attuazione agli obiettivi dell'accordo stesso. Un esempio in tal senso è l'intesa, stipulata nel 2008, tra la Presidenza del Consiglio – Dipartimento Affari regionali, il Ministero degli Affari Esteri, il Ministero dello Sviluppo Economico e la Conferenza Stato-Regioni, per una serie di attività svolte in virtù del principio della leale collaborazione evidenziata dalla riforma del Titolo V<sup>61</sup>. In particolare, l'intesa ha previsto la cooperazione per attività e scambi di informazioni finalizzate a rafforzare la presenza del "Sistema Italia" all'estero, anche mediante "costituzione di appositi Tavoli di consultazione per materie e/o aree geografiche, diversi da quelli previsti già in altri strumenti di raccordo con il sistema regionale". L'accordo prevede inoltre che le Regioni e le Province autonome comunichino alla Presidenza del Consiglio, al MiSE e al Ministero degli Affari Esteri un quadro generale sulle attività internazionali e trasmettano gli atti deliberativi di carattere programmatico concernenti le attività internazionali, anche riguardanti la cooperazione decentrata; quest'ultima è anzi valorizzata e favorita dalla cooperazione con il Ministero degli Affari Esteri, anche nello svolgimento delle missioni all'estero delle Regioni e Province autonome.

Infine, è stato istituito un tavolo permanente presso la Conferenza Stato-Regioni, avente il compito di monitorare l'applicazione dell'intesa, favorire il raccordo tra Stato, Regioni e Province autonome al fine del coordinamento internazionale, proporre modalità operative per costituire una banca dati sulle iniziative internazionali e verificare l'emergere di eventuali problematiche inerenti le attività internazionali portate avanti dagli enti decentrati.

#### **4.7.2 Gli Accordi di settore**

Nell'alveo degli accordi di partenariato finalizzati a sviluppare sinergie tra i diversi attori istituzionali e le piccole e medie imprese rientrano anche gli Accordi di settore stipulati con le associazioni di categoria. Tali accordi sono stati introdotti per rispondere ad esigenze specifiche delle imprese mediante la condivisione di progetti promozionali cofinanziati al 50%, sempre più orientati a sviluppare anche la promozione in una logica di filiera, in mercati prioritari, con progetti tendenti a proporre l'offerta italiana con approccio multisettoriale. Resi operativi con la sottoscrizione di una Intesa annuale tra MiSE, l'associazione di categoria e l'ICE-Agenzia, gli Accordi di settore individuano di volta in volta i progetti da realizzare, con il cofinanziamento pubblico/privato, che si sostanziano in: azioni promozionali rivolte alla domanda estera; attività di stimolo alla collaborazione produttiva, distributiva e tecnica in mercati prescelti (*BtoB*, workshop, seminari ecc...); iniziative di formazione e informazione verso le imprese italiane e gli operatori esteri; attività di comunicazione della qualità della produzione nazionale; partecipazione ad iniziative trasversali in favore del "Sistema Paese".

Il MiSE ha sottolineato, al riguardo, che nell'arco dei quindici anni circa di utilizzo degli accordi di partenariato con le associazioni di categoria sono stati impegnati nelle politiche per l'internazionalizzazione oltre 150 milioni di euro, prevalentemente miranti all'attività promozionale tradizionale, volta a garantire la partecipazione delle imprese italiane a eventi fieristici, di formazione e workshop. La legge n. 56 del 2005, recante "Misure per

---

<sup>61</sup> «Intesa tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per gli affari regionali, il Ministero degli Affari Esteri, il Ministero dello sviluppo economico, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano in materia di rapporti internazionali», verbale n. 16/2008, Seduta del 18 dicembre 2008.

l'internazionalizzazione delle imprese", ha poi introdotto formalmente gli Accordi di settore quale strumento operativo del Ministero per favorire il coordinamento delle iniziative promozionali all'interno di una strategia pubblico-privata condivisa. Sono stati stipulati oltre 50 accordi con altrettante associazioni di categoria.

Alla scadenza di molti degli Accordi di settore sottoscritti nell'ultimo decennio, nel 2009 le associazioni di categoria hanno proposto e siglato un nuovo "Accordo Quadro di Settore" che annovera, tra gli obiettivi strategici, la promozione di nuovi canali distributivi all'estero o nuove modalità organizzative in funzione dei mercati, nonché l'aggregazione tra le imprese in vista dell'approccio ai mercati esteri. Esso rafforza, inoltre, la partnership con i rappresentanti dei sistemi imprenditoriali settoriali, dando l'avvio ad una nuova fase di collaborazione, da ricondurre ad una cornice più ampia, anche attraverso strumenti ulteriori rispetto all'intesa annuale con l'Istituto, come la partecipazione ad iniziative trasversali in favore del "Sistema Paese", quali i programmi straordinari per il *made in Italy*.

Di particolare importanza è l'Accordo per l'internazionalizzazione del settore fieristico, siglato nel 2010 tra il MiSE, le Regioni e le Province autonome, l'Associazione Esposizioni e Fiere Italiane, il Comitato Fiere Industrie e il Comitato Fiere Terziario, per massimizzare le sinergie tra l'azione pubblica, statale e regionale e l'azione privata nel processo di internazionalizzazione del settore fieristico italiano. Nello specifico l'accordo è finalizzato alla realizzazione di progetti congiunti pubblico-privati articolati in azioni volte a dare una più ampia visibilità alle competenze fieristiche italiane e ai settori produttivi di beni e servizi nei mercati di maggiore interesse. Ulteriori obiettivi sono: accrescere l'attrattività internazionale delle attività fieristiche italiane, anche come fattore di valorizzazione del territorio; stimolare forme di partenariato tra i soggetti fieristici italiani finalizzate alla presenza congiunta sui mercati internazionali, nonché l'aggregazione dei soggetti operanti nell'ambito del sistema fieristico nazionale intorno a specifici progetti promozionali. Le iniziative da attuare per il raggiungimento di tali finalità sono individuate con un programma annuale definito dal MiSE, in collaborazione con il Coordinamento per il sistema fieristico nazionale. Beneficiari dell'Accordo possono essere le stesse associazioni firmatarie, i loro associati unitamente ai loro partner sia pubblici che privati, i centri e gli organizzatori fieristici, le Regioni italiane e le Province Autonome. Le proposte progettuali selezionate possono prevedere una compartecipazione pubblica fino al 50% dei costi per il cofinanziamento di: azioni promozionali rivolte a stimolare la partecipazione di espositori e visitatori esteri alle fiere internazionali italiane; attività di collaborazione fieristica con soggetti esteri in mercati prioritari prescelti; attività di promozione delle filiere produttive attraverso il sistema fieristico nazionale e iniziative fieristiche all'estero.

#### **4.7.3 Le convenzioni operative annuali e gli Sportelli regionali**

Agli strumenti summenzionati si affiancano anche le convenzioni operative annuali contenenti programmi promozionali, elaborati di concerto tra Ministero, ICE-Agenzia e Regioni, e sottoscritte da una o più regioni e l'ICE. Tali convenzioni sono finanziate, di norma, al 50 per cento da ciascuna delle due parti, con l'eventuale compartecipazione di soggetti privati.

Nella cornice del partenariato con le Regioni, si inquadrano, inoltre, gli "Sportelli regionali per l'internazionalizzazione (SPRINT)", strumento specifico al servizio delle PMI di ciascun territorio, che il Ministero e le Regioni hanno introdotto affinché l'impresa, soprattutto quella piccola, fosse messa in grado di trovare, in un unico punto d'accesso, l'offerta di servizi reali

per l'internazionalizzazione (promozionali, di assistenza/consulenza, assicurativi e finanziari)<sup>62</sup>. Tra i compiti attribuiti agli Sportelli rientra anche quello di fungere da anello di raccordo tra centro e periferia per le attività promozionali, e con le reti estere. Essi forniscono gratuitamente alle PMI servizi informativi e di assistenza, anche personalizzata, per l'approccio ai mercati esteri e l'utilizzo degli strumenti pubblici di supporto all'internazionalizzazione.

## 4.8 Aziende agro-alimentari

Nel solco delle azioni dirette a promuovere all'estero i prodotti italiani si inseriscono anche le più rappresentative organizzazioni di categoria del settore agricolo, che hanno stipulato accordi di partenariato miranti a sostenere le piccole e medie imprese italiane soprattutto in eventi fieristici. Basti pensare all'accordo siglato, già nel 2005, da Confagricoltura e MiSE per la programmazione congiunta di iniziative tra il mondo delle imprese agricole e le amministrazioni pubbliche, con il conseguente apporto integrato di risorse<sup>63</sup>, al fine di individuare nuove quote di mercato per i prodotti agricoli italiani in quei Paesi nei quali sia stato accertato l'aumento dei consumi agricoli e agro-alimentari e costituire in quelle stesse realtà produttive nuove strutture a servizio dei mercati locali.

Anche Federbio ha stipulato nel 2009 un accordo di settore con il MiSE per lo svolgimento, in collaborazione con l'ICE, di programmi e attività di promozione per l'internazionalizzazione del biologico italiano nei mercati USA, Giappone, Russia, Cina e Brasile. A seguito della stipula dell'accordo Federbio ha realizzato importanti progetti di promozione e internazionalizzazione dei prodotti biologici italiani nei mercati esteri nell'ambito del programma di promozione delle certificazioni di qualità (tra le quali il bio e quelle religiose), e delle eccellenze del *made in Italy*, in Thailandia, Nord America, Brasile, Giappone, Russia, Malaysia e i Paesi del Golfo. Federbio ha inoltre costituito, nel 2012, un'ATI, insieme a Bioagricoop e Ci.Bi, per lo sviluppo di un programma di durata triennale (2012-2015), cofinanziato dalla UE e dal Governo italiano, denominato Organic Food Organic Mood, per la promozione dei prodotti biologici italiani e della certificazione europea in Giappone, Cina e Stati Uniti<sup>64</sup>. Un ulteriore accordo è stato siglato tra FederBio e SANA/Bologna Fiere, in collaborazione con Regione Emilia-Romagna e MiSE, nonché con ICE-Agenzia, nell'ambito del quale negli ultimi anni sono state realizzate diverse iniziative promozionali<sup>65</sup>.

Le stesse Camere di commercio sostengono attivamente progetti, su base regionale e locale,

---

<sup>62</sup> *Previsti dal decreto legislativo 143/1998 e dalla delibera del CIPE 4 agosto 2000 n. 91, gli SPRINT sono strutture prive di personalità giuridica, che associano, in un modulo funzionale, ICE, Simest SpA, Sace SpA, le associazioni di categoria, il sistema camerale ed altri soggetti del territorio impegnati nel sostegno all'internazionalizzazione (in taluni casi, anche banche, Confidi etc.).*

<sup>63</sup> *L'intesa, siglata il 27 aprile 2005, prevedeva il 50% dei finanziamenti garantito dall'ICE e il 50% da Confagricoltura. Inoltre, l'accordo ha avuto quale obiettivo quello di concentrare sulle aree geografiche più promettenti dal punto di vista produttivo il finanziamento pubblico, a partire dall'area balcanica, mediante l'utilizzo di missioni imprenditoriali di settore, nonché l'istituzione di sportelli informativi internazionali agricoli e un'assistenza specialistica personalizzata. Anche l'attivazione di missioni imprenditoriali di settore finalizzate ad illustrare le potenzialità e le peculiarità del Paese e fornire importanti contatti, nonché l'avvio di iniziative di promozione dell'export agro-alimentare nazionale hanno rappresentato importanti obiettivi dell'accordo stipulato con il MiSE.*

<sup>64</sup> *Le iniziative proposte nell'ambito del programma mirano sia alla partecipazione a manifestazioni fieristiche di settore, sia all'organizzazione di eventi informativi collaterali, nonché workshop con la GDO, Laboratori del Gusto, incoming di operatori e promozioni nei punti vendita.*

<sup>65</sup> *Fonte: <http://www.federbio.it/Internazionalizzazione.php>*

che coinvolgono le aziende agricole.

Vi è tuttavia da evidenziare che il legislatore in passato non ha previsto strumenti di sostegno pubblico dedicati alle aziende agro-alimentari, le quali sono state destinatarie, invece, di contributi in modo molto frammentato. Le soluzioni proposte non sono sembrate in tal senso sufficienti a garantire il reale sostegno pubblico delle micro e piccole imprese agricole che caratterizzano il tessuto produttivo del nostro Paese. Basti pensare all'istituzione della società Buonitalia S.p.A.: nell'intenzione del legislatore sarebbe dovuta essere una cabina di regia della promozione dell'agro-alimentare italiano sui mercati internazionali, uno strumento operativo del MiPAAF per l'attuazione delle politiche promozionali di competenza nazionale e per l'erogazione di servizi alle imprese del settore agro-alimentare<sup>66</sup>. Invero è mancata l'attribuzione alla società di strumenti decisionali, a fronte di poteri meramente attuativi di politiche di promozione decise in altre sedi (Albisinni, 2004, p. 451; Adornato, 2007, p. 79). Come è noto, la società è stata posta in liquidazione e le sue competenze trasferite all'ICE-Agenzia.

Ciò rientra in una più generale debolezza delle politiche per l'internazionalizzazione, portate avanti negli ultimi anni senza un progetto organico, idoneo a supportare con sistematicità un tessuto produttivo e di mercato in forte evoluzione.

## 4.9 Le attività promozionali delle Regioni

L'attribuzione alle Regioni della podestà legislativa in materia di rapporti internazionali e con l'Unione europea ha di fatto conferito a tali enti un ruolo strategico nei processi di pianificazione e realizzazione delle politiche di internazionalizzazione dei territori di riferimento. Nell'attuare tali competenze le amministrazioni regionali, in conformità alla normativa europea e nei limiti delle attribuzioni costituzionali a esse assegnate, si sono dotate di specifiche leggi regionali sull'internazionalizzazione e/o di programmi o piani pluriennali e/o annuali, della cui attuazione si occupano strutture diverse, secondo l'organizzazione scelta dalle Regioni. Infatti, mentre alcune amministrazioni hanno deciso di dedicare specifici servizi all'interno delle stesse strutture regionali (ad esempio: la Lombardia, all'interno della Direzione Attività produttive, ricerca e innovazione; la Calabria, con l'Assessorato all'Internazionalizzazione), altre si sono dotate di società partecipate – agenzie regionali *in house* come nel caso del Piemonte (Ceipiemonte), del Veneto (Veneto Promozione) e dell'Umbria (Umbria Trade Agency); altre Regioni ancora hanno creato società controllate che si affiancano alle strutture regionali (è il caso, ad esempio, dell'Agenzia Toscana Promozione o di Sviluppo Marche S.p.A.). Inoltre, nella maggior parte delle Regioni, con l'adozione della Delibera CIPE 91/2000, sono stati costituiti gli Sportelli regionali per l'internazionalizzazione (SPRINT)<sup>67</sup>, di cui si è detto precedentemente.

Per quanto concerne le attività promozionali in materia di internazionalizzazione, tra gli obiettivi, oltre all'attrazione degli investimenti dei Paesi esteri nei settori di elevata specializzazione e al rafforzamento dei processi di capitalizzazione delle imprese, sono compresi l'entrata e il consolidamento del sistema produttivo regionale sui mercati

---

<sup>66</sup> *Era previsto che tali servizi fossero finalizzati a favorire la internazionalizzazione dei prodotti italiani, ivi compresi la registrazione a livello internazionale di marchi associati ai segni identificati delle produzioni di origine nazionale e la loro tutela giuridica internazionale.*

<sup>67</sup> *Dai dati del MiSE si rileva che soltanto la Valle d'Aosta e la Provincia Autonoma di Bolzano non hanno attivato gli SPRINT.*

internazionali, il sostegno all'internazionalizzazione del sistema fieristico, quale piattaforma per l'internazionalizzazione delle filiere produttive e il potenziamento dei processi di aggregazione tra imprese, in particolare PMI, attraverso la costituzione di reti stabili. Gli interventi previsti dalle Regioni per il raggiungimento di tali obiettivi sono finanziati attraverso i bilanci regionali e in parte dalla programmazione comunitaria, il cui peso negli ultimi anni è notevolmente aumentato, assumendo, di fatto, un ruolo fondamentale. Ciò è confermato dai dati della Conferenza delle Regioni (2012) dai quali emerge che, nel biennio 2011-2012, per il sostegno all'internazionalizzazione delle imprese italiane sono stati impegnati 160 milioni di euro, di cui il 70% proveniente dai fondi comunitari. Dagli stessi dati emerge inoltre che il 34,4% del totale delle iniziative (1.200) riguarda la partecipazione a fiere internazionali e l'11,2% altre attività promozionali, il 6% delle quali relative al settore agro-alimentare.

Di seguito si riportano i risultati di un'analisi delle attività promozionali per l'internazionalizzazione condotta in cinque regioni (Piemonte, Veneto, Emilia Romagna, Marche e Calabria) scelte in rappresentanza delle circoscrizioni nazionali.

Il Piemonte è tra le regioni italiane maggiormente esportatrici di prodotti agro-alimentari di qualità. L'organismo regionale per l'attuazione delle politiche d'internazionalizzazione è il CeiPiemonte (Centro estero internazionalizzazione); composto dalla stessa Regione, da Unioncamere Piemonte, CCIAA delle province piemontesi, comune e Università di Torino, promuove, tra gli altri, le produzioni agro-alimentari piemontesi sui mercati esteri, fornendo un supporto specifico alle aziende nel campo della partecipazione a fiere ed eventi internazionali. Attraverso il Fondo di Sviluppo e Coesione la Regione ha cofinanziato (con circa 20 milioni di euro) il Piano triennale (2012-2014) per l'internazionalizzazione, all'interno del quale trovano attuazione 16 Progetti integrati di Filiera (PIF) e 15 progetti integrati di Mercato (PIM). I PIM hanno l'obiettivo di consolidare e/o ampliare la rete internazionale preesistente, raggruppando, in una logica multisettoriale, aziende intorno a un obiettivo geografico comune; i PIF, invece, sono orientati alle attività di promozione all'estero, in particolare per quelle filiere produttive più rilevanti a livello regionale. In quest'ultimo ambito rientra "Piemonte Food Excellence", un Progetto Integrato di Filiera finalizzato al rafforzamento della filiera agro-alimentare piemontese e alla promozione sui mercati internazionali delle eccellenze alimentari, dei macchinari, delle tecnologie e dei servizi per l'agricoltura e l'industria della trasformazione alimentare, nonché delle bevande e dei prodotti regionali destinati al canale Ho.Re.Ca. I Paesi target dell'iniziativa variano a seconda del settore e della tipologia delle imprese<sup>68</sup>; per il comparto agro-alimentare sono 130 le imprese coinvolte. All'interno del PIF "Piemonte Food Excellence" è attivo "AGRIFOOD MARKETING", un progetto per la valorizzazione delle produzioni agro-alimentari e biologiche del Piemonte, nell'ambito del quale le azioni promozionali all'estero hanno riguardato, per il triennio 2011 – 2013, la partecipazione a 24 fiere internazionali e altre attività di carattere progettuale e seminariale. Altre iniziative, all'interno di "AGRIFOOD MARKETING", sono state finanziate dalla CCIAA e/o dalle stesse aziende partecipanti e da Unioncamere. Tutte le iniziative hanno coinvolto anche i prodotti biologici.

La Regione Piemonte cofinanzia attività promozionali nel settore agro-alimentare anche attraverso il Fondo europeo per lo sviluppo rurale (FEASR), con la misura 133 "Attività di informazione e promozione dei prodotti agroalimentari di qualità" del Piano di Sviluppo Rurale (PSR). L'obiettivo della suddetta misura è il finanziamento di progetti di informazione e

---

<sup>68</sup> Essi sono: UE, BRIC (Brasile, Russia, India e Cina), Corea del Sud, Paesi del Sud-Est asiatico (ASEAN), Turchia, Africa, NAFTA (USA, Canada, Messico) e Svizzera.

promozione delle produzioni tutelate da sistemi di qualità, allo scopo di favorirne la conoscenza tra i consumatori e i relativi metodi di produzione e tra gli operatori del settore, nonché aumentarne la diffusione e commercializzazione in Italia e all'estero. Nella programmazione 2007-2013 il Piemonte ha destinato alla suddetta misura quasi 20 milioni di euro, di cui hanno beneficiato, ai sensi del Regolamento CE n. 834/2007, i prodotti agricoli e alimentari.

Il Veneto è la seconda regione italiana, dopo la Lombardia, per valore di beni esportati; tra i settori trainanti dell'export regionale si conferma il comparto agro-alimentare che rappresenta il 15,3% del valore dell'agro-alimentare italiano esportato nel mondo (Regione Veneto, 2014).

La legge regionale n. 33/2004 disciplina le attività regionali in materia di commercio con l'estero, promozione economica e internazionalizzazione delle imprese. In base a tale normativa la Regione, per la promozione del settore primario, opera sulla base di programmi annuali, finanziati dal Fondo di rotazione, la cui attuazione è di competenza di "Veneto promozione", una Società consortile per azioni partecipata al 50% dalla Regione e al 50% da Unioncamere Veneto. Gli obiettivi dei programmi gestiti e realizzati da "Veneto Promozione" sono prioritariamente diretti a migliorare la competitività delle eccellenze regionali. Nel corso del 2012 la Regione e l'Unioncamere hanno erogato complessivamente a favore di Veneto Promozione circa 3,4 milioni di euro per la gestione di servizi e iniziative indirizzati, tra gli altri, alla promozione del sistema produttivo locale sui mercati esteri (*business promotion*) e alla promozione delle eccellenze agroalimentari e delle produzioni tipiche venete (*agrofood promotion*).

Il Programma promozionale agro-alimentare ed eno-gastronomico del 2013 ha previsto tra gli obiettivi l'incremento della conoscenza del marchio regionale "Qualità Verificata"<sup>69</sup>. Per l'azione relativa alle iniziative promozionali realizzate all'estero sono stati stanziati 300.000 euro e attuate partecipazioni a fiere e manifestazioni internazionali a carattere settoriale<sup>70</sup>. Riguardo ai mercati-obiettivo iniziative promozionali in connessione con le attività imprenditoriali sono state svolte in USA e Canada.

I programmi di promozione delle produzioni agricole e agro-alimentari venete si integrano con altre iniziative analoghe cofinanziate dal FEASR attraverso la misura 133 – Attività di informazione e promozione agroalimentare. Nel PSR 2007-2013 la Regione ha destinato alla suddetta misura oltre 20 milioni di euro (il 4% circa della dotazione finanziaria prevista nel complesso dal PSR) allo scopo di finanziare, tra l'altro, attività di informazione sui regimi comunitari di produzione biologica e iniziative di diffusione di conoscenze scientifiche e tecniche sui prodotti interessati dalla misura.

L'Emilia Romagna è la prima regione per export agro-alimentare in Italia, con un valore complessivo di 5,5 miliardi di euro e circa 3.000 imprese che nel 2013 hanno esportato prodotti agro-alimentari soprattutto nell'Europa orientale, Gran Bretagna, Australia e Giappone (Regione Emilia-Romagna, 2014).

Il Programma regionale sulle attività produttive 2012-2015 prevede al suo interno un programma operativo specifico, denominato "Internazionalizzazione per il sistema produttivo"

---

<sup>69</sup> Il marchio regionale "Qualità Verificata" (QV) identifica i prodotti agricoli e alimentari ottenuti in conformità ai disciplinari di produzione della legge regionale n. 12/2001. [www.regione.veneto.it/web/agricoltura-e-foreste/qualita-verificata](http://www.regione.veneto.it/web/agricoltura-e-foreste/qualita-verificata).

<sup>70</sup> In Germania (Fruit Logistica – Berlino, Anuga – Colonia e Prowein – Dusseldorf), in Gran Bretagna (London Wine – Londra), in Spagna (Fruict Attraction – Madrid) e altre fiere del settore ortofrutticolo nell'area dell'Est europeo.

(42 milioni di euro), di cui è responsabile il “Comitato Export e Internazionalizzazione”, presieduto dall’Assessore alle Attività Produttive<sup>71</sup>.

Il Programma “Internazionalizzazione per il sistema produttivo” è articolato in cinque attività che disciplinano l’attuazione di azioni di sistema e progetti volti alla promozione di filiere e/o settori produttivi regionali nei Paesi europei ed extra-europei. Per le attività promozionali della filiera agro-alimentare è attivo il “Programma promozionale triennale 2013 – 2015” denominato “Bricst Plus”, un piano strategico unitario dell’Emilia-Romagna per l’export e l’internazionalizzazione, concentrato sulla promozione nei mercati Bricst (Brasile, Russia, India, Cina, Sud Africa e Turchia) allargato anche ai Next 11 (Vietnam, Indonesia e Messico), all’Europa e al Nord America. Il Programma, che prevede un finanziamento pubblico di oltre 30 milioni di euro (altre risorse provengono dal sistema camerale e dalle imprese), è declinato annualmente e si articola in quattro macro azioni e un’azione di sistema e di filiera, nonché in dieci ambiti operativi secondo uno schema articolato per paese/settore. I progetti promozionali specifici della filiera agro-alimentare rientrano nella macro azione: “Valorizzazione del food & wine e dei settori tradizionali del Made in Italy”, ambito operativo 3 “Deliziando – Tradition & Quality: the legendary flavours of Emilia Romagna” e in quella “Fiere dell’Emilia Romagna quale piattaforma per l’internazionalizzazione” , ambito operativo 9, “Fiere & Filiere International 2013-2015”.

Nell’ambito del progetto “Deliziando”<sup>72</sup>, che ha lo scopo di promuovere i prodotti di qualità certificata (DOP e IGT), biologici e di qualità controllata, per il periodo 2013-2015 sono previste azioni di ricerca di partnership commerciali e produttive attraverso attività di degustazioni guidate food e wine (Nord Europa, BRICST, America Latina, ASEAN, Canada); incoming buyer GDO e promozione (Thailandia), partecipazione a quattro fiere internazionali (S.I.A.L. – Canada; THAIFEX – Thailandia; LONDON WINE FAIR – Gran Bretagna; S.I.A.L. – Brasile). Nell’ambito del progetto “Fiere & Filiere International”, il programma prevede la partecipazione alle principali fiere internazionali relative alle filiere produttive regionali, incoming qualificati con B2B nei Paesi BRICST, nonché organizzazione di eventi fieristici a marchio regionale in Paesi Target.

La Regione Emilia-Romagna ha finanziato, inoltre, azioni promozionali per i prodotti agro-alimentari attraverso l’attivazione della misura 133 – Sostegno alle associazioni di produttori per attività di informazione e promozione – del PSR 2007-2013, stanziando oltre 6 milioni di euro. La misura si propone di sostenere e promuovere la partecipazione degli agricoltori ai sistemi di qualità, comunitari e nazionali, dei prodotti agro-alimentari e mira a sensibilizzare il consumatore riguardo alle caratteristiche di prodotti ottenuti attraverso l’adesione a detti sistemi. I beneficiari della misura sono le organizzazioni di produttori coinvolte in uno dei diversi sistemi di qualità (Biologico, DOP – IGP DOC – DOP, Qualità controllata – QC).

Le Marche non rientrano tra le regioni italiane maggiormente esportatrici, benché per il settore agro-alimentare si registrino performance particolarmente positive con Paesi come, gli Emirati arabi (+ 15%), l’Arabia Saudita (+117%) e l’Albania (+23%) (Regione Marche, 2014).

Sul territorio è attivo un sistema regionale di promozione economica e internazionalizzazione delle imprese e del sistema territoriale di cui fanno parte oltre alla stessa Regione, le Camere

---

<sup>71</sup> Ai lavori del Comitato partecipano diversi soggetti: MISE, ICE, SACE, SIMEST, Unioncamere Emilia-Romagna, Associazioni regionali di varie categorie produttive (industria, artigianato, commercio), società fieristiche e le Direzioni generali competenti in materia di Agricoltura, Relazioni internazionali e Cultura.

<sup>72</sup> Per un approfondimento si rimanda all’apposita scheda inserita in appendice al presente capitolo.

di commercio, gli enti fieristici, le associazioni di categoria, le amministrazioni provinciali e Sviluppo Marche (SVIM), una società a capitale interamente regionale che opera in rapporto esclusivo con la Regione per l'attuazione della politica di sviluppo del territorio.

La Regione Marche redige il Piano triennale integrato per l'internazionalizzazione e la promozione all'estero, la cui strategia è articolata in tre obiettivi strategici: crescita sostenibile della competitività del sistema; sviluppo produttivo e occupazionale; cultura della conoscenza. Il Piano, che si declina annualmente, raccoglie al suo interno le misure strategiche a sostegno delle PMI, la concessione di *voucher* destinati all'acquisto di servizi di supporto all'internazionalizzazione, la partecipazione a iniziative e missioni economiche indirizzate ai mercati esteri in forma coordinata e la partecipazione a fiere internazionali all'estero.

Nel programma di attività 2013, la novità più rilevante è rappresentata dalla costituzione dei PAT (Punti di assistenza tecnica alle PMI all'estero) in sostituzione dei Desk, che operano in sinergia con la rete estera nazionale. Si tratta di strutture molto leggere, che svolgono attività esclusivamente per la Regione Marche e, in forma gratuita, per le imprese regionali nei Paesi con mercati strategici per l'economia regionale. Il programma 2013 ha previsto l'apertura di PAT in Cina, Russia, India, Emirati Arabi, Nord Europa e USA per l'attivazione di progetti di incoming, promozione e commercializzazione nei suddetti Paesi. Riguardo il settore agro-alimentare, l'attività promozionale 2013 della regione si è concentrata sulle produzioni agricole e agroalimentari QM (Qualità Marche), un marchio regionale approvato dalla Commissione europea, che garantisce la qualità e tracciabilità dei prodotti (latte, carni, cereali, pasta, pane), ma anche sui vini e prodotti tipici e biologici. In tutti i casi l'azione promozionale della Regione ha puntato al sistema alimentare definito "proprio" cioè rivolto a quelle aziende che producono o utilizzano materie prime regionali e attuano anche l'intera filiera della trasformazione sino al prodotto finito.

La Regione ha promosso la partecipazione a numerose manifestazioni fieristiche a livello internazionale, tra le quali diverse specifiche iniziative hanno riguardato il comparto vitivinicolo<sup>73</sup> e i prodotti biologici, per i quali sono state realizzate azioni promozionali di valorizzazione delle produzioni provenienti dalle aree protette regionali, con marchio specifico dei parchi e delle riserve naturali.

Altre iniziative promozionali, riguardanti anche il comparto enogastronomico, sono state condotte negli USA all'interno delle manifestazioni organizzate nell'ambito dell'"anno della cultura italiana negli Stati Uniti".

La Regione Marche ha attivato iniziative promozionali per i prodotti agro-alimentari attraverso l'attivazione della misura 133 – Sostegno alle associazioni di produttori per attività di informazione e promozione – del PSR 2007-2013. Tra i prodotti beneficiari del sostegno oltre a quelli certificati DOC, DOP, IGT, DOP, STG sono compresi quelli ottenibili con il metodo dell'agricoltura biologica. Per l'intero periodo di programmazione la somma stanziata è di oltre 14 milioni di euro e sono stati pubblicati quattro bandi.

Interventi di promozione e marketing territoriale anche all'estero sono previsti in ambito POR

---

<sup>73</sup> Si citano, in particolare, VINEXPO in Francia, "Wine Food Tasting" in collaborazione con l'ICE e altre agenzie specializzate in Svizzera, Austria, Germania, Nord Europa e Paesi dell'Est europeo; azioni analoghe sono state organizzate in USA, Giappone, India e Cina. Tali iniziative sono state attuate nell'ambito del coordinamento tra i Consorzi di Promozione del settore vitivinicolo in base a progetti derivanti dalle risorse del PSR (Paesi UE) e dell'OCM vino (Paesi extra UE). Da segnalare, inoltre, un roadshow itinerante per i prodotti vitivinicoli marchigiani organizzato in Cina tra diverse città di "seconda fascia" della Cina settentrionale e centrale.



FESR, Asse Prioritario 5 – Valorizzazione dei territori e riguardano interventi finanziati nell'ambito della progettazione integrata; tali interventi di promozione possono assumere inoltre una dimensione tematica mirata con ricadute in termini di promozione di uno sviluppo sostenibile.

La Calabria non evidenzia una particolare vocazione all'export. Tuttavia, per favorire i processi di internazionalizzazione delle PMI la Calabria, come le altre Regioni obiettivo Convergenza (Campania, Calabria, Puglia e Sicilia), attua il "Piano Export Sud", un programma di attività che punta a favorire l'internazionalizzazione delle PMI e la promozione dell'immagine del prodotto italiano nel mondo. Il Piano utilizza parte della dotazione finanziaria del PAC (Piano Azione Coesione), per un totale di 50 milioni di euro, da strutturare in tre Programmi annuali, a seguito del processo di riprogrammazione del Programma Operativo Nazionale Ricerca e Competitività 2007-2013 messo a punto dal MiSE. Il Piano, che si declina attraverso un programma pluriennale di sostegno alla promozione dei prodotti e servizi sui mercati internazionali delle imprese delle Regioni Convergenza, in Calabria è gestito e coordinato dall'ICE-Agenzia in collaborazione con l'Assessorato regionale all'internazionalizzazione, i sistemi industriali locali e lo SPRINT Calabria. I destinatari delle azioni di sostegno, oltre alle PMI, sono start-up, parchi universitari e tecnologici, consorzi e reti di impresa che possono beneficiare di una serie di servizi a carattere formativo e di un programma di manifestazioni promozionali finalizzate a incrementare il livello della propensione all'export delle realtà imprenditoriali e produttive regionali.

Le iniziative promozionali relative alla filiera dell'agro-alimentare, (alimentari, ortofrutta, viticoltura, florovivaismo, ittica) riguardano la partecipazione collettiva di aziende del comparto a numerose fiere internazionali.

Azioni a carattere plurisettoriale sono condotte sui media e sulle reti commerciali nonché sulle GDO estere e riguardano i paesi BRICS, il Messico, la Bulgaria, mentre iniziative più mirate per il comparto agro-alimentare sono programmate negli USA, Giappone e Paesi del Mediterraneo. Tra queste spicca "Italian Wine Week", una formula promozionale, a carattere interregionale, per potenziare la presenza delle imprese vinicole negli Stati Uniti.

Nell'ambito delle azioni previste dal POR FESR 2007-2013 si inserisce il "Programma Calabria Internazionale", che detta la strategia triennale per la promozione integrata delle produzioni regionali sui mercati internazionali. L'intervento è attuato dall'Assessorato all'Internazionalizzazione attraverso lo Sprint Calabria ed è dedicato alle aziende calabresi interessate ad avviare o rafforzare le proprie attività di export attraverso il sostegno e l'assistenza tecnica dello SPRINT Calabria e di una rete di Desk all'estero. Il programma si articola attraverso le seguenti quattro linee di intervento: a) Governance dell'internazionalizzazione che mira, tra l'altro, a rafforzare la capacità di comunicazione del programma e promuovere l'immagine regionale sui mercati target attraverso strumenti di governance, azioni di comunicazione e promozione internazionale; b) Strumenti integrati per l'internazionalizzazione per favorire la partecipazione unitaria del sistema regionale e sostenere la qualità dell'export calabrese attraverso la "Promozione unitaria del prodotto Calabria" e il portale "Made in Calabria"; c) Progetti Paese-settore, con azioni mirate a intese istituzionali, convenzioni operative, partenariati internazionali; d) Consorzi per l'export, incentivando la costituzione e il rafforzamento dei consorzi export.

Il PEA 2013 (Piano Esecutivo Annuale) che individua, in concreto, le azioni da realizzare nell'anno in corso, riguardo alle azioni promozionali del settore agro-alimentare, ha realizzato interventi di promozione finalizzati a favorire l'inserimento dei prodotti eno-gastronomici di

qualità all'interno del mercato americano con la partecipazione a diversi eventi. Azioni di *incoming* sono state organizzate negli Emirati Arabi e a Dubai, in Australia e in Cina.

La Regione Calabria ha attivato, inoltre, la misura 133 del PSR 2007-2013, con una dotazione finanziaria programmata di oltre 12 milioni di euro. Attualmente, sono stati pubblicati tre bandi che hanno previsto interventi di promozione per i prodotti agro-alimentari regionali, in particolare frutta, verdura e cereali, anche ottenuti con metodo biologico.

## 4.10 Considerazioni di sintesi

Le politiche per l'internazionalizzazione si sviluppano negli ultimi anni senza alcun progetto organico: norme emanate successivamente non sono state sempre correttamente coordinate con il regime preesistente, per cui il quadro ha perso ogni carattere di sistematicità e ne sono derivate non secondarie conseguenze che hanno contribuito, insieme ad altri fattori, a creare difficoltà e rallentamenti nella gestione, nonché incertezze e disagi per gli operatori di settore<sup>74</sup>. Non va poi trascurato che nell'ambito delle politiche per l'internazionalizzazione – cui concorrono numerosi enti – ogni intervento del legislatore è suscettibile di riflettersi fortemente sulle attività promozionali, ove non adeguatamente e compiutamente regolato in organico raccordo con le strutture e i compiti assegnati all'Amministrazione. Invero, le riforme di assoluta rilevanza sono state molteplici e diverse nell'ultimo decennio. Basti ricordare la riforma dell'ICE, la trasformazione della SACE in società per azioni, le continue rimodulazioni e il progressivo allargamento delle competenze in capo alla Simest, le riforme nel settore del credito e le modifiche che hanno interessato gli istituti finanziari e le banche (atteso che detti istituti sono spesso chiamati ad intervenire in stretto rapporto con i soggetti gestori degli interventi e con l'Amministrazione pubblica, specie in alcune fasi istruttorie e procedurali per addivenire alla concessione dei finanziamenti e, comunque, in tutti i casi in cui alle agevolazioni pubbliche si affianchino finanziamenti privati).

Eppure, come ha avuto modo di rimarcare al riguardo la Corte dei conti, il complesso normativo che regola gli interventi per l'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale, assegnati alla competenza del Ministero per le attività produttive (ora Ministero dello sviluppo economico), *“è risultato nebuloso e di non agevole attuazione, anche a causa delle ripetute e spesso assai ravvicinate modifiche introdotte negli anni nell'obiettivo di attualizzare disposizioni risalenti molto indietro nel tempo, fino ad oltre un ventennio. Le norme*

---

<sup>74</sup> Cfr. Corte dei Conti, *“La gestione, da parte del Ministero delle attività produttive, delle risorse destinate ai Programmi di potenziamento dell'internazionalizzazione del sistema imprenditoriale italiano”*, p. 77. La Corte, nello specifico, denuncia che *“Le disposizioni che si sono susseguite non sono di poco conto; hanno infatti riguardato, di volta in volta, la tipologia degli interventi, l'ampiezza delle singole contribuzioni, la ridefinizione dell'area dei possibili beneficiari, i processi di concessione delle agevolazioni, le procedure contabili dei fondi a disposizione e quelle di liquidazione ed erogazione delle risorse. Alcune agevolazioni, inizialmente previste come contribuzioni sul bilancio dei soggetti destinatari, sono state trasformate in contributi su progetti, anche per renderle compatibili con le regole sugli aiuti di Stato dettate in sede comunitaria. Alle differenziate e spesso sostanziali trasformazioni degli interventi non sono seguiti sempre adeguati e tempestivi mutamenti nelle strutture organizzative deputate a gestirli, né si è effettuata una correlata revisione delle procedure concessorie; in alcuni casi si è addirittura trascurato di procedere ad un esame sotto il profilo strutturale del bilancio statale ai fini di una corretta riallocazione delle risorse finanziarie destinate. Si sono pertanto venute a creare una serie di discrasie e non indifferenti difficoltà operative a scapito dell'efficacia dell'intervento pubblico e di una pronta risposta alla domanda avanzata dagli imprenditori”*.

*successivamente emanate non sono state sempre correttamente coordinate con il regime preesistente, per cui il quadro ha perso ogni carattere di sistematicità e ne sono derivate non trascurabili conseguenze che hanno contribuito, insieme ad altri fattori, a creare difficoltà e rallentamenti nella gestione, nonché incertezze e disagi per gli operatori di settore costretti ad agire, tra l'altro, in un contesto produttivo e di mercato in forte evoluzione".* Quelle attività di monitoraggio degli andamenti delle singole gestioni, dei mutamenti nelle domande di agevolazione, dei risultati ottenuti con le agevolazioni erogate, che avrebbe reso più scorrevoli le operazioni, si sono rivelate insoddisfacenti, così incidendo negativamente sul complesso delle politiche messe in atto.

Proprio la consapevolezza della perdita di competitività sui mercati internazionali dovuta, tra l'altro, anche alle questioni summenzionate, ha spinto il legislatore a ripensare il quadro del sostegno pubblico all'internazionalizzazione, destinatario di interventi miranti alla progressiva semplificazione, sia nelle procedure, sia negli strumenti a disposizione. Soprattutto, è la strategia che si sta modificando, nella consapevolezza dei decisori che le politiche per l'internazionalizzazione non possono più prescindere e da una programmazione di medio-lungo periodo, e dall'adozione di provvedimenti che incidano indirettamente sulla propensione all'internazionalizzazione e direttamente sullo sviluppo delle imprese, tenendo conto anche della specificità del settore di riferimento.

Come si è avuto modo di vedere nei precedenti paragrafi, l'accresciuto interesse verso il settore agro-alimentare di qualità e biologico ha spinto il legislatore ad approvare una serie di norme di sostegno specifico all'internazionalizzazione delle imprese agroalimentari. Esse mirano, da un lato, a supportare le imprese agricole che compiono investimenti in infrastrutture logistiche e distributive all'estero, prevedendo un credito d'imposta a loro favore; dall'altro, a semplificare gli adempimenti amministrativi e il controllo delle imprese agricole, spesso ostacolo nascosto all'internazionalizzazione.

Sono pertanto apprezzabili le ultime norme legislative, prima fra tutte quella che disciplina i consorzi per l'internazionalizzazione i quali nel settore agro-alimentare rafforzano il ruolo dei consorzi agro-alimentari, rendendoli in grado di sviluppare progetti per l'internazionalizzazione altrimenti difficili da realizzare. Anche la valorizzazione del *made in Italy*, al centro del dibattito sulla promozione dei prodotti di qualità, va nella stessa direzione, insieme all'attenzione al miglioramento di quella che, negli studi di marketing, viene definita "*country reputation*", nonché alle politiche di etichettatura e tracciabilità che, in special modo nel campo del biologico, possono contribuire ad innalzare la soglia di attenzione da parte degli investitori esteri. Di rilievo sono gli altri interventi normativi previsti dal decreto "Destinazione Italia"<sup>75</sup>, che ha posto l'accento sulle esportazioni quali fattore trainante per la crescita economica, rifinanziando le attività di promozione svolte dall'ICE, introducendo, peraltro, anche facilitazioni nell'ottenimento di certificati e documenti anche in lingua inglese, nonché misure volte a favorire il funzionamento delle Camere italo-estere ed estere in Italia.

Tali riforme vanno a loro volta inquadrare nel contesto comunitario delle politiche di coesione, nel cui ambito l'Italia intende realizzare la strategia nazionale di sostegno all'evoluzione strutturale e organizzativa delle imprese agricole, agro-alimentari, forestali, della pesca e dell'acquacoltura, sulla base di linee prioritarie, quali il rafforzamento strutturale delle aziende agricole mediante la promozione dell'innovazione, l'accesso al mercato e l'accesso al credito, nonché l'internazionalizzazione del settore agricolo e agro-alimentare e della pesca e

---

<sup>75</sup> D.L. 145/2013, convertito in l. n. 9/2014.

acquacoltura e il ricambio generazionale<sup>76</sup>.

La stessa programmazione comunitaria 2014-2020, nel regolamento che istituisce un programma per la competitività delle imprese e le piccole e le medie imprese (COSME), ha posto quale obiettivo centrale dei fondi stanziati per le PMI proprio le misure a sostegno dell'internazionalizzazione<sup>77</sup>.

Il sintetico quadro delineato nei precedenti paragrafi mostra dunque il notevole e crescente interesse del legislatore per i mercati esteri, che si accompagna a un lento ripensamento delle tradizionali politiche di sostegno all'internazionalizzazione, tanto a livello comunitario, quanto a livello nazionale.

Tuttavia, nell'ottica di un progressivo miglioramento della posizione delle imprese agro-alimentari nei mercati esteri, il legislatore dovrebbe adottare una visione a più lungo raggio, che si preoccupi non solo di predisporre strumenti finanziari di supporto all'internazionalizzazione, ma che agisca nella prospettiva di una maggiore armonizzazione tra le aree di intervento. Ed infatti, tenuto conto delle particolarità del settore agricolo e della necessità che il sostegno diretto all'internazionalizzazione si accompagni alla modernizzazione delle imprese stesse, all'incremento della competitività e al contrasto alla contraffazione, l'integrazione tra le diverse politiche pubbliche è divenuta esigenza ineludibile. Non si tratta soltanto di fornire incentivi diretti alle imprese per promuovere l'internazionalizzazione, ma di migliorare il contesto istituzionale in cui operano le stesse aziende. In altri termini, perché l'intervento pubblico possa favorire le migliori sinergie con gli attori che operano a sostegno delle imprese italiane nei mercati esteri, è fondamentale valorizzare la logica del "Sistema-Italia", andando oltre i meccanismi di concertazione già operanti o attivabili ai diversi livelli, locale e nazionale. Inoltre, la reale attitudine delle PMI del settore all'internazionalizzazione si misura anche sulla propensione delle imprese ad attrarre finanziamenti e di utilizzare le risorse messe a disposizione dagli attori pubblici. Al riguardo, una strategia per l'internazionalizzazione che privilegi l'aspetto promozionale non può trascurare gli obiettivi di formazione professionale e linguistica degli operatori, imprenditori agricoli e giovani che desiderino investire nell'agro-alimentare, nonché il trasferimento del know-how, essenziale per ridurre il gap informativo che ostacola l'internazionalizzazione. Politiche pubbliche che investano nella formazione completerebbero dunque il quadro delle riforme necessarie a favorire una maggiore competitività sui mercati esteri delle micro e piccole-medie imprese agro-alimentari.

Va in questo senso il nuovo "Piano per la promozione straordinaria del *Made in Italy* e l'attrazione degli investimenti in Italia"<sup>78</sup> il quale, oltre a prevedere diverse iniziative di formazione mirate a migliorare le performance aziendali, punta anche al sostegno della specificità della produzione italiana, attraverso campagne rivolte alla promozione dell'immagine e della qualità dei prodotti nazionali, nonché alla tutela all'estero delle indicazioni geografiche dei marchi e dei prodotti biologici certificati.

A livello territoriale le politiche di internazionalizzazione delle imprese delle singole Regioni seguono un approccio molto eterogeneo. Nelle Regioni "obiettivo convergenza", la politica in

---

<sup>76</sup> Cfr. Obiettivo Tematico n. 3, *Competitività dei sistemi produttivi, Schema di accordo di partenariato per l'impiego dei fondi strutturali e di investimento europei nel periodo di programmazione 2014-2020, Atto Governo n. 86, in corso di esame da parte delle commissioni competenti per materia in Parlamento.*

<sup>77</sup> Cfr. Regolamento 1287/2013 dell'11 dicembre 2013 che istituisce un programma per la competitività delle imprese e le piccole e le medie imprese (COSME) (2014 – 2020) e abroga la decisione n. 1639/2006/CE.

<sup>78</sup> Cfr. "Piano per la promozione straordinaria del *Made in Italy* e l'attrazione degli investimenti in Italia", allegato al Decreto Ministeriale 14 Marzo 2015 del Ministero dello Sviluppo Economico.

materia coincide sostanzialmente con quella delle istituzioni interne alle amministrazioni e con l'azione degli SPRINT; in altre realtà, invece, l'attività svolta dagli sportelli è stata assorbita da quella degli enti regionali per l'internazionalizzazione, come nel caso di Lazio, Piemonte, Toscana e Friuli-Venezia Giulia; in altre Regioni ancora, gli SPRINT affiancano e/o sono complementari ad altre strutture (es: Puglia con Sistema Puglia; Veneto con Veneto Promozione). Un panorama variegato la cui importanza, in ogni caso, negli ultimi anni è notevolmente aumentata, come dimostrano l'incremento delle risorse destinate e del numero di interventi e iniziative messe in atto.

Le Regioni più attive in materia di azioni promozionali per il comparto agro-alimentare risultano essere quelle caratterizzate da un tessuto produttivo particolarmente avanzato e orientato a una esportazione di prodotti di qualità, in grado di rispondere adeguatamente alla domanda estera anche in termini di quantità e requisiti. Buoni risultati si registrano anche nelle regioni storicamente associate a produzioni eno-gastronomiche "tipiche" di qualità. In tutti i casi la posizione trainante dell'export agro-alimentare italiano è confermata dall'aumento e dalla specializzazione delle azioni di promozione e valorizzazione dei prodotti enogastronomici messe in atto dalle singole Regioni. I programmi per l'export nel confermare, anche per gli anni futuri, questa tendenza puntano, da una parte, al consolidamento di posizioni acquisite con azioni promozionali mirate a stabilizzare la presenza nei mercati, dall'altra, mettono in atto azioni di entrata in mercati nuovi, in risposta anche al crescente interesse per le nostre produzioni da parte di molti Paesi emergenti come Cina, India, Paesi del Golfo Persico e Sud America.

## 5. Le imprese biologiche tra internazionalizzazione e sostenibilità

### 5.1 Introduzione

La sostenibilità dei processi di internazionalizzazione attiene al rapporto tra commercio e sviluppo sostenibile. Lo stesso commercio, infatti, è definito sostenibile quando incide positivamente sullo sviluppo ambientale, sociale ed economico di tutti i paesi che prendono parte agli scambi (RING-IISD, 2002; Vorley *et al.*, 2002; Bailly, 2010). Non riflettendosi, quindi, solo sulle attività riguardanti il trasferimento delle merci, le filiere articolate a livello locale/nazionale non sono necessariamente più sostenibili di quelle organizzate a livello internazionale (Galli *et al.*, 2015; Sillig e Marletto, 2013). In altri termini, per valutare la sostenibilità degli scambi commerciali, è necessario considerare molteplici aspetti che, ad esempio, vanno ben oltre l'impatto ambientale delle attività di trasporto o la difficoltà a verificare il rispetto dei diritti dei lavoratori nelle diverse fasi della filiera.

Analogamente, se è la singola impresa a internazionalizzarsi, la nozione di commercio sostenibile porta a focalizzare l'attenzione sulla valutazione delle funzioni e delle strategie attivate sul piano interno e delle relazioni instaurate con le diverse componenti dell'ambiente in cui esse operano. Il miglioramento del profilo sostenibile dell'impresa, infatti, è il risultato di un processo interattivo della sua percezione, da un lato, del proprio ruolo e, dall'altro, delle informazioni, delle istanze e dei segnali provenienti dai diversi soggetti con cui entra in contatto, tra i quali i consumatori finali (nazionali ed esteri) e, più in generale, i diversi *stakeholder* (istituzioni, fornitori, operatori di vario tipo, società civile).

Dalla definizione di commercio sostenibile prende quindi avvio il presente studio, che mira a indagare il rapporto tra sostenibilità e internazionalizzazione, con particolare riferimento alle imprese biologiche.

Sebbene si tratti di una tematica che interessa una qualsiasi impresa che abbia deciso di collocare i propri prodotti sui mercati esteri, è opportuno evidenziare la specificità del caso del settore biologico, per il quale l'internazionalizzazione può innescare un circolo virtuoso di più ampia scala, amplificando gli effetti positivi relativi alle diverse dimensioni della sostenibilità (economica, ambientale e sociale) da esso prodotti. Le ragioni sono sostanzialmente due.

La prima attiene al maggiore livello di sostenibilità del metodo di produzione biologico rispetto a quello convenzionale. Nonostante l'impossibilità ad oggi di realizzare una valutazione univoca e generalizzabile del contributo dell'agricoltura biologica alla promozione delle diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile, studi sempre più numerosi hanno evidenziato i suoi maggiori effetti positivi rispetto a quella convenzionale, in termini di livelli delle rese nel medio-lungo periodo, resistenza alla siccità, arricchimento della sostanza organica del suolo, efficienza energetica, produzione di gas serra, tutela della biodiversità, redditività, composizione dei prodotti (Baranski *et al.*, 2014; De Leo, 2015; La Rosa *et al.*, 2008; Pimentel *et al.*, 2005; Rahmann, 2011; Rodale Institute, 2015).

Un ampliamento del mercato internazionale dei prodotti biologici può quindi alimentare il circolo virtuoso della sostenibilità, con diversi vantaggi per l'impresa, per la filiera e per il territorio, con la possibilità tra l'altro di stimolare il processo di conversione di nuove aziende.

Il secondo aspetto è legato al rapporto con gli acquirenti finali. In generale, uno dei maggiori ostacoli all'ampliamento del mercato dei prodotti biologici è rappresentato dall'asimmetria informativa dei consumatori (Kastberg, 2015) e, in particolare, dal diffuso timore che i prodotti non siano ottenuti in osservanza dei disciplinari definiti dalla normativa vigente<sup>79</sup>. Per migliorare la fiducia dei consumatori, quindi, le imprese devono creare con le imprese esportatrici e con i clienti finali una relazione finalizzata anche allo scambio e alla condivisione di informazioni, che risulta, tra l'altro, particolarmente difficoltosa da costruire in caso di internazionalizzazione, vista la maggiore distanza (fisica e culturale) tra la sfera della produzione/trasformazione e quella del consumo.

Nei confronti dei consumatori stranieri, si tratta, in particolare, di assicurare la rispondenza dei prodotti biologici importati ai diversi disciplinari vigenti nei loro paesi. La certificazione biologica prevista dalla normativa comunitaria<sup>80</sup> definisce, infatti, un livello minimo di sostenibilità, che può risultare insufficiente per individui sensibili a tematiche sociali e ambientali (come il benessere degli animali, il pagamento di un prezzo equo ai produttori, la tutela della biodiversità, ecc.), soprattutto nei paesi con ampia quota del valore dei consumi di prodotti biologici sul totale (Fibl-Ifoam, 2015).

Per assicurare la rispondenza dei processi e dei prodotti a tali requisiti, le imprese esportatrici richiedono l'autorizzazione a fregiare i propri prodotti con i marchi biologici (pubblici o privati) dei paesi di destinazione, certificando l'adesione a disciplinari che possono essere anche più severi di quelli nazionali. L'internazionalizzazione rappresenta, quindi, uno stimolo potente per rafforzare l'impegno delle imprese biologiche nell'adottare comportamenti ancora più "sostenibili" rispetto a quelli definiti dalla normativa, incentivando anche la comunicazione delle iniziative intraprese al fine di aumentare la fiducia del consumatore straniero.

Considerando anche le motivazioni che portano i consumatori a privilegiare i prodotti biologici, legate alla preoccupazione, innanzitutto, per la propria salute e, secondariamente, per l'ambiente (Bellini, 2011; Callieris et al., 2010; Del Fabro, 2007; Loureiro et al., 2001; Millock et al., 2004; Padel e Foster, 2005; Pino et al., 2012; Roitner-Schobesberger et al., 2008), le imprese che si presentano sul mercato come sostenibili solo dal punto di vista ambientale (per l'impiego, ad esempio, di minori risorse energetiche e idriche) hanno meno appeal rispetto a quelle biologiche. Queste ultime, infatti, offrono prodotti meno dannosi per la salute, essendo escluso o fortemente limitato il ricorso agli input chimici di sintesi. Grazie a tale metodo, quindi, le imprese biologiche acquisiscono una maggiore credibilità agli occhi dei consumatori anche su aspetti della sostenibilità che vanno oltre gli standard definiti a livello comunitario.

Nello specifico, il presente lavoro prende avvio dall'analisi del dibattito sulla convenzionalizzazione del settore al fine di mettere in evidenza alcune delle forze omologanti che agiscono sul settore con particolare riferimento all'internazionalizzazione (par. 5.2). Saranno poi messe in evidenza le peculiarità dei flussi commerciali internazionali dei prodotti biologici (par. 5.3), in termini di diffusione di pratiche sostenibili, e analizzate le certificazioni "potenziate" dei prodotti e degli alimenti biologici, ovvero quelle a cui possono accedere gli operatori che vogliono esportare in determinati paesi, rispettando impegni che vanno oltre quelli stabiliti dalla normativa di riferimento (par. 5.4).

---

<sup>79</sup> *L'asimmetria informativa, in particolare, può riguardare sia eventuali frodi o inadempienze da parte del produttore di cui il consumatore non può essere a conoscenza, sia un suo deficit conoscitivo in merito alla peculiarità dei prodotti biologici.*

<sup>80</sup> *Reg. (CE) 834/2007*

Focalizzando l'interesse sui processi di internazionalizzazione delle aziende biologiche, saranno quindi illustrati gli elementi che contribuiscono ad amplificare gli effetti positivi delle loro attività sostenibili e alla creazione di relazioni "robuste" con i clienti/consumatori (par. 5.5).

Infine, saranno illustrati tre casi studio di eccellenza per il loro approccio multidimensionale alla sostenibilità, relativi a imprese biologiche esportatrici, il cui profilo di sostenibilità sarà analizzato sulla base di una griglia di elementi desunti dalla letteratura, dalla metrica in tema di sostenibilità messa a punto dalla *Sustainable Food Trade Association*<sup>81</sup> e dalla conoscenza di prassi già adottate in specifiche realtà di produzione e di scambio (par. 5.6).

Nel paragrafo 5.7, infine, saranno riportate alcune considerazioni conclusive, finalizzate a individuare una serie di indicazioni per le imprese biologiche che si internazionalizzano.

## 5.2 Il dibattito sull'internazionalizzazione del biologico tra convenzionalizzazione e *food miles*

Il settore biologico si trova oggi in un momento cruciale del proprio sviluppo che coinvolge e può modificare le sue basi fondanti. Nato come un movimento contrapposto all'agricoltura industrializzata e alla svalutazione delle relazioni sociali e ambientali nel processo di produzione, il settore biologico – in seguito alla crescita e diffusione spaziale dei consumi – sta diventando sempre più parte delle strategie di crescita e internazionalizzazione delle grandi imprese agroalimentari. Oggi, l'attività di produzione biologica è un business multimiliardario globale con un tasso di crescita annuo a due cifre e la maggior parte delle grandi multinazionali dell'agroalimentare – Coca Cola, Kraft, Kellogg, Heinz, etc. – ha nel proprio catalogo prodotti biologici. Tale processo di "corporate greening" (Lyons, 1999) è stato peraltro facilitato dalla codificazione degli standards (Raynolds, 2004; Constance et al., 2008; Daviron e Vagneron 2011),

Il mercato internazionale dei prodotti biologici si è sviluppato secondo due direttrici principali: da un lato i flussi tra paesi sviluppati, come tra Europa e Stati Uniti, Australia, Nuova Zelanda e Sud Africa, dall'altro le relazioni commerciali Nord-Sud che vedono una quota crescente di importazioni provenienti da Argentina, Messico, Repubblica Dominicana, Cile, Turchia, Tunisia, Egitto, India, per citare alcuni dei siti più importanti. La maggior parte di questi paesi sostiene le proprie esportazioni biologiche introducendo standard disegnati sulla base di quelli in vigore nei principali paesi importatori e molti hanno negoziato e ottenuto l'equivalenza con l'UE in modo da non dover sottostare a controlli aggiuntivi. La lista dei prodotti biologici scambiati a livello internazionale si è molto allungata negli ultimi anni e comprende, oltre ai cereali e ai prodotti freschi stagionali, un gran numero di prodotti tropicali, prodotti in scatola e surgelati, carni, uova, formaggi, pasta e bevande incluso il vino.

L'ingresso delle grandi imprese agroalimentari nel settore biologico si concretizza in due processi collegati: l'acquisizione di aziende biologiche da parte di aziende convenzionali – attraverso forme di integrazione verticale ed orizzontale – e l'internazionalizzazione delle imprese (Raynolds, 2004). Questa evoluzione risponde (anche) all'esigenza di soddisfare la crescente domanda di alimenti biologici prodotti in luoghi distanti da quelli di consumo come, ad esempio, la frutta tropicale e, può quindi incoraggiare il mantenimento e l'espansione

---

<sup>81</sup> Si tratta di un'organizzazione che riunisce numerose aziende impegnate nella produzione, lavorazione e distribuzione dei prodotti biologici.



dell'agricoltura biologica in alcune regioni del mondo, in prevalenza Africa e Sud America.

Tale evoluzione ha suscitato un dibattito tra gli studiosi e gli esperti sulle conseguenze dell'ingresso di attori convenzionali della produzione alimentare. Alcuni studiosi sostengono che la crescita del mercato non abbia cambiato radicalmente il modo in cui il cibo biologico è prodotto, portando a dimostrazione delle proprie tesi numerosi studi condotti a livello locale e regionale che mostrano come l'agricoltura biologica continui ad essere praticata in modo molto diverso rispetto all'agricoltura convenzionale (Michelsen, 2001; Murdoch e Miele, 2000). La ricerca in California di Buck e altri (1997) introduce i concetti di convenzionalizzazione – il processo attraverso il quale l'agricoltura biologica tende ad assomigliare all'agricoltura convenzionale diluendo soprattutto i propri connotati sociali – e di biforcazione – il processo attraverso cui si afferma una struttura dualistica di piccoli produttori “lifestyle-oriented” e di produttori su scala industriale –. Molti studi supportano tali ipotesi con analisi applicate agli Stati Uniti, Australia, Nuova Zelanda ed Europa, evidenziando un processo di convergenza in cui l'inclusione del biologico nell'agenda della grande industria e distribuzione agroalimentare porta ad uno snaturamento dei principi sostanziali dell'agricoltura biologica ‘tradizionale’ a favore dell'approccio aziendale, che privilegia il prodotto finale rispetto al processo (Guthman, 1998; De Lind, 2000; Klonsky, 2000; Bostrom e Klintman, 2006; Clark, 2007; Best, 2008; Daviron e Vagneron, 2011). Secondo la definizione di Lampkin e Padel (1994), l'approccio dell'agricoltura biologica consiste nel creare un sistema integrato sostenibile sotto il profilo umano, ecologico ed economico che consente di massimizzare il ricorso alle risorse rinnovabili di origine aziendale e di gestire le interazioni nei processi ecologici e biologici, assicurando un rendimento adeguato per gli agricoltori. Secondo tale visione “purista”, il biologico si fonda non solo sulla valorizzazione sociale e ambientale del processo di produzione, ma su un più ampio sistema di valori che si contrappone ai rapporti di sfruttamento sociale, economico, ambientale dell'agricoltura convenzionale. Nel momento in cui i prodotti biologici accrescono la loro importanza nel mercato globale, entrano a far parte del contesto istituzionale progettato per i prodotti convenzionali. In molti casi gli standard vengono sviluppati in conformità alle norme internazionali in materia di certificazione (ISO) e, a differenza dell'approccio tradizionale, prevalgono regole destinate a limitare l'impiego di alcuni input (Rigby e Caceres, 2001). Altri studi (Lockie e Halpin, 2005) sostengono che la tesi della convenzionalizzazione è applicabile solo ad alcune delle caratteristiche dell'agricoltura biologica e che in essa convivono diversi modelli produttivi che condividono alcuni valori fondanti. Lo stesso studio conclude che più ricerca è necessaria allo scopo di evitare generalizzazioni. Analogamente Darnhofer et al. (2010) sostengono che, per capire in modo adeguato le dinamiche all'interno dell'agricoltura biologica e il loro potenziale impatto sulla sua capacità di soddisfare le aspettative dei consumatori e dei policy makers, non è sufficiente concentrarsi sui cambiamenti strutturali ma piuttosto valutare se i cambiamenti osservati siano conformi ai principi e valori che sono il fondamento dell'agricoltura biologica.

La crescita del ruolo della grande distribuzione ha implicazioni notevoli per i produttori: i supermercati richiedono forniture costanti per qualità e quantità durante tutto l'anno, pongono precisi standard che possono costituire una barriera per alcuni produttori, ma al tempo stesso possono favorire l'accesso a mercati e ricavi altrimenti non raggiungibili garantendo premi sul prezzo valutati superiori del 20-40% rispetto ai prodotti convenzionali o addirittura del 100% per i prodotti zootecnici (Hallam, 2003).

Un'altra implicazione della transnazionalizzazione riguarda le modalità di trasmissione dei valori sociali e ambientali che fanno parte della cultura biologica tradizionale, promossi in questo caso attraverso le relazioni personali costruendo la fiducia dei consumi mediante reti

locali. Con l'allontanarsi dei luoghi di consumo dai luoghi di produzione, tali modalità vengono sostituite da standard e sistemi di codificazione istituzionalizzati. Un'analisi relativa agli USA (RAFI-USA, 2003) ha evidenziato il processo di concentrazione in atto nel paese, con la trasformazione delle piccole e medie imprese in imprese più grandi e colossi commerciali. Il processo è avvenuto secondo due direttrici: la creazione di linee specifiche in compagnie convenzionali e l'acquisizione di imprese da parte di compagnie più grandi. Molte delle più grosse multinazionali hanno acquisito nell'ultimo decennio marchi o imprese biologiche o sviluppato proprie linee bio e, in alcuni casi, si assiste ad un'altissima concentrazione come per il latte bio negli USA, dove una sola impresa distribuisce il 70% del prodotto.

Ultimo elemento in questo dibattito, non certo in ordine d'importanza, riguarda le *food miles*, cioè la distanza che un prodotto deve percorrere per raggiungere il consumatore (Rigby e Bown, 2003). I concetti di "local food" e "food miles" (Lang e Heasman, 2004) sono stati spesso associati grazie anche alla loro apparente semplicità di applicazione e interpretazione da parte dell'opinione pubblica e nel dibattito si è spesso affermata la tendenza ad assumere che il cibo prodotto localmente possa costituire una soluzione al problema delle food miles. La riduzione delle miglia alimentari è stata considerata spesso come uno strumento per rendere più espliciti i legami tra alimenti e territori ancorando i sistemi alimentari a sistemi territoriali maggiormente rispondenti alle esigenze dei consumatori di prodotti alimentari di qualità (Murdoch et al., 1999). Recentemente le *food miles* sono state più esplicitamente collegate al dibattito sulle emissioni di carbonio e sul cambiamento climatico (Jones, 2001), allargando l'argomento dalla sostenibilità dei sistemi di produzione agricola ai settori della distribuzione e vendita dei prodotti alimentari e, in particolare, alle emissioni relative ai trasporti. L'enfasi sul prodotto piuttosto che sul processo, negando l'importanza del luogo di produzione e del produttore, sminuirebbe – secondo alcuni – uno degli obiettivi primari dell'agricoltura biologica, cioè la riduzione dell'impatto ambientale del sistema agroalimentare e, nel caso specifico del commercio, delle emissioni legate al trasporto (Franco, 2007). Significativo al riguardo il caso dello standard svizzero Biosuisse che proibisce il trasporto aereo dei prodotti biologici. Inizialmente anche la britannica Soil Association, dopo una prima consultazione online nel 2007, aveva assunto una decisione analoga, successivamente rientrata. L'indagine svolta dall'OCSE in alcuni paesi tra i principali consumatori di prodotti biologici evidenzia un atteggiamento che tende a privilegiare il prodotto locale mentre la fiducia sul prodotto diminuisce al crescere della distanza dal luogo di produzione. Dello stesso parere anche l'*Economist* (2006) che contrappone il "biologico locale" al "Big organic" cioè il biologico della grande distribuzione. Sebbene il dibattito in merito sia ancora aperto, l'evidenza di un maggiore impatto ambientale in funzione della distanza di provenienza non ha trovato riscontro in casi concreti. Alcuni studi hanno evidenziato, invece, che, sebbene il cibo sia trasportato per lunghe distanze, prevalgono le emissioni di gas serra nella fase di produzione (83% della media statunitense, pari a 8,1 t CO<sub>2</sub>e/anno per nucleo familiare) – mentre il trasporto rappresenterebbe solo l'11% e la consegna finale dal produttore alla vendita al dettaglio il 4%. Ciò porterebbe a concludere che i maggiori effetti in termini di riduzione delle emissioni si potrebbero avere attraverso modifiche della dieta piuttosto che del luogo di produzione dei propri acquisti (Weber e Matthews, 2008; Coley et al., 2011).

Per tener conto di tali elementi e differenziarsi dalla concorrenza, alcune catene di supermercati hanno cominciato ad utilizzare il tema delle *food miles* per promuovere i loro negozi come eco-friendly (Wallop, 2007; Rosenthal, 2008). Ad esempio, nel Regno Unito molte catene hanno introdotto iniziative intese a migliorare la loro credibilità ambientale impegnandosi ad 'acquistare locale', come Tesco (per il latte), Marks & Spencer, ASDA (per l'ortofrutta), mentre sono comparse svariate etichette relative all'impronta carbonica. La

catena Tesco, ad esempio, applica tale sistema di etichettatura al latte convenzionale e non al latte biologico, le cui emissioni sono di gran lunga inferiori rispetto al prodotto convenzionale (Rosenthal, 2008). Anche negli Stati Uniti vi sono alcuni esempi di comportamenti tesi a limitare, nella grande distribuzione, le importazioni di prodotti biologici, ad esempio dalla Cina o, in alternativa, ad offrire ai propri consumatori una maggiore trasparenza circa la provenienza dei prodotti (Janenicke et al., 2011).

In generale, vi è oramai una diffusa consapevolezza che il tema del trasporto è solo uno, e forse non il principale, degli aspetti legati alla sostenibilità di un prodotto la cui comunicazione al consumatore andrebbe riconsiderata con attenzione – anche a livello politico – dato il proliferare di standard ed etichette non sempre chiare e facilmente comprensibili dal consumatore.

Diversi studi empirici sull’atteggiamento dei consumatori tendono a minimizzare l’impatto dell’argomento *food miles* nelle scelte dei consumatori (Kemp et al., 2010, Sirieix et al., 2008). Purtroppo, nonostante la crescita del commercio di prodotti biologici, ci sono attualmente poche fonti di dati comparabili a livello internazionale per poter analizzare le implicazioni di tali flussi. Le statistiche sul commercio non distinguono tra prodotti convenzionali e biologici e le informazioni a disposizione provengono da fonti amministrative o da casi studio relativi agli scambi Nord-Sud di commodities quali il caffè biologico e le banane.

Questo dibattito, a giudizio di chi scrive, rappresenta le varie anime che coesistono sia nella produzione di alimenti biologici, sia nel consumo. In questo mercato coesistono consumatori delle grandi città e dei paesi sviluppati ma anche consumatori dei paesi in via di sviluppo. Per alcuni l’interesse verso il biologico nasce in seguito allo sviluppo di una coscienza ecologica, per altri è l’impatto sulla salute la determinante principale. In particolare, il diverso grado di consapevolezza ecologica dei consumatori ne determina diversi comportamenti di consumo e stili di vita e giustifica la segmentazione del mercato in una pluralità di canali distributivi.

### 5.3 L’internazionalizzazione sostenibile: i flussi Nord-Nord

Il mercato delle produzioni biologiche interessa soprattutto i paesi industrializzati: l’85% delle vendite ha luogo negli Stati Uniti e nell’Unione Europea. I prodotti che si scambiano su queste piazze possono essere raggruppati in tre categorie. La prima riguarda i prodotti freschi: frutta e verdure esotica e prodotti per i quali esiste un mercato fuori stagione, che costituiscono la quota più consistente delle merci biologiche che viaggiano da Sud a Nord. La seconda riguarda il commercio di prodotti freschi lungo l’asse Nord-Nord, che interessa soprattutto regioni geograficamente contigue ai paesi grandi importatori di biologico. La terza categoria è quella dei prodotti trasformati, spesso di elevata qualità, che invece interessa quasi esclusivamente i rapporti commerciali tra i paesi sviluppati (EC, 2012; IFBL & IFOAM, 2014)..

Lo scambio di prodotti biologici tra paesi industrializzati pone il problema della sostenibilità ambientale dell’intera filiera e della sensibilizzazione del consumatore internazionale. Nelle pagine che seguono, pertanto, si analizzano gli aspetti della filiera del prodotto agroalimentare che ne influenzano maggiormente la sostenibilità. In particolare, si approfondiscono le fasi del packaging, della distribuzione e della gestione della filiera. Di ognuna si descrivono le problematiche, si esemplificano le soluzioni adottate e, quando possibile, si individuano i principi che ne sottendono la sostenibilità e gli indicatori atti a misurarla, sottolineando le strategie adottate dall’agroalimentare biologico per rispondere a determinati requisiti, molti

dei quali vanno oltre i disciplinari oggetto dei regimi di equivalenza, in quanto riguardano aspetti non normati.

### 5.3.1 *Imballaggi e confezioni*

Il consumo di imballaggi per alimenti, appare un fenomeno tipico dei paesi “sviluppati”: secondo le ultime statistiche rese disponibili dal World Packaging Organization (2008), il 56% del consumo totale di imballaggi per il cibo (espresso in milioni di dollari) riguarda l’Europa Occidentale e il Nord America.

Non a caso, la spinta sociale verso una maggiore sostenibilità degli imballaggi è nata negli Stati Uniti negli anni ’80, quando il timore per l’esaurimento degli spazi disponibili per le discariche fece sorgere un forte movimento di opinione volto alla riduzione dei rifiuti solidi (Nordin e Selke, 2010).

Il problema dello smaltimento degli imballaggi riveste una grande importanza soprattutto nelle filiere agroalimentari, dove si ricorre spesso a contenitori usa-e-getta. La possibilità di riciclare gli imballaggi è un fattore di sostenibilità rilevante perché agisce sui due estremi della filiera: riduce la pressione sulle risorse non rinnovabili ed evita la dispersione di rifiuti nell’ambiente. La possibilità di riciclo, tuttavia, non è l’unico elemento da tenere presente quando si valuta la sostenibilità degli imballaggi. Bisogna infatti considerarne anche la salubrità, in quanto molto spesso si tratta di manufatti che sono a diretto contatto con il cibo e, quindi, possono costituire un fattore di contaminazione.

Possibilità di riciclo e sicurezza rientrano quindi tra elementi utili a valutare la sostenibilità degli imballaggi. Al riguardo, Sonneveld et al. (2005) hanno proposto uno schema ripreso dalla *Sustainable Packaging Alliance (SPA)* che sintetizza i criteri con cui definire la sostenibilità degli imballaggi lungo le sue tre dimensioni (ambientale, economica e sociale; tab. 5.1).

Tab. 5.1 – Principi di sostenibilità degli imballaggi (SPA)

Principio	Descrizione	Livello di applicazione
Efficacia	L’imballaggio comporta un effettivo valore aggiunto per la società mediante un’efficace protezione del prodotto lungo tutte le fasi della filiera. Supporta un consumo informato e responsabile.	Società
Efficienza	I sistemi d’imballaggio sono progettati per utilizzare materiali ed energia nel modo più efficiente possibile, lungo tutto il ciclo di vita del prodotto. Ciò include l’efficienza nelle interazioni con i sistemi di supporto associati: stoccaggio, trasporto e movimentazione.	Sistema di imballaggio
Ciclicità	I materiali di imballaggio sono riciclati ininterrottamente attraverso i sistemi tecnici naturali o (industriali), riducendo al minimo la degradazione del materiale e/o l’uso di additivi migliorativi.	Materiali di imballaggio
Salubrità	I componenti dell’imballaggio non presentano alcun rischio per la salute umana o degli ecosistemi. In caso di dubbio, si applica il principio di precauzione.	Componenti dell’imballaggio

Fonte: Elaborazione su Sonneveld et al. (2005)

L’approccio utilizzato dalla SPA ha il merito di classificare la sostenibilità degli imballaggi in base a 4 principi che la legano ai requisiti industriali dell’imballaggio stesso (Efficacia, Efficienza, Ciclicità, Sicurezza). La *Sustainable Packaging Coalition* (2005) integra la definizione

fornita da SPA, identificando otto criteri di valutazione della sostenibilità dell'imballaggio (SPC) che pongono l'accento, oltre che sul riciclo dei materiali, sull'uso delle fonti rinnovabili. In definitiva, l'imballaggio:

- è utile, sicuro e sano per gli individui e le comunità in tutto il suo ciclo di vita;
- deve soddisfare i criteri di mercato in termini di prestazioni e costi;
- viene prodotto, trasportato e riciclato utilizzando energie rinnovabili;
- massimizza l'uso di materiali da fonti rinnovabili o riciclabili;
- è realizzato con tecnologie di produzione pulite e buone prassi;
- è realizzato con materiali sani, che rimangono tali in tutti i probabili scenari di fine di vita;
- è fisicamente progettato per ottimizzare materiali e consumi di energia;
- è effettivamente recuperato e utilizzato in tutti i cicli "dalla culla alla culla"<sup>82</sup> biologici e industriali (Nordin e Selke; 2010).

I principi enunciati in queste due metodologie sono idonei per valutare la sostenibilità economica e ambientale degli imballaggi, mentre quella sociale viene in parte trascurata, pur richiamando alcuni aspetti culturali e sanitari. La classificazione SPA fa infatti riferimento alla necessità di una corretta informazione del consumatore. Il problema, peraltro, non è di secondaria importanza, se si considera che la scarsa educazione in tema di imballaggi sostenibili è assai diffusa (Nordin e Selke, 2010; Young, 2008). Gli aspetti sanitari, invece, sono richiamati da entrambe le classificazioni, trattandosi di un aspetto rilevante, come già anticipato, soprattutto per quei materiali destinati a entrare in contatto con gli alimenti (MCA), che sono oggetto, infatti, di apposite certificazioni.

Garantire la sostenibilità degli imballaggi è spesso molto problematico. Considerando il "lato" della produzione, i requisiti tecnologici che il *packaging* deve comunque avere spesso costituiscono dei limiti a soluzioni più ecologiche, il cui superamento richiede un notevole sforzo di *design*. Si pensi, per esempio, al conflitto tra necessità di ridurre il materiale di imballaggio e l'adeguata protezione dell'alimento, oppure a eventuali vincoli normativi sulla scelta dei materiali in contatto diretto con il cibo. Un'ulteriore problematica inerente la sostenibilità degli imballaggi riguarda il ruolo attivo che, nelle fasi finali della filiera, è richiesto ai consumatori. Questi, se non adeguatamente informati, preferiscono alla sostenibilità dell'imballaggio altre caratteristiche, quali la praticità di utilizzo, l'aspetto esteriore (Young, 2010) e, naturalmente, il prezzo: il costo più elevato rispetto agli imballaggi tradizionali, infatti, si ripercuote inevitabilmente sul prezzo al dettaglio del prodotto, rendendolo meno appetibile. L'importanza dell'informazione si manifesta anche nelle fasi di fine di vita dell'imballaggio, quando al consumatore sono attribuiti dei compiti specifici come, per esempio, il corretto smaltimento.

I principi appena espressi devono essere resi misurabili in modo da permettere alle aziende di

---

<sup>82</sup> Seguendo i principi alla base del concetto "dalla culla alla culla", il packaging deve essere progettato per essere efficace e sicuro per la salute umana e gli ecosistemi, assemblato in modo efficiente con l'energia rinnovabile e rispondere ai requisiti di mercato in termini di costi e prestazioni e, una volta utilizzato, può essere riciclato o riutilizzato in modo efficiente per costituire una risorsa per le lavorazioni future.

poter adeguatamente stimare le performance di sostenibilità ed eventualmente renderne conto agli stakeholder.

La *Sustainable Food Trade Association*, un'organizzazione che riunisce numerose aziende impegnate nella produzione, lavorazione e distribuzione dei prodotti biologici, ha individuato una serie di metriche applicabili alle diverse fasi della filiera. Per la valutazione della sostenibilità degli imballaggi si affida agli indicatori esposti in tabella 5.2.

Tab. 5.2 – Indicatori di sostenibilità degli imballaggi

<b>Politiche e linee guida</b>
Adozione di politiche o linee guida per gli imballaggi e i materiali di marketing (es: utilizzo di materiali riciclati, di inchiostri vegetali, etc.)
<b>Uso</b>
Peso degli imballaggi utilizzati per anno, per materiale
Peso dei materiali di marketing utilizzati per anno, per materiale
Peso del materiale di imballaggio eliminato in seguito a misure di riduzione, per anno
Peso del materiale di marketing eliminato in seguito a misure di riduzione, per anno
<b>Design – Efficienza</b>
Rapporto Packaging / Prodotto, riferito in percentuale sul peso totale del prodotto
<b>Materiali</b>
Quantità di contenuto rinnovabile nei materiali di imballaggio e nei materiali di marketing – Percentuale sul materiale di imballaggio e di marketing totale
Percentuale di materiale a base di OGM (segnalare le azioni intraprese per eliminarli)
Percentuale del peso di imballaggi e materiali di marketing certificato (es: FSC), per tipologia
Percentuale di imballaggi e materiali di marketing che sono stampati con inchiostri a base vegetale o altri inchiostri eco-sostenibili
<b>Rifiuti</b>
Iniziative intraprese per incoraggiare l'utente finale (azienda, consumatore, ecc.) a riciclare o riutilizzare l'imballaggio
Quantità di imballaggi che possono essere riciclati dall'utente finale (cliente, consumatore), nella loro località – Percentuale sul totale del peso degli imballaggi
Quantità di imballaggi che possono essere compostati dall'utente finale (cliente, consumatore), nella loro località – Percentuale sul totale del peso degli imballaggi
Quantità di imballaggi riutilizzabili – Segnalare la percentuale sul peso totale degli imballaggi
Iniziative di vuoti a rendere – servizi di ritiro degli imballaggi dei prodotti da parte dei clienti commerciali o consumatori. Segnalare il peso del materiale raccolto
<b>Impatto della lavorazione degli imballaggi</b>
Descrivere e/o quantificare eventuali impatti ambientali del ciclo di vita, se si sono calcolati

Fonte: Elaborazione su SFTA (2014)

La legislazioni che regolamentano il biologico, per esempio i regolamenti europei e le leggi degli Stati Uniti, considerano l'imballaggio riferendolo alla necessità di una netta separazione tra prodotti biologici e convenzionali durante il trasporto. Tuttavia, le certificazioni volontarie hanno molti punti in comune con le indicazioni di SFTA. Secondo una ricognizione effettuata da Aretè (2010), in Europa 32 certificazioni volontarie su 84 prendono in considerazione il packaging. Le prescrizioni fornite essenzialmente riguardano la riciclabilità, i materiali usati

(alluminio e PVC sono in genere vietati). Benché non espressamente prescritta dalle certificazioni, il mercato mondiale dei prodotti biologici offre esempi di LCA sui materiali di imballaggio. Stoneyfield Organic, per esempio, segue tutta la filiera dei contenitori per lo yogurt, assicurandosi anche che la plastica sia prodotta da mais non GM.

### 5.3.2 *Trasporti, distribuzione e logistica*

I processi di globalizzazione hanno esteso il problema della sostenibilità dei trasporti anche alle categorie merceologiche che fino a pochi decenni fa erano destinate solo a un consumo locale, come i prodotti agroalimentari freschi. L'accorciamento dei tempi di trasporto e l'avanzamento tecnologico nel campo della conservazione, infatti, permettono a un prodotto fresco di raggiungere un qualsiasi punto del globo mantenendosi in condizione di perfetta conservazione. A una scala più grande, poi, la globalizzazione dei consumi è andata di pari passo con l'aggregazione dell'offerta determinata dalla grande distribuzione, che ha a sua volta generato una concentrazione dei centri di distribuzione a livello regionale, dovuta alla necessità dei supermercati di poter disporre in modo rapido di grandi quantità di merci anche molto differenti tra loro, secondo la logica del *just in time* (Rigby e, Brown, 2003; Smith *et al.*, 2005). Ciò ha portato, su scala locale, a una maggiore concorrenza dei prodotti globalizzati rispetto a quelli a "km0", relegati, anche fisicamente, a corner specializzati nei supermercati. La scomparsa dei piccoli negozi e mercati rionali, infine, ha allungato gli spostamenti dei consumatori, incidendo ulteriormente sulla sostenibilità dei trasporti. Per sensibilizzare i consumatori circa l'insostenibilità di certe abitudini alimentari, sin dai primi anni novanta la comunicazione ambientale ricorre alle "*food miles*", già trattate in precedenza (par. 5.2.). Iniziative di tale genere hanno grande presa sui clienti del settore alimentare, per cui si traducono in un ritorno economico (Padel *et al.*, 2009), mentre in altri settori ciò non avviene: alcuni studi recenti, infatti, hanno dimostrato che proprio l'utente medio dei servizi di trasporto e spedizione non garantisce una disponibilità a pagare maggiore per quelli più efficienti dal punto di vista ambientale (Deutsche Post, 2010). In Gran Bretagna, dove esiste un forte movimento di opinione volto alla riduzione del trasporto su gomma, la *Food and Drink Federation* (FDF) ha prodotto una *check list* (*Transport Efficiency Commitment*), a cui un'azienda associata deve fare riferimento (tab. 5.3), che riassume in poche regole i requisiti minimi del trasporto sostenibile (FDF, 2014).

Un'analisi dei casi di studio proposti sul sito di FDF rivela come le aziende adottino soprattutto strategie volte a migliorare l'efficienza logistica, economica e, quindi, ambientale dei trasporti adottando la multi modalit , affidando le tratte pi  lunghe al trasporto su rotaia, utilizzando i carburanti alternativi (biogas, gas naturale) e ripensando le strategie di carico dei mezzi. Alcuni casi di studio riportano una quantificazione degli obiettivi raggiunti, che pu  essere impiegata per formulare un indicatore che misuri i risultati ottenibili applicando l'elemento corrispondente della *check list*.

Tab. 5.3 – La checklist Transport Efficiency Commitment (FDF)

Elementi	Indicatori
I) Quale politica adotta l'azienda per la massimizzazione del carico sia con l'utilizzo di rimorchi a due ponti per i carichi a bassa densità sia per il trasporto a peso lordo massimo in caso di densità maggiori?	Kilometri viaggiati (o <i>food miles</i> ) /anno
	metri cubi di merce viaggiante
	Volume di carico medio dei rimorchi
II) Qual è il rapporto rimorchi/trattrici nella flotta, considerato che un rapporto elevato può aiutare a ridurre i tempi di attesa e diminuire il numero di mezzi sulle strade?	Numero di viaggi dei rimorchi/anno
	Numero di rimorchi nella flotta/numero di trattrici
III) Qual è la politica aziendale di sostituzione della flotta e qual è il tempo di sostituzione di tutti i veicoli della flotta con mezzi conformi alle più recenti normative europee sulle emissioni (per es. da EURO IV a EURO V)?	
IV) L'azienda fa uso di tecnologie informatiche per pianificare il trasporto e, quindi, ridurre l'impatto ambientale (software gestionali, GPS)?	
V) L'azienda registra i viaggi a vuoto? Quali iniziative mette in atto per ridurli (collaborazioni con altre aziende di trasporto, sub appalti, etc.)	
VI) Su quali rotte opera solitamente l'azienda? Si cerca di evitare quelle che presuppongono un elevato impatto ambientale? L'azienda cerca di evitare i punti di consegna che comportano un eccessivo sforzo logistico e quindi maggiori emissioni?	
VII) Che percentuale di chilometri percorsi dal carico avviene via nave o rotaia? L'azienda adotta politiche per incrementarla?	Kilometri (o <i>food miles</i> ) su strada risparmiati/anno
VIII) L'azienda incoraggia la ricerca e lo sviluppo e la diffusione di buone pratiche, di propria iniziativa o attraverso la partecipazione a forum di settore (ad es., progettazione dei veicoli più efficienti, combustibili alternativi, lubrificanti, refrigeranti e pneumatici più ecosostenibili)?	Emissioni <i>Well to Wheel</i> totali (CO <sub>2</sub> equivalenti)
IX) L'azienda addestra dei propri autisti a pratiche di guida che possano ridurre l'impatto del trasporto?	
X) Quali sono le politiche dell'azienda per la manutenzione dei veicoli (es: controllo della manutenzione dei pneumatici per ottimizzare i consumi)? In caso di trasporto refrigerato, quali azioni manutentive vengono messe in atto per evitare le perdite di liquido refrigerante?	

Fonte: Elaborazione su FDF (2014)

L'aumento delle emissioni dovute ai trasporti è una conseguenza naturale dell'aumento dei volumi di scambio; tuttavia, bisogna tenere presente che il rapporto tra trasporti e sostenibilità è molto complesso e non è descrivibile solo in termini di *food miles*. Benché, infatti, si tenda ad associare il trasporto alla sola dimensione ambientale della sostenibilità, occorre tenere presente che, come ogni attività umana, questo ha conseguenze anche sulle dimensioni sociale ed economica. Al fine di pervenire a una valutazione dell'impatto del trasporto sulle tre dimensioni della sostenibilità, il *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD; 2004)* ha elaborato 12 principi e i relativi indicatori che possono essere utilizzati dalle aziende per valutare l'effettiva sostenibilità dei loro sistemi di trasporto. Tali indicatori tengono conto



degli impatti sociali ed economici del trasporto delle merci, mentre quelli relativi alla dimensione ambientale, oltre alla valutazione delle emissioni, considerano l'inquinamento acustico e l'impatto sull'uso del suolo. Occorre notare, però, che tra gli indicatori non vengono riportati quelli relativi alla diffusione di specie invasive, decisamente la più grave minaccia per la biodiversità<sup>83</sup>.

Perché il trasporto sia sostenibile lungo le tre dimensioni, occorre un'attenta gestione dei viaggi e della distribuzione, anche ricorrendo ad accordi con e tra le aziende di trasporto e i magazzini, per ridurre al minimo i viaggi a vuoto e ampliare le finestre di consegna, onde diluire il traffico verso i grandi centri di raccolta e ottimizzare i tempi di carico. I modelli di trasporto basati sul *multi-pick* o sul *multi-drop*<sup>84</sup>, pensati originariamente per contenere i costi, appaiono sostenibili anche dal punto di vista ambientale in quanto, pur coinvolgendo grandi distanze, consolidano i flussi di merci lungo rotte predefinite, permettendo una gestione oculata dei magazzini di quantità stabili e garantendo coefficienti di riempimento dei trasporti elevati. Le difficoltà gestionali portano le aziende ad adottare accorgimenti per ottimizzare i costi della logistica. Uno studio recente (Van der Vorst, 2013), infatti, rivela che la maggior parte delle iniziative di sostenibilità realizzate lungo tutta la filiera sono per lo più interventi di riduzione dei costi "mascherati" da azione eco-sostenibile (ottimizzazione dei carichi, razionalizzazione delle rotte, intermodalità).

Tuttavia, è evidente come un tale modello sia più efficiente nei sistemi ad alta intensità di trasporto come quelli della GDO, che hanno un ampio margine di pianificazione. Una crescente mole di letteratura, d'altra parte, tende a dimostrare che non è sempre vero che la grande distribuzione sia ecologicamente meno efficiente dei mercati locali (Cicatiello et al., 2012; Coley et al., 2009)

Nel valutare la sostenibilità dei trasporti, infatti, occorre anche considerare la tipologia di distribuzione. Uno studio di Cormack per il Ministero dell'agricoltura Inglese, risalente al 2000, per esempio, ha dimostrato che il sistema di trasporto energeticamente più efficiente è quello che coinvolge prodotti freschi biologici locali venduti direttamente a un grossista e poi distribuiti ai dettaglianti, in quanto permette di risparmiare il 42% dei Mega Joule necessari per il trasporto di prodotti convenzionali e biologici non locali (ma non esteri) venduti tramite la grande distribuzione (baseline)<sup>85</sup>. Invece, l'*import-export* di prodotti biologici da e per l'Inghilterra appare molto inefficiente rispetto alla baseline. Lo studio di Cormack mette in evidenza come le distanze percorse non siano l'unico parametro valido per valutare la sostenibilità del commercio. Il risparmio energetico registrato dalla soluzione distributiva che prevede la vendita a grossisti e poi dettaglianti di prodotti biologici, che a parità di condizioni si sarebbe verificata anche per i prodotti convenzionali che sfruttano lo stesso canale distributivo, è dipeso da una serie di fattori (carico medio trasportato, distribuzione dei dettaglianti rispetto al grossista, frequenza dei ritiri in azienda, a sua volta condizionata dalla domanda) che hanno favorito i prodotti biologici. In modo analogo Coley et al. (2009) hanno dimostrato che, superata una distanza minima di approvvigionamento diretto da parte del consumatore, l'acquisto di prodotti biologici è più inquinante delle vendite a domicilio di

---

<sup>83</sup> Si pensi, ad esempio, al *Cinipide del castagno*, giunto in Italia attraverso materiale infestato.

<sup>84</sup> La soluzione *multi-drop* prevede il rifornimento di un certo numero di centri di distribuzione per viaggio, passare per depositi intermedi; la soluzione *multi-pick* prevede prelievi multipli di merci da magazzini di produttori diversi da parte dello stesso mezzo, che scarica i prodotti in un unico punto di consegna.

<sup>85</sup> In realtà, nell'articolo che riporta i risultati di tale studio, non si spiega perché siano venduti tramite il grossista e i dettaglianti i soli prodotti locali biologici e non anche quelli convenzionali, facendo supporre che questa tipo di distribuzione si limiti ai primi.

prodotti convenzionali da parte delle grandi compagnie.

Il concetto di “km0”, secondo il quale quanto più il prodotto viaggia, più si inquina, quindi, non è sempre veritiero. Oltre all’organizzazione della distribuzione, infatti, anche la scelta modale è di fondamentale importanza. Non tutti i “chilometri” su asfalto (o in mare) sono gli stessi. I ricercatori del *Department for Environment, Food and Rural Affairs* (Defra) hanno sviluppato un modello che prende in considerazione numerosi parametri coinvolti (es. il rapporto tra km di strada percorsi per tonnellate di prodotto trasportato). Come prevedibile, i due parametri che sembrano avere un impatto decisivo sull’inquinamento sono i mezzi utilizzati per trasportare il prodotto e la distanza tra i punti di produzione e di consumo, per cui i chilometri in nave sono preferibili a quelli in camion, che sono preferibili a quelli in aereo. Secondo l’ADEME (Agenzia francese dell’ambiente e Energy Management), il trasporto su strada (camion) crea quattro volte più inquinamento rispetto al trasporto su rotaia e sei volte di più dei trasporti marittimi. Appare di fondamentale importanza, quindi, valorizzare le caratteristiche dell’infrastrutturazione del Paese in cui si opera.

Allo stesso tempo, però, è altrettanto vero che, considerando l’intera filiera in una prospettiva ecologica, è necessario tenere conto del numero degli intermediari e della distanza percorsa per poterne valutare la sostenibilità. Lo strumento principale per tale valutazione è la metodologia *Life Cycle Assessment* (LCA) la quale, a differenza delle *food miles*, permette di ottenere una misurazione standard, e quindi confrontabile, degli impatti dei processi in termini di consumo di risorse e emissioni di gas serra per ogni *step* del processo produttivo fino allo smaltimento dei rifiuti da parte del consumatore.

In termini di emissioni di gas a effetto serra, infatti, non sempre la filiera corta è preferibile, in quanto possono entrare in gioco dei *trade off* tra le dimensioni della sostenibilità che, appunto, solo un’analisi attenta come quella prevista dalla LCA può far risaltare, dipendendo dalle caratteristiche del prodotto stesso (la carne è generalmente meno sostenibile degli alimenti vegetali, per esempio), dal sistema di produzione, dal comportamento del consumatore, ecc. L’ormai datato studio di Carlsson-Kanyama (1998), ad esempio, dimostra che, in Svezia, è molto più sostenibile il consumo di pomodori spagnoli, allevati in pieno campo, che quello di pomodori locali, coltivati in serra riscaldata a gasolio. Bisogna inoltre considerare che, per alcune produzioni, la maggior parte delle emissioni si origina prima che esse superino i cancelli aziendali. Garnett (2011) ha dimostrato che il trasporto rappresenta circa il 12% delle emissioni di gas serra relative all’intera filiera agroindustriale (inclusi, quindi, gli input produttivi) del Regno Unito, mentre la produzione agricola ne rappresenta la metà. Secondo Garnett, gli stessi modelli generali valgono anche per l’Europa nel suo complesso. Anche l’assunto, in genere valido, secondo cui il prodotto biologico è più sostenibile di quello convenzionale a parità di chilometri percorsi dal luogo di produzione al quello di consumo (per esempio, Meisterling *et al.* 2009) necessita di essere verificato caso per caso. Uno studio sulla sostenibilità dei derivati del pomodoro (polpa in scatola e concentrato; Brodt *et al.*, 2013), biologici e non, per esempio, ha dimostrato che il prodotto biologico coltivato, trasformato e venduto sui mercati californiani è, in termini di energia necessaria a produrre un kg di prodotto finito, equivalente ai prodotti convenzionali del Nord degli Stati Uniti destinati agli stessi mercati. Per via del clima siccitoso della California, infatti, il pomodoro locale necessita di quantitativi di acqua tali da annullare gli effetti positivi dell’agricoltura biologica.

Nella mente del consumatore dei paesi industrializzati, i prodotti biologici provenienti da filiere internazionali non sono certo classificati come “a bassa intensità di trasporto”, mentre, allo stesso tempo, si associa il prodotto biologico all’idea di “locale” (Garnett, 2003).

Per quanto riguarda il trasporto sostenibile, gli indicatori elaborati dalla SFTA mirano a incoraggiare l'azienda ad adottare pratiche sostenibili nel contesto economico in cui opera.

Le certificazioni potenziate, come si vedrà, ribadiscono l'equivalenza biologico-locale e, infatti, autorizzano, nella trasformazione, solo l'uso di materie prime provenienti dai confini nazionali, addirittura prevedendo l'uso di loghi differenziati in base alla percentuale di ingredienti di provenienza estera utilizzati, come fa il marchio Bio Suisse. Alcune certificazioni potenziate, poi, hanno bandito il trasporto via aerea dei prodotti biologici. Si tratta di una decisione controversa perché se, da un lato, è vero che le tecnologie di trasporto e conservazione odierne permettono ai prodotti freschi di coprire distanze intercontinentali via terra e via mare, dall'altro, si rischia di deprimere i mercati di origine dei prodotti biologici freschi che, come si è visto, interessano soprattutto i Paesi in via di sviluppo (Soil Association, 2007; Gibbon *et al.*, 2007).

### 5.3.3 **Gestione della filiera e cooperazione**

Il concetto di logistica e gestione della filiera sono strettamente collegati. La gestione della filiera, infatti, si appoggia alla pianificazione operata dalla logistica per coordinare e collegare tutti gli attori: fornitori, trasformatori e consumatori.

La filiera agroalimentare è molto articolata, in quanto riguarda prodotti freschi o trasformati, che a volte richiedono lavorazioni complesse e che sono distribuiti sui mercati globali attraverso i canali più disparati. La particolarità delle merci agro-alimentari ha conseguenze dirette sulla sostenibilità dell'intera filiera, in primo luogo, per le difficoltà logistiche dell'approvvigionamento, che spesso avviene lontano dalle principali vie di trasporto. In secondo luogo, bisogna considerare che, nel caso dei prodotti trasformati, i diversi ingredienti che li compongono necessitano, almeno nelle fasi a monte della lavorazione, di logistiche dedicate e spesso di difficile integrazione. Oltre a questi fattori estrinseci, occorre considerare anche alcuni elementi insiti nel prodotto, quali le caratteristiche di deperibilità e di suscettibilità alla contaminazione e la conformità a norme nazionali e internazionali. Si pensi, ad esempio, all'impatto ambientale ed economico connesso alla necessità di rispettare la catena del freddo o alle conseguenze gestionali derivanti dal dover tenere separati alcuni prodotti da altri, come nel caso dei prodotti biologici, che devono avere strutture dedicate o sistemi che consentono la gestione alternata dei prodotti bio e di quelli convenzionali.

Queste difficoltà insite nella catena di approvvigionamento dell'agroalimentare sono in qualche modo amplificate per i prodotti biologici. Le loro filiere internazionali, infatti, sono relativamente giovani e hanno conosciuto una forte espansione negli ultimi anni. Nei paesi sviluppati si sta quindi assistendo a un aumento delle vendite al dettaglio che coinvolgono soggetti fino a poco tempo fa non interessati al biologico, come la GDO, e prodotti che, per loro natura, rientrano in un regime di concorrenza non più basato sul prezzo, ma su altri parametri quali "qualità", "sicurezza" e "sostenibilità". In questo scenario, le iniziative sulla tracciabilità adottate dai Paesi maggiori importatori di biologico (UE, USA e Giappone) non appaiono idonee a garantire la sicurezza alimentare, perché sostanzialmente si limitano a prevedere l'identificazione di clienti e fornitori (Clemens, 2003; Banterle, 2008) e non garantiscono le parti della filiera che si svolgono all'estero. Per questo, nel campo della produzione, lavorazione e distribuzione di alimenti biologici sta prendendo sempre più piede la Certificazione di Parte Terza (TCP = Third Party Certification), che garantisce standard di qualità elevati e comuni in ogni fase della filiera; rispetto a quanto stabilito dalle legislazioni sul biologico sono quindi più stringenti. Hatanaka *et al.* (2005) sottolineano come, riguardo ai

prodotti biologici, siano soprattutto le grandi catene di distribuzione a ricorrere a questo tipo di certificazione, che così possono presentarsi sul mercato con uno standard di qualità elevato senza accollarsene i rischi. D'altra parte, i produttori più tecnicamente ed economicamente strutturati utilizzano le TCP per garantirsi l'accesso a nuovi mercati e nuovi canali distributivi. Benché le TCP siano presenti in ogni Paese, è soprattutto nei Paesi sviluppati che esse vengono adottate, in quanto la loro adozione è condizionata da precise determinanti macroeconomiche: Prodotto Interno Lordo, valore e destinazione delle esportazioni, infrastrutturazione del Paese (Herzfeld *et al* 2011).

La rintracciabilità può rappresentare un valore aggiunto quando, con l'ausilio di tecnologie consolidate (codici alfanumerici, codici a barre e TAG RFID), consente al consumatore di risalire alle varie fasi della lavorazione di un prodotto. Come si è visto, la tracciabilità aiuta le aziende più strutturate a fare fronte agli scenari economici e sociali sempre più complessi e globalizzati. Tuttavia, la crescita sui mercati interni ed esteri ha esposto i grandi produttori al fenomeno della "convenzionalizzazione" che ha come prima conseguenza il riproporsi, sui mercati del biologico, delle dinamiche dei mercati delle *commodities* convenzionali (cfr. par. 5.2). Negli Stati Uniti, dove operano vere e proprie multinazionali del biologico, le aziende più orientate verso i mercati esteri, man mano che la domanda per i loro prodotti si espandeva, hanno dovuto riorganizzare in modo radicale le filiere, per non incorrere in fenomeni scarsità di materie prime idonee al metodo biologico. Le soluzioni adattate vanno dall'acquisizione di intere aziende biologiche al sostegno economico ai fornitori che decidono di certificare l'azienda (Brat, 2015).

Considerata la particolarità del mercato locale dei prodotti biologici, non stupisce che la *Sustainable Food Trade Association* e la *Organic Trade Association*, le più importanti iniziative di associazionismo, siano sorte in Nord America: entrambe le associazioni forniscono il supporto necessario a garantire la sostenibilità delle operazioni commerciali, nel mercato sia interno che estero.

Il mercato del biologico del Nord-America, dominato da poche realtà molto grandi, tuttavia, si distingue da quello europeo, dove è la grande distribuzione organizzata non specializzata sul biologico a gestire l'offerta di prodotti biologici (Reynolds, 2004). Le iniziative di cooperazione messe in atto dalle aziende biologiche sono quindi quelle offerte dalla normale pratica commerciale: permettono una maggiore penetrazione nei mercati e un contenimento dei costi, ma solo secondariamente si configurano come iniziative dirette a migliorare la sostenibilità. Tali iniziative possono essere raggruppate in due sottoinsiemi. Il primo, della "Cooperazione orizzontale", attiene a servizi logistici collettivi per fasi specifiche della filiera (*groupage*, gruppi di acquisto), mentre il secondo riguarda la "cooperazione verticale" tra aziende che operano a stadi della filiera diversi tra loro (il rapporto fornitori-clienti, per esempio). L'associazionismo, invece, è una forma di cooperazione trasversale, perché interessa sia i prodotti sia i rapporti tra tutti gli attori della filiera.

Tra le iniziative di cooperazione, il *groupage*, come tutte le pratiche che riguardano la logistica, è nato da considerazioni economiche, benché siano evidenti le ricadute ambientali delle esperienze di condivisione logistica (Smith, 2008). Tutti i principali provider di servizi logistici mettono a disposizione strutture e mezzi per il *groupage*. È un servizio che permette di distribuire le scorte per la totalità - o quasi totalità - della rete di vendita, permettendo di raggiungere economie di scala nella gestione del magazzino e nel trasporto delle merci. Con preciso riferimento ai prodotti biologici freschi venduti in Europa, Broad, già nel 1994, faceva notare che il flusso di tali merci è talmente capillare che spesso su un singolo mezzo di

trasporto viaggiano pallet di molti prodotti differenti, con un notevole abbassamento dei costi ambientali. Tuttavia, una spedizione che dalla Sicilia deve raggiungere il Regno Unito può richiedere anche tre diversi fornitori di servizi di groupage differenti.

La creazione di centrali di acquisto collettive si è invece andata affermando negli ultimi anni, soprattutto da parte dei marchi minori che tentano, in questo modo, di resistere alla concorrenza dei colossi della Grande Distribuzione. Si tratta di strutture intermediare, nate dall'accordo tra diverse insegne, che hanno lo scopo di realizzare negoziazioni collettive con fornitori comuni (Perito, 2014).

L'associazionismo è visto dalle aziende dell'agroalimentare come un mezzo per limitare l'incertezza dei mercati e i rischi legati alle decisioni dei partner commerciali (Rademakers, 2000). Le associazioni, inoltre, hanno un ruolo strumentale nel disseminare i valori della sostenibilità e della trasparenza tra i loro membri, svolgendo una funzione di sostegno e guida, anche attraverso la promozione della cultura del monitoraggio e della valutazione delle performance.

Un esempio positivo di collaborazione lungo tutta la filiera per aumentare la fiducia e ridurre l'incertezza è ben rappresentato dalla *supply chain initiative*, portata avanti da *Food&Drink Europe* e da altre sei associazioni dell'agroalimentare europee. Si tratta di una piattaforma di alto livello per migliorare i rapporti *Business to Business* (B2B) e, quindi, i rapporti commerciali lungo tutta la filiera. L'iniziativa si articola in una serie di principi atti a garantire gli accordi tra le parti, il consumatore ed il rispetto della libera concorrenza.

Le forme di cooperazione verticali sono però quelle che garantiscono un più alto impatto in termini di sostenibilità: uno studio condotto nell'ambito del progetto SCALE<sup>86</sup> ha infatti dimostrato che le aziende ricorrono alla cooperazione quando hanno esaurito la capacità di affrontare i problemi legati alla sostenibilità dei processi interni.

Oltre che all'assenza di competenze *in house*, il progetto SCALE identifica, tra i *drivers* della collaborazione: la pressione competitiva per ridurre i costi, il miglioramento dell'immagine e, strettamente legata a quest'ultima, la richiesta dei consumatori di un maggiore impegno da parte delle industrie agroalimentari.

La principale forma di collaborazione si identifica con lo scambio di informazioni (cfr. anche par. 5.5). Nella logistica per il settore alimentare questo assume particolare importanza, in quanto garantisce una corretta gestione dei magazzini ed evita gli sprechi e i viaggi poco efficienti. Lo scambio di informazioni consente anche lo svolgimento (o l'attivazione) della funzione di monitoraggio e valutazione, rivolgendosi sia agli operatori, che dispongono di un sistema per allineare le performance agli standard stabiliti, sia ai consumatori.

Un esempio di collaborazione attraverso lo scambio di informazioni lungo la filiera internazionale è offerto dall'iniziativa *Global Social Compliance Programme* (GSCP – <http://www.gscpnet.com>) a cui hanno aderito alcune multinazionali, anche del settore agroalimentare. Si tratta di un'iniziativa diretta a migliorare la sostenibilità economica e sociale lungo tutti gli *step* delle filiere globali. GSCP fornisce una piattaforma *cross-industry* globale per promuovere lo scambio di conoscenze e di buone pratiche, al fine di garantire comparabilità e trasparenza ai diversi sistemi di conformità sociale e ambientale. Il GSCP, pertanto, ha sviluppato una serie di strumenti e processi che descrivono meglio le pratiche esistenti e

---

<sup>86</sup> <http://www.projectscales.eu/>

permettono di fornire un'interpretazione comune dei requisiti lavorativi e ambientali e di come vengono soddisfatti dai fornitori. Questo approccio consente, attraverso un processo di equivalenza, il riconoscimento reciproco tra i sistemi che usano GSCP come riferimento.

### 5.3.4 La filiera corta internazionale

In anni recenti, si è potuto assistere a una crescita di iniziative che mirano all'accorciamento delle filiera con lo scopo di connettere in maniera più diretta il consumatore e il produttore (*farmers market*, vendita diretta in azienda, rivenditori specializzati, ecc.). Un aspetto molto dibattuto nell'ambito dell'ampia letteratura sulle filiere corte è quello che riguarda la distanza percorsa dai prodotti. Per alcuni autori è evidente che una sua definizione debba tenere conto sia del numero di intermediari necessari per arrivare dal produttore al consumatore, sia della distanza "fisica" che separa questi due estremi della *supply chain* (Galli e Brunori, 2013). Nonostante non ci sia accordo, tra gli studiosi del settore, nel vedere nel consumatore l'estremo opposto della filiera, è evidente che, nel valutare la sostenibilità ambientale, il suo ruolo non possa essere eluso. Tanto più che le nuove tecnologie, internet *in primis*, se, da un lato, permettono di ridurre al minimo il numero di *step* della filiera, dall'altro, assegnano al consumatore un ruolo che prima era appannaggio dei dettaglianti (Chen, 2003). Un'altra definizione, proposta da Renting et al. (2003), infatti, classifica le filiere corte in base al tipo di rapporto che si instaura tra il produttore e il consumatore, ritenendo secondaria la distanza percorsa tra le merci (tab. 5.4).

Tab. 5.4 – Meccanismi di estensione della filiera corta nel tempo e nello spazio

Tipo	Descrizione	Esempio
Faccia a Faccia	I consumatori acquistano il prodotto direttamente dal produttore/trasformatore. Il rapporto di fiducia è creato attraverso le relazioni personali	Vendita diretta; <i>Pick on your own</i> , <i>e-commerce</i>
Filiera corta di prossimità	Non c'è rapporto diretto tra consumatori e produttori. La filiera si basa sulle relazioni di prossimità	Strade del gusto, fiere e mercati, rivenditori monomarca
Filiera corta estesa	Il consumatore può non avere esperienza diretta del luogo di produzione. La scelta di un determinato prodotto avviene sulla base di relazioni estese (informazioni contenute in etichetta, per esempio)	Certificazioni, effetto della reputazione

Fonte: Renting et al. (2003)

La "lunghezza" della filiera può essere definita non dalla distanza fisica percorsa dal prodotto, bensì dalla capacità di veicolare, attraverso la merce, determinati valori che connettano il consumatore con i luoghi di provenienza del prodotto e con le persone che lo hanno lavorato (tramite una corretta informazione in etichetta o una certificazione, per esempio). La denominazione di origine esemplifica bene quanto appena esposto. Insistendo, infatti, sul forte legame tra la produzione, l'ecologia e la cultura di specifiche zone, inserisce il prodotto nei processi naturali e nel contesto sociale del suo territorio (Baham, 2003).

La "filiera corta estesa" dei prodotti dotati di denominazione di origine è un caso tipico di filiera corta internazionale che la grande distribuzione ha contribuito a sviluppare. Tuttavia, se dal punto di vista del consumatore tali prodotti portano con sé una carica esperienziale tale da giustificare la definizione di "filiera corta", lo stesso non si può dire se si considera la logistica.

L'internazionalizzazione della grande distribuzione comporta, infatti, un ripensamento del sistema di approvvigionamento, che può arrivare a modificare la distribuzione dei magazzini, le rotte commerciali e le informazioni contenute in etichetta. Si prenda ad esempio il parmigiano reggiano biologico DOP che, attraverso il marchio TESCO, raggiunge i mercati di tutto il mondo. L'azienda accompagna il prodotto con una breve descrizione della zona di produzione e delle tecnologie di caseificazione, stampate sulla confezione e, in forma più estesa, sul sito internet (realfood.tesco.com), venendo così incontro al desiderio del consumatore di sperimentare la zona di origine del parmigiano. D'altra parte, il prodotto necessita di una catena di approvvigionamento dedicata; essendo venduto con il marchio "TESCO *organic*", inoltre, anche il *packaging* deve essere differente da quello del parmigiano destinato alla grande distribuzione.

La definizione di filiera corta internazionale appare invece adattarsi bene all'*e-business*. Si tratta di un canale che concede agli attori la piena libertà di scelta e, come tale, permette di integrare nella decisione elementi che spesso esulano dalle considerazioni della filiera tradizionale, per lo più concentrata sulla sostenibilità ambientale. Chi si rivolge all'*e-commerce*, per esempio, è propenso a integrare la valutazione con elementi di natura sociale (equità di trattamento dei lavoratori, salubrità del prodotto, supporto alle comunità locali; Edward-Jones *et al.*, 2008). A differenza della filiera tradizionale, l'*e-business* può venire incontro con più prontezza a queste e altre esigenze dei mercati, non essendoci, o essendo ridotti al minimo indispensabile, gli intermediari (Van der Vost, 2002). Tale velocità di adattamento coinvolge anche *marketing* e distribuzione e, in generale, i fornitori. Tuttavia, se l'*e-business* semplifica e accelera le transazioni, dall'altro rende più volatili i profitti, in quanto le relazioni commerciali perdono di esclusività, con conseguente aumento dell'incertezza e dei costi (Porter, 2001).

Se si considerano i rapporti azienda-consumatore, il commercio elettronico pone il problema dell'adeguata informazione di quest'ultimo. Attraverso iniziative di educazione al consumo alimentare, sempre più frequentemente organizzate in ambito di filiera, è possibile fare in modo che il consumatore possa esercitare un'autentica capacità di discernimento. Tali iniziative appaiono più efficaci se realizzate nell'ambito dei rapporti commerciali classici, in quanto, nel caso dell'*e-commerce*, il consumatore è più propenso a riporre nel prodotto una fiducia che molto spesso è motivata da una semplice "fede", non supportata da evidenze (per esempio, non è sempre vero che il prodotto biologico è più sostenibile del convenzionale, come mostrato nelle pagine precedenti) (Zagata & Lostak, 2012).

A partire dai primi anni 2000, si è sviluppato un grande interesse accademico per le possibili integrazioni tra i due canali commerciali, apparentemente così diversi, al fine di preservare i vantaggi competitivi dell'*e-business* senza incorrere nei rischi ad esso legati. Il risultato di tale interesse è che oggi la grande distribuzione alimentare ha integrato l'*e-business* nella propria strategia commerciale, affiancando ai punti di vendita tradizionali iniziative di *e-shopping*. Si tratta di un accorciamento del canale commerciale che mostra come, in una economia globalizzata, i soli parametri tecnici (distanza percorsa, numero d'intermediari) non possano essere l'unico metro per la misura della "lunghezza" della filiera. Occorre infatti considerare i valori che il prodotto porta con sé, le ricadute sul territorio d'origine, da un lato, e la consapevolezza del consumatore, dall'altro.

## 5.4 Le certificazioni “potenziate” per il biologico

### 5.4.1 I marchi collettivi pubblici

Accanto a politiche di governo volte a promuovere l’agricoltura biologica e il mercato, alcuni paesi europei hanno adottato, ancor prima dell’emanazione della regolamentazione comunitaria del settore, marchi collettivi pubblici per i prodotti biologici. Ciò al fine di identificare la produzione certificata biologica sul mercato nazionale con un simbolo univoco, in grado, inizialmente, di frenare la tendenza a standardizzare l’immagine del biologico e di garantirne la specificità, assicurando e comunicando al consumatore le qualità rispondenti a un determinato disciplinare soggetto a controlli di parte terza.

Le prime esperienze di valorizzazione delle produzioni biologiche in Europa attraverso l’impiego di marchi collettivi pubblici e dei loro segni distintivi (loghi) sono state realizzate in Francia e Danimarca, rispettivamente nel 1985 e nel 1989, anteriormente all’emanazione del Reg. (CEE) n. 2092/91. Marchi collettivi pubblici sono stati in seguito adottati anche in Austria (1994), Finlandia (1998), Repubblica Ceca (2000) e Germania (2001), mentre in Spagna, dopo l’esperienza di un marchio nazionale nel periodo 1989-1996, è stata promossa l’istituzione di alcuni marchi regionali a partire dal 1993 (Giuca, 2014).

Al momento della loro istituzione, i marchi collettivi pubblici biologici presentavano elementi riconducibili ai marchi collettivi geografici (coincidenza fra nome geografico e territorio reale di produzione, utilizzo dell’origine ai fini della comunicazione, ecc.). Le modifiche apportate ai loro regolamenti d’uso per adempiere ai dettami comunitari hanno fatto in modo che tali marchi, pur contenendo un riferimento geografico<sup>87</sup>, si collocassero nella classe dei marchi collettivi di qualità (Giacomini *et al.*, 2007). Inoltre, le peculiarità nazionali contenute in questi marchi sono andate sfumando in seguito al loro adeguamento all’evolversi della normativa comunitaria. I disciplinari, infatti, oltre ad ampliare il campo di applicazione anche a settori commerciali (come, ad esempio, la ristorazione collettiva) non disciplinati dai regolamenti (CEE) nn. 2092/91 e 1804/99, contenevano disposizioni più severe e vincolanti rispetto alle norme comunitarie *ante* Reg. (CE) n. 834/07 riguardo alla tracciabilità, al benessere animale, alla presenza accidentale e inevitabile di OGM. Oggi, questi marchi collettivi nazionali svolgono funzione di garanzia e certificazione, poiché attestano i caratteri qualitativi dei prodotti che se ne fregiano (controllando la presenza di requisiti o caratteristiche dei prodotti sulla base dei parametri indicati nei disciplinari di produzione), ma non legano tali caratteristiche all’origine geografica della materia prima o alla provenienza delle aziende di produzione, trasformazione e commercializzazione.

L’adesione da parte degli operatori a questi marchi pubblici avviene su base volontaria – ad eccezione del marchio ceco – e i rispettivi regolamenti d’uso non prevedono requisiti tali da penalizzare economicamente le imprese licenziate o disattenderne l’interesse ad aderire. Soprattutto per i Paesi del Nord, il marchio nazionale ha risposto alla necessità di disporre di uno strumento commerciale di immediato riconoscimento rispetto, invece, alla pluralità di

---

<sup>87</sup> *La presenza di un riferimento all’origine nazionale dei prodotti in marchi collettivi pubblici in mancanza di una “giustificazione” (come, ad esempio, la tutela della proprietà industriale e commerciale, qualora non costituisca un mezzo di discriminazione arbitraria, né una restrizione dissimulata al commercio tra Stati membri) può indurre i consumatori a preferire le produzioni dello Stato membro di appartenenza, assecondando un “nazionalismo alimentare” nei confronti del quale la Corte di giustizia si è sempre espressa negativamente a difesa del principio della libera circolazione delle merci (Lucifero, 2011).*



marchi degli organismi di controllo e delle associazioni di produttori esistenti in tutto il mercato comune (Giuca, 2010). La motivazione di fondo che ha accomunato la realizzazione dei marchi collettivi pubblici, infatti, è stata quella di identificare – e sostenere – la produzione biologica sul mercato nazionale con un simbolo univoco “istituzionale” e di immediata riconoscibilità, in assenza dell’obbligatorietà di un segno distintivo grafico europeo. Ciò al fine di offrire al consumatore prodotti biologici le cui materie prime fossero rintracciabili e di cui fosse valorizzata la qualità, superando l’asimmetria informativa con una maggiore trasparenza di mercato, tramite l’intervento garante delle istituzioni pubbliche – sul rispetto dei disciplinari e dei relativi controlli – accompagnato da campagne informative sul biologico.

Con l’attuale obbligatorietà del logo di produzione biologico UE e dell’indicazione dell’origine in etichetta, questi marchi nazionali, peraltro, potrebbero gradualmente scomparire, venendo meno la loro peculiarità di sistema di tracciabilità, ora svolta dal logo UE. Tuttavia, i marchi collettivi pubblici attestanti sistemi di certificazione biologica con standard di produzione per prodotti non regolati dalla normativa comunitaria (e/o controlli più rigorosi rispetto a quelli previsti dalla normativa comunitaria e/o prezzi equi per gli agricoltori), così da assicurare un’azione più incisiva sul fronte della sostenibilità (, possono assicurare un potenziale valore aggiunto per differenziarsi dal logo UE obbligatorio, nonché un vantaggio competitivo sul mercato.

Sul fronte privato, d’altro canto, da tempo si sono diffusi marchi di prodotti biologici con standard di produzione codificati nei relativi disciplinari, che tengono conto di requisiti di “sostenibilità”, ovvero della conservazione delle risorse naturali e della riduzione dell’inquinamento atmosferico, idrico e del suolo (Ercin e Hoekstra, 2012), del pagamento di un prezzo equo ai produttori della materia prima, del benessere degli animali, ecc. Questi marchi intendono andare oltre la leva classica del marketing per migliorare il posizionamento del prodotto sul mercato e fidelizzare il consumatore, rendendolo edotto sulle caratteristiche del prodotto e del processo produttivo e, soprattutto, comunicando al mercato l’impegno concreto dell’azienda in attività sostenibili.

#### **5.4.2 Le certificazioni “standard” e le certificazioni “potenziate”**

La certificazione dei prodotti biologici rientra in un sistema di certificazione regolamentato, in cui la qualità del prodotto è legata alla qualità del processo, che comprende le procedure di produzione e le procedure di verifica delle attività svolte e dei risultati ottenuti a tutti i livelli della filiera; solo il prodotto di cui gli OdC (accreditati e autorizzati dalle autorità competenti) abbiano certificato la conformità alla normativa “dal seme al negozio” può, dunque, fregiarsi dei “segni” distintivi della “biologicità”, ovvero del termine «biologico» e del logo di produzione biologica dell’UE, c.d. Eurofoglia. Quest’ultimo è obbligatoriamente accompagnato dal codice di identificazione dell’organismo o dell’autorità di controllo a cui è soggetto l’operatore che ha svolto l’operazione di produzione o di preparazione più recente (produttore, addetto alla trasformazione o venditore). Loghi nazionali e privati che soddisfano i requisiti previsti dai regolamenti (CE) nn. 834/07 e 889/08 possono essere utilizzati nell’etichettatura, nella presentazione e nella pubblicità di prodotti, a patto che questi non abbiano maggior risalto rispetto all’Eurofoglia.

In tutto il mondo esistono oltre 70 paesi con regolamentazioni sul biologico, centinaia di standard privati sul biologico e sull’etichettatura e quasi 490 OdC; tuttavia, l’accesso alle certificazioni in alcuni paesi è scarso o nullo e gli accordi di equivalenza o altri meccanismi di

facilitazione all'accesso al mercato sono ancora pochi. Tutto ciò si traduce in barriere al mercato del biologico e in mancate opportunità di crescita, specialmente per i paesi in via di sviluppo, con la conseguente discriminazione dei prodotti biologici nei confronti dei loro omologhi convenzionali e le concrete difficoltà che si verificano sia negli scambi commerciali di prodotti biologici dai paesi in via di sviluppo verso i paesi più sviluppati e viceversa, sia negli scambi tra paesi in via di sviluppo: in questo secondo caso, spesso il biologico viene normato solo per favorire l'esportazione verso l'UE o verso gli USA, ma non per sostenere lo sviluppo del mercato interno (Compagnoni, 2010).

Le regole sul metodo di produzione biologica richiedono, di norma, che l'intera azienda sia biologica. Tuttavia, a determinate condizioni, è ammessa una suddivisione aziendale in più unità con regimi produttivi diversi. Per quanto attiene alle produzioni vegetali, è necessario che si tratti di varietà diverse, facilmente distinguibili, mentre, con riferimento alle produzioni zootecniche, dovrà trattarsi di specie distinte<sup>88</sup>. In questi casi, la produzione dovrà svolgersi in unità separate e "la separazione" dovrà essere documentata (Cristiani, 2011).

Nell'UE, i governi nazionali hanno sposato appieno la flessibilità dei regolamenti comunitari sul biologico, che prevedono la possibilità di ottenere (previa autorizzazione della Commissione), deroghe in situazioni specifiche, espressamente indicate dal legislatore (a carattere "calamitoso", climatico, geografico e strutturale, che legittimino eccezioni limitate nel tempo alle applicazioni delle normali regole produttive. Nei paesi UE, pertanto, le certificazioni biologiche seguono gli standard comunitari (Regg. (CE) nn. 834/2007 e 889/2008) con l'adozione dei requisiti minimi previsti per legge e delle deroghe che eventualmente sono state chieste a livello nazionale.

Poiché sul piano internazionale sussistono situazioni in cui gli standard nazionali sono sovrapponibili al 98% e differiscono per elementi marginali che non inficiano il concetto di biologico, alcuni OdC, nella definizione degli standard, hanno preso in considerazione, oltre ai principi contemplati nella normativa UE di riferimento, le norme IFOAM per la produzione biologica e la trasformazione e la legislazione internazionale in materia di produzione biologica, in particolare l'USDA-NOP (*National Organic Programme*), il JAS (*Japanese Agricultural Standard*) e il COR (*Canadian Organic Regime*). In tal senso, questi OdC sono stati autorizzati in base allo standard IFOAM e/o dall'USDA per il NOP e/o in conformità al JAS per il Giappone e/o al COR per il Canada. Si tratta di OdC che sviluppano norme che possono essere seguite come linee guida da tutti gli operatori che intendono produrre in conformità al Reg. (CE) n. 834/2007 sul territorio nazionale, ma anche dagli operatori che si trovano in paesi extra-UE e che intendono esportare verso i paesi UE prodotti che offrono garanzie equivalenti a quelle stabilite dalle norme comunitarie.

In particolare, il NOP, il JAS e il COR prevedono standard nazionali che ammettono determinate sostanze e ingredienti il cui impiego preclude la conformità al regolamento (CE) n. 834/2007. Gli operatori italiani ed europei che intendono commercializzare i prodotti biologici negli USA, in Giappone e in Canada e fregiarsi dei relativi loghi, devono quindi essere certificati in conformità ai regolamenti di questi paesi da organismi riconosciuti dalle loro autorità; se, però, gli operatori hanno già ottenuto una certificazione in base al Reg. (CE) n. 834/2007, la commercializzazione è consentita in base agli accordi di equivalenza negoziati fra la UE e i

---

<sup>88</sup> Costituisce un'eccezione l'acquacoltura, nella quale si prevede, a determinate condizioni, la possibilità di una "produzione simultanea" biologica e non.

paesi stessi<sup>89</sup>.

Alcuni standard fissati dagli OdC, inoltre, sono prescrittivi per alcune categorie di prodotti e/o attività non incluse nel campo di applicazione del Reg. (CE) n. 834/2007 ma riconosciute dalla legislazione di alcuni paesi: produzione di alimenti per animali domestici (*pet-food*), alga spirulina, struzzi, conigli, lumache e ristorazione collettiva. In tal caso, gli operatori possono ottenere la certificazione in conformità anche per queste particolari categorie di prodotti.

Negli ultimi anni, come accennato, alla crescita comunitaria dell'offerta di prodotti biologici corrisponde l'interesse delle aziende per l'adozione di marchi di qualità, di marchi collettivi di associazioni di categoria – che garantiscono il rispetto di requisiti più restrittivi della regolamentazione comunitaria sul biologico – e per la certificazione, da parte terza accreditata, dei prodotti e dei processi produttivi che sottostanno alla codifica di ulteriori requisiti oltre il metodo biologico (norme tecniche UNI EN ISO) (Giuca, 2011). Nella grande distribuzione organizzata, in particolare, si registra la crescita dei prodotti biologici e convenzionali a marchio commerciale, con centinaia di organismi di controllo o organizzazioni biologiche presenti sul mercato europeo. In una medesima confezione il consumatore può trovare il marchio del produttore (individuale o collettivo) e/o il marchio dell'impresa di commercializzazione (*private label*), oltre al logo dell'organismo di controllo nazionale, al logo europeo e a eventuali loghi nazionali; il legislatore europeo, come detto, ha autorizzato l'uso complementare di loghi nazionali e privati nella etichettatura, nella presentazione e nella pubblicità di prodotti che soddisfano i requisiti di cui al Reg. (CE) n. 834/2007.

In ogni Stato membro, pertanto, i produttori biologici certificati dagli OdC possono aderire volontariamente a uno dei tanti marchi collettivi privati di associazioni di produttori con standard di produzione codificati nei relativi disciplinari, alcuni dei quali tengono conto di azioni meno impattanti sull'ecosistema e/o di aspetti etici e sociali. Si tratta di certificazioni "potenziate" o "plus", ovvero che condensano in un unico marchio, oltre agli standard europei, requisiti aggiuntivi all'insegna della sostenibilità; se ne citano alcuni esempi presenti in Italia, Francia, Svezia e Svizzera.

#### *Il marchio GaranziaAIAB*

In Italia, il marchio "GaranziaAIAB", di proprietà di una delle maggiori associazioni nazionali di produttori biologici, prevede requisiti più restrittivi della regolamentazione comunitaria obbligatori, secondo un percorso aziendale sostenibile, multifunzionale e a basso impatto ambientale con l'impegno a prevenire, evitare e ridurre ogni forma di inquinamento e a favorire l'impiego di risorse ed energie rinnovabili, e con una sensibilità sempre più alta verso una certificazione di "bontà" del prodotto che tocca i temi della territorialità e della tipicità.

L'azienda che intende aderire al marchio GaranziaAIAB Italia deve essere condotta interamente con metodo biologico (non è ammessa l'azienda mista), deve aver terminato il periodo di conversione e, se si tratta di un'azienda zootecnica, deve alimentare il bestiame solo con alimenti biologici (non sono ammesse le deroghe del regolamento comunitario).

---

<sup>89</sup> L'accordo UE-USA, ad esempio, prevede alcune limitazioni (in particolare gli animali devono essere allevati senza l'uso di antibiotici), mentre restano esclusi dall'accordo i prodotti dell'acquacoltura; la norma JAS esclude dalla certificazione le bevande alcoliche, mentre la certificazione dei prodotti zootecnici è esclusa dall'equivalenza, per cui tutti gli attori della filiera devono essere certificati JAS; il regolamento COR, al pari delle norme UE, non prevede la certificazione della colture idroponiche e aereoponiche, mentre il vino è escluso dall'equivalenza e i prodotti costituiti da ingredienti biologici in una percentuale compresa tra il 70% e il 95% devono indicare la percentuale precisa di ingredienti biologici, a differenza delle norme sull'etichettatura comunitarie e statunitensi.

L'azienda, inoltre, deve utilizzare esclusivamente materie prime agricole e zootecniche biologiche italiane, fatta eccezione per un elenco di prodotti non coltivabili sul territorio nazionale e contenuti in un elenco periodicamente aggiornato da AIAB; gli ingredienti di origine estera sono ammessi in percentuale massima del 35% sul totale degli ingredienti di origine agricola e devono necessariamente provenire da commercio equo e solidale certificato ed essere OGM free. Le materie prime e/o ingredienti di origine italiana, in ogni caso, devono provenire da aziende agricole e/o allevamenti interamente biologici.

#### *Il marchio "Libera Terra"*

Il marchio "Libera Terra", invece, sintetizza il valore etico-sociale del progetto nel suo insieme e il valore qualitativo del singolo prodotto biologico e/o servizio offerto. Il marchio si riferisce alle attività condotte dalle cooperative sociali sui beni confiscati alla mafia, che puntano al miglioramento costante della qualità e dei processi di lavorazione, attraverso un metodo di lavoro condiviso per lo sviluppo dell'intero circuito socio-economico locale e per la creazione di opportunità occupazionali. Le attività, infatti, coinvolgono gli agricoltori e gli operatori di altri settori produttivi del territorio, tramite accordi di produzione e l'utilizzo di strutture artigianali per la trasformazione dei prodotti.

Ai soci lavoratori e agli eventuali collaboratori sono garantite le condizioni di lavoro previste dalle convenzioni internazionali ILO (*International Labour Organization*) per quanto riguarda il lavoro forzato e minorile, la libertà di aggregazione e di contrattazione collettiva, le condizioni di lavoro e quelle relative alla sicurezza e alla salubrità del luogo di lavoro (Giuca, 2010a).

#### *Il marchio "BioCohérence"*

In Francia, è decisamente ispirato alla sostenibilità il marchio collettivo privato "BioCohérence", di proprietà di un'associazione che riunisce oltre 600 operatori tra aziende, trasformatori e distributori biologici. Il marchio garantisce prodotti biologici che soddisfano standard elevati e restrittivi rispetto alla normativa comunitaria, secondo un approccio progressivo, risultato di dinamiche collettive lungo la filiera, che include aspetti sociali e ambientali. Gli operatori sottoscrivono, innanzi tutto, una Carta dei valori, aderendo ai principi di base: aziende totalmente biologiche; tolleranza zero per gli organismi geneticamente modificati; non meno del 75% di ingredienti di origine nazionale; trasformazione dei prodotti interamente su territorio nazionale; vendita diretta o presso i negozi specializzati. In seguito, ciascun licenziatario del marchio deve obbligatoriamente annotare su un "Quaderno degli impegni" – e fare il punto sulle pratiche e i margini di miglioramento in tema di sostenibilità ambientale, sociale ed economica – le numerose azioni che è tenuto a soddisfare, tra cui, ad esempio: il divieto di riscaldare le serre, tranne nel caso di produzione e allevamento delle piantine; la copertura dell'alimentazione animale con produzioni aziendali almeno per l'80%; il divieto di utilizzare antibiotici o altre medicine allopatiche; l'utilizzo di zucchero non raffinato e proveniente dai circuiti del commercio equo e solidale<sup>90</sup>.

#### *Il marchio "KRAV"*

In Svezia, all'inizio degli anni '80, si è formato un concetto comune dell'agricoltura biologica, che ha portato alla costituzione dell'Associazione Nazionale dei Coltivatori alternativi e al primo ente certificatore da questi costituito, il KRAV. Sebbene oggi il KRAV abbia perso la funzione di OdC, resta un attore chiave nel mercato nazionale del biologico e il suo marchio, di

---

<sup>90</sup> Informazioni disponibili sul sito: [www.biocoherence.fr](http://www.biocoherence.fr).

natura privatistica e di proprietà della principale organizzazione di produttori biologici, è ben noto tra i consumatori svedesi. Lo standard del marchio KRAV si sovrappone al Reg. (CE) n. 834/07, con alcuni requisiti più rigorosi sulle attività di produzione e trasformazione che riguardano gli aspetti della “giustizia sociale” e della tutela dei lavoratori, non sempre dati per scontati in realtà lavorative proprie di Paesi extra-UE, e della difesa ambientale.

Il marchio, che include settori non ancora normati a livello europeo, come la certificazione di ristoranti e cucine industriali, gli alimenti per animali da compagnia, la pesca, il cuoio e i tessuti, è volto ad assicurare un’azione più incisiva sul fronte della sostenibilità dal punto di vista salutistico, ambientale ed etico, nel rispetto del benessere degli animali e, soprattutto, della responsabilità sociale. Lo standard KRAV, infatti, prevede che l’intera catena di produzione, compresi i fornitori e i subfornitori, debba adottare (e sottoscrivere) una politica all’insegna della giustizia sociale: nessuna costrizione al lavoro, parità di trattamento dei dipendenti e loro diritto di organizzazione e di contrattazione collettiva e all’istruzione di base. Questi requisiti devono essere documentati dai produttori dei Paesi extra-UE, ad eccezione dei paesi in cui la giustizia sociale è regolamentata dalla legislazione nazionale (UE, USA, Canada, Australia, Nuova Zelanda, Giappone)<sup>91</sup>. Sul fronte della sostenibilità ambientale, inoltre, il KRAV richiede agli agricoltori licenziatari del marchio di predisporre un progetto che soddisfi, entro il 2015, l’intero fabbisogno energetico aziendale con fonti sostenibili, attraverso l’utilizzo di energia pulita per il funzionamento dei trattori, la riduzione dei consumi energetici associati a ciascun prodotto e del livello di emissioni di azoto in fase di irrorazione dei fertilizzanti ammessi in agricoltura biologica (Valentino, 2012).

#### *Il marchio “Gemma Bio Suisse”*

Al di fuori della UE, si distingue, sin dal 1981, il marchio Gemma-Bio Suisse in Svizzera, di proprietà dell’Associazione delle organizzazioni svizzere per l’agricoltura biologica, costituitasi nello stesso anno (contestualmente all’adozione delle prime norme nazionali per regolamentare il settore), che oggi annovera più di 5.700 aziende agricole. Oltre agli obiettivi ecologici, il marchio assicura la formazione di prezzi e standard sociali equi e trasparenti in tutto il settore biologico con riguardo ai prodotti sia svizzeri sia importati<sup>92</sup>. In aggiunta ai requisiti previsti dalla normativa comunitaria, ai quali comunque il paese aderisce pur non facendo parte della UE, lo standard del marchio include l’obbligo di destinare almeno il 7% della superficie aziendale al mantenimento, al completamento, alla sistemazione e alla cura degli spazi vitali naturali (superfici di compensazione). I produttori sono incoraggiati ad adottare misure a favore del clima, quali il compostaggio dello stallatico, l’utilizzo di macchinari a basso consumo energetico e l’installazione di impianti fotovoltaici; per i prodotti a marchio Gemma sono vietati i trasporti aerei e vengono utilizzati imballaggi ecologici rispettosi dell’ambiente. Riguardo ai prodotti di importazione, particolare attenzione è riservata all’impatto ambientale: oltre a non consentire il trasporto aereo, per l’approvvigionamento delle materie prime non reperibili in Svizzera si utilizza il principio della vicinanza (Paese più vicino). I prodotti freschi provenienti dai Paesi extra-UE sono ammessi solo se, per motivi climatici, questi non possono essere coltivati in Europa (questo include prodotti congelati); nel caso di prodotti trasformati all’estero e di prodotti di origine animale, Bio Suisse decide caso per caso se il prodotto possa essere approvato, con un contestuale rigoroso controllo di tracciabilità, e può rifiutare l’importazione di prodotti biologici da oltreoceano per motivi di “immagine” e di etica (Kilcher *et al.*, 2011).

---

<sup>91</sup> Informazioni disponibili sul sito: [www.krav.se/english](http://www.krav.se/english).

<sup>92</sup> Informazioni disponibili sul sito: [www.bio-suisse.ch/it/laemma.php](http://www.bio-suisse.ch/it/laemma.php).

La diffusione di comportamenti etici e sostenibili in agricoltura biologica risponde, dunque, a uno scenario in evoluzione in cui il cittadino-consumatore è particolarmente sensibile al metodo di preparazione dei prodotti che mangia, alla loro origine e al loro contenuto non solo nutrizionale ma anche di valori. Oggi, infatti, i consumatori più attenti e sensibili tendono a cercare nei prodotti biologici soddisfazione a una molteplicità di bisogni che vanno dalla sicurezza alimentare (*safety*, riferendosi alle caratteristiche igieniche e nutrizionali), alla sostenibilità ambientale, in termini di uso prevalente di risorse locali e rinnovabili, utilizzo di prodotti e procedimenti naturali, rispetto per le condizioni di vita degli animali allevati fino a tutta una serie di componenti etiche, dalla sicurezza sui luoghi di lavoro alla tutela dei lavoratori, dalla coesione sociale della comunità locale alla valorizzazione delle aree rurali di produzione. Anche se i marchi di qualità e le certificazioni possono essere oggetto di equivoci e generalizzazioni, in quanto i consumatori potrebbero non interpretare bene il loro significato, ignorare le informazioni presenti in etichetta o, nel caso delle indicazioni geografiche, addirittura non conoscere la regione/zona indicata (Grunert, 2005), essi rappresentano, in primo luogo, uno strumento per migliorare i processi organizzativi, ridurre i rischi nei processi produttivi e recuperare efficienza e competitività. In secondo luogo, la marca, gli indicatori di origine, i marchi di qualità e le certificazioni accreditate, sostenuti da un *packaging* e da una comunicazione “eticamente più umanizzata” e meno spersonalizzata, che faccia leva sulle componenti visive, olfattive e gustative e sui *quality cues* intrinseci (tipicità, genuinità, legame con il territorio, sostenibilità, valori etici e sociali), rafforzano i requisiti propri del biologico e possono rappresentare un forte messaggio di trasparenza e dell’agire sostenibile dell’impresa per i consumatori e per tutti gli *stakeholder* economici e sociali (Giuca, 2010a). Ciò può portare a un consolidamento della reputazione dell’impresa biologica e a un suo radicamento nel territorio fino a rappresentare, nel caso delle imprese più grandi e per i consorzi, un punto di riferimento per le istituzioni locali e per gli operatori della filiera, con riguardo alla salvaguardia del territorio, all’uso responsabile delle risorse, alla diffusione di un modello culturale ed economico sostenibile e all’occupazione per la manodopera locale.

## 5.5 Imprese biologiche, sostenibilità e consumatori: comunicazione e trasparenza

L’analisi del commercio sostenibile dell’impresa che si internazionalizza implica la necessità di analizzare le modalità di interazione tra questa e le persone che vi lavorano, gli altri attori della filiera, il territorio e i consumatori stranieri, stante il suo impegno nel garantire specifici attributi di prodotto e di processo, inclusi quelli di matrice etica, quali il sostegno della comunità locale, il rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, il benessere degli animali, la cura dell’ambiente (Carter, Jennings, 2004; Maloni, Brown, 2006).

L’impresa, infatti, è un organo che svolge un ruolo sociale oltre che economico, per cui il fine ultimo della sua attività è la creazione non del solo profitto ma anche di valore per il cliente e, più in generale, per i diversi *stakeholder* (Sheth *et al.*, 2011). Ciò implica l’attivazione di iniziative di promozione della sostenibilità, frequente soprattutto nel caso del settore biologico. Tale metodo di produzione, infatti, sebbene non esaustivo di tutte le pratiche sostenibili esperibili<sup>93</sup>, porta le imprese che lo adottano a essere più sostenibili di quelle convenzionali anche riguardo a molteplici aspetti ed elementi che vanno oltre l’adozione del metodo biologico stes-

---

<sup>93</sup> A questo proposito, si vedano i lavori di Azadi *et al.*, 2011; Baptista *et al.*, 2010;; Carvalho, 2006; López-i-Gelats *et al.*, 2011; López-Ridaura S. *et al.*, 2005; Rigby e Cáceres, 2001; Rigby e Brown, 2003; Sturla e Viganò, 2013.

so, così come emerge dai dati dell'ultimo censimento dell'agricoltura in merito a risparmio idrico, diversificazione colturale, manutenzione o costruzione di elementi seminaturali, età e titolo di studio dell'imprenditore, vendita diretta, produzione di energia rinnovabile, innovazione, ecc. (De Maria, 2014; Viganò, 2014) o da studi su particolari fenomeni come quello dell'agricoltura sociale (Ciaperoni, 2011; Giarè, Macri, 2012).

L'attivazione di pratiche sostenibili non è tuttavia di per sé sufficiente a garantire un maggior valore ai prodotti: si rende infatti necessario renderne consapevole il consumatore. Ciò è possibile attraverso attività di comunicazione basate sul ricorso sia a diverse tipologie di certificazione sia a strumenti tecnologicamente avanzati, garantendo la trasparenza delle azioni attivate sia in azienda, sia lungo la filiera di appartenenza, sia sul territorio. L'analisi della sostenibilità delle imprese biologiche e le sue implicazioni sui processi di internazionalizzazione, pertanto, riguardano la verifica delle azioni attivate per promuovere e sviluppare anche presso i consumatori esteri una coscienza critica dei danni e dei benefici (privati o pubblici) connessi alle loro scelte di acquisto (Madau, 2015)<sup>94</sup>, inducendoli all'adozione di comportamenti maggiormente "responsabili" (Sheth *et al.*, 2011).

Comunicazione e trasparenza, quindi, sono i due temi conduttori del nostro approccio ai criteri che guidano i percorsi intrapresi dall'impresa sostenibile improntati al consumo consapevole, le modalità di interazione con i consumatori, in particolare quelli esteri, e gli ostacoli che si possono incontrare. Alla luce di questi due temi saranno anche illustrati, successivamente, i tre casi studio.

Secondo Sheth *et al.* (2011), l'impresa sostenibile acquisisce una visione strategica di lungo periodo incentrata sul consumatore di tipo pro-attivo, definita come "sostenibilità clientecentrica", da integrare in tutte le attività aziendali, il cui fulcro è costituito proprio dal consumo consapevole. A seconda che tale consumo debba essere stimolato o rafforzato, l'impresa adotta strategie basate sulle quattro leve di marketing (prodotto, prezzo, promozione, punto vendita/distribuzione) o su un mix di strumenti più articolato, tarato sulla combinazione tra mentalità più o meno sostenibile del cliente e comportamento di consumo, eccessivo o misurato<sup>95</sup>. Sul piano esterno, le azioni dell'impresa sostenibile sono volte a determinare grandi cambiamenti nell'ambiente e nel settore di appartenenza, coinvolgendo i fornitori, i partner e le imprese concorrenti, insieme alla partecipazione ad attività di *lobbying* verso le istituzioni, talvolta già sensibili ai temi della sostenibilità (Sheth *et al.*, 2011).

Nel complesso, pertanto, l'obiettivo guida dell'impresa è la costruzione di un percorso diretto a fare della sostenibilità una delle maggiori preoccupazioni della comunità globale, assicurando al tempo stesso la redditività dell'impresa/filiera, grazie a un allineamento, su questo tema, con gli interessi dei diversi *stakeholder*. A tal fine, la disciplina dell'*employer branding*, mirante a rafforzare il *brand* aziendale presso i consumatori, anche garantendo la coerenza tra comunicazione esterna e dinamiche interne e, quindi, tra immagine aziendale e identità dell'impresa

---

<sup>94</sup> I Benefici e i danni privati attengono alla sfera individuale (effetti in termini di salubrità, sicurezza, caratteristiche organolettiche e nutrizionali), mentre quelli pubblici riguardano l'intera collettività (consumo di risorse naturali, inquinamento, rispetto dei diritti dei lavoratori, ecc.).

<sup>95</sup> Tali strumenti includono: incentivi (estrinseci e intrinseci) e disincentivi, strategie di de-marketing selettivo, programmi educativi rivolti ai cittadini, promozione di una cultura incentrata sulla sobrietà, ricerca di accordi con legislatori e decisori politici per l'adozione di approcci coercitivi basati sull'imposizione di limiti e vincoli al consumo, accordi contrattuali, diretti a stabilire delle soglie di consumo, come avviene, ad esempio, nel caso delle carte di credito.

come luogo di lavoro in grado di attrarre e fidelizzare le persone di talento, costituisce un elemento strategico di tale percorso (Amendola, 2007; Russo, 2011; [www.employerbranding.it](http://www.employerbranding.it)).

Galbreth e Ghosh (2012) evidenziano, inoltre, come la maggiore consapevolezza dei consumatori sugli attributi di sostenibilità dei prodotti, che si traduce in una maggiore disponibilità a pagare, abbia una funzione educativa anche potenzialmente reciproca tra imprese e consumatori<sup>96</sup>.

In realtà, nel commercio internazionale, dove la distanza fisica e culturale tra impresa e consumatori è molto ampia, un simile approccio, basato su una forte interazione tra imprese e consumatori sui temi della sostenibilità, sembra mutuato dall'esperienza, ormai cinquantennale, del commercio equo. Le sue attività, infatti, sono sempre state preposte a supportare le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile nei paesi più arretrati (Bailly, 2010; Mariani e Viganò, 2013)<sup>97</sup> e il consumo sostenibile in quelli sviluppati, nonché a dialogare con le istituzioni per promuovere regolamentazioni più eque a livello internazionale (attività di *advocacy*). Per quanto riguarda i consumatori, in particolare, oltre a informarli sulle caratteristiche del commercio equo (Box 5.1), le organizzazioni di questo movimento agevolano anche la conoscenza personale con i produttori provenienti dai PVS/PMA, mediante incontri realizzati presso le Botteghe del mondo o viaggi di turismo responsabile, con un evidente arricchimento reciproco, umano e culturale (Costantino, Leproux, 2011)<sup>98</sup>.

---

<sup>96</sup> *Le aspettative dei consumatori in tema di sostenibilità, che si configurano come elementi critici per definirne l'identità, influenzando fortemente le decisioni di acquisto, possono indurre le imprese a rivedere le strategie e a investire per migliorare il profilo sostenibile proprio e quello dei relativi prodotti (Galbreth e Ghosh, 2012; Sundkvist et al., 2005).*

<sup>97</sup> *Tuttavia, negli ultimi anni, l'attenzione è stata altresì rivolta ai produttori di beni e servizi, alimentari e non, localizzati nei paesi promotori del commercio equo, così da contribuire alla promozione dei suoi principi anche a loro favore.*

<sup>98</sup> *La conoscenza personale dei progetti da parte dei consumatori spesso determina anche un rafforzamento dell'identità delle comunità locali. Tali comunità, infatti, in ragione di una globalizzazione del modello di consumo, arrivano, talvolta, a "snobbare" i prodotti locali in favore di prodotti più "alla moda", spesso meno nutrienti, riscoprendoli quando ne verificano l'attrattiva nei confronti dei consumatori dei paesi del Nord (Costantino, Leproux, 2011).*



### Box 5.1 - Le caratteristiche del commercio equo<sup>99</sup>

Il commercio equo si fonda sul rispetto di alcuni specifici criteri. Innanzitutto, con l'obiettivo di assicurare un prezzo adeguato alla produzione e mantenere un prezzo al consumo concorrenziale rispetto a quello dei prodotti della stessa categoria, si eliminano gli intermediari. Tale prezzo viene concordato con i produttori e deve essere in grado di coprire tutti i costi di produzione e garantire condizioni di lavoro sicure e salari dignitosi ai lavoratori. A questo si aggiunge il *Fair Trade premium*, diretto a finanziare progetti di sviluppo (inerenti l'istruzione, le condizioni sanitarie, lo sviluppo infrastrutturale, ecc.) a favore della collettività locale. Nel caso che i prodotti siano anche biologici, il prezzo complessivo viene ulteriormente maggiorato. Ai produttori si assicura la stabilità delle relazioni anche in presenza di sfavorevoli congiunture di mercato e un prefinanziamento per l'acquisto dei mezzi tecnici, così da evitare il ricorso al credito rurale, difficile da ottenere. Le organizzazioni del commercio equo, infine, accompagnano i produttori dei PVS nella crescita professionale e culturale, garantendo un costante supporto formativo e la realizzazione di attività di consulenza e assistenza tecnica a loro favore. Tali attività sono necessarie anche per esportare i propri prodotti nel rispetto degli standard fissati a livello internazionale, uno dei maggiori ostacoli, come già visto, al commercio internazionale da parte dei paesi del sud, e per adeguare l'offerta alle caratteristiche della domanda.

Dal canto loro, i produttori devono assicurare il rispetto di specifici standard ambientali (in tema di tutela di biodiversità, suolo, risorse idriche, utilizzo di input chimici di sintesi – vietato o fortemente limitato – ecc.) e sociali, più o meno articolati a seconda che si tratti di piccole associazioni di produttori o imprese con salariati.

Sebbene più in autonomia, l'impresa biologica che si internazionalizza e vuole migliorare il proprio profilo sostenibile persegue sostanzialmente gli stessi obiettivi del commercio equo, declinandoli in funzione della sua realtà produttiva e del suo contesto di riferimento. Tuttavia, operando al di fuori di specifici circuiti come quelli del commercio equo, deve mettere a punto efficaci strategie di comunicazione, diversificate per tipologia di prodotto e di consumatore, per raggiungere quest'ultimo e raccogliergli i *feedback*, così da stabilire un rapporto di vantaggiosa influenza reciproca. Accanto agli strumenti già attivati nell'ambito del commercio equo e sempre più spesso adottati anche nei negozi biologici specializzati<sup>100</sup>, per favorire l'interazione tra imprese e clienti/consumatori, è evidente, quindi, la necessità di attivare un sistema circolare di *feedback* in entrambi i sensi tra socio-agro-ecosistema, società e produzione (Sundkvist *et al.*, 2005), in grado di assicurare un adeguato flusso informativo tra tali soggetti. L'attivazione di un simile sistema è sempre più importante in ragione della progressiva intensificazione, specializzazione, concentrazione e omogeneizzazione della produzione agroalimentare e dell'aumento della distanza tra socio-agro-ecosistemi e produzione, da un lato, e clienti/consumatori e stakeholder, dall'altro. Soprattutto quando tale distanza è ampia, come nel caso delle esportazioni da un paese/continente all'altro, i *feedback* possono essere trascurati o mascherati dal mercato o non percepiti per la difficoltà di individuare il legame tra scelte dei consumatori e pratiche delle imprese ed effetti sul socio-agro-ecosistema (Sundkvist *et al.*, 2005).

Nel caso di lunghe distanze tra i diversi elementi del sistema, per assicurare la ricezione, la comprensione e la comunicazione dei feedback tra gli stessi, le soluzioni proposte dagli autori si identificano con lo sviluppo di sistemi di produzione-consumo locali, riducendo la dipenden-

<sup>99</sup> Mariani e Viganò E. (2013)

<sup>100</sup> I negozi biologici spesso distribuiscono brochure e riviste mensili per la presentazione delle singole imprese fornitrici e i relativi prodotti, organizzano incontri o visite aziendali per favorire la conoscenza diretta con i consumatori.

za dall'esterno (cfr. anche il caso studio su *La Terra e il Cielo*, par. 5.6.2) e/o con l'intervento delle istituzioni, pubbliche e private, mediante la definizione di standard, specifici sistemi di etichettatura controllati da organismi esterni e certificazioni. Questi strumenti, pur rappresentando un vincolo per i produttori, contribuiscono a rafforzare la fiducia di consumatori e *stakeholder* verso i prodotti e le imprese produttrici (Wognum *et al.*, 2011; cfr. parr. 5.1 e 5.4).

L'utilizzo delle più avanzate tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) è in grado, tuttavia, di ridurre o annullare virtualmente le distanze tra socio-agro-ecosistema, società e produzione, richiedendo, d'altro canto, forti investimenti sia strumentali sia diretti alla formazione del personale addetto alla loro gestione. Si tratta, in questo caso, di strumenti di *web marketing* ormai consolidati ma spesso non appieno valorizzati, come la realizzazione e la gestione del sito internet e la creazione di un account aziendale sui *social network*. A questi si aggiungono diverse tipologie di codici a barre, in particolare quelli diretti a fornire informazioni al consumatore sulle caratteristiche del prodotto (QR code) e su tutte le fasi di produzione, consentendone la completa tracciabilità (fTRACE). Nell'ottica della sostenibilità, tali strumenti andrebbero utilizzati sempre in modo critico e mirato, per far conoscere e promuovere non solo gli attributi dei prodotti, ma anche tutte le attività dell'impresa che incidono positivamente sul suo profilo sostenibile. A questo proposito, il sito internet si configura come uno strumento particolarmente flessibile per raggiungere le diverse tipologie di consumatori e *stakeholder* e per diffondere i report elaborati dalle imprese (Wognum *et al.*, 2011), in particolare quelli di sostenibilità.

Le ICT, pertanto, sono strumentali anche ad assicurare la trasparenza circa la reale sostenibilità dei processi produttivi e dei prodotti esportati, ovvero la loro integrità e rispondenza agli attributi apprezzati e ricercati da consumatori, *stakeholder* e istituzioni. La trasparenza, in particolare, oltre a costituire l'elemento target per creare e rafforzare il legame tra produttore e consumatore distanti nello spazio, è il risultato del coordinamento e della cooperazione tra gli attori della filiera e della condivisione di tutte le informazioni anche con i diversi *stakeholder* (Solér *et al.*, 2010; Sturla e Viganò, 2013; Trienekens *et al.*, 2012). Un approccio improntato alla trasparenza, quindi, si delinea come un approccio di filiera integrato, che implica la definizione di una strategia di sviluppo sostenibile comune e di un sistema di gestione in grado di registrare ed elaborare in modo dettagliato i dati su processi, prodotti, eventi che si verificano lungo la filiera, per assicurare l'attualità e la tempestività delle informazioni immesse, scambiate e condivise (Trienekens *et al.*, 2012). I costi di tali sistemi basati sull'impiego di ICT si sommano a quelli sostenuti per migliorare la sostenibilità aziendale e dei prodotti a fronte dei quali, nel breve periodo, gli esiti in termini di ricavi e fatturato sono incerti, in quanto non si conosce la reale disponibilità a pagare dei clienti per gli attributi di sostenibilità (Wognum *et al.*, 2011). Ne consegue che spesso le imprese di piccole e medie dimensioni hanno difficoltà a investire su entrambi i fronti, se non nella misura necessaria per rispondere a requisiti e standard stabiliti per legge.

Come si vedrà nel paragrafo successivo, per quanto virtuose siano in tema di sostenibilità le imprese biologiche esportatrici scelte come casi studio nel presente lavoro, non si è rilevata una piena coscienza dell'importanza di renderne consapevole il consumatore estero, soprattutto comunicando tutte le pratiche adottate e le iniziative intraprese attraverso un impiego più diffuso delle ICT e l'attivazione di strumenti come i rapporti di sostenibilità. La trasparenza circa l'operato dell'impresa, pertanto, viene assicurata soprattutto mediante strumenti più tradizionali come l'utilizzazione di certificazioni e marchi.

## 5.6 I casi studio

Nei paragrafi che seguono saranno analizzati tre casi studio relativi a imprese biologiche che da diversi anni esportano le loro produzioni in diversi paesi europei ed extra-europei. È opportuno sottolineare che l'analisi per casi studio consente non di rilevare delle prassi diffuse e consolidate tra le imprese biologiche con riguardo, nello specifico, al rapporto tra internazionalizzazione e sostenibilità, ma di individuare comportamenti e/o iniziative innovativi o particolarmente lodevoli che potrebbero essere presi ad esempio da altre imprese, sia di formulare suggerimenti diretti soprattutto a migliorare il rapporto tra le imprese stesse e i consumatori finali che risiedono all'estero.

La scelta dei casi studio è ispirata a due criteri fondamentali, il primo di tipo produttivo e l'altro di natura territoriale, oltre alla volontà di prendere in considerazione imprese già notoriamente sensibili ai temi della sostenibilità. Con riferimento al primo criterio, in particolare, la scelta è stata limitata alle produzioni tipicamente mediterranee. Con riguardo al secondo, invece, sono state considerate imprese dislocate una al Nord Italia, una al Centro e una al Sud. Sono state selezionate, pertanto, Perlage, impresa produttrice di vino biologico e biodinamico, situata nel comune di Farra di Soligo (TV), La Terra e il Cielo, che produce principalmente pasta e, in seconda battuta, pomodoro, ortaggi, legumi e olio e si trova a Piticchio di Arcevia (AN), e Agrinova Bio 2000, che confeziona e commercializza prodotti ortofrutticoli, principalmente agrumi, e si localizza nel comune di Acireale (CT). Tutte e tre le imprese, oltre a mostrare fatturati in aumento relativi soprattutto alle vendite all'estero, segnale di apprezzamento da parte dei consumatori delle rispettive produzioni, si distinguono per la loro spiccata attenzione rivolta non solo alla tutela ambientale ma anche alla dimensione sociale della sostenibilità sia all'interno della propria organizzazione, inclusa quella delle aziende associate e/o conferenti, sia con riguardo alla propria comunità/regione di riferimento. Con minori o maggiori difficoltà a seconda del contesto nel quale operano, infatti, tutte si configurano come soggetto attivo nel territorio, con la finalità di sensibilizzare la collettività su temi di particolare importanza e/o di partecipare operativamente alla soluzione di specifici problemi o alla fornitura di alcuni servizi.

Tuttavia, come si dirà, non mancano le criticità, in quanto le stesse si caratterizzano per una comunicazione debole, in particolare quella rivolta all'estero, relativamente alle azioni realizzate e alle esperienze maturate in tema di sostenibilità, sottovalutando l'importanza di diffondere informazioni in tal senso, al di là del metodo di produzione e trasformazione biologico adottato.

La rilevazione dei casi studio è stata realizzata tramite interviste condotte presso le tre imprese sulla base di un questionario adattato ai diversi comparti produttivi delle aziende e articolato in sette sezioni diverse dirette a rilevare le informazioni aziendali (certificazioni, addetti, investimenti, innovazioni, obiettivi, ecc.), le caratteristiche strutturali ed economico-finanziarie (superficie, fatturato, dimensione della produzione...), il profilo commerciale estero (storia del processo di internazionalizzazione, marchi utilizzati, prodotti commercializzati all'estero canali, ecc.), la sostenibilità delle attività aziendali (emissioni di gas CO<sub>2</sub> equivalenti, destinazione e trattamento dei residui, confezioni e imballaggi, inchiostri utilizzati, risorse idriche, sicurezza, formazione e soddisfazione del personale, educazione al consumo, ecc.), la sostenibilità delle attività commerciali con l'estero (interventi tesi a ridurre l'impatto ambientale, modalità di

trasporto, carburanti utilizzati, prezzo equo, logistica)<sup>101</sup>.

L'analisi di ciascun caso studio si articola in quattro parti, secondo cui la sostenibilità è considerata a livello di impresa, filiera e territorio. I rapporti con i consumatori, in particolare quelli stranieri, funzionali anche a comunicare la propria strategia sostenibile riguardante questi tre livelli, infine, sono trattati nella quarta parte.

### 5.6.1 *I Caso studio: Perlage*

L'azienda vitivinicola Perlage srl è tra le realtà più significative della zona di produzione del Prosecco Conegliano Valdobbiadene Superiore DOCG, disponendo di 20 ettari di terreno di proprietà, a cui si aggiungono altri 70 ettari di 17 produttori terzi della zona (Da Zoldo, 2011). La cantina vinifica 120 tonnellate di uva all'anno e dà lavoro a circa 16 persone, tra produzione e amministrazione. Nel 2013, il fatturato dell'azienda è stato pari a 3,8 milioni di euro.

Perlage nasce nel 1985, quando i fratelli Nardi trasformano l'azienda di famiglia in una società a responsabilità limitata. Contestualmente avviene la conversione al biologico, che diviene definitiva nel 1989. L'azienda è tra le prime a ottenere la certificazione nella zona del Valdobbiadene. Nel 2004, la cantina ottiene anche la certificazione biodinamica.

Grazie all'interessamento di un importatore tedesco specializzato in vini biologici che conosceva i prodotti Perlage, l'azienda si è aperta ai mercati internazionali sin dal 1989. Oggi vende il 75% del prodotto all'estero, su cui è presente con oltre 10 referenze, tre delle quali con marchio esclusivo dell'importatore. Il mercato dei vini Perlage interessa soprattutto il Nord-Europa, dove si avvantaggia di una forte spinta ideologica, e gli Stati Uniti, dove invece il consumo di prodotti biologici si palesa maggiormente come una "moda". In anni recenti Perlage ha però avviato contatti commerciali con i mercati dell'Europa dell'Est e dell'estremo oriente, che offrono opportunità importanti per il vitivinicolo.

---

<sup>101</sup> *In particolare, le sezioni relative alla sostenibilità delle attività aziendali e delle attività commerciali con l'estero sono state formulate anche sulla base de "Sustainable Food Trade Association Sustainability Metrics" ([www.sustainablefoodtrade.org](http://www.sustainablefoodtrade.org)).*

Tab. 5.5 – Destinazione geografica del vino biologico venduto all'estero (% sul fatturato estero)

Paesi	%	Var. % 2010-2012	Canale comm. prevalente	Var. prevista 2013 (+ / - / =)
Germania	24	+ 30 %	Specializzato / GDO	+5%
Olanda	32	+ 300%	Specializzato / GDO	+15%
Svizzera	4,5	+ 120%	Specializzato / GDO	0
Inghilterra	17	-22%	Specializzato / GDO	0
Irlanda	1,3	+ 350%	Horeca	0
Francia	0,3	<i>Solo 2012</i>	Horeca	+5%
Slovacchia	0,4	<i>Solo 2012</i>	Horeca	+10%
Cina e Hong Kong	0,9	<i>Solo 2011/2012</i>	Horeca	+ 15%
Singapore	0,2	<i>Solo 2012</i>	Horeca	0
Messico	0,2	<i>Solo 2013</i>	Horeca	+100%
Finlandia	6	-15%	Monopolio / cruise	+20%
Canada	0,6	<i>Solo 2011/2012</i>	Horeca	+20%
USA	6,4	+5%	Specializzato / GDO / Horeca	+20%
Giappone	0,8	- 11%	Specializzato / GDO / Horeca	+10%
Maldive	0,6	+ 110%	Resort	0
Estonia	1,8	<i>Solo 2011/2012</i>	Specializzato / Horeca	0
Australia	0,3	<i>Solo 2012</i>	Specializzato / Horeca	+ 20%

Fonte: *Perlage*

La decisione di aderire all'agricoltura biologica è motivata da una profonda conoscenza dei suoi metodi agronomici, maturata all'epoca degli studi universitari da uno di titolari dell'azienda, che ebbe modo di venire in contatto con gli studi pionieristici di Francesco Garofalo. Una così convinta adesione ai principi dell'agricoltura biologica si traduce oggi in una continua innovazione del prodotto in chiave sostenibile, nonché in una speciale attenzione al territorio e alla sua comunità, che l'azienda declina dal punto di vista sia sociale sia ambientale.

#### *La sostenibilità dell'impresa*

*Perlage* è un'azienda assai dinamica con una forte propensione all'investimento. I titolari stimano che, annualmente, circa il 60% degli utili sia investito per rinnovare sia i processi aziendali sia i prodotti. Nel triennio 2010-2012, l'azienda ha investito 650.000 euro, di cui appena 130.000 provenienti da fondi pubblici. Gli investimenti hanno permesso una costante innovazione del prodotto, fondamentale per restare competitivi. Per esempio, il rinnovamento dell'impianto di imbottigliamento ha permesso di dare seguito produttivo alla sperimentazione avviata qualche anno prima sullo spumante senza solfiti. In particolare, l'azienda si è dotata di una cappa microfiltrata per ridurre al minimo il rischio di contaminazione batterica in fase di imbottigliamento, cosa che ha permesso di eliminare i solfiti in un vino spumante della gamma. L'innovazione continua ha permesso di superare un periodo di crisi, nel 2008 e, da allora, il fatturato cresce costantemente. Il successo dell'azienda è anche testimoniato dal numero degli inserimenti lavorativi: tre unità di personale nel triennio 2011-2013.

Si tratta, quindi, di una realtà imprenditoriale che basa la sua sostenibilità economica sulla

continua innovazione e sulla ricerca di nuovi mercati, come testimoniato dagli investimenti in marketing, che, all'epoca dell'intervista, nel 2013, ammontavano a 85.000 Euro, pari al 2,5% del fatturato. In particolare, l'azienda investe molto in *new media*: blog aziendale, pagina Facebook e applicazioni dedicate ai loro prodotti, che permettono un rapido raggiungimento dei consumatori.

Per raggiungere elevati standard di sostenibilità ambientale, l'azienda agisce su ogni aspetto della filiera del vino. Innanzi tutto, cerca di evitare sprechi nei consumi idrici e di energia elettrica, monitorando i consumi e favorendo l'uso delle energie rinnovabili.

Perlage, inoltre, porta avanti una politica di drastica riduzione della componente non riciclabile, sia nei processi aziendali sia nei prodotti: favorendo l'uso di imballaggi certificati, o di bottiglie in vetro alleggerito. Promuovendo il riuso degli scarti di produzione, al punto che, dal 2006 al 2013, si è passati da 10 a 3 tonnellate di rifiuto non differenziato.

Perlage è una delle tre aziende coinvolte nel progetto "Winezero" dell'Università di Padova. Si tratta della prima esperienza mondiale di contemporanea valutazione in una stessa area geografica dell'impronta carbonica aziendale (emissioni) e del bilancio degli scambi gassosi, ove si dimostra la capacità del vigneto di catturare anidride carbonica dall'atmosfera, a beneficio dell'ambiente.

A livello aziendale può essere intesa come una stima dell'impronta carbonica, portata avanti con una metodologia inedita, che ha lo scopo di arrivare a una misurazione completa di tutte le emissioni, individuando i punti in cui è possibile una loro riduzione. L'adesione alla ricerca ha comportato un impegno gravoso per l'azienda, la quale si è trovata a valutare l'impatto in termini di CO<sub>2</sub> di tutte le sue attività, non solo produttive ma anche accessorie (es: viaggi).

L'esperienza ha sicuramente portato Perlage a prendere coscienza dell'impatto ambientale dei processi aziendali, per cui, sin da subito, ha organizzato le trasferte in modo che siano il più sostenibili possibile (preferendo mezzi meno inquinanti, per esempio); per il futuro si sta valutando la possibilità di ricorrere a mezzi ibridi per gli spostamenti aziendali.

A esperienza conclusa, si è potuto verificare che i picchi di emissione più rilevanti sono da ascrivere al consumo di energia elettrica e all'impiego di carburanti fossili per le auto aziendali e dei dipendenti; l'azienda, pertanto, ha intrapreso alcune azioni correttive volte essenzialmente al rinnovo del parco macchine e all'utilizzazione delle energie rinnovabili. Due dei sei automezzi aziendali, infatti, sono stati sostituiti con auto ibride, azione che dovrebbe portare a una riduzione del 3% delle emissioni di CO<sub>2</sub> aziendali. In futuro, l'azienda privilegerà sempre mezzi elettrici o ibridi. È allo studio un sistema di incentivi per indurre anche i dipendenti a prediligere tali veicoli.

Complessivamente si attende una riduzione delle emissioni compresa tra il 30% e il 35% del totale. Si tratta, quindi, di un risultato decisamente superiore a quanto stabilito dalle valutazioni iniziali, che portavano a ritenere fattibile, per Perlage, una riduzione del 5% delle emissioni, a livello aziendale.

Un importante risultato conseguito a seguito dell'analisi del ciclo di vita elaborato nell'ambito di winezero riguarda l'ottenimento dell'attestato di conformità alla norma UN EN ISO 14064-1:2012 (*Greenhouse gases – Part 1: Specification for the quantification, monitoring and reporting of project emissions and removals*).

Gli elementi naturali presenti sulle superfici aziendali sono gestiti attivamente. Nell'azienda di

famiglia si contano 2.000 metri lineari di siepi, tagliate ogni 5 anni. Ci sono anche 3.000 metri lineari di terrazzamenti.

Negli anni, l'azienda si è costruita una solida reputazione in *employer branding*, grazie alla capacità di attrarre talenti, all'impegno verso i lavoratori e alla salubrità (psicologica e ambientale) dei luoghi di lavoro. Si ravvisa, quindi, una grande coerenza tra la sostenibilità comunicata all'esterno e quanto avviene all'interno dell'azienda

La crisi del 2008 ha costretto l'azienda anche a un radicale cambiamento dell'organizzazione del lavoro. La rinnovata attenzione agli sprechi e la necessità di ottimizzare il lavoro (migliore gestione del tempo, combattimento dei tempi morti) ha portato all'adozione della *lean organization*, basata sul metodo toyota, che permette una riorganizzazione veloce del lavoro e l'annullamento o la riduzione dei tempi morti tra una mansione e l'altra, anticipando specifiche attività, altrimenti realizzate in successione con un allungamento dei tempi necessari per portare a termine le singole operazioni (es. imbottigliamento e confezionamento).

Nonostante la forte impronta aziendalista, la sostenibilità sociale è attivamente perseguita, nei rapporti sia interni sia con la comunità locale. I collaboratori, infatti, sono coinvolti nei processi decisionali dell'azienda, per cui, ad esempio, il piano degli investimenti è stato discusso con i dipendenti, nella convinzione che la corresponsabilità agevoli l'individuazione di soluzioni valide e migliori l'ambiente lavorativo.

I collaboratori sono spinti, attraverso il supporto di consulenti del lavoro, a individuare obiettivi di miglioramento in termini sia di prestazioni sia di rapporti, sono previste premialità per i periodi di lavoro più intenso, anche se per il futuro sta valutando una organizzazione degli incentivi sulla base di obiettivi condivisi

Perlage è parte attiva delle reti imprenditoriali locali: Confindustria e Consorzio del Valdobbiadene DOC. È, inoltre, uno dei fondatori del consorzio di aziende vitivinicole biologiche "Biombra". Quest'ultima, in particolare, rappresenta un buon esempio dell'attenzione posta da Perlage al territorio e alla filiera. Con riguardo al territorio, infatti, Perlage è una stimata interlocutrice delle realtà locali, un punto di riferimento di tante iniziative culturali e informative portate avanti da soggetti pubblici e privati.

#### *La sostenibilità lungo la filiera*

Perlage produce 26 referenze per il mercato nazionale e internazionale, a cui bisogna aggiungere tre commercializzate con il marchio del distributore estero.

La cantina vinifica il vino proveniente dall'azienda di famiglia e dalle altre 17 aziende del gruppo. Le aziende fornitrici sono per lo più situate in Veneto e contribuiscono con le loro uve alla produzione di proseccchi DOC e DOCG. Due aziende socie si trovano invece in centro Italia; una di queste è la Fattoria di Vaira, storica azienda molisana le cui uve sono vinificate in un prodotto biodinamico.

Come sottolineato da un'indagine di Veneto Agricoltura (Rullani, 2012), l'azienda intrattiene con le aziende fornitrici un'interrelazione di tipo baricentrico o a "rete verticale", in cui un'azienda leader guida le altre dettando le regole. Le relazioni con i fornitori sono infatti regolate da una scheda di valutazione che misura i diversi aspetti del rapporto: qualità delle relazioni, rispetto delle consegne o conformità delle stesse. Ogni parametro è valutato tramite un punteggio da 1 a 5; se l'azienda scende al di sotto del 3 in un parametro viene posta "sotto osservazione".

Come rilevano Rela e Dezanche (2012), gli impegni che l'azienda intende portare avanti nei confronti dei clienti, degli stakeholders dell'impresa (fornitori e distributori) e della società e costituenti la *mission* dell'azienda sono garantiti dal sistema di formazione continua adottato, dal sistema di certificazioni a cui è sottoposta e da un controllo di gestione rigoroso. L'azienda si appoggia a un laboratorio estero per l'analisi chimica dei vini, il quale, attraverso tecniche all'avanguardia, riesce a rilevare i pesticidi ai livelli più bassi e quasi irrilevabili dai comuni laboratori.

Perlage ha acquisito negli anni diverse certificazioni, che le permettono di competere al meglio sui mercati esteri. Tuttavia, questa grande attività richiede competenze che non sono presenti in azienda. Pertanto, Perlage si avvale della collaborazione di istituzioni private italiane (associazione di categoria, Consorzi di tutela, società di consulenza) ed estere, che forniscono un aiuto prezioso in ambito contrattualistico e per la gestione degli standard di qualità richiesti da certificazioni anche molto diverse tra loro. Il forte orientamento verso mercati sempre più competitivi come quelli internazionali ha portato l'azienda a ricercare la continua innovazione del prodotto, adattandolo ai gusti dei consumatori. Per questo si avvale di collaborazioni con enologi inglesi, australiani, neozelandesi, tedeschi. L'esperienza con gli enologi inglesi, per esempio, ha permesso di produrre vini "english style" per la GDO inglese, il cui cliente preferisce un prodotto di pronta beva. Tali collaborazioni, inoltre, hanno permesso ai vini di Perlage di raccogliere innumerevoli riconoscimenti internazionali.

L'export è affidato a una fitta serie di importatori che operano nei paesi destinatari. Perlage non sceglie i fornitori di servizi logistici in base alla loro politiche di sostenibilità; solo in una occasione ha chiesto a un distributore del Nord America di cambiare la logistica a destinazione, con un ripensamento della collocazione dei magazzini, in quanto quella adottata era ampiamente inefficiente e, quindi, poco sostenibile.

I prodotti di Perlage rischiano di diventare oggetto di un processo di "convenzionalizzazione" del biologico (cfr. par. 5.2). Nel caso in oggetto, è infatti evidente che gli sforzi per rendere le produzioni sostenibili rischiano di essere vanificati se i distributori non adottano specifiche politiche di sostenibilità.

Trovandosi a operare su un mercato molto competitivo, Perlage, come numerose aziende agricole venete, crede molto nel valore della cooperazione di filiera. Il Consorzio "biombra" offre un interessante esempio dei risultati ottenibili attraverso la collaborazione tra aziende concorrenti. Nata con lo scopo di favorire il confronto tra aziende concorrenti e fare massa critica per affrontare mercati esteri importanti, l'associazione, che raccoglie 5 aziende biologiche del territorio del Valdobbiadene, ha dato vita a un gruppo di acquisto di mezzi tecnici e a una rete condivisa di assistenza tecnica che si è tradotta, con reciproco vantaggio delle parti, in un risparmio per le aziende e in un più efficiente, e meno costoso, supporto alle aziende da parte dei professionisti. Tra le iniziative portate avanti nell'ambito della rete, vi è la sperimentazione per ridurre l'utilizzo del rame fino a 2 kg a ettaro invece dei 4 kg/ha attuali. Questa, come altre iniziative, dimostra quale fiducia l'azienda ponga nelle esperienze di rete, come del resto testimoniato dalle collaborazioni intessute con Unindustria Treviso e i consorzi di tutela in occasione della promozione dei propri vini all'estero.

#### *Perlage e il territorio*

L'azienda è inserita bene nel tessuto economico e sociale del Valdobbiadene. È un punto di riferimento culturale per la cittadinanza di Farra di Soligo, in quanto sempre più spesso si mette a disposizione della comunità nell'organizzazione di eventi culturali e momenti



formativi/informativi.

L'attenzione alla dimensione locale si manifesta anche nelle decisioni che concernono la sostenibilità ambientale.

L'impegno di Perlage per la riduzione degli *input* chimici ha fatto sì che l'azienda sviluppasse un programma di lotta biologica tramite reintroduzione e redistribuzione di antagonisti autoctoni che si è rivelata molto efficace. Il tema è particolarmente sentito nel Valdobbiadene, dove la mancanza di discontinuità tra aree agricole e residenziali espone la cittadinanza al rischio di venire in contatto con sostanze tossiche. Per questo motivo viene chiamata dal WWF locale a testimoniare la sua esperienza agli altri viticoltori della zona.

L'attenzione alla salubrità delle produzioni è testimoniata dal ritorno in azienda del Rigogolo (*Oriolus oriolus*), specie tipica del vigneto/frutteto, la cui effigie è ora nel logo di Perlage.

#### *Perlage e il consumatore*

Come dichiarato sin dalla prima riga della *mission* aziendale, il primo impegno di Perlage è verso il consumatore. Tale impegno si sostanzia nell'attenzione alla qualità delle produzioni, garantita soprattutto dalle certificazioni. Anche l'innovazione continua è frutto della volontà di rimanere un passo avanti al resto del mercato, intuendo gli sviluppi delle nuove tendenze: lo spumante senza solfiti, il prosecco vegano sono solo alcuni dei prodotti più apprezzati dai consumatori.

La sostenibilità è un elemento imprescindibile della strategia produttiva di Perlage e il consumatore ne è reso un consapevole partecipante attraverso la comunicazione. L'azienda è dotata di sito internet in quattro lingue, un blog ed è attiva sui principali social network. Su questi canali, pertanto, viene data pronta comunicazione delle iniziative aziendali e dei riscontri che l'azienda e i suoi prodotti hanno sulla stampa nazionale ed estera.

L'etichetta è utilizzata per veicolare informazioni aggiuntive rispetto a quelle previste dalla normativa, in particolare sulle bottiglie destinate al mercato estero, riportando il tipo di allevamento e il motto dell'azienda, "*Enjoy wine and environment responsibly*", che riassume l'attenzione all'ambiente e al sociale, accanto alle consuete informazioni sulle uve, sulle temperature di servizio e sugli abbinamenti.

Le bottiglie destinate al mercato inglese portano informazioni supplementari per un consumo responsabile insieme al logo del "divieto" di consumazione da parte di donne incinte. Si tratta di un'azione volontaria attuata dalle aziende aderenti all'iniziativa "*drinkaware*", di una associazione *no profit* fondata da alcuni produttori di alcolici con lo scopo di educare il consumatore del Regno Unito al bere responsabile.

Infine, le etichette destinate al mercato estero riportano una piccola cartina, che consente di identificare il luogo di produzione sul territorio italiano, e una breve descrizione, in chiave storica e paesaggistica, della zona. Si inverte così il concetto di filiera corta come esperienza del territorio descritto nei paragrafi precedenti.

L'etichetta, quindi, veicola l'informazione istituzionale, mentre la relazione con il consumatore si instaura soprattutto attraverso il sito internet e i social media. D'altra parte, l'analisi dei messaggi veicolati attraverso mezzi così differenti permette di dire che il tipo di consumatore pro-attivo (cfr. par. 5.5) a cui si rivolge Perlage è essenzialmente il consumatore italiano.

Il sito dell'azienda, infatti, riporta in italiano, inglese e tedesco la *mission* di Perlage, che

descrive le linee su cui si muove la responsabilità sociale dell'azienda verso l'ambiente, i lavoratori e la comunità locale. Il consumatore estero viene quindi a conoscenza dell'impegno di Perlage sul suo territorio, ma non nei particolari a cui può accedere il consumatore italiano attraverso il blog o Perlapp. La comunicazione aziendale, infatti, porta a conoscenza del solo consumatore italiano il grande impegno di Perlage verso la comunità di Farra di Soligo e le altre iniziative intraprese o alla cui realizzazione l'impresa contribuisce anche dal punto di vista ambientale come, ad esempio, la riduzione del consumo di rame nei vigneti. Le comunicazioni in inglese presenti sulla pagina *facebook* riguardano per lo più iniziative commerciali, mentre la *newsletter*, molto ricca di contenuti, è solo in italiano. Benché l'azienda stia progressivamente abbandonando le forme di comunicazione tradizionali, l'unico catalogo in inglese delle iniziative di sostenibilità sociale sul territorio è contenuto in un opuscolo di presentazione della cantina e dei suoi prodotti, realizzato nel 2013, verosimilmente destinato alla distribuzione in fiera.

Seguendo quanto riportato da Russo (2011) e con riferimento al consumatore locale, si può dire che l'azienda crea un rapporto con l'acquirente che non è solo di tipo commerciale, in quanto, da un lato, il vino rappresenta il consumatore e il suo stile di vita (il consumo di prodotti biologici ha una forte carica ideologica) e, dall'altro, lo stesso viene responsabilizzato nella co-gestione del territorio. E' auspicabile, quindi, che anche il consumatore estero sia messo nella condizione di poter assolvere a questa duplice funzione, che richiede all'impresa, tuttavia, un forte investimento soprattutto in risorse umane. L'acquisto di un vino Perlage, comunque, ha una funzione responsabilizzante anche per l'azienda stessa, in quanto l'acquirente riscontra nel marchio dei valori che non possono essere traditi da comportamenti aziendali non conformi all'immagine veicolata dai prodotti.

### **5.6.2 Il caso studio: La Terra e il Cielo**

La Terra e il Cielo, Società agricola cooperativa nata nel 1980 nel comune di Senigallia (AN), opera in un contesto piuttosto dinamico dal punto di vista produttivo, ambientale e sociale, che lei stessa contribuisce ad arricchire con la costruzione di una rete di rapporti privilegiati con i soci agricoltori della cooperativa e le altre imprese biologiche marchigiane produttrici di pasta, insieme alle quali hanno costituito il consorzio Marche biologiche<sup>102</sup>, e l'organizzazione di un'ampia serie di attività sul territorio, sia nell'ambito della Rete di Economia Etica e Solidale delle Marche (REES Marche) sia al di fuori di questa.

Attualmente la cooperativa occupa 19 persone, di cui 2 a tempo parziale. Per l'attività di trasformazione in senso stretto, La Terra e il Cielo conta su un mulino con macine a pietra (Mulino Spoletini, Piticchio di Arcevia) per la produzione di farine integrali, un impianto di decorticazione del farro, uno per la pulitura di cereali e legumi e uno per la torrefazione del caffè, tutti e tre di proprietà della Cooperativa, e tre pastifici non di proprietà, uno a Teramo, che produce solo pasta biologica, il secondo a San Benedetto del Tronto, utilizzato per la pasta trafilata al bronzo sia certificata biologica (60%) sia convenzionale (40%), e l'ultimo a Chieti Scalo, anche questo misto. Ricorre a un mulino a cilindri esterno alla Cooperativa (Molini del

---

<sup>102</sup> Oltre a La Terra e il Cielo, al Consorzio Marche Biologiche sono associati la Cooperativa agricola Gino Girolomoni, nata nel 1977 a Isola del Piano (PU) con l'allora denominazione Alce Nero, il Consorzio agricoltori biologici Società cooperativa Terra Bio (1997), la Società cooperativa agricola Italcer (2000) e la Cooperativa agrobiologica Montebello (2009). Gli obiettivi del Consorzio sono il rafforzamento del settore biologico marchigiano e, in particolare, della sua filiera cerealicola e la salvaguardia della biodiversità, anche mediante la coltivazione e la lavorazione di cultivar antiche.

Conero, GrottiniGroup), invece, per ottenere le semole di grano duro e altri cereali, molino utilizzato per la lavorazione di materie prime sia biologiche, sia convenzionali<sup>103</sup>.

Il processo di internazionalizzazione della Cooperativa ha preso avvio nel 1987, ma ha subito un'accelerazione con la costruzione del sito internet più di 20 anni fa, consentendo di esportare verso alcuni paesi extra-continentali, come Giappone e Nuova Zelanda. Attualmente, i paesi di destinazione sono 24<sup>104</sup>, ma la cooperativa sta meditando di allargare il proprio mercato a Cina e Brasile, dove i consumi sono in forte aumento. La stessa, infatti, definisce la propria strategia come espansiva, per cui è sempre pronta a penetrare nuovi mercati.

Gli obiettivi che spingono l'impresa a esportare sono soprattutto la diversificazione del portafoglio clienti e la crescita aziendale, benché assuma una certa rilevanza anche la diversificazione dei canali commerciali. Le esportazioni sono in continuo aumento e costituiscono oltre la metà del fatturato de La Terra e il Cielo. Nel 2012, infatti, il mercato estero costituisce il 50% di quello totale (2,5 milioni di Euro<sup>105</sup>), in crescita del 18% rispetto a quello del 2011, a fronte del 3% relativo al fatturato delle vendite in Italia che, l'anno precedente, rappresentava il 60% del totale. Anche il 2014 si distingue per un forte aumento del fatturato, più equilibrato tra Italia (+10%) ed estero (+15%), che ha visto aumentare le esportazioni soprattutto verso Francia (+48%), Australia (+40%), Benelux (+28%), Giappone (+25%) e Spagna (+15%).

#### *La sostenibilità dell'impresa*

L'attenzione de La Terra e il Cielo per alcuni aspetti della sostenibilità nasce con la cooperativa stessa, nel 1980, che inizia la propria attività su 32 ettari di terreno in affitto, gestiti con metodo biologico e biodinamico e investiti a erba medica e prati e pascoli destinati all'allevamento ovino e, successivamente, alla coltivazione di cultivar antiche di cereali e legumi, talvolta sconosciute (caso del grano etrusco), impiegando tutti i soci della cooperativa<sup>106</sup>.

Gli aspetti su cui la Cooperativa fa leva per migliorare il proprio profilo sostenibile e quello dei suoi prodotti, estremamente diversificati e inerenti a tutte le dimensioni della sostenibilità, testimoniano la sua spiccata consapevolezza sulla funzione non solo economica ma anche sociale dell'impresa (Sheth *et al.*, 2011). Benché, in generale, l'attenzione dei consumatori verso la sostenibilità stia crescendo (Russo, 2011), la scelta della cooperativa di investire su questo fronte ha da sempre guidato le sue attività, non improntate a logiche opportunistiche.

---

<sup>103</sup> In Italia, infatti, non esistono molini a cilindri esclusivamente dedicati alla produzione di semole biologiche. Alcune imprese produttrici di pasta biologica, tra cui La Terra e il Cielo, in passato hanno tentato di riunirsi per finanziare congiuntamente la realizzazione di un simile molino, ma i costi troppo elevati non lo hanno consentito. A tal fine, sarebbe necessario lo stanziamento di un finanziamento pubblico specifico.

<sup>104</sup> Si tratta di Francia, Germania, Austria, Regno Unito, Irlanda, Spagna, Grecia, Belgio, Paesi Bassi, Svizzera, Svezia, Estonia, Lituania, Israele, Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Stati Uniti, Canada, Giappone, Australia, Nuova Zelanda, Malesia, Singapore, Sud Corea.

<sup>105</sup> Il 70% del fatturato complessivo è relativo alla pasta, mentre il restante 30% a prodotti quali caffè, pomodoro e condimenti, cereali e legumi, prodotti da forno, olio, vino e birra. Tranne quest'ultima, prodotta in Germania, il riso in Piemonte e il caffè, proveniente dal Guatemala, gli altri prodotti o le relative materie prime sono realizzati nelle aziende socie della Cooperativa. La Terra e il Cielo, pertanto, offre un paniere di prodotti diversificato che, veicolato dalla pasta, contribuisce fortemente ad aumentarne il fatturato, sia in Italia sia all'estero.

<sup>106</sup> L'oggetto sociale della Cooperativa La Terra e il Cielo, infatti, è la "creazione di attività economiche nel settore agricolo per consentire ai soci l'occupazione lavorativa permanente, la lavorazione, trasformazione e vendita di prodotti agricoli biologici e biodinamici".

Poiché il successo della marca dipende non solo dalla qualità del prodotto ma anche – e soprattutto – dalla capacità dell’impresa di conquistare la fiducia del consumatore, in tal senso l’azienda è riuscita a costruire una solida reputazione attraverso propri loghi specifici (Equobiologico e Pasta firmata), tuttavia, non certificati da un soggetto terzo<sup>107</sup>, e aderendo a marchi ombrello (Con Marche Bio, REES Marche), con l’intento di “stimolare” la percezione che il consumatore ha non solo del livello qualitativo del prodotto ma anche di tutto ciò che sta “dietro allo stesso” (origine della materia prima, processo produttivo, lavoro, ecc.). Accanto a questi loghi, l’azienda ha adottato, oltre alla certificazione biologica, certificazioni volontarie di prodotto e di processo finalizzate a valorizzare il prodotto e l’azienda, agendo sulla sua identificazione, differenziazione e posizionamento per penetrare segmenti di mercato nazionale ed estero (es. certificazione secondo lo standard NOP per gli USA, JAS per il Giappone e OFDC per la Cina). La cooperativa si è orientata verso certificazioni di processo e di prodotto che si traducono in requisiti definiti, controllabili e misurabili, diversi o più restrittivi di quelli comunitari, mostrando particolare attenzione anche a culture diverse dalla nostra (es. certificazione secondo lo standard Kosher).

Sul fronte della produzione della pasta, La Terra e il Cielo ha intenzione di rilevare il pastificio di Teramo, mediante la localizzazione di parte dei suoi impianti (pressa e linea di confezionamento) su un terreno della cooperativa situato vicino alla sua sede. Oltre a un risparmio dei costi, grazie all’internalizzazione di un segmento della produzione di pasta, sono evidenti i benefici ambientali connessi alla eliminazione degli spostamenti dei suoi prodotti da Teramo a Piticchio di Arcevia, attuale sede della cooperativa. Analogamente, è stato chiesto in affitto il Molino Spoletini, situato a poca distanza dalla sede della cooperativa, per cui i possibili benefici si avranno, eventualmente, dal punto di vista economico e sociale. La Terra e il Cielo intende ampliare la base societaria, con l’inserimento di altre categorie di soci nella cooperativa (socio sovventore; socio titolare di azioni di partecipazione alla cooperativa) per consentire ai consumatori e ai GAS di farne parte, anche per finanziare la probabile rilevazione del pastificio di Teramo. Prevede di realizzare, inoltre, un impianto a biomasse per la produzione di energia da fonti rinnovabili, utilizzando la pula prodotta durante il processo di decorticazione.

Nell’ambito del PIF Marche Biologiche (cfr. nota 23), La Terra e il Cielo sta collaborando con l’Università di Urbino alla realizzazione di un packaging ecocompatibile, ovvero alla messa a punto di una confezione della pasta realizzata senza propilene (che rende la confezione più resistente) e solo con materiali naturali e completamente compostabile. C’è anche l’intenzione di ricorrere all’utilizzo di etichette in plastica in modo da rendere interamente riciclabile la confezione, nonché di acquistare una macchina punzonatrice per imprimere la data di scadenza sui pacchetti di pasta al posto dell’utilizzazione di inchiostri.

---

<sup>107</sup> *Naturland, associazione tedesca di agricoltori biologici presenti in diversi paesi del mondo, infatti, vorrebbe che il marchio “Bio&Equo” fosse certificato.*

Tab. 5.6 – Le iniziative sostenibili intraprese da La Terra e il Cielo

Criteria di sostenibilità	Elementi di sostenibilità	Note
Bioedilizia e bioarchitettura	La sede della cooperativa, costituita dagli uffici e da uno dei tre magazzini di stoccaggio dei prodotti finiti, è stata costruita nel 1998, nel rispetto dei criteri della bioedilizia, della bioarchitettura e del feng-shui.	Obiettivo: garantire un ambiente salutare per i lavoratori e una condizione di salubrità ai prodotti biologici, stoccati e movimentati nel magazzino ( <a href="http://www.laterraeilcielo.it">www.laterraeilcielo.it</a> ).
Produzione energia da fonti alternative	Costruzione di un impianto fotovoltaico da 85 kW, posizionato sopra il tetto della sede della cooperativa, terminato a novembre 2010 e attivato a maggio 2011.	Copre, senza esuberi, l'intero fabbisogno energetico della sede della cooperativa e degli impianti in proprietà.
Riduzione dei rifiuti delle attività aziendali	Non si utilizza all'interno della sede acqua minerale così come al CaterRaduno <sup>108</sup> o presso altre iniziative organizzate dalla Cooperativa, dove l'acqua del rubinetto è distribuita nelle bottiglie fornite da "Gorgo vivo", la società che gestisce l'acquedotto del comune di Senigallia	La pula dell'impianto di decorticazione dei cereali viene utilizzata per la composizione della razione alimentare degli animali e della lettiera.
Riciclo dei materiali	Si pratica la raccolta differenziata.	
Packaging ecocompatibile o riciclabile	Eliminazione dell'alluminio dalle confezioni di caffè. Non si utilizzano inchiostri nelle etichette diverse da quelle apposte dal pastificio (es., pomodoro, caffè).	Su richiesta del gas svizzero di Lugano, costituito da circa 1.500 famiglie.
Riduzione dei gas a effetto serra	L'autovettura del tecnico agricolo della cooperativa per pianificazione culturale nelle aziende socie va a metano. Cella frigorifera nuova (senza gas climalteranti). Per gli spostamenti di natura lavorativa si utilizzano i mezzi pubblici nella maggiore misura possibile.	
Qualità della pasta	Da circa dieci anni, qualora gli ordini di pasta siano eccessivi, per cui le materie prime disponibili non sono sufficienti, si acquistano cereali non più dall'estero ma solo da Terra Bio, socia de La Terra e il Cielo. Minore percentuale di acqua presente nella pasta. Tecnico interno all'azienda per il controllo delle aflatossine. Verifica dei residui nei prodotti presso un laboratorio esterno (Neutron S.p.A, Modena). Pasta essiccata a bassa temperatura (45°).	L'acqua costituisce il 9% della pasta invece del 12,5% fissato per legge, per cui si conserva più a lungo, tre anni invece di due, e in modo migliore.

segue

<sup>108</sup> Fino al 2013, infatti, La Terra e il Cielo ha gestito la mensa del CaterRaduno, organizzato da Radio 2, in particolare dai conduttori dei programmi radiofonici Caterpillar AM e Caterpillar, nell'ultima settimana di giugno a Senigallia.

Diversificazione della produzione	Oltre alla realizzazione o alla vendita con proprio marchio di prodotti trasformati (cereali, farine, pasta, legumi, creme e minestrone, caffè, passata di pomodoro, prodotti da forno, olio, vino e birra), la Cooperativa coltiva 80 ha per la produzione di frutta e verdura.	
Impiego di soggetti con svantaggi	Una persona con contratto a tempo determinato da circa 10 anni. Una persona che lavorava con assistenza sociale, al tempo dell'intervista, presso la cooperativa nell'ambito di uno stage.	
Partecipazione di soci e lavoratori al processo di miglioramento delle attività della cooperativa	Assemblea dei soci: 2-3 l'anno, a seconda delle necessità Riunione generale (soci e lavoratori): 3-4 l'anno Consiglio d'amministrazione: possono partecipare tutti i lavoratori ma senza diritto di voto Riunioni interne per settore di attività: magazzino (1 a settimana), ufficio (tendenzialmente 1 a settimana)	
Gestione personale	Flessibilità orario di lavoro: si accolgono, quando possibile, tutte le richieste con il vincolo del recupero delle ore perdute Processo di responsabilizzazione e motivazione dei lavoratori ("come se l'azienda fosse loro") Check list per valutare il grado di soddisfazione dei lavoratori	Non hanno il cartellino per verificare entrate e uscite ma si controlla affinché nessuno se ne approfitti Employer branding
Ricambio generazionale	Assunzioni di giovani soprattutto a seguito di stage o fruizione di borse lavoro della Provincia presso la cooperativa 5 persone, delle 17 che lavorano a tempo pieno, hanno tra i 23 e i 35 anni e svolgono funzioni di rilievo (responsabili commerciale Italia, commerciale estero, qualità, rapporti con i GAS, rapporti con i negozi specializzati)	
Formazione	Quando necessario, partecipazione dei dipendenti a corsi specifici attinenti le loro funzioni.	Es., la responsabile commerciale estero ha frequentato un corso di marketing internazionale, mentre il responsabile qualità un corso per NOP e JAS presso l'Odc IMC.
Sviluppo canali commerciali alternativi	La Cooperativa vende i propri prodotti a gas locali, nazionali ed esteri. A Senigallia, la Cooperativa ha un proprio punto vendita, così come presso la sede (quest'ultimo aperto un solo giorno a settimana)	

Fonte: La Terra e il Cielo

### La sostenibilità lungo la filiera

Attualmente, La Terra e il Cielo conta circa 110 aziende agricole socie, per una SAU complessiva che si attesta sui 2.000 ettari e una dimensione media aziendale di poco più di 18 ettari. Il 95% delle aziende è localizzato nelle Marche e le restanti si trovano nelle regioni limitrofe. Tra queste, solo una, di circa 100 ettari, è mista, costituita da due corpi separati, uno coltivato con metodo biologico e l'altro con metodo convenzionale, ma si tratta dell'unica

eccezione alla regola di lavorare solo con aziende integralmente biologiche. Tuttavia, nel 2014, La Terra e il Cielo ha effettuato uno scambio di quote sociali con il Consorzio Con.Pro.Bio Lucano, che è diventato suo socio e viceversa, dando avvio a degli accordi commerciali finalizzati alla fornitura di cereali e legumi da parte di quest'ultimo, a cui, nel 2015, si aggiungerà anche il pomodoro biologico da industria, con coltivazione e lavorazione eseguita interamente in Basilicata dai soci del Consorzio stesso (Monetta, 2015)<sup>109</sup>.

Per assicurare la trasparenza delle proprie attività, a seguito della richiesta, da parte di un'azienda agricola, di diventare socio conferitore della cooperativa, La Terra e il Cielo verifica le possibilità di sbocco commerciale del prodotto aggiuntivo e, oltre a un sopralluogo presso la stessa, fa alcune indagini sul suo conto, per valutarne il grado di affidabilità in merito al rispetto del disciplinare biologico e al trattamento dei lavoratori.

Dal punto di vista ambientale, qualche azienda ha adottato l'approccio agroecologico, ma non su sollecitazione della cooperativa. Nelle diverse aziende socie, spesso sono presenti una o più tipologie di elementi seminaturali (siepi, filari, macchie boscate, fossi e capezzagne, laghetti e altre zone umide), funzionali alla conservazione della biodiversità, di cui, tuttavia, non è stata mai verificata l'estensione complessiva. Sempre a difesa della biodiversità, sono coltivate anche varietà autoctone e/o antiche, come le varietà di grano duro Taganrog, Senatore Cappelli (ottenuto dalla selezione di grani spontanei che nascevano nel Nord Africa) ed Etrusco (simile al kamut/grano khorasan, rinvenuto in alcune tombe etrusche e consegnato ai fondatori della cooperativa da Ivo Totti), la Cicerchia delle Marche, il miglio, l'orzo mondo, alcune varietà di grano tenero.

La Cooperativa promuove spesso iniziative con i soci sui metodi per conservare la sostanza organica nel suolo. In tema di conservazione delle risorse naturali, tuttavia, non sono effettuati specifici monitoraggi (ad esempio, livello di biodiversità, sequestro di carbonio, emissioni gassose rilasciate ed evitate), se non *una tantum* la rilevazione a campione della sostanza organica nei terreni delle aziende socie. Al riguardo, la costruzione di una serie storica di tutti i principi attivi non rilasciati sui terreni delle aziende socie, invece utilizzati se queste fossero state gestite con metodo di produzione convenzionale piuttosto che biologico, avrebbe grande importanza, in termini di comunicazione, a testimonianza del minor danno indotto dalla filiera biologica all'ambiente.

In tema di utilizzo di energie da fonti alternative, diverse aziende socie hanno installato impianti fotovoltaici ma non è disponibile il loro numero.

Per quanto riguarda gli altri segmenti della filiera, un aspetto a cui la Cooperativa presta particolare attenzione è il trattamento dei lavoratori, che, tuttavia, verifica con relativa facilità nel caso delle imprese fornitrici di imballaggi e confezioni e con grandi difficoltà in quello delle imprese che forniscono servizi logistici, soprattutto di trasporto<sup>110</sup>. La Cooperativa, infatti, disponendo di due soli veicoli, un furgone per gli spostamenti interni e una macchina di

---

<sup>109</sup> *Si tratta di una iniziativa molto interessante per il reciproco vantaggio che può arrecare sia a La Terra e il Cielo sia a Con.Pro.Bio. La prima, infatti, può aumentare la produzione di pasta, legumi e lavorati del pomodoro (salsa e pelati), ampliando le sue quote di mercato interno ed estero, mentre il secondo ha la possibilità di creare nuovi sbocchi commerciali ai prodotti dei propri soci, realizzando prezzi equi, e offrire una nuova e reale possibilità di sviluppo dell'agricoltura biologica ai produttori di una regione che ha visto la SAU biologica più che dimezzarsi rispetto al 2007.*

<sup>110</sup> *Spesso, infatti, gli autotrasportatori sono fortemente penalizzati soprattutto dal punto di vista della durata dei turni di lavoro e/o dei tempi di consegna delle merci, insensatamente ravvicinati rispetto a quelli della loro presa in carico.*

rappresentanza, affida completamente all'esterno la logistica relativa al flusso di merci in entrata e in uscita dall'azienda. I prodotti destinati all'estero, in particolare, sono venduti franco partenza dalla sede della Cooperativa e solitamente spediti congiuntamente a quelli di altre imprese (*groupage*; cfr. par. 5.3). Le imprese che forniscono servizi logistici, pertanto, non sono selezionate in base al loro profilo sostenibile in termini ambientali e non sempre identificabile dal punto di vista sociale, per cui l'unica precauzione che la Cooperativa prende nei loro confronti riguarda la stipula di contratti con i trasportatori per la pulizia dei camion e/o dei container in modo da evitare eventuali contaminazioni dei prodotti biologici.

A seguito dell'aumento delle esportazioni verso Giappone, Stati Uniti, Nuova Zelanda e Australia, grazie anche all'entrata di nuove aziende produttrici nella cooperativa, negli ultimi cinque anni sono aumentati i trasporti via nave, mentre rimangono pressoché costanti quelli su strada. Anche il consumo annuale di petrolio è rimasto sostanzialmente invariato nello stesso periodo, attestandosi sugli 8.000 euro.

### *La Terra e il Cielo sul territorio*

Il percorso avviato da La Terra e il Cielo sul territorio si focalizza sull'economia solidale e sulla solidarietà verso i soggetti della collettività, locale e non, con una serie di azioni che esprimono la sensibilità dell'impresa nel percepire i bisogni sociali, culturali, ambientali ed economici e la volontà/capacità di tradurli in obiettivi condivisi da realizzare<sup>111</sup>. Tali azioni hanno ricadute immediate sul territorio locale ma, se adeguatamente comunicate, possono fare da cassa di risonanza anche in ambiti esterni al territorio stesso e "fare colpo" su acquirenti/consumatori geograficamente lontani, tanto più con l'utilizzo di marchi ed etichette ("pasta firmata") che indicano la varietà e l'origine territoriale del prodotto e riconducono immediatamente ai produttori della cooperativa e al contesto locale di produzione. L'organizzazione delle numerose attività sul territorio che La Terra e il Cielo porta avanti da anni nell'ambito della Rete di Economia Etica e Solidale delle Marche (REES Marche) e in altri contesti (es. bioedilizia e bioarchitettura, produzione di energia pulita e riduzione dei rifiuti di lavorazione), si inserisce nell'accezione più ampia di economia solidale.

Rientrano in tale ambito anche le esperienze di filiera corta della cooperativa e, in particolare il rapporto con i GAS locali, avviati a seguito di una stima della Cooperativa sui consumi di pasta nella Valle del Misa e Nevola, pari a circa 24.000 quintali all'anno, che potrebbero essere coperti per un terzo dalla sua produzione (circa 8.000 quintali), attualmente esportata per oltre il 50% con evidenti impatti soprattutto di natura ambientale. Oltre al trasferimento del pastificio di Teramo ad Arcevia con il supporto finanziario dei GAS, La Terra e il Cielo vorrebbe creare un distretto di economia solidale con utilizzo di energie alternative.

Un progetto in corso d'opera al quale partecipa La Terra e il Cielo riguarda l'organizzazione di un paniere di prodotti locali biologici – pasta, cereali, prodotti da forno, legumi e olio della cooperativa e frutta e verdura di una cooperativa della valle di recente istituzione (attualmente frutta e verdura provengono da Macerata, Fano e da realtà extra-regionali) – per

---

<sup>111</sup> *Perché possa concretizzarsi un approccio sostenibile riguardo al territorio, non solo l'impresa deve impegnarsi in percorsi di innovazione produttiva e di rafforzamento delle competenze imprenditoriali ma è necessario che sussistano alcuni elementi, quali, in particolare: il rafforzamento del sentimento di attaccamento al territorio da parte dell'impresa, in modo da incrementare le risorse che non possono essere delocalizzate; il potenziamento del senso del bene comune; l'integrazione di tutte le risorse del territorio; la valorizzazione degli elementi comuni legati alla specificità del territorio – tradizioni, biodiversità, paesaggi, architettura, know-how – per differenziare i prodotti e creare nuove prospettive di mercato anche attraverso lo sviluppo della filiera corta e il coinvolgimento della popolazione locale (Chirieleison, 2002; Molteni, 2004).*



entrare nel canale della ristorazione collettiva pubblica (scolastica e non) locale (Comuni di Arcevia e Senigallia) con il coinvolgimento di ristoratori e albergatori.

Ulteriori iniziative locali della cooperativa agricola di tipo volontaristico si sviluppano nella solidarietà sul territorio. Annualmente, nel mese di ottobre, la cooperativa partecipa all'iniziativa nazionale "Vivi il bio con Seminare il futuro!" con una propria azienda associata, con l'obiettivo di sensibilizzare le persone sui temi della provenienza del cibo, della biodiversità e dell'importanza della sovranità alimentare locale. I consumatori hanno l'opportunità di essere protagonisti per un giorno del proprio territorio, con la semina a spaglio di un campo di cereali con semente biologica, e di riscoprire l'importanza che i semi rivestono per l'ecosistema, il presidio del territorio e la sopravvivenza umana.

La Terra e il Cielo, inoltre, è solita realizzare cene di beneficenza con i prodotti della cooperativa, il cui ricavato va a favore delle famiglie indigenti o al sostegno di specifici progetti, come la consegna di regali in occasione del Natale o la donazione di pasta alle famiglie locali in difficoltà.

#### *La Terra e il Cielo e il consumatore*

Nello schema proposto da Sheth *et al.* (2011), tra i compiti dell'impresa, vi è quello non solo di raccogliere le istanze dei consumatori in materia di sostenibilità, che qui intendiamo nella sua accezione più ampia (Carter, Jennings, 2004; Maloni, Brown, 2006), ma anche di stimolare l'interesse dei consumatori su questo tema e di mitigarne il comportamento.

Dall'intervista con il presidente della cooperativa, tuttavia, è emerso come La Terra e il Cielo, soprattutto a causa della limitatezza delle risorse economiche da investire in promozione e comunicazione, abbia difficoltà a interagire con i consumatori esteri, specialmente quelli di alcuni paesi<sup>112</sup>, e a comunicare anche le più semplici attività realizzate. È il caso, ad esempio, della tracciabilità e del controllo della filiera della pasta biologica coordinata dalla cooperativa, effettuati da diversi anni, a cui sono connessi i marchi privati "Italiano Bio&Equo" e "pasta firmata" e, in generale, l'etichetta parlante apposta su cereali e legumi che indica il territorio d'origine del prodotto, le tecniche di coltivazione e di trasformazione, i metodi di conservazione, nonché le caratteristiche organolettiche e nutrizionali. Se, tuttavia, si visita il sito *web* della Cooperativa, si rileva come diverse sezioni, ad esempio, quelle relative a tali marchi, siano presenti solo in lingua italiana e tedesca, per cui è difficile che il consumatore estero possa sempre apprezzarne i contenuti e i principi seguiti dalla cooperativa nella regolazione dei suoi rapporti con le aziende agricole biologiche socie. Il sito in lingua inglese, invece, è solo parzialmente tradotto dall'italiano. La cooperativa, inoltre, tra i diversi *social network*, è presente solo su Facebook, ma non in lingue diverse dall'italiano. Ne consegue che il potenziale scambio di informazioni e *feedback* tra impresa, agro-socio-sistema e consumatori e stakeholder (cfr. part. 5.1.2) è piuttosto limitato. Ad esempio, La Terra e il Cielo ha già ottenuto dei riconoscimenti del suo profilo etico; nel 2000 e nel 2006 la rivista *Ethical Consumer*, diffusa nel Regno Unito, ha definito la pasta della Cooperativa come il miglior acquisto dal punto di vista etico, testimoniando come, all'estero, il suo impegno in termini sociali e ambientali sia comunque percepito, ma non se ne trovano riferimenti sul sito. Impegnativo, anche se auspicabile, inoltre, sarebbe tradurre, almeno in inglese, la newsletter mensile della Cooperativa, a cui tutti possono iscriversi per riceverla via e-mail, che tratta

---

<sup>112</sup> Le attività di comunicazione verso la Germania, ad esempio, risultano meno efficaci di quelle effettuate a favore del Benelux, per quanto la pasta de La Terra e il Cielo, a partire dal 1991, abbia ricevuto diversi premi e riconoscimenti, classificandosi come la migliore in diversi paesi europei.

numerosissimi temi di attualità (OGM, cambiamenti climatici, accordi commerciali internazionali, buone pratiche a livello imprenditoriale e/o territoriale, politica, ecc.), anche attinti da altre testate diffuse tramite internet.

Le iniziative specificamente rivolte ai consumatori sono sporadiche e numericamente ridotte, tranne nel caso della promozione o partecipazione a progetti educativi rivolti alle scuole e riguardanti soprattutto il tema della sovranità alimentare, da parte della cooperativa.

Le attività di promozione sono dirette soprattutto a intermediari (buyer, importatori, distributori) piuttosto che ai consumatori finali, così come le indagini sui *feedback* dei consumatori sono effettuate per il loro tramite. Tra le attività di promozione previste nell'ambito del progetto Marche Biologiche al quale la cooperativa aderisce, solo quelle a carattere pubblicitario (su riviste, quotidiani, web, ecc.) sono rivolte anche ai singoli consumatori, mentre le altre, al più, a gruppi di consumatori e GAS.

### **5.6.3 III Caso studio: O.P. Agrinova bio 2000 Associazione Produttori Agricoli Biologici – Soc. Coop.**

Agrinova Bio 2000, costituita nel 1988, è un'Associazione di produttori agricoli siciliani<sup>113</sup> che ha come missione la diffusione e la valorizzazione delle produzioni agricole biologiche. In origine, si sviluppa come cooperativa di tecnici agronomi e produttori (inizialmente nove soci) con l'obiettivo di creare lavoro su una frontiera nuova, l'agricoltura biologica, appunto. Tra i fondatori vi erano giovani neolaureati alla Facoltà di Scienze Agrarie di Catania e agricoltori che da tempo coltivavano con metodi biologici secondo il disciplinare di "Cos'è Biologico" dell'A.I.A.B.; erano ispirati e guidati dalle idee progettuali di Alfio Furnari, docente della Facoltà d'Agraria di Catania, con il quale avevano condiviso una visione culturale e politica di un'agricoltura alternativa ai modelli di produzione dominanti. Un'agricoltura più rispettosa dell'ambiente e della salute dell'uomo, capace di valorizzare e incrementare la biodiversità e stimolare il consumo consapevole di prodotti di qualità. Al contempo si voleva perseguire l'idea di una società politicamente più democratica e socialmente più giusta. In quegli anni, a livello regionale, anche in alcuni ambienti accademici, l'agricoltura biologica era considerata un tabù, mentre il mondo scientifico internazionale cominciava a interrogarsi sulle tematiche di uno sviluppo sostenibile dell'agricoltura.

Partendo dalla valorizzazione delle risorse, intellettuali e fisiche dei soci fondatori, la Cooperativa Agrinova è riuscita, nel suo primo decennio di attività, a trasformarsi da struttura, principalmente, di servizi agli agricoltori biologici siciliani a cooperativa di produzione e condizionamento di prodotti biologici, ottenendo successivamente, nel 2001, il riconoscimento di Organizzazione di Produttori. Il suo percorso, pertanto, è stato completamente diverso da quello normalmente seguito dalle organizzazioni di produttori, che nascono con l'obiettivo di concentrare la produzione delle diverse aziende agricole associate in vista della loro commercializzazione. Nel tempo a seguire, alcuni soci fondatori hanno intrapreso altri percorsi professionali, ma il progetto "Agrinova Bio 2000" costituisce un valido e promuovibile modello di aggregazione tra produttori e tecnici agricoli anche in una regione come la Sicilia, dove l'individualismo è preminente.

---

<sup>113</sup> *Gli uffici e gli stabilimenti di lavorazione si trovano ad Acireale (CT), ma Agrinova si avvale anche di uno stabilimento ad Ispica, in provincia di Ragusa, per il condizionamento degli ortaggi, mentre la passata di pomodoro viene lavorata in conto terzi presso un centro di trasformazione certificato a Chiaramonte Gulfi (RG).*

Le prime esperienze commerciali di Agrinova Bio 2000 sono maturate nei canali specializzati in Italia, mentre il processo di internazionalizzazione ha preso avvio nel 1993 con la vendita dei soli agrumi, grazie a un contatto con un importatore in Svizzera. La partecipazione alle fiere sia in Italia sia all'estero ha poi consentito di entrare in contatto con distributori di altri paesi.

Nel 2014, la O.P. con valori delle vendite di quasi 4 milioni di euro, realizza il 49% del proprio fatturato in Italia e il 51% esportando in Inghilterra (15%), Francia (13%), Belgio (10%), Svizzera (8%), Germania (4%) e in Polonia, Lussemburgo e Grecia (il restante 1%). Il fatturato generato dalle esportazioni è in continua crescita, grazie alla fidelizzazione, all'incremento dei clienti stranieri e alla continua ricerca di nuovi mercati anche allo scopo di diversificare la clientela.

In futuro, Agrinova conta di penetrare maggiormente il mercato francese del biologico e sta progettando di entrare in quello russo, mediante la partecipazione a un'apposita associazione temporanea di scopo. Tale sbocco di mercato è attualmente in *stand-by* a causa dell'embargo totale, imposto dalla Russia durante l'estate 2014, su carne di manzo, carne suina e avicola, frutta e verdura, latte e formaggi provenienti dai Paesi dell'UE.

#### *La sostenibilità dell'impresa*

La O.P. Agrinova bio 2000 è specializzata nella commercializzazione di prodotto fresco, in prevalenza agrumi e ortaggi. Ogni anno la cooperativa commercializza circa 5.000 tonnellate di agrumi e 1.500 tonnellate di ortaggi. Nel 2013, i principali prodotti venduti sono rappresentati da agrumi biologici (arance, tra cui l'Arancia Rossa IGP, limoni, incluso il Femminiello di Siracusa IGP, clementine, mandarini, pompelmi, mandarini-simili, cedri, kumquat) e da produzioni orticole bio, ottenute in pieno campo e in ambiente protetto (patata novella, finocchio, peperone, carciofo, zuccina, pomodoro da mensa e cherry, peperone, asparagi, zucca, melone – giallo e cantalupo – e ortaggi a foglia). Inoltre, la cooperativa tratta anche quantità sempre più significative di alcuni tipi di frutta sub tropicale (avocado e anona) e alcuni prodotti trasformati (marmellate di agrumi, olio extra vergine di oliva, succo di arancia refrigerato, succo di arancia rossa e bionda pastorizzato in bottiglia di vetro, latte di mandorla, passata di pomodoro e due tipologie di vino bianco e rosso).

Tra i prodotti innovativi e di punta della cooperativa, come precedentemente detto, vi è il succo refrigerato d'arancia rossa e bionda, di limone e di mandarino, confezionato immediatamente dopo la spremitura e surgelato nel giro di pochi minuti da un'impresa con certificazione biologica (Treesse Succhi), localizzata nel comune di Aci Catena (CT), che provvede anche all'estrazione degli olii essenziali dalla buccia. Il succo refrigerato viene venduto soprattutto attraverso il canale ho.re.ca. e ad alcuni clienti all'estero. Non esiste ancora, tuttavia, un'adeguata organizzazione in grado di garantire la distribuzione minuta. Va sottolineato, in particolare, che il succo di arancia rossa refrigerato biologico è un prodotto innovativo, difficilmente reperibile sul mercato, al contrario dei succhi al gusto di pompelmo, limone e arancia bionda.

Negli ultimi anni, Agrinova ha effettuato numerosi investimenti in marketing e promozione, fabbricati e impianti, ricorrendo a risorse sia proprie che pubbliche, provenienti in parte dal PSR della Regione Siciliana – Misura 123 – e in parte dall'OCM ortofrutta, tramite il programma operativo. In particolare, è stato acquistato un fabbricato, attualmente in corso di ristrutturazione, attiguo a quello della sede della cooperativa, adibito anche al confezionamento e all'immagazzinaggio dei prodotti da commercializzare. Il fabbricato è già fornito di pannelli fotovoltaici funzionanti, mentre il vecchio, per il funzionamento dei macchinari, è alimentato a gas. Con la misura 123 è stato realizzato l'impianto di ozono per la

sanificazione dell'ambiente<sup>114</sup>.

Tuttavia, oltre all'installazione dei pannelli fotovoltaici e all'utilizzo di un autoveicolo a metano, non si prevede di avviare una strategia diretta al risparmio energetico o a potenziare l'utilizzo di energia da fonti alternative e, in generale, a ridurre le emissioni di gas a effetto serra e contrastare i cambiamenti climatici se non attraverso la promozione dell'approccio agroecologico nelle aziende socie (cfr. paragrafo successivo). Non è stata mai effettuata, inoltre, una misurazione di tali emissioni a livello sia di cooperativa sia di singoli prodotti. La commercializzazione all'estero ha implicato anche la realizzazione di alcuni investimenti, soprattutto in certificazioni e macchinari come, ad esempio, la bollinatrice o la macchina per confezionare agrumi e ortaggi con le retine.

Agrinova Bio 2000 fornisce negozi e supermercati locali, sviluppando sempre di più la filiera corta attraverso la vendita diretta ai consumatori e ai GAS. Dal 2004, la cooperativa ha allestito, all'interno del centro di condizionamento di Acireale, un mercatino settimanale, dove è possibile acquistare i prodotti biologici direttamente dai produttori associati e accreditati. Tuttavia, i suoi canali commerciali sono piuttosto diversificati. Nel Nord Italia, dove la distribuzione appare piuttosto frammentata, rifornisce soprattutto piccoli distributori. In ragione della scelta di sviluppare soprattutto canali commerciali alternativi, più adeguati alla promozione dei prodotti biologici e dei valori e principi a cui la cooperativa si ispira, in Italia la O.P. prevede di abbandonare la GD. Per quanto riguarda il mercato estero, il prodotto viene ancora commercializzato attraverso la GD per il 60% (principalmente in Belgio, Germania, Francia e Inghilterra<sup>115</sup>), i negozi specializzati (25%), gli importatori esteri (10%) e gli operatori del commercio equo (5%).

Sempre nell'ottica di potenziare le vendite nei canali alternativi, una quota della produzione di agrumi è destinata alle mense scolastiche, ambito nel quale la cooperativa vorrebbe ampliare la sua presenza. A tal proposito Agrinova, nel 2013, dopo aver aderito nell'anno precedente a GaranziaAIAB, si è aggiudicata il bando per la fornitura di agrumi a Milano Ristorazione, società a partecipazione pubblica che gestisce il servizio di ristorazione nelle mense scolastiche milanesi (Agostini, 2012). Nello stesso anno, ha vinto la gara per la fornitura di agrumi a IKEA Italia, da anni appannaggio di Apofruit, a cui Agrinova, tra l'altro, vende frutta e ortaggi. Inoltre, per l'Italia, la Cooperativa ha recentemente attivato il commercio elettronico con consegna entro le 48h dall'ordine.

La cooperativa negli anni ha mantenuto i valori originari costitutivi di serietà, integrità morale, pieno rispetto delle regole interne e della legalità (la cooperativa aderisce ad Addiopizzo Catania), professionalità, il tutto supportato da un gruppo di lavoro che discute, si confronta e cerca di realizzare gli obiettivi aziendali che la base sociale produttiva della Cooperativa decide.

Attualmente, la cooperativa impiega 17 persone, 15 uomini e 2 donne, di cui 11 operai a tempo determinato, 2 tecnici agronomi e 4 amministrativi. Periodicamente, a inizio e fine

---

<sup>114</sup> Il sistema di applicazione di gas ozono in aria (nella cella frigo) e acqua (nella linea di lavaggio degli agrumi) consente di accrescere la shelf life e la qualità del prodotto, riducendo notevolmente la decomposizione biologica e mantenendo inalterate le caratteristiche organolettiche. In questo modo si mantiene la freschezza del prodotto che viene conservato con tenori più elevati di umidità evitando l'appassimento dei frutti. La tecnologia, completamente naturale e a zero impatto ambientale, consiste nel trattare con gas ozono i locali di frigo-conservazione in cui sono stoccati, anche per tempi brevi, i prodotti ortofrutticoli. Inoltre la stessa identica caratteristica di sanificazione è garantita anche in fase di lavaggio del prodotto durante la quale l'ozono agisce disinfettando il liquido di lavaggio, le superfici di contatto e il prodotto stesso.

<sup>115</sup> In particolare, le catene servite Sainsbury, Tesco e White Rose.

campagna, tutto il team di lavoro formato dal gruppo dirigente della cooperativa, insieme al presidente e al Consiglio d'amministrazione (in totale 11 persone) partecipa a una riunione per verificare gli aspetti della gestione da migliorare, gli obiettivi da perseguire e i risultati conseguiti. A queste si aggiungono le consuete riunioni di settore.

Riguardo al tema della formazione del personale, Agrinova ha investito circa lo 0,5% del fatturato in corsi sui temi tradizionali della sicurezza nei luoghi di lavoro e su temi specifici riguardo alla sicurezza alimentare, per un numero complessivo di circa 20 ore annue. Tuttavia, Agrinova, con l'obiettivo di migliorare la capacità di penetrazione sui mercati internazionali, si propone, nel prossimo futuro, di investire ulteriormente nella formazione di tutti gli operatori della O.P. (partendo dalle aziende produttrici fino agli addetti dei centri di condizionamento), attraverso stage all'estero.

Inoltre, una quota del fatturato potrebbe essere destinata alla realizzazione di piattaforme per la distribuzione diretta ai consumatori biologici europei.

#### *La sostenibilità lungo la filiera*

La Sicilia, al 31 dicembre 2013, rappresenta con il 21,2% della SAU bio nazionale e con circa il 18,9% di operatori bio sul totale nazionale, la prima regione e la principale produttrice ed esportatrice di prodotti biologici. Inoltre, il 55% della superficie ad agrumi biologici e il 18,6% della superficie a ortaggi nazionali sono coltivate in Sicilia.

In un contesto così importante in termini di superfici e operatori coinvolti, Agrinova bio 2000 ha consolidato, negli anni, lo zoccolo duro della propria base sociale, costituita attualmente da 56 aziende, sviluppandosi in tutta l'Isola e, in particolare, nella parte orientale, nelle province di Catania, Siracusa, Messina e Ragusa. La provincia di Catania, insieme a quella di Siracusa, costituisce l'areale produttivo principale per la produzione di agrumi. I prodotti provengono da zone vocate e ricadenti in territori che hanno ottenuto da parte dell'UE alcune denominazioni d'origine come l'IGP *Arancia Rossa di Sicilia*, il *Limone Interdonato di Sicilia* IGP e il *Limone di Siracusa* IGP. Una sola azienda socia è localizzata nella Sicilia Occidentale, in provincia di Palermo, l'unica costituita in cooperativa. Le aziende dei 56 soci (dato al gennaio 2015) coprono una superficie coltivata di quasi 580 ettari: il 55% della superficie è occupato da colture agrumicole, il 18% da frutteti vari e frutta in guscio, il 19% da colture erbacee e la restante parte (8% circa) da colture ortive in pieno campo e in ambiente protetto. La dimensione media aziendale delle aziende associate è di circa 10 ettari. Spesso si tratta di aziende multifunzionali, con servizio di agriturismo e/o fattoria didattica.

Le aziende aderenti ad Agrinova utilizzano tecniche di coltivazione esclusivamente biologiche, in accordo con le norme stabilite dall'IFOAM e risultano essere conformi a quanto previsto dai Regolamenti (CE) nn. 834/07 e 889/08. I tecnici agronomi della O.P. assistono i produttori per l'intero ciclo produttivo promuovendo l'approccio agroecologico, finalizzato a coniugare la produzione e la conservazione delle risorse naturali e a offrire strumenti di pianificazione e gestione sostenibile degli agroecosistemi.

L'approccio agroecologico, insieme a un elevato rigore etico, ha consentito alla cooperativa di affrontare e superare nel passato alcuni momenti delicati: il rifiuto di pagare il pizzo, nonostante le minacce e le ritorsioni, aderendo fin da subito all'associazione *AddioPizzo*; un contenzioso decennale, avviato contro la cooperativa da un socio trovato non conforme dai tecnici della stessa, immediatamente segnalato all'Organismo di Controllo del biologico e, quindi, bloccato e messo fuori dal sistema.

Oltre a garantire l'assistenza tecnica alle aziende socie, periodicamente Agrinova effettua le analisi fisico-chimiche dei terreni (ogni 4-5 anni) e quelle chimiche e microbiologiche delle acque di irrigazione (ogni 1-2 anni), evidenziando serietà, cura e attenzione per la salute sia dell'ambiente sia umana. Nel tempo, grazie alla serietà e al suo metodo di lavoro, Agrinova si è fatta molto apprezzare dal consumatore.

È importante sottolineare, tuttavia, come l'adesione da parte delle aziende agricole alla cooperativa sia soggetta a dei vincoli. Tali aziende, infatti, devono soddisfare diversi requisiti in termini di affidabilità, sicurezza, legalità, qualità delle produzioni e organizzazione aziendale, incluse le condizioni lavorative dei dipendenti, aspetti questi di estrema rilevanza anche nell'ottica di contribuire a sfatare pesanti e ricorrenti pregiudizi sulla Sicilia e, in generale, su tutto il Sud Italia. Analogamente a quanto avviene nel commercio equo, inoltre, una volta entrate nell'OP, Agrinova riconosce alle aziende socie un prezzo alla produzione equo e assicura la stabilità nelle relazioni anche in presenza di congiunture sfavorevoli.

La cooperativa ha acquisito negli anni diverse certificazioni, come la certificazione Buisuisse, che le permettono di competere al meglio sui mercati esteri e di costruire un rapporto di fiducia più solido con i consumatori esteri.

I prodotti della O.P. AGRINOVA si fregiano di un marchio registrato, "TERRAVIVA", contrassegnato da un codice aziendale, per garantire l'origine del prodotto, e da un codice di tracciabilità proveniente da un sistema intranet facilmente controllabile. Tale sistema consente sia all'acquirente finale che al consumatore di poter risalire, in tempo reale, all'azienda produttrice, all'appezzamento e alle tecniche di coltivazione biologica utilizzate.

In tema di sostenibilità dei trasporti, l'azienda si avvale di agenzie altamente professionali, possibilmente con certificazione di qualità, che lavorano per il mercato sia interno sia estero. Nei primi anni di attività, tuttavia, la cooperativa ha incontrato numerose difficoltà perché i servizi logistici offerti, soprattutto a livello regionale, spesso non erano compatibili con la necessità di assicurare il mantenimento della qualità delle produzioni fino a destinazione, per cui accadeva che i camion non erano dotati o non avevano attivato la funzione di refrigerazione, o non venivano puliti dai residui, talvolta anche di sostanze chimiche di sintesi rilasciate dai carichi precedenti, che avrebbero contaminato i prodotti biologici. Nello specifico, i trasporti sono solo su strada perché l'aereo è troppo costoso. Si presta attenzione, tuttavia, a far viaggiare i camion a pieno carico, effettuando spedizioni congiunte con altre imprese, talvolta anche al fine di diversificare il paniere di prodotti offerto, ma si impiega solo gasolio e mai biocarburanti. La Cooperativa, inoltre, ha due camion da 50 q, di cui uno adibito al trasporto dei prodotti biologici dalle aziende socie al magazzino dove sono confezionati e preparati per la spedizione. Per i movimenti dei tecnici dalla sede della cooperativa alle aziende socie, invece, dispongono di due autoveicoli, di cui uno a metano.

Come si vedrà successivamente, Agrinova Bio si scontra spesso con la mancanza di una diffusa cultura della qualità anche quando opera sul territorio con l'obiettivo di valorizzare le produzioni locali presso il canale ho.re.ca. o, più in generale, attraverso i circuiti turistici, per cui la sua capacità d'azione è spesso limitata da un contesto culturale piuttosto ostico.

In generale, nei confronti sia dei fornitori sia dei clienti non consumatori finali, Agrinova verifica se siano rispettate la legalità e la normativa sul lavoro e, per il futuro, intende intensificare tali verifiche nell'ottica di indirizzare i propri partner verso la costruzione di una filiera socialmente responsabile. Tuttavia, il profilo sostenibile di tali imprese è preso in considerazione solo dal punto di vista sociale e non anche ambientale.

### *Agrinova Bio 2000 sul territorio*

Analogamente a La Terra e il Cielo, Agrinova è molto attiva nell'organizzazione di convegni su tematiche di tipo tecnico, sociale e di politica economica, che riguardano, pertanto, non solo il settore biologico.

Nel 2011 alcuni soci e componenti del management di Agrinova hanno avviato un percorso per la costituzione della Rete siciliana di Economia Solidale affermando il principio che solo interagendo e cooperando si può riuscire a incidere concretamente nella realtà economica della Sicilia, nella cultura dei suoi abitanti e nella qualità delle relazioni. Lo scopo era la creazione della RESsicula per mettere a sistema le esperienze, divulgare buoni modelli e buone prassi e divenire attrattiva per tutti coloro che sentono il bisogno di "altro" rispetto al modello di sviluppo dominante, in tutti i settori della produzione, del consumo, dei servizi e del sociale. La Rete è andata avanti ma senza la partecipazione effettiva della O.P. che ha deciso di puntare su un progetto più ambizioso. Uno dei suoi obiettivi, infatti, è quello di contribuire alla costituzione della Rete italiana del biologico, per riunire tutti gli operatori, gli attori e gli stakeholder del settore a livello nazionale.

### *Agrinova Bio 2000 e il consumatore*

Il consumatore post moderno è in grado di apprezzare maggiormente un prodotto biologico non solo perché certificato ma anche perché contiene, spesso, dei surplus che scaturiscono dal rispetto per l'ambiente e da un'etica del lavoro. Infatti, la OP ha deliberato di intrattenere rapporti commerciali esclusivamente con ditte che operano nella massima trasparenza riguardo alle condizioni lavorative degli addetti. Probabilmente si dovrebbe maggiormente investire sulla comunicazione al consumatore della sostenibilità aziendale. La OP, inoltre, non ha mai predisposto uno studio sulla LCA e pertanto non conosce l'impatto sull'ambiente che ciascuna delle produzioni determina lungo tutta la filiera.

Dal 2004, due volte a settimana, la cooperativa apre le porte dello stabilimento di Acireale per la vendita diretta e, da qualche anno, tra i clienti si sono aggiunti diversi negozi specializzati, punti di ristoro e hotel.

Tramite i social network (Facebook) e il proprio sito internet, sono stati raggiunti i consumatori di altre regioni d'Italia che ricevono i prodotti acquistati entro 48 ore dall'ordine tramite internet. Infatti, dal mese di novembre 2014, la O.P. Agrinova Bio 2000 ha attivato un canale di e-commerce per dare la possibilità ai consumatori di acquistare direttamente alcuni dei suoi prodotti biologici certificati. Ciò consente uno scambio diretto di informazioni con chi acquista e costituisce un'ulteriore occasione per divulgare il biologico e per sviluppare ulteriormente il mercato della cooperativa.

In definitiva, la O.P. ritiene di aver conseguito in misura soddisfacente i suoi obiettivi di internazionalizzazione negli ultimi anni, grazie al sostenuto tasso di crescita delle esportazioni, per cui ha certamente contribuito al miglioramento della sua reputazione e visibilità all'estero. I prodotti sono venduti all'estero con proprio marchio o con quello del distributore nazionale (es. Brio, che segnala comunque sulla confezione la produzione da parte di Agrinova) o estero. Nel complesso, il processo di internazionalizzazione della cooperativa è stato fortemente agevolato non solo dalla partecipazione annuale al *Biofach* di Norimberga e fiere in Francia e Svizzera, ma anche dalla collaborazione con altre imprese biologiche sia ortofrutticole, che già esportavano o avevano intenzione di esportare, sia non, con la finalità di diversificare il paniere di prodotti biologici offerti. E' implicito, pertanto, il riconoscimento dell'importanza della

partecipazione a reti di produttori o della collaborazione con le altre imprese anche per avviare o rafforzare i processi di internazionalizzazione, propensione non particolarmente diffusa a livello regionale e nazionale.

Per rafforzare il processo di internazionalizzazione, Agrinova necessiterebbe di accedere più facilmente a servizi di assistenza riguardanti diversi temi, quali marketing, promozione, fiscalità, contrattualistica, trasporti e logistica, pagamenti e recupero crediti, gestione del rischio, servizi per i quali sarebbe auspicabile un sostegno pubblico. Inoltre dovrebbe implementare campagne di marketing verso i consumatori cercando di valorizzare ulteriormente l'approccio agroecologico della propria filiera e gli aspetti mutuati dal commercio equo e solidale.

I maggiori ostacoli esterni all'azienda, invece, sono rappresentati dalla complessità dei rapporti con le pubbliche amministrazioni, dalle inefficienze della rete commerciale e dalla concorrenza esercitata dagli altri paesi sugli stessi mercati.

#### *Box 5.2. – Le buone prassi nei tre casi studio*

##### *Sostenibilità dell'impresa*

Perlage – Alcuni vini della gamma sono dotati di etichetta “a manica” in plastica riciclabile al 100%, facilmente separabili dalla bottiglia, mentre alcuni prodotti destinati al mercato estero sono dotati di tappo a vite interamente riciclabile, appositamente brevettato per i vini spumanti. Sui mercati esteri, in particolare, Perlage incoraggia l'uso della bagging box, che riduce al minimo il rapporto prodotto/imballaggio.

Perlage – Tutti gli imballaggi sono in cartone certificato SFC e le bottiglie sono in vetro alleggerito.

Perlage – La grande apertura verso i mercati esteri richiede certificazioni anche molto diverse tra loro, costringendo la direzione e i lavoratori a un aggiornamento continuo. Per tale motivo, l'azienda assegna alla formazione un'importanza primaria: dal 2008 al 2012 sono state mediamente somministrate 55 ore di formazione all'anno.

Agrinova Bio 2000 – Per ridurre al massimo gli scarti della trasformazione degli agrumi, le bucce non impiegate per la produzione di olii essenziali, pulite e congelate, sono utilizzate per ottenere un colorante naturale e i frutti, tagliati a metà e svuotati dalla polpa, sono forniti alle gelaterie che li utilizzano come contenitori naturali. Ulteriori scarti degli agrumi, infine, sono utilizzati a fini industriali o nelle aziende zootecniche per la preparazione delle razioni alimentari dei bovini (pastazzo di agrumi).

Agrinova Bio 2000 – A seconda del prodotto commercializzato (arance, limoni, zucchine, finocchi, ecc.), si impiega un tipo di imballaggio diverso. In particolare, le cassette in cartone, oltre a essere certificate FSC, sono state disegnate nell'ottica di risparmiare spazio e di ridurre il peso e gli inchiostri utilizzati sugli imballaggi sono ecocompatibili.

Agrinova Bio 2000 – La Cooperativa garantisce ai propri dipendenti un ambiente di lavoro sereno e che sia di stimolo alla produttività, assicurando una retribuzione equa, un'adeguata distribuzione delle responsabilità e una ragionevole flessibilità degli orari di lavoro per consentire loro, quando necessario, di conciliare responsabilità lavorative e familiari.

##### *Sostenibilità lungo la filiera*

Perlage – La collaborazione con il Consorzio Biombra, che ha portato ad una drastica riduzione dell'uso del rame in vigneto, ha permesso all'azienda di ottenere la certificazione Biosuisse

La Terra e il Cielo – La cooperativa garantisce ai soci conferitori un giusto prezzo alla produzione che viene comunque pagato anche quando quello di mercato scende al di sotto di questo. Nel caso in cui, invece, il prezzo di mercato salga molto al di sopra del giusto prezzo stabilito (si cita l'esempio del grano



duro che ha raggiunto i 60 Euro/q), si corrisponde un prezzo più elevato di questo (nel caso ricordato, 40 Euro/q a fronte del prezzo equo garantito di 30 Euro/q), ma più contenuto di quello di mercato. La Terra e il Cielo, inoltre, anticipa prima della semina un terzo dell'importo complessivo da versare ai soci per il ritiro della produzione. I soci non sono obbligati a conferire tutto il raccolto, ma è previsto l'obbligo di ritiro per la cooperativa, purché il prodotto rispetti determinati livelli qualitativi (le proteine nel grano, ad esempio, devono costituire una quota del peso totale non inferiore all'11% e le impurità nei ceci devono tenersi al di sotto del 3%).

La Terra e il Cielo – La collaborazione su più fronti tra le diverse cooperative marchigiane produttrici di pasta biologica (La Terra e il Cielo, Gino Girolomoni, Terra Bio, Italcer e Montebello), strutturata nella forma di Consorzio, le è valso il riconoscimento di unico esempio europeo di filiera avanzata del frumento duro biologico nell'ambito del progetto di ricerca triennale *Organic Knowledge Network Arable* (OK-Net Arable), finanziato con il Programma Comunitario HORIZON 2020. Obiettivo di tale progetto, in particolare, è quello di mettere in rete gli scienziati, i tecnici e gli agricoltori biologici europei.

Agrinova Bio 2000 – Le aziende che entrano a far parte della cooperativa sono guidate gradualmente ad abbracciare l'approccio agroecologico attraverso un percorso tarato sulle caratteristiche sia dell'azienda sia dell'imprenditore e sempre con l'assistenza gratuita dei tecnici della cooperativa. A tal fine, nelle aziende socie sono anche mantenuti o ricostituiti alcuni elementi seminaturali che, unitamente alla coltivazione di varietà ortofrutticole autoctone e all'ampia gamma varietale, contribuiscono fortemente alla tutela della biodiversità.

#### *Sostenibilità sul territorio*

Perlage – l'azienda è un punto di riferimento per la comunità di Farra di Soligo (TV): organizza eventi gastronomici e culturali in cantina e collabora con le istituzioni locali nella sensibilizzazione contro l'abuso di alcolici. Svolge inoltre attività di fattoria didattica e collabora con gli istituti tecnici locali, con i quali ha attivato progetti didattici specifici.

La Terra e il Cielo – La Cooperativa si riconosce nella Carta per la Rete italiana di economia solidale (RES; 2007) e nell'esperienza territoriale della REES Marche, da ultimo con la stesura della Carta del territorio "Carta 2 D'Arcevia" (2014), con la quale, le Comunità locali introducono elementi di "comunitarizzazione" e di pianificazione, con poteri di orientamento sull'economia complessiva e sul lavoro nella comunità, sugli scambi commerciali con le altre comunità e sull'uso delle finanze.

La Terra e il Cielo – La Cooperativa l'associazione GAES F. Marotta di Villasanta (MB) e l'associazione BIOREKK di Padova hanno sottoscritto un progetto condiviso di economia solidale, "Adesso Pasta". Tale progetto si propone di valorizzare i diversi aspetti del ciclo produttivo della Cooperativa (produzione biologica, qualità e tipicità del prodotto in relazione alla lavorazione come, ad esempio, l'essiccazione naturale della pasta, dimensione cooperativa e mutualistica, equa remunerazione dei soci conferitori, rispetto delle norme contrattuali per i dipendenti e i soci-lavoratori), con particolare risalto alla trasparenza economica e organizzativa nei confronti dei consumatori e dei propri interlocutori (GAS), il tutto all'insegna della preservazione del territorio e del suo paesaggio e della tutela e promozione della biodiversità.

La Terra e il Cielo – La Cooperativa ha inserito tra le referenze il "Caffè della Pace", composto di sola varietà "arabica", proveniente dal Guatemala e coltivato con tecniche tradizionali su piccoli appezzamenti di terreno a 1.500 metri di altezza da piccoli produttori Maya riuniti nella cooperativa ASOBAGRI. Il caffè, la cui produzione è il principale sostentamento per queste famiglie, ha ottenuto la certificazione Fair Trade e ha la doppia certificazione di "Prodotto da agricoltura biologica", una rilasciata da Mayacert, l'OdC guatemalteco, e l'altra dall'Istituto Mediterraneo di Certificazione (IMC).

Agrinova Bio 2000 – Durante tutto l'anno, vengono ospitate molte scolaresche delle elementari e delle medie inferiori di Catania e provincia. Le visite, guidate dai tecnici della O.P., prevedono dei percorsi didattici sulla filiera agrumicola biologica che consistono nella visita degli agrumeti delle aziende associate e del centro di condizionamento con la finalità d'informare gli studenti e gli insegnanti sul significato e l'importanza dell'agricoltura biologica e sulla corretta alimentazione mediterranea con

prodotti biologici locali. Agrinova partecipa a progetti avviati nell'ambito della Rete delle Fattorie Sociali Sicilia, di cui la stessa fa parte, per l'inserimento nel mondo del lavoro di persone con svantaggi. Negli anni la cooperativa ha cercato di incrementare le relazioni con altre realtà regionali, nazionali ed europee e sviluppare esperienze come l'agricoltura sociale, nella consapevolezza che l'agricoltura biologica è non solo un differente metodo di produzione ma anche l'affermazione di un modello culturale e sociale.

#### *L'impresa e il consumatore*

Perlage – Lo spumante Perlapp è dotato di un QR-code stampato in etichetta che permette di avere notizie sull'azienda e sul vino che si sta consumando tramite *smartphone*

Perlage - Oltre alle principali informazioni su l'azienda, le certificazioni e i prodotti, accedendo all'area "vini bio" del sito di Perlage è possibile scaricare, per ogni referenza, una scheda tecnica che fornisce non solo i consueti suggerimenti per gli abbinamenti ma anche informazioni sul sistema di allevamento, sulle preferenze ambientali del vitigni e sulla vinificazione. Le schede sono disponibili in italiano e in tre lingue straniere: inglese, tedesco e cinese.

La Terra e il Cielo – Tra le iniziative più rappresentative volte alla fidelizzazione dei consumatori stranieri vi è un'attività di incoming realizzata con i consumatori di un GAS svizzero del Canton Ticino, costituito da circa 1.500 famiglie, che la Cooperativa ha invitato per alcuni giorni, organizzando la visita della sua sede, dei paesi circostanti e delle Grotte di Frasassi. Gli ospiti, quindi, hanno alloggiato negli agriturismi della zona e per la ristorazione sono stati utilizzati i prodotti della cooperativa e di altre realtà produttive locali biologiche.

## 5.7 Considerazioni di sintesi

Tendenzialmente, quando si pensa alla necessità di migliorare la sostenibilità dei processi di internazionalizzazione delle imprese, nel nostro caso, biologiche, si pone l'accento soprattutto sulla dimensione ambientale e, in particolare, sull'esigenza di ridurre le emissioni di gas a effetto serra. Se, tuttavia, si considera la definizione di commercio sostenibile, si acquisisce una visione molto più ampia, che porta a studiare la singola impresa anche in relazione alla filiera e al territorio in cui si colloca e ai suoi rapporti con i consumatori esteri.

Si è ritenuto importante, pertanto, prestare attenzione a tutte le attività intraprese dall'impresa biologica per migliorare la sostenibilità di prodotti e processi aziendali che vanno oltre l'adozione del metodo di produzione e trasformazione biologico, filiera, comunità e territorio e per comunicarle ai consumatori, così da aumentarne la fiducia sull'operato dell'impresa e la loro consapevolezza, raccoglierne i *feedback* e stabilire possibilmente una relazione per un arricchimento culturale reciproco. Nello specifico, la comunicazione efficace riguardante i prodotti biologici, oltre a creare delle aspettative nei consumatori che non possono essere disattese, pena un danno di immagine e, quindi, economico, deve consentire loro di comprendere e non solo conoscere i punti in questione e rilanciare eventuali osservazioni, suggerimenti e proposte (Kastberg, 2015).

Nel caso del settore biologico, l'internazionalizzazione ha un ulteriore effetto, ossia l'innescare di un processo virtuoso che porta, in ultima analisi, a un ampliamento della superficie biologica o, almeno, ad assicurare uno sbocco di mercato a un numero più elevato di aziende che spesso hanno difficoltà a collocare sul mercato la produzione come certificata biologica. Ciò si traduce in un miglioramento complessivo della sostenibilità economica e sociale e, nel medio lungo periodo, di quella ambientale relativamente a porzioni di territorio più o meno ampie (a

seconda di come le aziende fornitrici della materia prima sono spazialmente dislocate). Tutto questo senza contare gli effetti dell'osservanza, su richiesta dell'impresa esportatrice e dei suoi referenti all'estero, di ulteriori standard, ambientali e non, rispetto a quelli previsti dal disciplinare dell'agricoltura biologica. Spesso si tratta di standard contemplati da specifiche certificazioni dei prodotti biologici adottate nei paesi di destinazione, dirette a dare maggiori garanzie ai consumatori e funzionali alla costruzione di un rapporto di fiducia tra questi e le imprese.

I tre casi studio selezionati riguardano tre imprese biologiche di eccellenza per impegno in tema di sostenibilità, Perlage, La Terra e il Cielo e Agrinova Bio 2000, che esportano da diversi anni, nei primi due casi anche al di fuori del territorio europeo, e le cui vendite all'estero rappresentano oltre il 50% del fatturato. A pochi anni dalla loro costituzione, infatti, tutte e tre hanno iniziato a esportare, dapprima in Europa e molto presto anche in paesi extracontinentali nel caso de La Terra e il Cielo, grazie alla costruzione del sito internet già più di venti anni fa. Ciò ha messo in moto un processo di sviluppo sia delle imprese stesse, sia delle aziende socie che sono numericamente molto cresciute, determinando un forte ampliamento della superficie biologica di riferimento. A questo proposito, non sono stati rilevati particolare problemi per quanto riguarda la fornitura della materia prima per consentire l'aumento della produzione e assecondare la crescita della domanda estera. Nel caso de La Terra e il Cielo e di AgrinovaBio 2000, infatti, sono numerose le aziende agricole che chiedono di entrare a fare parte delle cooperative, grazie al riconoscimento di un adeguato prezzo alla produzione (prezzo equo), anche se il processo di "inglobamento" è vincolato all'esigenza di controllare la serietà dell'azienda aspirante socia e di evitare che la produzione rimanga invenduta. I maggiori ostacoli nello sviluppo del processo di internazionalizzazione sono ascrivibili piuttosto a difficoltà di ordine amministrativo-burocratico e alla necessità sia di adeguarsi alle norme di commercializzazione dei paesi importatori sia di assecondare le richieste di specifiche tecniche di processo o di prodotto. Non sempre, inoltre, le imprese dispongono di una liquidità sufficiente per affrontare nuovi mercati e i prezzi che riconoscono loro sono sufficientemente elevati rispetto ai costi di produzione sostenuti. Tranne nel caso di Perlage, inoltre, i maggiori fabbisogni di formazione riguardano soprattutto il marketing e la promozione.

Parallelamente alla crescita dimensionale così come del proprio indotto, le tre imprese esaminate sono divenute dei punti di riferimento per numerose attività portate avanti a livello locale/regionale e nazionale, anche promosse da altri soggetti (istituzioni pubbliche e private).

Tuttavia, nonostante i buoni risultati ottenuti in tema di internazionalizzazione e il continuo aumento delle esportazioni anche a ritmi più sostenuti rispetto alla crescita del mercato interno, La Terra e il Cielo persegue da alcuni anni l'obiettivo di ridurre le vendite all'estero e aumentare quelle sul territorio nazionale, visti il forte aumento del costo dei trasporti e il loro pesante impatto in termini di emissioni di gas a effetto serra.

Le imprese indagate mostrano un diffuso impegno a migliorare, dal punto di vista sociale e ambientale, il proprio profilo sostenibile e quello delle aziende produttrici della materia prima sotto diversi aspetti: miglioramento della qualità dei prodotti, energia da fonti alternative, riduzione dei rifiuti e delle emissioni di gas climalteranti, impiego di soggetti svantaggiati, sicurezza dei lavoratori, ecc.. Perlage e Agrinova Bio 2000, ad esempio, hanno lavorato molto su imballaggi e confezioni per ridurre il peso e favorirne il riciclo, mentre La Terra e il Cielo partecipa a un progetto per realizzare una confezione della pasta completamente riciclabile o compostabile. Il risparmio di acqua, invece, costituisce un obiettivo solo per Perlage, in quanto, nei casi de La Terra e il Cielo e di Agrinova, non è utilizzata per lavare i macchinari, raffreddarli,

ecc. Con riguardo alle aziende socie produttrici della materia prima, invece, si vigila sulla loro serietà in merito sia all'applicazione del metodo biologico, promuovendo, nel caso di Agrinova Bio 2000, l'approccio agroecologico, sia alle condizioni lavorative dei dipendenti e rispetto dei loro diritti.

Perlage, tuttavia, si distingue dalle altre perché ha effettuato diversi monitoraggi e stime diretti a valutare: le emissioni di gas a effetto serra di tutti i processi aziendali e la capacità dei vigneti di sequestrare il carbonio analogamente a quanto avviene per le foreste, accanto ai consumi idrici dei vigneti (progetto winezero); i risparmi idrici in fase di trasformazione e imbottigliamento; gli input chimici risparmiati in campo dalle aziende di base con l'adozione del metodo biologico; la riduzione dei rifiuti indifferenziati; la rilevazione della microfauna terricola; la misurazione della sostanza organica nel terreno per verificare l'adeguatezza della fertilizzazione con il compost. Perlage, pertanto, non si limita ad assumere comportamenti sostenibili, ma si adopera per misurare gli effettivi impatti della propria condotta con riferimento agli aspetti ritenuti più rilevanti, informazioni che dovrebbero essere comunicate a operatori e consumatori stranieri tramite diversi strumenti (sito web, rapporto di sostenibilità, QR code, newsletter, network sociali, ecc.). Neanche Perlage, però, ha effettuato una LCA relativa alle proprie produzioni. Va detto, tuttavia, che l'assenza o la limitatezza dei monitoraggi e delle misurazioni di specifici fenomeni spesso è da ricondursi non alla mancanza di volontà delle imprese, quanto alla limitatezza delle risorse finanziarie che queste riescono a mettere in campo a tal fine.

Comportamenti sostenibili ed eventuale misurazione dei risultati conseguiti, tuttavia, attengono solo alla produzione di base e a quella di trasformazione, confezionamento e immagazzinamento. Benché appaia evidente, infatti, come certi valori siano stati fatti propri dalle aziende intervistate e come le stesse cerchino di veicolarli al consumatore finale, appare altrettanto chiaramente come non sempre questi siano trasferiti adeguatamente alla filiera internazionale. A ciò contribuisce sicuramente la forte regolamentazione del mercato in cui operano le aziende, che, garantendo standard minimi di sostenibilità, non sprona gli operatori ad andare oltre la *baseline*.

Le tre imprese, tuttavia, non si pongono in un atteggiamento pro-attivo o di indirizzo circa l'adozione di comportamenti sostenibili da parte degli altri operatori a monte e a valle della filiera, se non riguardo alla qualità delle relazioni, al rispetto delle consegne o alla conformità delle stesse nei confronti dei fornitori (Perlage), al trattamento dei lavoratori nelle imprese fornitrici di imballaggi e confezioni (La Terra e il Cielo) e all'assenza di sfruttamento dei dipendenti delle imprese logistiche, in particolare di quelle autotrasportatrici (Agrinova Bio 2000). Ne consegue che la sostenibilità della distribuzione non entra tra i criteri di scelta degli operatori, per cui le scelte, riguardando i mercati, sono prioritariamente vagliate con criteri di tipo economico e inerenti alla sicurezza (*safety*) del consumatore.

Se, da un lato, inoltre, le esperienze raccolte dai casi studio testimoniano una concezione della produzione sostenibile per alcuni aspetti, come quello logistico, "confinata" ai cancelli dell'azienda, dall'altro, sono anche il risultato di una certa distanza degli operatori del segmento della filiera che collega la singola impresa produttrice al punto vendita estero (ad es. quelli della logistica) dal fornire servizi sostenibili. D'altra parte, Perlage, pur non avendo il minimo controllo sulla logistica, che è affidata in toto agli importatori, mira a consolidare la sua presenza sui mercati esteri coniugando la strategia per la sostenibilità con le sensibilità dei mercati di destinazione, per esempio aderendo ad iniziative per il consumo responsabile in Gran Bretagna o utilizzando *packaging* più eco-efficiente (*bagging box*) sui mercati del Nord

Europa, dove esiste un rapporto meno formale con il vino. Comunque sia, in tutti i casi analizzati, si è adottato solo parzialmente un approccio di filiera improntato alla trasparenza, integrato e condiviso da tutti gli attori della filiera (Wognum et al., 2011; Trienekens et al., 2012).

Anche se espresso in modo diverso, forte, invece, è l'impegno di tutte e tre le imprese sul territorio dal punto di vista sia sociale sia ambientale, andando dall'educazione della collettività su particolari tematiche come il consumo di alcool (Perlage), gli OGM, il paesaggio, il consumo di input chimici anche al di fuori dei terreni agricoli (La Terra e il Cielo) e dall'organizzazione di giornate informative di tipo tecnico (Agrinova Bio 2000), di GAS (La Terra e il Cielo) e di attività culturali (Perlage, La Terra e il Cielo) alla promozione dell'agricoltura sociale e all'impegno contro la mafia (Agrinova).

Il secondo elemento di intersezione tra produzione biologica e internazionalizzazione, tuttavia, implica che tutte le attività finalizzate al miglioramento della sostenibilità a livello di impresa, filiera e territorio finora viste siano efficacemente comunicate agli operatori esteri e soprattutto ai consumatori stranieri. Riguardo alla creazione di un legame e un rapporto di fiducia, inerente sia al rispetto del disciplinare del metodo biologico, sia agli ulteriori elementi e sfaccettature della sostenibilità su cui le imprese indagate si sono spese, avvalorandone la serietà su entrambi i fronti, due sono i livelli da considerare. Da un lato, vi sono le certificazioni biologiche straniere dei processi adottati e dei prodotti ottenuti e, dall'altro, l'attivazione e l'utilizzo dei diversi strumenti informatici e canali telematici finalizzati a ridurre la distanza virtuale tra impresa e consumatori esteri e le iniziative promosse per favorirne la conoscenza personale.

A questo proposito, la situazione delle tre imprese è comune per certi aspetti e diversa per altri. Con specifico riferimento alle certificazioni biologiche dei paesi di destinazione, tutte le hanno attivate relativamente ai propri mercati di destinazione. Perlage e Agrinova Bio 2000, hanno anche Biosuisse, a cui, nel caso della seconda, la cooperativa aderisce insieme alla maggior parte delle aziende socie. Accanto alle certificazioni biologiche istituite da soggetti pubblici e privati, ne sono state adottate altre concernenti soprattutto gli standard di sicurezza alimentare. La Terra e il Cielo, in aggiunta, ha certificato il caffè proveniente dal Guatemala con il marchio Fair Trade e adottato i marchi Pasta firmata e Bio&Equo che, tuttavia, dovrebbero essere entrambi certificati da un organismo terzo, così come richiesto da Naturland, per dare maggiori garanzie ai consumatori e accrescerne la fiducia.

Sul fronte degli strumenti informatici utilizzati per ridurre la distanza tra impresa e consumatore estero e non, le tre imprese hanno un sito internet anche in lingua inglese, mentre in altre lingue solo Perlage e La Terra e il Cielo, sebbene non siano sempre tradotte tutte le informazioni diffuse in italiano. Perlage, inoltre, ha attivato un account su diversi social network (facebook, twitter, google+, pinterest), mentre Agrinova Bio 2000 e La Terra e il Cielo solo su Facebook. Perlage ha anche aperto un blog e creato un'applicazione per *smartphone*, per dare notizie sull'azienda e sul vino che si sta consumando tramite *QR-code*.

Chiaramente, gli effetti delle attività di comunicazione cambiano a seconda dei canali commerciali utilizzati, così come, del resto, la gamma degli strumenti che si possono attivare. I canali commerciali diversi dalla grande distribuzione assicurano una più equa distribuzione del reddito e una più agevole attivazione dei diversi strumenti di comunicazione disponibili, inclusi quelli appresi dal commercio equo, consentendo con maggiore facilità un avvicinamento tra produttore e consumatore e lo scambio reciproco di informazioni. L'obiettivo dell'impresa, pertanto, dovrebbe essere quello di rendere l'azienda riconoscibile fra tante, ben

identificabile, per cui l'atto del consumo, oltre alla percezione delle caratteristiche organolettiche, permetterebbe di associare il prodotto al soggetto produttore, al territorio in cui si localizza la sua impresa e alle loro peculiarità. Anche questo elemento di trasparenza comporta un ulteriore costo per l'impresa, assicurandole, tuttavia, una maggiore credibilità, che nel tempo diventerà sempre più un fattore di competitività.

Comune alle tre imprese biologiche, invece, è il fatto di comunicare solo parzialmente, con i diversi strumenti attivati o attivabili, le iniziative intraprese in tema di sostenibilità, talvolta anche molto rilevanti. Sebbene prima e dopo le interviste sia stata effettuata una ricerca documentale sulle singole aziende, infatti, durante le stesse sono state rilevate numerose informazioni sulle attività intraprese e realizzate che spesso non sono riportate né sul sito web e internet, né sulla newsletter (Perlage e La Terra e il Cielo), pur trattandosi di attività molto interessanti non solo per il potenziale consumatore ma anche per le altre imprese e le istituzioni (es. attività di ricerca per riduzione del rame in vitivinicoltura nel caso di Perlage). Interesse, tuttavia, ci può essere anche per quelle attività che non hanno un diretto impatto sul consumatore o sulla sua salute ma hanno comunque un valore, analogo a quello di esistenza, per il solo fatto che vengono portate avanti a beneficio di un territorio e/o della sua collettività. Nel corso delle interviste, è stato rilevato anche un certo pudore che frena la diffusione di alcune informazioni, che sarebbero invece apprezzate da un consumatore sensibile agli impatti generati dall'impresa nella filiera e sul territorio in cui opera, analogamente a quanto avviene nell'ambito del commercio equo. Tutte le informazioni diffuse tramite siti web, social network e altri strumenti (applicazioni per smartphone, codici, ecc.), inoltre, comprese quelle contenute nelle newsletter inviate da Perlage e La Terra e il Cielo, dovrebbero essere diffuse almeno in lingua inglese.

Per quanto riguarda, invece, l'organizzazione di attività ed eventi tesi a favorire la conoscenza personale tra imprese e consumatori esteri, sia nei territori di produzione sia all'estero e anche in collaborazione con altre aziende, si tratta soprattutto di incontri presso fiere, consolati, negozi specializzati, seminari e convegni aperti anche ai consumatori. Più rare sono le attività di *incoming*, spesso dirette agli operatori esteri (es., buyer, importatori, distributori esteri) e non direttamente ai consumatori, per i quali, invece, potrebbero essere periodicamente realizzate in collaborazione con agenzie turistiche locali e promosse tramite newsletter, sito web, ecc., unendo alla conoscenza delle realtà produttive biologiche locali quella del patrimonio culturale e/o naturalistico.

Tuttavia, lo strumento più importante che le imprese biologiche impegnate sui temi della sostenibilità potrebbero adottare e, quindi, elaborare è il 'rapporto di sostenibilità', possibilmente certificato da un soggetto terzo a ciò abilitato, in cui dovrebbero essere raccolte tutte le informazioni su questi temi. Solo in un caso, quello di Perlage, si è riscontrata la volontà di comunicare a fornitori e clienti i risultati ottenuti nell'ambito del progetto "winezero", ricorrendo a una certificazione volontaria. In tal modo, il sito web conserverebbe il suo carattere promozionale e divulgativo, ma i consumatori interessati ad acquistare prodotti da imprese che non si preoccupano del solo profitto avrebbero la possibilità di consultare un apposito documento che riporta tutte le attività realizzate in tema di sostenibilità, i risultati conseguiti e gli obiettivi programmati nel breve-medio periodo. Di converso, non dovrebbe esistere neanche la preoccupazione che il consumatore percepisca come limitati i risultati conseguiti, perché la stessa azione realizzata dalla medesima impresa in territori diversi potrebbe avere impatti di differente intensità soprattutto a livello di filiera, comunità e ambiente, a seconda del contesto complessivo in cui si opera. Pertanto, condividendo la necessità che l'impresa, dato il suo ruolo sociale, contribuisca a determinare la nascita e a

stimolare lo sviluppo di una sempre maggiore consapevolezza nel consumatore, sarebbe importante che si investisse maggiormente nella promozione di strategie tese a ridurre, almeno virtualmente, la distanza con il consumatore estero, attivando gli strumenti ritenuti più opportuni.

Considerando altresì gli scandali riguardanti i prodotti biologici che si susseguono in Italia e all'estero e il processo di convenzionalizzazione che interessa il settore, è estremamente importante che le informazioni sulla sostenibilità delle imprese siano alla portata di tutti per rassicurare i consumatori sul loro operato.

## **APPENDICE**



# L'agricoltura biologica in alcuni paesi extra UE

## A.1 L'agricoltura biologica in Brasile

### *Aspetti generali, struttura, uso del suolo*

Nel mercato sudamericano, il Brasile riveste un ruolo di primaria importanza per quanto riguarda la produzione di alimenti biologici: nel 1999 il valore stimato di prodotto biologico in Brasile si aggirava intorno ai 150 milioni di dollari. Nel 2002 il valore annuale della produzione di alimenti biologici in Brasile era già salito intorno ai 200 milioni di dollari.

Nel 2001 in Brasile erano coltivati a biologico quasi 300.000 ettari e nel 2004 si era saliti a circa 500.000 ettari, arrivando quindi a coprire oltre 850.000 ha di terra coltivata a biologico con più di 19.000 aziende su tutto il territorio; la loro dimensione media nel 2003 si aggirava intorno ai 57 ha (ISMEA, 2005). Già all'epoca, come ad oggi, esiste una grande quantità di aziende non certificate che non entrano in questi conteggi ma che rispettano i principi dell'AB, soprattutto negli stati del Sud di Rio Grande, Paraná e São Paulo. Per tale ragione, le stime della produzione biologica spesso sembrano variare poiché non si riesce a controllare i quantitativi di produzione includendo anche la parte agricola del Paese non certificata<sup>116</sup>.

Nel 2010 la produzione brasiliana era aumentata del 40% rispetto al 2009 e le vendite avevano raggiunto, sempre nello stesso anno, la cifra di 187.5 milioni di euro (CNA-IFOAM, 2009). Negli ultimi anni, secondo l'Agenzia per la promozione delle esportazioni Apex-Brazil, la produzione di alimenti biologici è aumentata del 30% all'anno contro la media mondiale di circa il 25%.

Secondo IFOAM sono dedicati all'agricoltura biologica più di 30 milioni di ettari in 120 Stati. In Brasile si contano 705.233 ettari volti a questo tipo di produzione (FIBL, 2013). In particolare, lo stato del Paraná vanta la più rapida crescita in termini di produzione biologica, una crescita influenzata anche dalla decisione di inserire i raccolti sostenibili e spontanei nel calcolo delle aziende biologiche del paese.

Vi sono poi 1.209.773 milioni di ettari di vegetazione autoctona che consentono il raccolto di produzioni spontanee di castagne, noci del Brasile, acai, pupunha, lattice, frutta e altre specie di piante tropicali, principalmente nella regione dell'Amazzonia.

La percentuale di terreni coltivati a biologico in Brasile varia molto a seconda della posizione geografica, ma anche per ragioni puramente climatiche, poiché la vasta zona nord/nord-ovest del Brasile è principalmente coperta dalla foresta amazzonica; si contano in questa zona gli stati di Amazonas, Acre, Roraima, Amapa, Tocantis, e Rondonia che principalmente sono produttori di frutta tropicale. Gli stati a Sud e Sud-Est sono quelli più produttivi, tra cui vi è Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Mato Grosso do Sul ed in parte Mato Grosso, una delle regioni al mondo più colpite dalla deforestazione per lo sfruttamento dei terreni agricoli (fig. A.1).

---

<sup>116</sup> [www.orgprints.org/18542/1/18542.pdf](http://www.orgprints.org/18542/1/18542.pdf)

## La legislazione

In Brasile, la legge che regola il settore dell'agricoltura biologica è la n. 10.831 del 23/12/2003. In base ad essa fu regolamentata la certificazione, obbligatoria, dei prodotti biologici brasiliani. MAPA (Ministério da Agricultura), INMETRO<sup>117</sup>, e *Civil Society Organisations* (CSO) furono indicati, e lo sono tuttora, quali responsabili del sistema brasiliano di valutazione di conformità biologica (Sigorg), un sistema gestito dallo Stato e dalle Regioni che hanno poi designato INMETRO come unico ente responsabile per l'accREDITAMENTO degli organismi di certificazione.

Grazie alla legge n° 10.831, i "family farmers" possono seguire un processo di controllo sociale per le vendite dirette, ma devono fare parte della *Civil Society Organisation*; i loro prodotti biologici devono essere coltivati in accordo con la regolamentazione brasiliana e certificati da un ente di certificazione accreditato.

La legge, sotto tale forma, non era però completa, poiché era necessario preparare dei decreti che fornissero standard precisi per ogni settore produttivo (produzione di piante, allevamento di animali, trasformazione, raccolta di flora selvatica, conservazione e trasporto). I produttori dovevano quindi seguire due regolamenti emanati dal Ministero dell'Agricoltura brasiliano:

- . la Normativa Istruttoria (IN) n°007/1999, che stabiliva gli standard per la produzione, la trasformazione, l'etichettatura e la vendita dei prodotti biologici ed i criteri per la garanzia di conformità al metodo biologico;
- . la Normativa Istruttoria (IN) n°16/2004 che stabiliva che la dichiarazione di conformità del fornitore fosse l'unico modo per garantire la conformità del metodo biologico, almeno finché il processo di regolamentazione non fosse giunto a termine.

Nel 2004 venne creata anche la "Agriculture Productive Chain Sector Chamber (CSAO)", responsabile del lavoro di coordinamento per la preparazione del decreto legge, un documento ufficiale che completa la legge n. 10.831.

La CSAO è composta da trentatré rappresentanti pubblici e privati del settore biologico, tra cui associazioni di produttori biologici, enti certificatori, distributori, aziende trasformatrici, enti regolatori (Ministero dell'Agricoltura), enti di accreditamento (INMETRO), Ministero dell'Ambiente e dello Sviluppo Agrario; fu costituita come un ente di consiglio per il Ministero dell'Agricoltura con lo scopo di discutere, insieme alla Commissione Interministeriale per l'Agroecologia, le implementazioni della legge n° 10.831. La CSAO prende parte, inoltre, insieme agli enti collaboratori del MAPA, gli stati brasiliani e le autorità comunali, al programma per lo sviluppo dell'agricoltura biologica *PRO ORGÂNICO*, messo a punto per supportare la produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti biologici certificati, con un budget di circa 1.000.000 US\$ nel 2005.

Il Decreto Legge n° 6323 del 27 Dicembre del 2007 completa la legge n° 10.831 sulle tematiche riguardanti:

- . l'esportazione;
- . l'importazione;

---

<sup>117</sup> Inmetro – Istituto nazionale di metrologia, standardizzazione e qualità industriale – controllato dal Ministero dello Sviluppo, dell'Industria e del Commercio. Sito web: [www.inmetro.gov.br](http://www.inmetro.gov.br)

- . la vendita diretta senza certificazione;
- . i Sistemi Partecipativi di Garanzia di Qualità Biologica;

e, nel 2009, sono state emanate altre cinque normative istruttorie:

- . la N.I. n. 54 del 22/10/2008, che riguarda la struttura, composizione e compiti dei comitati di produzione biologica;
- . la N.I. n. 64 del 18/12/2008, un regolamento tecnico per i sistemi di produzione biologica animale e vegetale;
- . la N.I. n. 17 del 28/08/2009, che detta le linee guida per ottenere dei prodotti biologici derivanti da tecniche di trasformazione sostenibili e biologiche;
- . la N.I. n. 18 del 28/05/2009, concernente le norme tecniche per movimentazione, stoccaggio e trasporto dei prodotti biologici;
- . la N.I. n. 25 del 23/07/2009, riguardante le norme per la garanzia, la tolleranza, l'imballaggio e l'etichettatura dei bio-fertilizzanti previsti per l'agricoltura<sup>118</sup>.

#### *Caratteristiche generali dei tre sistemi di controllo*

##### 1) Grandi organismi di certificazione per il Sistema di Controllo

Lavorano con le grandi aziende per certificare i prodotti biologici che vanno all'esportazione. Attualmente, sono l'IBD (che certifica il 70% delle imprese presenti nel mercato dei prodotti biologici in Brasile), l'Ecocert (20%) e il Tecpar /Oja/ Imo Brasile (5%).

##### 2) Sistema di controllo partecipativo

Questo sistema consente l'operatività di un'associazione in cui l'elaborazione e la verifica degli standard produttivi biologici sono svolti con l'effettiva partecipazione degli agricoltori e dei consumatori, nel rispetto delle caratteristiche di ogni realtà locale. Un'associazione può essere operativa e utilizzare il marchio dei prodotti biologici attraverso il sistema partecipativo solo dopo essere passata attraverso una verifica di controllo da parte del Ministero dell'Agricoltura.

##### 3) Organizzazione del controllo sociale

Ai sensi della Legge 10831, art. 3/1 in caso di vendita diretta ai consumatori da parte delle aziende a conduzione familiare inserite in processi di organizzazione e controllo sociale, già registrati dall'organismo di controllo, la certificazione è facoltativa, una volta assicurati ai consumatori ed all'organismo di controllo la tracciabilità dei prodotti e il libero accesso ai siti di produzione o di trasformazione.

Questo sistema rafforza lo sviluppo delle aziende familiari e locali: infatti i prodotti sono scambiati solo tra produttori e consumatori o consegnati attraverso i programmi alimentari del governo (in particolare ai refettori scolastici) per l'acquisto ad un costo superiore al 30% rispetto ai prodotti convenzionali.

<sup>118</sup> [www.ibd.com.br/pt/DiretrizesLegislacao.aspx](http://www.ibd.com.br/pt/DiretrizesLegislacao.aspx)

## **Il Mercato**

Nel mercato interno, i prodotti biologici più comuni sono le verdure, seguite da caffè, zucchero, succhi di frutta, miele, marmellate, fagioli, cereali, latte, tisane ed erbe officinali. In minore quantità bevande come vino, birra e alcolici, così come pollo, manzo, uova, prodotti tessili e cosmetici, provenienti principalmente da importazioni e/o produzioni interne.

L'agro-alimentare è uno dei segmenti più dinamici dell'economia brasiliana ed occupa un ruolo sostanziale nelle esportazioni del Paese. Nel 2007, le esportazioni stimate del settore biologico raggiunsero 21 milioni di dollari, secondo i dati forniti da APEX, Agenzia Brasiliana per l'Export.

Il settore genera occupazione oltre che nell'attività agricola anche nei numerosi stabilimenti di trasformazione sia di proprietà di grandi aziende sia a conduzione familiare.

Secondo l'associazione *Brasilbio*, nel 2010 il giro d'affari del settore bio in Brasile ha raggiunto i 500 milioni di Real, pari a 312,5 milioni di dollari: tale volume rappresenta soltanto lo 0,2% della produzione complessiva del settore dell'agricoltura e dell'allevamento. Il mercato interno del Brasile è infatti, insieme a quello dell'Argentina, il più sviluppato nell'America Latina; il 45% delle vendite del mercato interno avvengono tramite supermercati, il 26% attraverso mercati e fiere e solo il 16% tramite negozi specializzati.

Gran parte del settore produttivo brasiliano è orientato all'esportazione, che è stata dagli anni '90 il motore di crescita dell'agricoltura biologica in Brasile; nel 2009 addirittura il 60% della produzione biologica era orientato alla vendita nei mercati stranieri. Ma vi sono anche sistemi produttivi che sono rivolti al mercato interno quali ad esempio il "*Sistema alimentare alternativo*" (AFS), che è stato storicamente il "fermento" dell'agricoltura biologica in Brasile, ed il sistema alimentare commerciale guidato principalmente dalle catene dei supermercati e dei negozi specializzati nel biologico nel Paese. Si può quindi rilevare che in Brasile il biologico è uno dei settori che ha avuto la crescita più forte dall'inizio degli anni 2000: secondo quanto sostenuto dall'ABRAS, Associazione dei Supermercati brasiliani, le vendite sono aumentate costantemente del 25% ogni anno<sup>119</sup>.

L'ABRAS ha fatto inoltre approfonditi studi di mercato sui possibili consumatori di prodotti biologici per stabilire i prezzi di vendita dei prodotti; essi sono risultati superiori, rispetto ai prezzi dei prodotti convenzionali, dal 40 al 300%, a seconda della tipologia di prodotto. Ad oggi però i tassi di consumo di biologico in Brasile sono ancora limitati alle fasce più agiate della società, poiché il prezzo risulta alto rispetto alla condizione economica e sociale dello Stato.

L'IBD, il principale organismo di certificazione in Brasile, ha più di 3.500 produttori biologici certificati. Almeno l'80% delle aziende certificate in Brasile sono "family farmers". Le compagnie intermediarie di distribuzione e le grosse cooperative agricole sono responsabili della maggior parte della logistica del settore, facendo da tramite tra i produttori e i punti vendita. E' difficile per i contadini più piccoli ed emarginati entrare in questo complesso sistema commerciale, ma se sono in grado di produrre in base alle richieste della moderna *supply chain* possono prendere parte al sistema commerciale e distributivo dei supermercati.

Nel mercato interno, i prodotti biologici più comuni sono le verdure, seguite da caffè,

---

<sup>119</sup> Dati presi dal sito: [www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)

zucchero, succhi di frutta, miele, marmellate, fagioli, cereali, latte, tisane ed erbe officinali. In minore quantità si possono trovare anche delle bevande come vino, birra e alcolici, così come pollo, manzo, uova, prodotti tessili e cosmetici, provenienti principalmente da importazioni e/o produzioni interne.

Per quanto riguarda commercializzazione e canali distributivi, in Brasile circa il 70% dei prodotti biologici è venduto in supermercati specializzati situati nelle grandi aree urbane.

I principali punti di commercializzazione comprendono negozi specializzati, ristoranti, alberghi, mercati di strada, grandi e piccoli punti vendita al dettaglio e consegna a domicilio della spesa, metodologia di commercializzazione di alimenti biologici molto diffusa in Brasile (fig. A.2). Anche le fiere-mercato sono molto popolari; si tratta di grandi fiere dove si possono acquistare ortaggi biologici, frutta, miele, pane, latte e uova direttamente dai produttori certificati: nella città di São Paulo si tengono ben cinque di queste fiere.

Nel 2008 le vendite di questi prodotti nei supermercati ha mostrato una crescita annua di circa il 25%, pari a circa 1,25 miliardi di Real (Abras). Quasi tutti i grandi supermercati hanno una sezione dedicata ai prodotti biologici che sono di solito ben riconoscibili poiché hanno degli imballaggi curati e prodotti in materiale ecosostenibile, anche per giustificare il prezzo di vendita elevato. Le principali catene che vendono prodotti biologici presenti in Brasile sono: *Pao de Açúcar*, *Carrefour*, *Walmart*, *Extra* e *Santa Luzia*; *Pao De Açúcar* offre più di 130 prodotti biologici distribuiti anche con il loro marchio esclusivo "TAEQ" creato di recente per i prodotti legati al benessere e alla salute<sup>120</sup>.

Anche *Carrefour* ha sviluppato dei marchi specializzati, per consentire l'accesso sul mercato ai piccoli produttori biologici; il produttore biologico viene così a contatto con la catena della grande distribuzione senza entrare in contatto con intermediari ma interfacciandosi direttamente con il supermercato.

I prodotti biologici possono essere acquistati anche nei negozi specializzati dove ne esiste una grande varietà. Questi negozi affiancano sempre i prodotti biologici a quelli naturali, biodinamici e quelli destinati alla salute del consumatore – come ad esempio i prodotti dietetici naturali.

È da notare che nella distribuzione dei beni di consumo si deve distinguere tra settore *atacadista* (all'ingrosso) e il settore *varejo* (al dettaglio); il settore *atacadista* è il principale canale di comunicazione tra industria alimentare, importatori e supermercati.

L'azione del commercio all'ingrosso e degli intermediari della catena distributiva è indispensabile per soddisfare la domanda di prodotti agroalimentari in tutti gli stati interni poiché le grandi dimensioni geografiche del Brasile rendono complessa la distribuzione e la commercializzazione; il lavoro di queste aziende è concentrato soprattutto negli stati di São Paulo, Minas Gerais, Paraná e di Santa Catarina. In termini di fatturato è proprio la regione sud-est (stati di São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo) a rappresentare una grossa fetta del fatturato del commercio all'ingrosso dei prodotti biologici, con quasi il 60% (ABAD).

Anche le vendite on-line tramite Internet stanno ottenendo buone cifre grazie all'incremento

---

<sup>120</sup> [www.taeq.com.br](http://www.taeq.com.br)

dei consumi tra i più giovani e la crescente abitudine di fare acquisti on-line<sup>121</sup>.

Infine, una nota sui consumatori: i brasiliani scelgono di comprare prodotti biologici principalmente per la salubrità del prodotto, per la relazione con la tutela dell'ambiente e per il gusto. Uno studio condotto da IBOPE, Istituto Brasiliano di Opinione Pubblica e Statistica, rileva che il consumatore brasiliano è disposto a pagare di più per i prodotti ottenuti senza aver contaminato l'ambiente. Molti consumatori sostengono però che è ancora difficile mantenere una dieta completa a base di prodotti biologici poiché, ad eccezione di frutta, cereali e prodotti di origine animale, vi è una certa difficoltà nel loro reperimento. Secondo ABIA, l'Associazione Brasiliana dell'Industria di Alimentazione, il 60% dei consumatori di alimenti biologici ha un livello di studio universitario, il 76% è nato in aree urbane ed il 60% ha abitudini alimentari diversificate. La maggior parte dei consumatori di prodotti biologici è consapevole delle problematiche derivanti dalla questione ambientale e dispone inoltre di un livello di reddito medio-alto; si tratta di un consumatore fedele e costante poiché frequenta regolarmente i mercati di prodotti biologici.

La consapevolezza dei principi e dei benefit dell'agricoltura biologica si sta comunque sviluppando tra i consumatori: per esempio i programmi per la creazione di mense scolastiche biologiche stanno riscuotendo molto successo in tutto il Paese. Ad esempio, nello stato di Paraná, un programma di mensa scolastica biologica finanziata dal Ministero dell'Ambiente prevede la distribuzione di prodotti biologici provenienti da sessantasei municipalità locali ai bambini delle scuole elementari e medie. Questo programma cerca di facilitare l'accesso a nuove catene commerciali e a stimolare anche nei più piccoli il consumo di cibo locale e sano.

### ***Le importazioni e le esportazioni***

Non è possibile ottenere dati disaggregati per le importazioni di prodotti biologici in Brasile, anche se il mercato presenta caratteristiche interessanti per prodotti europei come il vino, l'olio, la pasta, i quali iniziano ad essere presenti sul mercato. Essendo però il mercato interno più che sufficiente a coprire le richieste di mercato, i volumi delle importazioni restano per ora modesti. Molto in crescita invece l'esportazione di prodotti brasiliani verso l'estero. Nei primi anni del 2000 raggiungevano quasi il 70% della produzione interna, ed ancora oggi gran parte delle produzioni biologiche sono destinate all'esportazione. Le piccole aziende agricole familiari, produttrici principalmente di cacao, frutta fresca e caffè, rappresentano una piccola percentuale nel mercato da esportazione poiché i beni più richiesti all'estero sono lo zucchero e la soia, prodotti da sempre nei grandi appezzamenti agricoli delle regioni del Centro Ovest e Sud Est del Brasile.

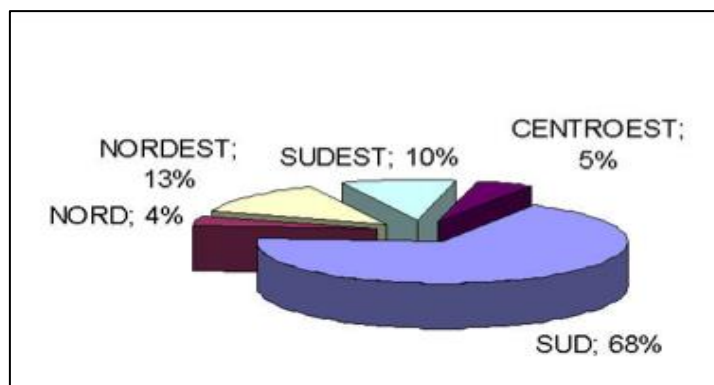
Circa il 70% della produzione biologica nazionale viene esportata in Europa, USA e Giappone. Le esportazioni consistono principalmente in prodotti crudi, come il caffè, le banane, la soia ed il mais, ma si rileva attualmente un incremento dell'esportazione di carne fresca biologica e di prodotti trasformati, in particolare dei prodotti derivati dalla soia che stanno iniziando a trovare sempre più mercato a livello internazionale.

Tra i principali prodotti di esportazione del Brasile troviamo quindi i semi di soia, lo zucchero, il caffè, i succhi di agrumi, il miele, il riso, la frutta (tra cui mango, banana, melone e papaia), gli oli essenziali, le noci, il mate, i funghi, il babassù, gli oli vegetali, gli estratti vegetali e la frutta disidratata.

---

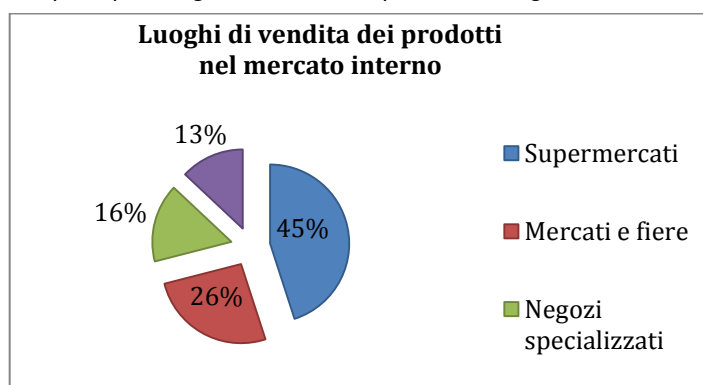
<sup>121</sup> *Brasile-studio di mercato consorzio garanzia.eu, [www.consorziogaranzia.eu/paesi-extra-ue/files/Brasile.pdf](http://www.consorziogaranzia.eu/paesi-extra-ue/files/Brasile.pdf).*

Fig. A.1 – La percentuale di terreni coltivati a biologico per regione



Fonte: FAO, 2008

Fig. A.2 – I principali luoghi di vendita dei prodotti biologici nel mercato interno



Fonte dati: FiBL-IFOAM, 2013

## A.2 L' agricoltura biologica in Taiwan

### Aspetti generali, struttura, uso del suolo

L'aumento del giro d'affari, legato al mercato dell'agricoltura biologica, è avvenuto non solo negli Stati Uniti ed in Europa, ma anche nei paesi asiatici in via di sviluppo, come ad esempio Singapore, Repubblica di Corea, India, Thailandia e Taiwan. L'interesse per le tematiche riguardanti l'agricoltura sostenibile, contrapposto allo sviluppo della *green revolution*, ha cominciato a svilupparsi in Asia alla fine degli anni settanta. Dati relativi al valore di mercato dei prodotti alimentari biologici in Asia non sono recenti: una stima del 2000 riporta un valore complessivo pari a circa 2,5 miliardi US \$. Dati più recenti sono invece disponibili per l'estensione del biologico asiatico che, nel 2013, occupava 2.088.567 ettari, con una ripartizione per paese apprezzabile in tabella A.1 (IFOAM, 2013).

La storia dell'agricoltura biologica in Taiwan ebbe inizio circa venti anni fa; nel 1996 gli ettari coltivati erano appena 196 ettari che aumentarono a 1.012 nel 2000, a 1.092 nel 2003 ed infine a 5.016 nel 2013. Benché l'espansione dell'area agricola non sia stata veloce, l'andamento del mercato ha assunto, nel volgere di pochi anni, proporzioni sempre maggiori; i consumatori oggi mostrano interesse e si riforniscono non solo di prodotti locali, ma soprattutto di prodotti importati. Infatti, non essendo stata ancora implementata una legislazione ufficiale riguardante le sanzioni nel caso in cui un produttore non si attenga agli standard del biologico, i consumatori sono scettici circa il rispetto di tali standard per la produzione all'interno del Paese, poiché non c'è in realtà una mutua fiducia tra produttori e consumatori.

### **La legislazione**

Taiwan, al pari della Cina, India, e Thailandia, ha un regolamento ufficiale riguardante gli standard e le regole per la produzione, ma – come accennato – non ha implementato una legge che preveda delle sanzioni per i trasgressori; anche la maggior parte delle altre nazioni asiatiche, tra cui Indonesia, Malesia e Filippine, ad oggi non hanno regolamentato in modo completo gli standard per il biologico (IFOAM).

Prima del 1988 l'agricoltura biologica era agli stadi iniziali e non era disponibile nessun parametro. Nel 1993 furono elaborati, dal governo taiwanese, gli standard produttivi, basati su quelli della legislazione nipponica, approvati dal Ministero dell'Agricoltura Biologica giapponese.

Tali standard per l'agricoltura biologica furono in seguito revisionati dal Consiglio dell'Agricoltura e successivamente, nel 1999, furono creati tre regolamenti: il primo riguardante l'apicoltura biologica (*Basic Organic Apicultural Production Standards*), il secondo e il terzo riguardanti l'accreditamento (*Guideline for Operation of Accreditation Organizations e Guideline for Setting-up Accreditation Team*). Nel Giugno 2000 fu aggiunto un regolamento riguardante gli enti di certificazione (*Procedure for Application and Evaluation for Organic Certification Organizations*).

I regolamenti furono in seguito modificati, in base al "Federal Food Production Act" del 1990 degli Stati Uniti ed alla regolamentazione del 2000 sulla produzione biologica del Giappone, e promulgati nel 2003 dal Consiglio dell'Agricoltura :

- Control Measure for Handling Organic Products,
- Guideline for Organic Production-Crops,
- Guidelines for Organic Production-Livestock,
- Procedures for Evaluation of Organic Agricultural Product Accreditation Organization.

I disciplinari di produzione regolamentano la gestione del suolo, le pratiche colturali di lotta integrata, la selezione di ecotipi locali maggiormente resistenti a stress e la gestione delle infestanti. Viene inoltre disciplinato l'utilizzo di alcuni materiali, come ad esempio il compost e la farina di soia, e il divieto di utilizzo di altri, tra cui i fertilizzanti chimici, prodotti fitosanitari e fitoregolatori.

Le norme in oggetto riguardano il trattamento, il confezionamento e la commercializzazione dei prodotti biologici dopo il raccolto ed inoltre l'origine del bestiame, l'allevamento a terra del



pollame, l'aggiunta di additivi nei mangimi e la commercializzazione dei prodotti animali.

Per quanto riguarda la certificazione, secondo il regolamento, le aziende interessate devono avviare una richiesta per la certificazione, che ha una durata di tre anni. Un ispettore, persona *super partes*, condurrà le visite ispettive, anche senza preavviso, per richiedere test sui residui e raccogliere campioni. In seguito ad esito positivo dell'ispezione, l'azienda potrà essere temporaneamente denominata "azienda in conversione biologica" e verrà emesso un certificato ed una nuova etichetta relativa ai prodotti. Quando l'azienda avrà ottenuto la certificazione potrà apporre ai suoi prodotti le etichette con il logo nazionale per l'agricoltura biologica (fig. A.3).

Il Consiglio dell'Agricoltura ha accreditato tre organizzazioni private per certificare i prodotti in Taiwan. Gli enti accreditati sono:

- 1) Taiwan International Foundation of Natural Ecology (MOA)
- 2) Taiwan Organic Agriculture Foundation (TOAF),
- 3) Taiwan Organic Product Association.

MOA è la Fondazione Taiwanese Internazionale per l'Ecologia ed è stato il principale contribuente per l'avvio della regolamentazione e certificazione dei prodotti biologici in Taiwan; ad oggi MOA certifica soprattutto ortofrutta, tè e riso, prodotti a livello nazionale.

### **Il mercato**

Secondo l' *Organic Trade Association*, Taiwan nel 2004 aveva un mercato di prodotti biologici pari a 50 milioni di dollari.

Grazie alla rapida crescita economica, i cittadini di Taiwan hanno migliorato il loro stile di vita, per cui la richiesta di cibo biologico sta aumentando costantemente; i consumatori possono oggi permettersi più facilmente di comprare prodotti alimentari di alta qualità, inclusi gli alimenti biologici. La domanda di prodotti biologici locali non è però in grado di soddisfare la richiesta dei consumatori e molti prodotti vengono importati.

Secondo IFOAM, i prodotti biologici più venduti a Taiwan sono i legumi e i *noodles*, oltre ai prodotti ortofrutticoli freschi. I prodotti americani sono i più graditi ai consumatori; anche gli alimenti trasformati di origine giapponese vengono apprezzati dal mercato di Taiwan. Come si può notare dalla tabella A.2, i cereali e gli spaghetti rappresentano il 40% delle vendite totali di prodotti biologici, il 90% dei quali proviene dagli Stati Uniti, mentre il restante 10% proviene dall'Australia. La frutta secca rappresenta il 21% delle vendite totali di prodotti alimentari biologici, di cui l'80% è prodotto localmente e il 20% proviene dagli Stati Uniti. Il 70% dei prodotti biologici trasformati è importato dagli Stati Uniti, dal Giappone (20%), dalla Francia (5%) e dall'Australia (5%).

Come accennato sopra, i consumatori taiwanesi sembrano riporre maggiore fiducia nei prodotti biologici importati rispetto a quelli prodotti localmente; vi sono, infatti, dubbi riguardo l'effettivo rispetto degli standard legislativi e dei metodi produttivi disciplinati dal regolamento per l'agricoltura biologica. Si preferisce pagare prezzi maggiori per i prodotti importati che comprare quelli provenienti dalla produzione nazionale; gli agricoltori ed i produttori sono quindi poco incoraggiati a convertire al metodo biologico le loro aziende. Ciononostante, nel biennio 2002-2004 si è registrata una crescita dei punti vendita di prodotti biologici, aumentati da 300 a 643.

Oggi i prodotti sono venduti principalmente attraverso i negozi specializzati, la vendita diretta ed i supermercati. Il 70% degli alimenti biologici sono messi in vendita nelle principali catene di supermercati delle aree urbane, il 15% nei piccoli supermercati delle regioni interne e la restante parte nei punti vendita specializzati.

Nel 1998 il 40.5% dei prodotti ortofrutticoli era commercializzato tramite vendita diretta, mentre il 6% era venduto tramite negozi specializzati; nel 2004 queste percentuali erano aumentate del 63%. La proporzione di vendite tramite supermercati era dell'8% nel 1998 e nel 2004 era dell'84% per le aree urbane e del 16% per le aree rurali.

### ***Le importazioni e le esportazioni***

Per quanto concerne le importazioni è stato creato uno specifico regolamento, promulgato il 27 Luglio 2007, che riguarda i prodotti agricoli e i prodotti agricoli trasformati biologici importati – *Imported Organic Agricultural Product and Organic Agricultural Processed Product Management Regulations*. Il settore dell'import necessitava infatti di una regolamentazione specifica poiché le importazioni di alimenti biologici, soprattutto dal Giappone e dagli Stati Uniti, erano aumentate considerevolmente.

I prodotti biologici importati devono rispettare anche il regolamento generale per le importazioni di alimenti e di bevande. I prodotti ortofrutticoli freschi devono adeguarsi agli standard relativi ai residui consentiti di prodotti fitosanitari; la carne ed il pesce devono rispettare il periodo di quarantena e i requisiti di salute fisica dell'animale; i prodotti trasformati devono seguire le regolamentazioni riguardanti l'etichettatura e i residui di additivi negli alimenti e, prima di essere immessi sul mercato, la loro etichettatura bio deve essere approvata con un documento rilasciato dall'autorità taiwanese.

Il COA ha implementato il regolamento il 29 gennaio 2009 e da quella data vigono nuove regole per i prodotti biologici importati sia agricoli sia trasformati. Tutti i prodotti d'importazione devono essere certificati da un organo di controllo accreditato riconosciuto dal Consiglio dell'Agricoltura di Taiwan (COA). Possono essere importate merci bio da Paesi in cui è stata riconosciuta l'equivalenza con il regolamento taiwanese. Il COA ha riconosciuto in sedici Stati il regime di equivalenza: Germania, Regno Unito, Irlanda, Francia, Italia, Spagna, Grecia, Danimarca, Svezia, Finlandia, Paesi Bassi, Lussemburgo, Belgio, Austria, Nuova Zelanda e Australia.

Il COA richiede inoltre una documentazione completa riguardante la certificazione dell'azienda esportatrice, una fotocopia della registrazione del certificato d'azienda, dei documenti che attestino la certificazione biologica del prodotto, i documenti di quarantena e l'etichetta dei prodotti tradotta in cinese; i documenti sopra citati devono in seguito essere inviati all'autorità competente centrale, che accorderà, o meno, il permesso d'entrata alle merci. L'autorizzazione può essere rifiutata nel caso, per esempio, il contenuto di materia prima biologica nel prodotto trasformato sia inferiore al 95%, o quando i risultati dei test sul prodotto non siano conformi agli standard di legge.

I principali prodotti importati sono ortofrutta – carote, peperoni, cipolle, patate, mele, uva e prugne –, cereali e legumi – riso, grano, avena e soia –, cibi trasformati – olio di girasole, olio di oliva, miso – e bevande.

Tabella A.1 – Differenza aree produttive biologiche dei Paesi asiatici

Paese	Ha/ 2003	Ha/ 2013	Crescita 2003-2013 (2003 =100)
Cina	301.295	1.900.000	630%
Indonesia	40.000	74.034	185%
Sri Lanka	15.215	19.469	120%
Giappone	5.083	9.401	180%
Tailandia	3.429	34.829	1015%
Pakistan	2.009	24.924	1200%
Taiwan	1.092	5.016	450%
Rep. di Corea	902	19.312	2150%
Malesia	131	1.582 (2009)	1200%

Fonte dati: anni 2003-2013 IFOAM

Fig. A.3 – Il logo nazionale per l'agricoltura biologica in Taiwan



Fonte: Council of Agriculture

Tab. A.2 – Percentuali dei prodotti biologici importati in Taiwan e relativa provenienza (dati riferiti solo all'azienda Organic World Company)

Product	Percent of total organic sales	Product source
Fruits & vegetables	10%	USA (90%), Taiwan (10%)
Dried fruits and nuts	21%	Taiwan (80%), USA (20%);
Drinks	15%	USA (70%), France (15%), Japan (15%);
Grains & noodles	40%	USA (90%), Australia (10%);
Sauces	10%	USA (70%), Japan (25%), Australia (5%);
Packaged foods	5%	USA (70%), Japan (20%), France (5%), Australia (5%);

Fonte: Organic Insight

### A.3 L'agricoltura biologica in Sudafrica

#### *Aspetti generali, struttura, uso del suolo*

Il Sudafrica è tra gli stati più sviluppati del continente africano per quanto riguarda il sistema agricolo, tanto che soddisfa l'intero fabbisogno nazionale e produce anche per l'esportazione. Nel Paese vi sono però forti squilibri economici ed il mercato appare altamente frammentato, poiché alle aziende agricole maggiormente produttive, che attuano un'agricoltura specializzata, si affianca l'agricoltura di sussistenza, praticata nei villaggi con metodi tradizionali.

E' stato registrato da parte degli enti certificatori un notevole interesse alla conversione alla produzione biologica da parte delle imprese agricole che, tuttavia, in seguito alle difficoltà produttive iniziali, abbandonano il metodo biologico per tornare a quello convenzionale. Infatti, dal 2010 al 2011 vi è stata una diminuzione del 24,6% delle superfici coltivate a biologico che, mentre nel 2010 segnavano 55.62 ettari, nel 2011 erano scesi a 41.974 ettari e nel 2013 a 37.466 ettari (FIBL).

In particolare, i fattori che causano l'abbandono della pratica biologica sono riconducibili a:

- costi di certificazione alti rispetto al reddito degli agricoltori;
- maggiori rischi per la produzione biologica causati dai parassiti e dalle malattie;
- durata elevata del processo di conversione dei terreni, che dura in media tre anni a cui si aggiunga il fatto che i livelli produttivi delle principali colture, ad esempio gli agrumi, vengono ripristinati efficacemente solo dopo circa cinque anni;
- scarsa informazione/formazione degli agricoltori; questi ultimi non sono a conoscenza della filosofia del biologico e generalmente vogliono effettuare investimenti a breve termine per ridurre al minimo i costi;
- mancanza di norme chiare; ad oggi in Sudafrica non esiste una legislazione nazionale per la produzione biologica.

In Sudafrica gli ultimi dati dettagliati riguardano il 2011, quando i terreni coltivati a biologico ammontavano a 41.974 ettari, distribuiti tra 167 produttori, 49 trasformatori e 4 aziende di

apicoltura. L'uso del suolo vede le colture permanenti occupare la quota maggiore di terreno biologico, soprattutto frutta tropicale (2.882 ettari) e agrumi (1.680 ettari); seguono le orticole (749 ettari) e i cereali (549 ettari) (fig. A.4).

### **La legislazione: National Policy on Organic Production<sup>122</sup>**

Il Sudafrica ha attualmente in corso la proposta di un disegno di legge per l'agricoltura biologica; nel 1998 e nel 2001 sono state presentate dal Dipartimento Nazionale di Agricoltura, dei progetti di legge basate sugli standard IFOAM, sul Regolamento UE 2092/91 e sul Codex Alimentarius.

La mancanza di norme nazionali chiare per i prodotti biologici influisce sulla trasparenza dei processi produttivi e crea inoltre una disparità tra i criteri nazionali e gli standard internazionali, come per esempio quelli di IFOAM.

Di conseguenza non vi è alcun controllo sul rispetto degli standard di agricoltura biologica, eccezion fatta per i controlli effettuati dagli enti di certificazione privati. In Sudafrica non è stato ancora creato un logo nazionale per l'agricoltura biologica; ogni ente di certificazione privato ha un proprio logo.

Il governo si dimostra disinteressato rispetto le tematiche della sostenibilità e sono elargite poche sovvenzioni agli agricoltori che si vogliono convertire al metodo biologico; inoltre la maggior parte degli agricoltori certificati sono appaiati agiati (bianchi), mentre il governo oggi preferisce investire in progetti a favore dei cittadini più svantaggiati.

Il Dipartimento Nazionale del Commercio e dell'Industria (DTI) ha richiesto all'Istituto delle Risorse Naturali di fare uno studio, denominato *Fridge* (Fondo per la Ricerca per lo Sviluppo, la Crescita e l'Equità), per il quale sono stati stanziati 1.3 milioni di ZAR (pari a circa 130.000 €). Lo studio riguarda la valorizzazione del settore industriale del biologico al fine di individuare le problematiche e le opportunità che esistono nella produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti biologici; sono stati valutati il contesto normativo e commerciale del settore, effettuando analisi costi-benefici, elaborando strategie di sviluppo e stabilendo i target di consumatori interessati. Questo studio è stato in seguito presentato al DTI (Department of Trade and Industry) nel 2009. Inoltre è stato sviluppato un ulteriore progetto, il *Limpopo Organic Project Lead*, specifico per la provincia di Limpopo, sostenuto dal Dipartimento dell'Agricoltura, per creare una rete di cooperazione tra i piccoli agricoltori della zona (Limpopo Small Farmers Organization).

I produttori sudafricani spesso non sono organizzati per soddisfare le richieste dei mercati esteri e, per tutelare i loro interessi, si associano in vario modo, istituendo cooperative, società a responsabilità limitata ed associazioni di coltivatori.

Alcuni produttori di agrumi biologici hanno istituito due cooperative nella regione di Capo Orientale. La *River Citrus Company* (SRCC) è una società a responsabilità limitata, costituita da agricoltori convenzionali e biologici, che si occupa della commercializzazione dei prodotti che le vengono conferiti dai soci-agricoltori. All'interno della SRCC è presente l'*Associazione degli Agricoltori Biologici* (*Organic Growers Association*); la società è diventata la più grande azienda per il confezionamento e per la commercializzazione degli agrumi in Sudafrica.

Il *Sun Valley Bio Fruit* è invece una cooperativa costituita da otto agricoltori biologici, per un

---

<sup>122</sup> 8th Draft, NDA, Department of Agriculture, Forestry and Fisheries;

totale di superficie di circa 520 ettari prodotti ad agrumi, tra cui limoni, arance e clementine (MIO, 2008). La cooperativa si occupa della commercializzazione dei prodotti e negli ultimi tre anni ha registrato una crescita dei volumi di vendita, sostenuta in parte dall'esportazione e dalla presenza sul mercato inglese.

Vi sono inoltre cooperative di viticoltori, come ad esempio la *Boland Cooperative*, situata a Paarl, nel Capo Occidentale del paese; ne fanno parte sia agricoltori che seguono il metodo di agricoltura biologica sia agricoltori che seguono il metodo di agricoltura convenzionale; l'intera produzione della cooperativa viene esportata. La Cooperativa conta attualmente 116 membri, 20 dei quali sono agricoltori di larga scala.

Una cooperativa più piccola è l'*Organizzazione degli Agricoltori Ezemvelo* in Kwazulu Natal, dove più di un centinaio di piccoli agricoltori biologici stanno coltivando prodotti orticoli autoctoni per rivenderli a *Woolworths*, la catena commerciale di prodotti biologici più importante del Sudafrica (Auerbach, 2008).

Vi sono molte organizzazioni no profit che si occupano della valorizzazione dell'agricoltura biologica.

Le principali organizzazioni operanti in Sudafrica sono:

- *Organic Agriculture Association of South Africa (OAASA)*, un'organizzazione no profit fondata nel 1994, che attualmente conta 300 membri, istituita per promuovere e valorizzare le pratiche agricole biologiche e per contribuire allo sviluppo dell'equilibrio naturale tra il suolo, le piante, gli animali e l'uomo;
- *African Organic Farming Foundation (AOFF)* è un'organizzazione no profit fondata nel 2001, il cui scopo principale è il miglioramento delle condizioni di vita delle comunità rurali del Sudafrica, tramite l'introduzione dell'agricoltura biologica e la promozione di una migliore gestione delle risorse naturali (AOFF, 2008);
- *Associazione Agricola Biodinamica del Sudafrica (BDAASA)* è un'organizzazione senza scopo di lucro, per promuovere e sostenere l'agricoltura biodinamica (BDAASA, 2008); i suoi membri sono circa cinquanta, ma ad oggi nessuno di questi è certificato con marchio *Demeter*.

La certificazione è una garanzia di qualità per l'agricoltura biologica; vi sono cinque organizzazioni private per la certificazione biologica attive in Sudafrica:

- Autorità di Certificazione Biodinamica e Biologica (BDOCA);
- Control Union (CUC);
- Ecocert-Afrisco;
- Soil Association Certification Ltd;
- SGS South Africa.

Gli enti certificatori lamentano uno scarso interesse da parte dei produttori più piccoli verso la filosofia e la conversione al metodo biologico; spesso le aziende rimangono certificate per un periodo ridotto poiché sono interessate agli investimenti a breve termine e sostengono che i costi per la certificazione sono inutili e troppo alti, soprattutto nel caso di conversione di

un'intera azienda agricola.

Dato che non esiste una legislazione riguardante le norme di produzione biologica, non esiste di riflesso un organo di controllo nazionale per verificare che i produttori e i certificatori si attengano alla legge; il lavoro di controllo sui produttori è svolto esclusivamente dagli enti di certificazione privati.

In Sudafrica la certificazione *Fairtrade* è molto diffusa e spesso viene preferita a quella biologica; la certificazione biologica e quella *Fairtrade* sono difficilmente compatibili in Sudafrica poiché, ad esempio, l'ispezione *Fairtrade* avviene prima dell'inizio della fase di raccolta dei prodotti agricoli, mentre l'ispezione per la certificazione biologica richiede un sistema di controllo più lungo, che comprende tutto il processo produttivo. Questo tipo di certificazione sta diventando sempre più importante nei mercati internazionali, anche se i costi per la certificazione *Fairtrade*, in Sudafrica sono abbastanza alti (30.000 ZAR, corrispondenti circa a 2,500 €, variabili a seconda dell'azienda).

### **Il mercato**

Il valore del mercato dei prodotti biologici in Sud Africa è stato stimato nel 2005 intorno ai 400 milioni di ZAR (meno della metà dei prodotti è certificato biologico). Il mercato interno si è sviluppato rapidamente negli ultimi anni e diversi supermercati stanno promuovendo il consumo di prodotti biologici che negli ultimi anni è aumentato grazie al miglioramento degli standard di vita della popolazione sudafricana. Allo scopo, alcune catene di distribuzione hanno acquistato aziende produttive per garantire una produzione di alimenti biologici adeguata a soddisfare la crescente domanda da parte dei consumatori.

In Sudafrica i prodotti sono principalmente commercializzati tramite supermercati, vendita diretta, ristoranti e negozi biologici specializzati. *Pick'nPay* e *Woolworths* sono i principali rivenditori di ortaggi biologici, frutta e vino; *Woolworths* commercializza prodotti di alta qualità mentre *Pick'nPay* offre prodotti ad un prezzo relativamente basso, ma con un buon rapporto qualità-prezzo; le vendite di ortaggi biologici in questo supermercato sono cresciute del 100% tra il 2007 e il 2008.

I prodotti deperibili a durata breve sono per lo più destinati al mercato interno, ma alcuni produttori cercano di elaborare la materia prima, tramite congelamento ed essiccamento, in modo da poterla esportare facilmente.

Le esportazioni nell'Unione Europea comprendono prodotti ortofrutticoli, freschi e trasformati, vino e tè *Rooibos*, mentre negli Stati Uniti viene esportata soprattutto uva. Anche se la produzione di frutta è localizzata su tutta la superficie coltivata sudafricana, le principali esportazioni di frutta biologica, a parte gli agrumi, provengono da aziende agricole di larga scala della provincia del Capo Occidentale. Per quanto riguarda invece gli agrumi biologici, la zona principale di produzione è la provincia del Capo Orientale, vicino a Port Elizabeth. Le arance biologiche da tavola (varietà *Navel*) sono raccolte nei mesi di maggio, giugno e luglio nella provincia di Capo Orientale ed in agosto nel Capo Occidentale; le arance biologiche da succo (varietà *Valencia*) devono invece rimanere sulla pianta per un periodo più lungo, al fine di ridurre il livello di acidità del frutto. La varietà di arance da succo rappresenta un'opportunità di mercato interessante, poiché vi è molta richiesta di succo d'arancia biologico a livello internazionale, soprattutto nei paesi anglosassoni.

Per la frutta tropicale, la più coltivata nel Paese, i periodi di raccolta differiscono a seconda del tipo di frutta, e non di rado questi non coincidono con quelli di vendita all'estero. Bisogna infatti considerare che in Sudafrica l'inverno inizia ad aprile e dura fino a settembre mentre l'estate inizia da ottobre e dura fino a marzo. Nella figura A.5 sono indicate le date dei periodi di raccolta della frutta.

Il Sudafrica è anche un produttore importante di vino; l'azienda *Stellar Organics* è una tra le aziende vitivinicole biologiche più importanti nel Paese ed il suo obiettivo principale è quello di produrre grandi quantità di uve di buona qualità in modo sostenibile. Altri importanti produttori vitivinicoli presenti sul mercato internazionale sono: *Sonop*, che combina la produzione biologica e quella convenzionale; Cantina *Stellar*, certificata 100% biologica; *Cap Bon*, certificata 100% biologica; Groot Parijs; Avondale.

### **Le importazioni e le esportazioni**

Mentre non vi sono stime precise per le importazioni in Sudafrica, è da evidenziare come la posizione geografica del Paese rappresenti un vantaggio poiché permette di commercializzare i propri prodotti durante la stagione invernale europea. Tuttavia l'ingresso nel mercato europeo per i prodotti alimentari biologici è fortemente condizionato dal rispetto degli standard regolamentativi.

Il Sudafrica esporta principalmente materie prime, che vengono in seguito trasformate direttamente in Europa e negli Stati Uniti. La frutta biologica, soprattutto gli agrumi, è venduta negli Stati Uniti, in Russia, in Canada e, in Europa, nel Regno Unito, in Germania, nella Repubblica Ceca, nei Paesi Bassi, in Spagna, in Portogallo, in Danimarca e in Francia, mentre le uve sono principalmente esportate nel Regno Unito ed in Germania.

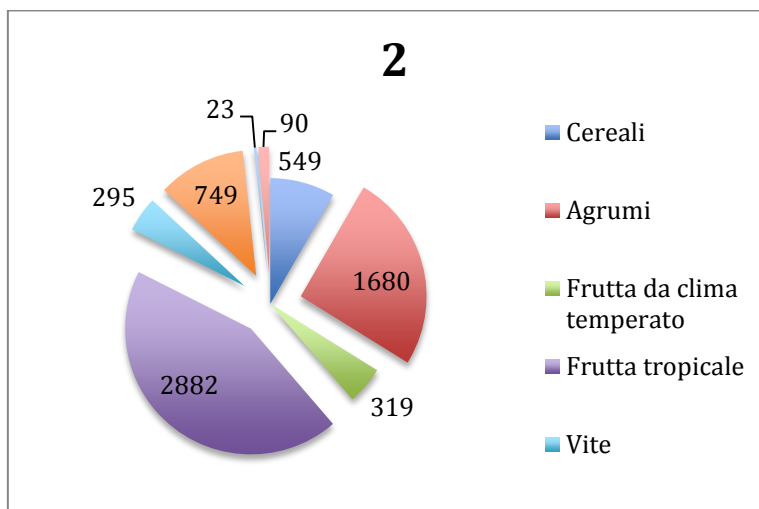
Il vino è un prodotto più difficile da esportare, rispetto alla frutta, poiché è richiesta una documentazione specifica. I principali mercati di esportazione sono il Regno Unito, gli Stati Uniti, la Germania ed i Paesi Bassi, seguiti da Belgio, Francia, Svizzera, Italia, Austria, Russia, Danimarca, Svezia, Cina, Giappone, Costa d'Avorio, Namibia ed Emirati Arabi Uniti. Ma il settore vitivinicolo sudafricano ha perso credibilità negli ultimi anni poiché i produttori sudafricani hanno per un lungo periodo immesso sui mercati internazionali grandi quantità di prodotto a prezzo vantaggioso, ma di scarsa qualità; conseguentemente la domanda di vino biologico è in diminuzione, e i paesi del Sud America, come Argentina e Cile, sono diventati concorrenti più interessanti per i mercati internazionali.

Le principali problematiche legate al settore dell'export in Sudafrica riguardano:

- la difficoltà di assicurare una produzione di qualità, mantenendo alto il volume prodotto; i vitivinicoltori più piccoli non producono grandi volumi in grado di essere esportati;
- i costi di esportazione elevati, a causa delle spese di trasporto e di imballaggio; questo problema si riscontra soprattutto per i prodotti deperibili aventi durata di conservazione breve, che devono essere spediti via aereo;
- la difficoltà di reperire contatti commerciali in Europa per gli agricoltori su piccola scala;
- gli standard qualitativi del mercato europeo sono, spesso, troppo elevati per i piccoli produttori.



Fig. A.4 – Superficie in ettari per singola coltura in Sudafrica, nel 2011 (l'area del grafico rappresenta il 15% della superficie totale coltivata a biologico)



Fonte dati: FiBL-IFOAM, 2013

Fig. A.5 – Calendario di raccolta dei frutti in Sudafrica

Fruit types	Month												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Apricots													
Avocados													
Grapes													
Peaches													
Plums													
Mandarins, EC a)													
Mandarins, WC													
Oranges (navels), EC a)													
Oranges (Valencias), EC a)													
Lemons, EC a)													
Grapefruit, EC a)													
Mandarins, EC a)													

Fonte: PPECB, 2008

## A.4 L'agricoltura biologica in Arabia Saudita

### Aspetti generali, struttura, uso del suolo

Le tematiche riguardanti la sicurezza del cibo hanno destato recentemente molta attenzione nel Regno dell'Arabia Saudita; oltre a ciò è stato riconosciuto il potenziale dell'agricoltura biologica, un settore percepito come sostenibile per la produzione di cibo sano e il mantenimento delle caratteristiche naturali del suolo, oltre a contrastare la scarsità d'acqua, che rappresenta uno dei principali problemi del Paese.

Dall'anno 2000 il governo arabo saudita ha iniziato a elargire dei finanziamenti per i sistemi agricoli più sostenibili e nel 2005 il Ministero dell'Agricoltura ha incaricato l'Istituto di Servizi Internazionali *GIZ* di occuparsi dello sviluppo del settore biologico in Arabia Saudita. Da allora uno degli obiettivi principali del governo è quello di sostenere lo sviluppo del mercato biologico e promuovere il settore in tutte le regioni della nazione, creando mercati vantaggiosi per i produttori ed i consumatori; infatti nel 2011 è stato emendato il primo regolamento nazionale riguardante gli standard dell'agricoltura biologica <sup>123</sup>.

Il frequente utilizzo di fertilizzanti chimici nell'agricoltura convenzionale, settore in espansione dal 1970, aveva causato problemi per la sicurezza alimentare dei cittadini sauditi. Nel 1984 il Paese divenne autosufficiente per la produzione di grano e cominciò ad esportare in Europa parte del raccolto, fino a diventare, agli inizi del 1990, il sesto esportatore di grano a livello mondiale. Agli inizi del nuovo millennio fu chiaro che le pratiche agricole intensive avrebbero causato, oltre che un'eccessiva mineralizzazione della sostanza organica, una grave siccità a causa dello sfruttamento intensivo delle risorse idriche. Quando il Paese fu in trattativa per entrare a far parte del *World Trade Organization* (WTO) nel 2005, si decise di ridurre le quantità prodotte di grano, tra le colture maggiormente depauperanti per il terreno, fino ad eliminare completamente la produzione nel 2012. Questa politica ridusse notevolmente l'indipendenza produttiva dello Stato e nel 2009 si cominciò ad importare grano dall'estero per compensare la riduzione produttiva annua, che si aggirava sul 12% (FiBL-IFOAM, 2013).

Oggi il governo pone la propria attenzione verso produzioni agricole che favoriscano uno sviluppo sostenibile del mercato domestico, e per questo negli ultimi due decenni la produzione convenzionale è stata gradualmente abbandonata lasciando il posto alla produzione sostenibile, introducendo nuove tecnologie, come l'irrigazione a goccia per il risparmio d'acqua e produzioni agricole più redditizie, come la frutta e gli ortaggi.

I principali attori del settore biologico saudita sono l'Associazione per l'Agricoltura Biologica Saudita, SOFA e il Dipartimento per l'Agricoltura Biologica, DOA; le principali mansioni del SOFA, oltre alla promozione dell'agricoltura biologica, riguardano la procedura di certificazione, la ricerca e sviluppo di pratiche agricole innovative e il controllo del rispetto degli standard legislativi.

Il Dipartimento di Agricoltura Biologica è l'organo incaricato di assicurare favorevoli condizioni legislative per lo sviluppo del settore biologico; inoltre è incaricato del monitoraggio e del controllo di tutte le attività del settore agricolo biologico, oltre che dello sviluppo di nuovi standard legislativi per assicurare una crescita ottimale del settore.

Il Centro di Ricerca e Sviluppo di Agricoltura Biologica è un importante istituto di ricerca che organizza corsi di formazione per i produttori e studia soluzioni pratiche per i bisogni degli agricoltori biologici in tutto il Regno.

Prima del 2005 l'agricoltura biologica non era praticata nel Paese e i prodotti disponibili sul mercato provenivano dall'Europa e dagli Stati Uniti. I terreni biologici nel 2011, compresi quelli in conversione, raggiungevano i 18.563 ettari, e nel 2013 sono arrivati a 36.595 ettari; per quanto riguarda gli ettari con produzione di frutta tropicale e subtropicale, nel 2011 se ne contavano 2.479, di cui 2.033 certificati biologici e 433 ancora in fase di conversione; per quanto riguarda i terreni a produzione cerealicola, nel 2011 l'area produttiva era di 105 ettari, di cui 21 a biologico e 84 in conversione; i terreni a produzione orticola rappresentavano, nel

---

<sup>123</sup> *National Regulation & Standards for Organic Agriculture*

2011, 1.892 ettari, di cui 1702 a biologico e 190 ancora in fase di conversione (fig. A.6; FiBL-IFOAM, 2013).

Nel Paese sono preponderanti le produzioni biologiche ortofrutticole – tra cui pomodori, melanzane, cetrioli, cipolle, datteri, agrumi, olive e uva. La coltivazione di specie orticole può essere effettuata sia in campo aperto sia in condizioni controllate, come nei tunnel e nelle serre, mentre le leguminose sono coltivate principalmente come coltura da rotazione. Tra i frutti, i datteri rappresentano la percentuale produttiva più alta e la loro coltivazione è distribuita in tutta la regione. Per quanto riguarda la produzione cerealicola biologica vi sono pochi agricoltori interessati al settore – nel Paese la maggior parte dei cereali sono coltivati con tecniche di coltivazione convenzionale – anche se alcuni agricoltori coltivano pochi ettari di orzo, sorgo e mais biologico.

La produzione varia a seconda delle regioni considerate; le aree più importanti sono Qassim e Riyadh, che rappresentano il cuore agricolo del paese. I prodotti principali sono datteri, ortofrutta (tra cui carote, cetrioli, pomodori e lattughe) e colture foraggere. L'area più importante per la produzione di olive si trova nella regione Al Jouf, al nord, regione molto produttiva anche di datteri. La produzione frutticola è invece sviluppata soprattutto a sud-ovest lungo le coste del Mar Rosso. In particolare Jizan è famosa per la sua coltivazione di frutta tropicale, tra cui manghi e papaye. La regione montagnosa di Asir ospita un'agricoltura a terrazzamenti di piccola scala; qui la coltivazione principale è l'ortofrutta, tra cui pesche, albicocche, patate e insalate.

Per quanto riguarda l'allevamento biologico, si tratta ancora di un piccolo settore; nel 2012 vi erano circa 3.100 allevamenti zootecnici, principalmente di ovini e caprini, che seguivano gli standard di produzione biologica. Ad oggi gli allevamenti sono orientati alla produzione di carne e solo poche aziende producono anche prodotti lattiero-caseari (GIZ, 2012).

Le aziende biologiche in Arabia Saudita hanno dimensioni molto variabili poiché si possono trovare piccole realtà di pochi ettari, fino ad aziende di alcune migliaia di ettari (fig. A.7). Le imprese sono principalmente, amministrato dagli stessi agricoltori, proprietari dell'azienda. Le capacità direzionali naturalmente variano a seconda delle capacità finanziarie, del livello d'istruzione degli agricoltori e della regione considerata.

### **La legislazione**

Fino al 2010 gli enti di certificazione privati sono stati gli unici responsabili per la certificazione delle aziende biologiche in Arabia Saudita, in accordo con gli standard EU. Il nuovo regolamento nazionale (*National Regulation & Standards for Organic Agriculture*) è stato messo in pratica nel 2011 basandosi su il Regolamento (CE) n° 834/2007 e rappresenta il quadro giuridico per le aziende biologiche certificate.

Nel 2011 il Regno dell'Arabia Saudita ha riconosciuto l'importanza del ruolo di IFOAM ed ha adottato i suoi standard di equivalenza entrando a far parte di *IFOAM's Family of Standards*<sup>124</sup>.

Il sistema di controllo nazionale si basa sul regolamento nazionale e sugli standard per l'agricoltura biologica (*National Regulation & Standards for Organic Agriculture*); il Regolamento riguarda il quadro legislativo di riferimento mentre gli standard definiscono le sostanze ammesse e i dettagli tecnici riguardanti coltivazione, produzione e trasformazione. Il Regolamento nazionale fu approvato nel 2009 dal Ministro dell'Agricoltura e gli standard

---

<sup>124</sup> [www.ifoam.org/en/ifoam-family-standards](http://www.ifoam.org/en/ifoam-family-standards)

(“*Saudi Technical Specifications for Good Practices in Organic Production*”) furono aggiunti nel 2010 per completare il regolamento.

La politica agricola, che guida il mercato verso una strategia di conservazione delle risorse, è orientata al conseguimento di quattro obiettivi principali:

1. Aumento della produttività e del numero di aziende agricole biologiche;
2. Produzione di alimenti sani;
3. Conservazione delle risorse naturali;
4. Conservazione dell'acqua e uso sostenibile delle risorse idriche.

Il principale strumento di governo per promuovere l'agricoltura biologica nel Regno dell'Arabia Saudita è il nuovo *Logo dell'Agricoltura Biologica Saudita* (fig. A.8). È stato creato nel 2011 dal DOA – Dipartimento dell'Agricoltura Biologica –, dalla SOFA e dal GIZ, al fine di differenziare i prodotti biologici da quelli convenzionali e per promuovere l'agricoltura nazionale in varie fiere ed eventi. Il logo funge sia da strumento di marketing per i produttori sia da guida per i consumatori; se un prodotto ha apposto in etichetta il logo, significa che la sua produzione è stata valutata conforme al regolamento nazionale dal DOA. È stato creato inoltre un altro logo, il *Saudi Organic Input Logo*, che riguarda i produttori, creato per differenziarsi dal marchio “commerciale e promozionale” che si può trovare in etichetta dei prodotti. Nello stesso anno è stata lanciata un'importante campagna pubblicitaria a livello nazionale, promossa dal SOFA e dal MOA, per aumentare la consapevolezza sui prodotti biologici tramite il logo.

### **Il mercato**

Il mercato biologico arabo saudita ha dimensioni contenute rispetto ai mercati occidentali, soprattutto a causa dell'offerta limitata e stagionale, ma vi sono prospettive di sviluppo per i prossimi anni, principalmente grazie ai programmi di sostegno governativi. L'atteso aumento di produzione e il crescente interesse da parte dei consumatori coinvolgerà inoltre anche la distribuzione, inducendo un aumento nella commercializzazione dei prodotti biologici.

I principali consumatori di prodotti biologici risiedono nelle aree urbane dell'Arabia Saudita (Riyadh, Dammam, Al Khobar e Jeddah), dove si trovano anche la maggior parte dei negozi specializzati e dei supermercati che commercializzano prodotti biologici (FiBL-IFOAM, 2013).

Le prime realtà commerciali nazionali a dedicare spazio a questo settore furono, nel 2000, *Nadec (National Agricultural Development Company)*, *Al Watania Agricultural Company* e *Al Khalediah*; *Nadec* ha dedicato solo una parte dei suoi punti vendita ai prodotti biologici mentre le catene *Al Watania Agricultural Company* e *Al Khalediah* si sono specializzate interamente a questo settore, collaborando con alcune multinazionali, come ad esempio *Carrefour*, per la promozione ed il marketing dei prodotti.

I rivenditori specializzati in alimenti biologici sono aumentati soprattutto nelle aree urbane e più popolate; vi sono molte tipologie di rivenditori: ad esempio, *Al Watania*, il marchio commerciale della più grossa azienda biologica, è anche il supermercato più importante del mercato saudita poiché conta più di venti succursali in tutte le principali città. Il range di prodotti forniti varia da prodotti coltivati in azienda – frutta e verdura fresca – fino a prodotti trasformati, per la maggior parte importati dai paesi stranieri, come, ad esempio, l'olio extra vergine d'oliva, la pasta, i sughi di pomodoro e le farine.

Altri rivenditori specializzati utilizzano una strategia di marketing differente: *Abazeer* e *BioBest* commercializzano una grande varietà di prodotti freschi e trasformati, oltre che piatti pronti, prodotti cosmetici e per la casa. Inoltre, anche la maggior parte degli ipermercati offre una selezione di prodotti biologici, per lo più importati.

L'approvvigionamento di prodotti nazionali della grande distribuzione è condizionato negativamente dalla stagionalità dei raccolti e dalle difficili condizioni ambientali che rendono problematico il trasporto dei prodotti deperibili. In questi casi, sono utilizzati altri canali commerciali, localizzati perlopiù all'interno della regione produttrice. Oltre ai mercati locali, ai gruppi d'acquisto solidali e ai box scheme che stanno riscuotendo un crescente interesse tra i consumatori arabo sauditi, la vendita diretta rappresenta una modalità di commercializzazione molto apprezzata per i vantaggi che comporta per il produttore (tra cui, il maggiore valore aggiunto), per i consumatori (prezzi più contenuti) e per la comunità (rapporti diretti produttore-consumatore, migliore conoscenza delle reciproche istanze, creazione di reti,...).

### ***Le importazioni e le esportazioni***

Dato che l'Arabia Saudita fa parte dei paesi che applicano l'*IFOAM Family of Standards*, se il Paese esportatore appartiene a questa tipologia di standard può facilmente entrare nel mercato arabo saudita.

Il regolamento biologico basa le sue regole d'importazione sul concetto di equivalenza. Il Ministero dell'Agricoltura ha riconosciuto l'equivalenza rispetto a *IFOAM's Family of Standards* ed in questo modo i prodotti certificati tramite questi standard possono essere commercializzati all'interno dell'Arabia Saudita senza il bisogno di una ulteriore certificazione da parte dell'autorità competente saudita; *IFOAM's Family of Standards* viene infatti riconosciuto al pari della legislazione nazionale<sup>125</sup>.

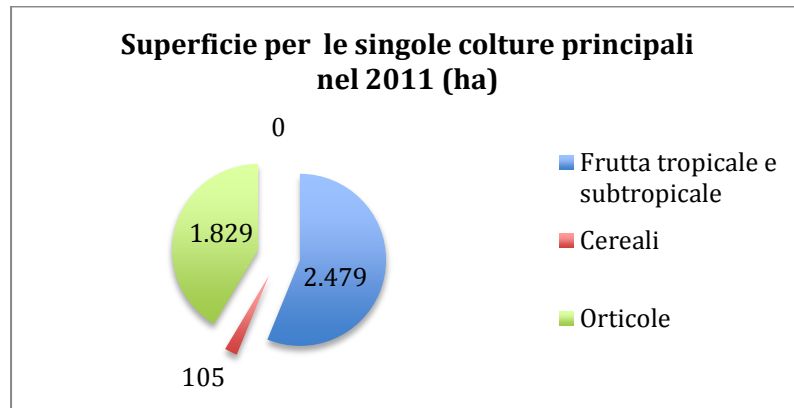
All'inizio di novembre 2012, la documentazione per l'importazione di prodotti freschi riguardavano:

- un registro di importazione commerciale valido;
- una copia del certificato di conformità di produzione biologica del prodotto;
- alcuni dati amministrativi riguardanti l'azienda importatrice.

---

<sup>125</sup> [www.ifoam.org/about\\_ifoam/standards/OGS/The\\_OGS\\_Couriern7\\_June\\_2011.pdf](http://www.ifoam.org/about_ifoam/standards/OGS/The_OGS_Couriern7_June_2011.pdf)

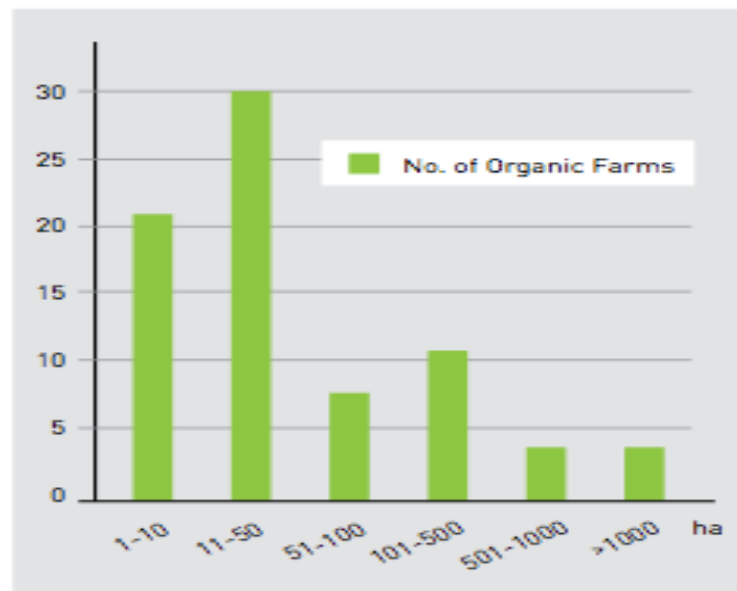
Fig. A.6 – Superficie in ettari per singole colture nel 2011; l'area del grafico rappresenta il 24% della superficie totale coltivata a biologico



Fonte dati: FiBL-IFOAM, 2013

Fig. A.7 – Dimensione media delle aziende nel Regno dell'Arabia Saudita

Figure 3-2 Size of organic farms in Saudi Arabia



Fonte: OFP, 2012

Figura A.8 – Logo dell'agricoltura biologica



Fonte: GIZ, 2012

## A.5 L'agricoltura biologica nella Repubblica di Corea

### ***Aspetti generali, struttura, uso del suolo***

Nel corso degli ultimi venti anni l'agricoltura biologica ha guadagnato maggiore attenzione nella Repubblica di Corea. Il governo del Paese ha recentemente sostenuto gli agricoltori tramite incentivi finanziari, sostegni alla ricerca ed iniziative di marketing, per favorire l'adozione di pratiche agricole sostenibili.

L'agricoltura biologica è stata per molti anni un obiettivo di sviluppo esclusivamente per le organizzazioni non governative sudcoreane e il suo incremento è cominciato quando è stato avviato il supporto ufficiale degli enti governativi verso la metà del 1990. Le autorità sudcoreane hanno riconosciuto all'agricoltura biologica il merito di creare sistemi agricoli sostenibili e rispettosi dell'ambiente.

Nel 2001, la produzione locale di prodotti biologici, tra cui frutta, verdura e riso, rappresentava solo lo 0,2% della produzione agricola totale, ma l'interesse dei consumatori era in rapido aumento; infatti ricerche di mercato hanno stabilito che il 55 % circa dei consumatori sudcoreani acquista prodotti biologici poiché sono coinvolti nelle tematiche riguardanti la sicurezza alimentare (Brehm, 2002).

La superficie coltivata a biologico nel 1998 si aggirava intorno ai 902 ha, occupando solo lo 0.05 % della superficie agricola totale; nel 2011 la superficie era aumentata fino a raggiungere 19.312 ettari - l'1,04% rispetto all'area agricola totale sud coreana -, di cui 9.177 coltivati a cereali e 1.676 a colture frutticole arboree da climi temperati (fig. A.9). L'aumento della superficie coltivata a biologico tra l'anno 2010 e 2011 è stata del 24,4%; le ultime stime (FIBL, 2013) danno una superficie che ha raggiunto i 21.210 ettari. Anche il numero delle aziende è notevolmente cresciuto: secondo fonte FIBL-IFOAM, nel 1998 erano presenti sul suolo sud coreano solo 1.237 aziende certificate mentre nel 2011 si è raggiunta la quota di 13.376 aziende certificate biologiche e 13.963 nel 2013 (tab. A.3).

### ***La legislazione: l'“Environmental Friendly Agriculture Promotion Act”***

I paesi asiatici che hanno implementato i propri regolamenti per l'agricoltura biologica sono Cina, India, Israele, Repubblica di Corea, Taiwan e Thailandia. E' importante ricordare, però, che in questi Stati non sono state ancora proposte leggi ufficiali che stabiliscano le sanzioni in caso d'irregolarità nel rispetto del regolamento.

Il Ministero dell'Agricoltura, Silvicoltura e Pesca ha istituito, nel dicembre 1994, il Dipartimento per l'Agricoltura Sostenibile (responsabile del Comitato per lo Sviluppo Agricolo e Ambientale) che, nel dicembre 1997, promulgò un regolamento per l'agricoltura sostenibile, l'*Environmental Friendly Agriculture Promotion Act* (EFAPA).

Nella Repubblica di Corea sono presenti altri due tipi di agricoltura, oltre a quella biologica: il primo non utilizza prodotti fitosanitari, e il secondo è a basso input di prodotti chimici; ad ognuna delle tre tipologie di sistema agricolo è associato un logo, che va apposto in etichetta (fig. 6.21).

Il regolamento riguarda i tre tipi di agricoltura e stabilisce le politiche di sostegno all'agricoltura sostenibile attraverso l'educazione, la formazione, la promozione tecnologica, la ricerca e l'analisi del mercato.

Il Ministero, secondo il regolamento, ha attribuito al *National Agricultural Products Quality Management Service* (NAQS) la responsabilità del controllo e dell'etichettatura dei prodotti agricoli freschi e dei cereali biologici. Il NAQS è stato, per molto tempo, l'unico organo autorizzato alla certificazione biologica dei produttori locali, ma nel 2001 la legge è stata rivista per permettere anche ai certificatori privati di offrire la loro certificazione. In virtù di ciò il NAQS è diventato l'autorità competente per l'accREDITAMENTO dei certificatori privati; il primo istituto di certificazione che ha ricevuto l'approvazione da NAQS è stato il *Soil Heuksalim Research Institute* (HSRI).

Le norme implementate fino ad ora hanno riguardato i prodotti freschi ed i regolamenti riguardanti la certificazione biologica promulgati dal Ministero dell'Agricoltura hanno valenza solo per i prodotti primari. Il controllo dei prodotti trasformati è stato affidato al *Food and Drug Administration Coreano* (KFDA); quest'ultimo ha emesso un regolamento "provvisorio", basato sugli standards dell'IFOAM, per il controllo dei prodotti biologici trasformati, che sono principalmente importati. Poiché il regolamento EFAPA riguarda solo i prodotti agricoli freschi, i prodotti alimentari trasformati, sia di produzione locale sia importati, non sono autorizzati ad utilizzare il logo biologico ufficiale, fatta eccezione per alcuni tipi di lavorazione, quali ad esempio la trasformazione del latte intero che viene disciplinata dal regolamento, poiché è considerata "trasformazione primaria".

Poiché la domanda di prodotti biologici è in rapida crescita in Corea, è sempre più necessario un controllo ufficiale anche dei prodotti biologici trasformati, i quali sono definiti come "alimenti prodotti con ingredienti biologici" e certificati tramite regolamentazioni stipulate nel "Food Industry Promotion Act", di seguito descritto. I cibi biologici devono essere elaborati con "metodi biologici", ovvero senza utilizzo di additivi chimici; il cibo non deve essere trattato con radiazioni e la lavorazione delle sostanze alimentari deve essere effettuata in modo da evitare qualsiasi contatto con ingredienti non biologici o inquinanti.

Nel giugno 2009, il Parlamento della Repubblica di Corea ha approvato un nuovo regolamento, il "Food Industry Promotion Act" (FIPA), il cui scopo principale è quello di promuovere lo sviluppo e la competitività del settore alimentare attraverso il rafforzamento della sinergia tra l'industria alimentare e agricoltura, al fine di contribuire al miglioramento della qualità della vita dei cittadini e dell'economia nazionale. Secondo la nuova legge FIPA, il Ministero dell'Alimentazione, dell'Agricoltura, della Silvicoltura e della Pesca (MIFAFF) è ufficialmente autorizzato all'accREDITAMENTO e al controllo degli enti di certificazione che forniscono servizi di ispezione e di certificazione per i cibi trasformati. Il MIFAFF ha inoltre definito delle norme che specificano i requisiti per la produzione di alimenti biologici trasformati a base di ingredienti primari importati e che regolamentano le importazioni di prodotti biologici, così come la registrazione e l'accREDITAMENTO degli organismi di certificazione.

I requisiti fondamentali definiti dal MIFAFF per i prodotti importati stabiliscono:

- la conformità di tutte le materie prime biologiche rispetto alle norme di produzione biologica nazionali;
- la dicitura in etichetta del nome del prodotto seguito dall'iscrizione "biologico", il nome dell'ente certificatore ed il numero di certificazione del prodotto; le aziende



certificate biologiche, a partire dal 1 gennaio 2010, devono apporre sulle etichette dei loro prodotti certificati: il nome del prodotto, seguito dalla dicitura "BIOLOGICO", il nome dell'ente di certificazione, il numero di certificazione;

- il divieto di etichettatura in lingua straniera poiché ciò potrebbe dare adito a truffe nei confronti dei consumatori, attraverso l'utilizzo di terminologie errate ("bio", "eco", "naturale", ecc.);
- la formazione, tramite il MIFAFF, di ispettori qualificati per la certificazione; questi ultimi devono essere addestrati tramite un istituto di formazione, autorizzato dal MIFAFF. Ad oggi i due istituti autorizzati alla formazione degli ispettori sono l'Istituto di Ricerca Alimentare Coreana (KFRI) e l'International Organic Inspector Association (IOIA);
- l'approvazione da parte del MIFAFF delle spese e delle tasse di ispezione e di certificazione.

Ad oggi quattro organismi di certificazione locali sono stati approvati dalla MIFAFF per effettuare la certificazione biologica degli alimenti trasformati. Questi sono il Doalnara Certified Organic Korea (DCOK), il Control Union, l'Istituto coreano di Ricerca sugli Alimenti (KFRI) e la Global Organic Agriculture Association (GOAA).

Gli operatori del settore richiedono al Ministero un ulteriore rinnovamento in campo legislativo poiché i regolamenti risultano eccessivamente complicati. Le barriere principali del sistema giuridico del MIFAFF riguardano:

- il sistema di doppio accreditamento per i prodotti freschi e trasformati;
- l'obbligo di ispezione di tutte le filiali degli enti di certificazione di aziende produttrici di prodotti primari; l'ispezione risulta difficoltosa e onerosa poiché gli enti certificatori stranieri hanno, spesso, più uffici in diversi Paesi;
- l'obbligo di certificazione da parte di un ente accreditato sudcoreano per tutti gli ingredienti utilizzati nel processo produttivo; questo fattore risulta essere di difficile attuazione nel caso di prodotti alimentari trasformati importati con più ingredienti;
- il mancato riconoscimento della certificazione di gruppo dei produttori; molti degli alimenti biologici importati, come ad esempio il caffè, sono prodotti in Paesi in via di sviluppo da piccole cooperative, la cui certificazione avviene spesso attraverso sistemi partecipativi di garanzia (PGS).

E' interessante notare che la Repubblica di Corea è lo stato, al di fuori dell'Unione Europea, con il maggior numero di enti certificatori (76 nel 2012). In alcuni paesi, in particolare Cina, Giappone e, appunto, Repubblica di Corea, l'introduzione di nuovi regolamenti riguardanti l'agricoltura sostenibile ha portato a una crescita rilevante del numero degli enti di certificazione (Grolink, 2013).

### **Il mercato**

In Asia le vendite maggiori di prodotti biologici si registrano nei paesi più popolosi e ricchi tra cui Giappone, Repubblica di Corea, Taiwan, Hong Kong, Taiwan e Singapore. Gli alimenti biologici prodotti localmente rappresentano solo una piccola parte del mercato di vendita; infatti la maggior parte dei prodotti alimentari trasformati è importato da Australia, Europa e

Stati Uniti.

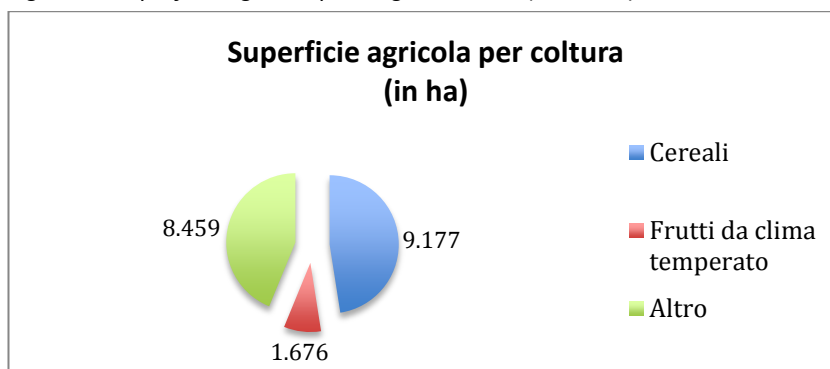
Il mercato del biologico nella Repubblica di Corea ha rapidamente mobilitato un crescente giro d'affari nel corso degli ultimi decenni; nel 2011 il fatturato del mercato biologico raggiungeva qui i 343 milioni di euro. Tale crescita è da attribuirsi, oltre che all'interesse del governo e dei cittadini, anche all'educazione; sono state infatti finanziate campagne pubblicitarie organizzate dalle associazioni dei consumatori e dagli ambientalisti, come ad esempio le numerose campagne contro i pericoli sanitari dell'inquinamento chimico ed a favore dell'acquisto degli alimenti biologici.

Altre iniziative hanno riguardato la commercializzazione di prodotti contenenti organismi geneticamente modificati la cui presenza, a partire da marzo 2001, deve essere segnalata in etichetta. Da sottolineare che, a giugno del 2013, la Repubblica di Corea ha bloccato, insieme al Giappone, le importazioni di grano proveniente dagli Stati Uniti, poiché USDA ha dichiarato che il grano prodotto negli Stati Uniti avrebbe potuto essere contaminato con materiale geneticamente modificato. Per quanto riguarda la soia essa viene importata principalmente dalla Cina, piuttosto che dagli Stati Uniti, poiché la soia cinese è etichettata "OGM free".

### **Le importazioni e le esportazioni**

La forte domanda locale di prodotti biologici, superando l'offerta, impedisce di fatto l'esportazione, rendendo così necessaria una forte importazione di prodotti dall'estero, tra i quali spiccano quelli a base di cereali, la pasta, gli oli, incluso quello extra vergine di oliva, condimenti, salse, mais, caffè, cioccolato. Il processo di liberalizzazione delle importazioni, prima problematico, è ormai quasi del tutto completato, e sussiste un regime di equivalenza con i paesi dell'Unione Europea. Allo stato attuale, per esportare prodotti biologici in Corea del Sud le aziende interessate hanno a disposizione due modalità: la prima consiste nell'esportare con la certificazione europea Reg. UE 834/2007, il che significa che non è necessario avere una doppia certificazione, ma che basta essere in possesso di un certificato valido; la seconda, prevede la certificazione in base allo standard coreano che si basa principalmente sull'Environmental Friendly Agriculture Promotion Act (EFAPA) per i prodotti agricoli e zootecnici e sul Food Industry Promotion Act (FIPA) per i prodotti trasformati.

Fig. A.9 – Superficie agricola per singola coltura (ha, 2011)



Fonte: FiBL-IFOAM, 2013

Tab. A.3 – Tabella riassuntiva dei dati produttivi della Repubblica di Corea

	Sup. a bio (ha)	% rispetto sup. agricola tot. (1.850.000 ha)	N. aziende	Aumento sup. (ha)	aumento (%)
1998	902	0,05	1.237	-	-
2008	12.033	0,65	-	11.131	1234
2009	13.343	0,72	-	1.310	10,9
2010	15.518	0,83	-	2.175	16,3
2011	19.312	1,04	13.376	3.794	24,4

Fonte: FiBL-IFOAM, 2013

Fig. A.10 – I tre sistemi agricoli sostenibili in Sud Corea e rispettivi loghi



Fonte: KFDA, 2009.

## **B. Il questionario somministrato nell'indagine diretta**

L'indagine diretta è stata condotta utilizzando due schemi di questionari, in forma sintetica (short form) ed estesa (long form), ognuno articolato nei quattro prodotti indagati per un totale di 8 tipologie di questionari.

La somministrazione dei questionari long form è stata effettuata direttamente dall'INEA mentre gli altri sono stati affidati a rilevatori esterni selezionati da AIAB. Le informazioni raccolte sono state organizzate in un database, attraverso la loro immissione via Web (Lime Survey) e successivamente controllate, normalizzate ed elaborate.

A titolo esemplificativo, nelle pagine che seguono, viene presentato il questionario short-form predisposto per le imprese vitivinicole.

## PROGETTO BIOFRONTIERE

### INDAGINE SULL'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE BIOLOGICHE ITALIANE

#### Presentazione

L'indagine è rivolta a un campione di aziende biologiche del territorio nazionale che producono vino, olio, pasta e mele e che hanno rapporti commerciali con paesi esteri. Scopo dell'indagine è raccogliere informazioni utili a identificare gli obiettivi e le strategie di internazionalizzazione e i fattori interni ed esterni all'azienda che favoriscono/ostacolano l'internazionalizzazione delle imprese biologiche.

I risultati dell'indagine forniranno ai decisori politici elementi conoscitivi per definire aree e modalità di intervento a supporto delle imprese biologiche con riferimento all'internazionalizzazione.

Il *questionario d'indagine* consente la rilevazione di informazioni generali sulle aziende e specifiche sul processo di internazionalizzazione attivato. Agli indicatori aziendali riferiti al rapporto con i mercati esteri si aggiungono elementi qualitativi di valutazione delle strategie adottate dalle imprese, del relativo livello di preparazione e competenze e dei risultati del processo di internazionalizzazione.

Le informazioni sono articolate in cinque sezioni del questionario che segue e saranno raccolte tramite interviste dirette al titolare dell'azienda selezionata:

- Sezione 1: Informazioni aziendali
- Sezione 2: Caratteristiche strutturali ed economico-finanziarie
- Sezione 3: Profilo commerciale
- Sezione 4: Organizzazione, strategie e performance
- Sezione 5: Prospettive di internazionalizzazione

**Si sottolinea che i dati raccolti saranno trattati con garanzia di riservatezza, ai sensi della legge 196/03, e saranno utilizzati, in forma aggregata e assolutamente anonima, limitatamente agli obiettivi indicati.**

**GRAZIE PER LA GENTILE COLLABORAZIONE**

QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DATI

**AZIENDE VITIVINICOLE SPECIALIZZATE<sup>1</sup> CERTIFICATE BIOLOGICHE**

con rapporti con i mercati esteri  
(Anno di riferimento dei dati: 2013)

**1. Informazioni aziendali**

**1.1 Informazioni anagrafiche**

Nome e ruolo rispondente: \_\_\_\_\_  
Nome azienda e sede: \_\_\_\_\_  
Numero telefono: \_\_\_\_\_  
Email: \_\_\_\_\_  
Sito web: \_\_\_\_\_  
CUAA: \_\_\_\_\_

**1.2 Qual è la forma giuridica della sua azienda?**

- Ditta individuale
- Società di persone
- Società di capitali
- Società cooperativa
- Altro: \_\_\_\_\_

**1.3 Se il titolare dell'impresa è una persona fisica, qual è la sua classe di età?**

- meno di 40 anni
- da 40 a 60 anni
- oltre 60 anni

**1.4 Anno di inizio**

Attività aziendale \_\_\_\_\_  
Produzione biologica \_\_\_\_\_

**1.5 L'azienda fa parte di un gruppo imprenditoriale (che ha influenza sul processo di internazionalizzazione)?**

- No
- Sì
- Sì, con la partecipazione di imprese estere

**1.6 Quali sono le certificazioni a cui l'azienda aderisce?**

- DOC
- DOCG
- IGT
- DOP
- IGP
- Vision 2000 (ISO 9001)
- ISO 14001
- Emas
- SA8000, Iso 26001, OHSAS 18001

Altro: \_\_\_\_\_

<sup>1</sup> Aziende in cui almeno il 30% del fatturato totale deriva da vino biologico che ha, tra le destinazioni commerciali rilevanti, anche il mercato estero.

**1.7 Ha effettuato investimenti negli ultimi tre anni oppure ha previsto di effettuarne nei prossimi tre anni?**

- no  
 sì

Se sì, in quale ambito?

Investimenti	passati	futuri
Marketing/ promozione/marchi		
Strutture/fabbricati		
Terreni/piantagioni		
Impianti/attrezzature		
Altro:		

**1.8 Quale è stata la fonte di finanziamento prevalente degli investimenti?**

- Mezzi propri  
 Credito ordinario  
 Credito agevolato  
 Contributi pubblici

**1.9 In quale ambito ha introdotto innovazioni negli ultimi tre anni:**

- innovazioni di processo e/o di prodotto  
 nuove modalità organizzative, comunicative e gestionali  
 nuovi accordi produttivi e commerciali, partnership, contratti di rete  
 nuove forme di commercializzazione e distribuzione di prodotti o servizi (commercio elettronico, franchising, vendite dirette, licenze di distribuzione,...)  
 logistica (es. trasporti, tracciabilità)  
 altro (spec.): \_\_\_\_\_

**1.10 Lavoro (n. addetti)**

Familiare		<i>di cui part-time</i>	
Extrafamiliare		<i>di cui stagionale</i>	

## 2. Caratteristiche strutturali ed economico-finanziarie

### 2.1 Dimensione azienda:

	Totale	Attività biologica
SAU aziendale (ha)		
Di cui Vigneto (ha)		
Vino totale commercializzato (ettolitri)		

Altre attività aziendali:

- colturali
- zootecniche
- connesse (es. agriturismo, specificare \_\_\_\_\_)

### 2.2 Classe di fatturato totale aziendale

- fino a 100 mila euro
- 100 - 250 mila euro
- 250 - 500 mila euro
- 500 mila - 1 milione di euro
- 1 - 5 milioni di euro
- 5 - 10 milioni di euro
- oltre 10 milioni

2.3 Peso del vino biologico sul fatturato totale: \_\_\_\_\_ %



### 3. Profilo commerciale del vino ottenuto da uva biologica e attività di esportazione (*prodotto certificato*)

#### 3.1 Che rapporti ha l'azienda con i mercati esteri relativamente al vino bio?

- Solo esportazione  
 Anche importazione (acquisto materia prima)  
 Affidamento di una fase dell'attività produttiva a società estera  
 Altro (specificare) \_\_\_\_\_

#### 3.2 In che anno l'azienda ha cominciato l'esportazione di vino bio? \_\_\_\_\_

#### 3.3 Ritieni che l'adozione del metodo biologico abbia favorito l'esportazione di vino della sua azienda?

- Sì, molto  
 Sì, in parte  
 No

#### 3.4 In che modo la sua azienda ha avviato i rapporti con i mercati esteri?

- partecipando a fiere/eventi internazionali  
 partecipando a progetti di internazionalizzazione organizzati da enti/istituzioni  
     Regione  
     Camera di Commercio  
     ICE  
     Associazione di categoria  
     altri soggetti (specificare) \_\_\_\_\_  
 tramite Internet  
 Altro (specificare): \_\_\_\_\_

#### 3.5 Destinazione commerciale della produzione di vino bio

Tipo di vino	Mercato nazionale	Mercato estero	Differenza media del prezzo estero su nazionale
	<i>litri di vino venduti</i>		<i>Valori percentuali</i>
<i>di qualità (DOC, DOCG, IGT)</i>			
<i>senza denominazione</i>			

#### 3.6 Modalità vendita vino (% su produzione fisica totale vino bio):

Tipo	TOTALE	di cui su mercato estero
Sfuso		
Imbottigliato		
Altro (spec.) _____		
TOTALE	100%	

**3.7 Destinatari del vino esportato (% su valore prodotto esportato):**

Destinatario (clientela)	% vino da uve bio	Barrare se attraverso intermediario
Esportatore nazionale		
Importatore estero		
Vendita diretta on-line		
Imprese della GDO estera		
Imprese del dettaglio estero specializzate nel bio		
Imprese del dettaglio tradizionale estero		
Horeca		
Enoteche e simili		
Canali del commercio equo		
Imprese estere di confezionamento		
Altro (spec.):		

**3.8 A sua conoscenza, quali sono i passaggi del vino biologico commercializzato all'estero tra i vari soggetti fino al consumatore finale? (\*):**

Esempio di percorso di vendita →	Impresa produttrice	Esportatore nazionale	Grossista estero	GDO estera		Consumatore finale
percorso 1 →	Impresa produttrice					Consumatore finale
percorso 2 →	Impresa produttrice					Consumatore finale
percorso 3 →	Impresa produttrice					Consumatore finale

(\*) indicare i canali come da elenco quesito precedente.

**3.9 Destinazione geografica del vino biologico venduto all'estero (% sul fatturato estero):**

Paesi o Aree geografiche	%	Canale comm. prevalente (*)
TOTALE	100	

(\*) indicare il canale prevalente (vedi elenco quesito 3.7).

**3.10 Il vino biologico esportato viene commercializzato:**

- con marchio proprio
- con marchio collettivo
- con marchio del distributore nazionale
- con marchio del distributore estero
- altro (spec): \_\_\_\_\_

**3.11 La commercializzazione all'estero ha richiesto investimenti aggiuntivi (es. nuove forme organizzative, innovazioni di prodotto, unità lavoro aggiuntive, ecc.)?**

- no  
 sì

Se sì, quali? \_\_\_\_\_

**3.12 Assieme al vino vengono esportati altri prodotti aziendali?**

- no  
 sì

Se sì, quali? \_\_\_\_\_

**3.13 Quali sono le informazioni facoltative riportate in etichetta dall'azienda (es. tenore zuccherino, caratteristiche organolettiche, ecc.)?**

Mercato nazionale	Mercato estero

**3.14 Quali canali pubblicitari esteri sono stati utilizzati?**

- Pubblicità tradizionale (es. stampa, cartellonistica, brochure, ecc.)  
 Riviste specializzate  
 TV  
 Adesione a strategie promozionali collettive (es. marchi di tutela, reti di imprese)  
 Affidamento a professionisti/società specializzate  
 Partecipazione a fiere/convegni  
 Sponsorizzazioni (eventi sportivi, mostre, ecc.)  
 web (blog, social network)  
 Altro (specificare) \_\_\_\_\_  
 Nessun canale direttamente dall'azienda ma tramite soggetti terzi (es. distributore)

**3.15 Quali sono i mercati esteri in cui ritiene opportuno investire maggiormente nei prossimi anni? Perché?**

Mercati esteri	Principali motivazioni

#### 4. Organizzazione, strategie e performance (per il vino biologico)

##### 4.1 Obiettivo prevalente della commercializzazione all'estero

Conseguire un prezzo più elevato	
Crescita dell'azienda	
Diversificazione canali commerciali	
Carenza di domanda nazionale	
Diversificazione clientela	
Altro: _____	

##### 4.2 L'azienda opera sui mercati esteri partecipando prevalentemente a:

Gruppi di imprese produttrici (consorzi, cooperative, organizzazioni di produttori)	
Reti distributive (es. franchising)	
Accordi di cooperazione internazionale	
Accordi di rete con imprese estere dello stesso settore (reti transnazionali)	
Piattaforme di collaborazione fra imprese (distretti/cluster, network)	
Altro, specificare _____	

##### 4.3 L'azienda opera sui mercati esteri prevalentemente con il supporto dei seguenti soggetti:

Associazioni professionali e/o di categoria	
Cooperative	
Società di servizio/consulenza/assistenza tecnica	
Camera di Commercio	
ICE	
Agenzie/Enti pubblici	
Altre organizzazioni sul territorio nazionale	
Organizzazioni estere (spec.):	
Consorzi di tutela	
Altri soggetti (spec.):	

##### 4.4 La strategia con cui l'azienda opera sui mercati esteri:

- è decisa in totale autonomia
- è condivisa con i soggetti esterni con cui collabora
- è stabilita esternamente all'azienda

##### 4.5 Come definisce la strategia di esportazione attuata finora dalla sua azienda?

- di nicchia e selettiva verso un particolare tipo di clientela e/o di mercato
- di difesa, finalizzata a non perdere l'attuale clientela e/o quota di mercato
- di consolidamento, attraverso il potenziamento dei punti di forza
- espansiva, alla ricerca continua di nuovi clienti, e nuovi mercati
- non ben specificata

## 5. Prospettive di internazionalizzazione (per il vino biologico)

5.1 Per rafforzare il processo di internazionalizzazione, la sua azienda ha necessità di assistenza e/o formazione rispetto a queste tematiche?

Marketing	
Fiscalità	
Contrattualistica	
Gare/bandi/appalti	
Ricerca partner	
Trasporti e logistica	
Pagamenti	
Credito/sussidi	
Gestione del rischio	
Certificazioni e standard di qualità	
Traduzioni/lingua	
Altro (spec.):	

5.2 Partecipa / è interessato a partecipare a iniziative promozionali? Se sì, quali?

Iniziative promozionali	partecipa	è interessato
missioni		
fiere		
Incontri bilaterali		
Altro (spec)		

5.3 Ha intenzione di consolidare l'attuale processo di internazionalizzazione?

- Sì  
 Sì, ma solo se .....  
 No, perché .....

5.4 Quali sono i principali ostacoli che la sua azienda ha incontrato/sta incontrando nel processo di internazionalizzazione:

Interni all'azienda

disponibilità di adeguata liquidità (cash flow)	
difficile recupero crediti da clienti esteri	
prezzo inadeguato rispetto ai costi di produzione	
complicazioni burocratiche	
difficoltà tecniche, logistiche, linguistiche	
Altro (spec.):	

Esterni all'azienda

rapporti complessi con le pubbliche amministrazioni (es. procedure autorizzative)	
inefficienza della rete commerciale (es. ritardi nelle consegne)	
pressione della concorrenza di altri Paesi sullo stesso mercato	
Altro (spec.):	

**5.5 Ha indicazioni o proposte per migliorare i rapporti commerciali con l'estero nelle imprese biologiche come la sua?**

---

---

---

---

---

---

---

---

## C. Facilitare l'internazionalizzazione delle imprese: le iniziative a livello nazionale

Per l'analisi dei soggetti italiani, istituzionali e non, impegnati nell'internazionalizzazione dei prodotti agro-alimentari è stata svolta un'indagine rivolta alle Istituzioni (Associazioni, Regioni, Province, Camere di commercio, altri enti) che hanno attivato programmi di promozione dei prodotti agroalimentari italiani all'estero.

Un'indagine esplorativa preliminare per individuare le iniziative attivate nel periodo 2007-2012 è stata condotta sia utilizzando la rete Internet (siti istituzionali e principali motori di ricerca), sia le principali riviste di settore. Benchè non si possa garantire che le iniziative individuate in tal modo costituiscano l'universo di tali eventi, il loro numero limitato ci induce a ritenere che tali iniziative siano quanto meno poco promosse, considerato che una ricerca mirata in tal senso ha dato come risultato solo nove progetti riguardanti la partecipazione attiva delle aziende del comparto agro-alimentare a eventi promozionali internazionali (tab. C.1).

Per ciascuno dei progetti individuati, sono state realizzate interviste mirate sulla tipologia di attività promozionale, il tipo e il numero dei prodotti presentati, le azioni messe in atto a livello organizzativo, gli eventuali ostacoli e/o problematiche riscontrate, nonché i risultati conseguiti, i costi e le considerazioni conclusive sull'esperienza. Di seguito si riportano schematicamente le principali informazioni su ciascuna iniziativa.

L'analisi dei dati mostra come la maggior parte delle esperienze faccia riferimento a progetti di partecipazione a manifestazioni fieristiche. I paesi esteri coinvolti appartengono principalmente all'area UE, in particolare Germania e Francia, ma non mancano esperienze realizzate in paesi extra UE, come la Federazione Russa, USA Cina e Sud America.

Riguardo ai soggetti promotori emerge una forte presenza di quelli pubblici, soprattutto CCIAA in collaborazione con associazioni di categoria e/o organizzazioni professionali, ma non mancano iniziative sostenute anche da soggetti privati (BiosottoCasa<sup>126</sup> e AgritoBusiness<sup>127</sup>).

In merito alle risorse finanziarie impegnate, nella maggior parte dei casi i costi risultano a carico dei soggetti promotori con una quota di partecipazione da parte delle imprese aderenti all'iniziativa. In un caso (Agrus) la quota erogata dalla CCIAA risulta provenire da finanziamenti UE, in un altro (Deliziando) è di competenza dell'ICE, mentre in uno dei progetti promosso dai privati (AgritoBusiness) il finanziamento è a totale carico delle imprese partecipanti.

Riguardo alla tipologia delle manifestazioni, è importante sottolineare che delle nove esperienze considerate solo tre sono dedicate esclusivamente a produzioni biologiche.

Per quanto concerne i prodotti si segnala la prevalenza di quelli tipici locali (le iniziative sono promosse dalle camere di commercio territoriali) con una bassa percentuale di quelli biologici. Ciò potrebbe essere ascrivibile al fatto che le imprese biologiche hanno una limitata capacità nell'assicurare una quantità adeguata alle eventuali richieste dei buyers. In riferimento alla tipologia dei prodotti bio, risulta una netta prevalenza di quelli trasformati rispetto ai freschi; questi ultimi presenti solo in tre iniziative (Agritobusiness, Deliziando, Alimentaria). Si tratta

---

<sup>126</sup> *Biotalie (Società del gruppo Italie-France impegnata nell'offerta di servizi per la commercializzazione, promozione e distribuzione di prodotti biologici italiani in Francia).*

<sup>127</sup> *NewExplora SRL (è una società di Modena impegnata in attività di supporto alle aziende nei loro processi di internazionalizzazione e di sviluppo sui mercati nazionali ed esteri).*

per la maggior parte di pasta fresca e prodotti da forno; solo in un caso si registra la presenza di carne e prodotti vegetali (frutta e verdura). L'elevato costo e le particolari esigenze richieste per il trasporto dei prodotti freschi spiegano la presenza limitata di questa categoria di prodotti nelle manifestazioni fieristiche prese in esame.

Infine, da parte delle aziende, a fronte di sostanziali riscontri positivi dichiarati (soddisfazione per l'apprezzamento dei prodotti, successo promozionale e aumento dei contatti con i buyer) si rilevano, da parte dei soggetti promotori, problematiche legate alla scarsa disponibilità degli imprenditori a proseguire l'azione promozionale, la limitata diversificazione dei prodotti presentati e la scarsa propensione delle aziende a cooperare e/o fare squadra. Ciò a causa di riserve di natura culturale e della scarsa propensione a investire risorse economiche in iniziative non finalizzate a un immediato riscontro commerciale.

I costi totali dei progetti risultano diversificati, con differenze legate a vari fattori, tra i quali l'importanza e la dimensione dell'evento, il numero dei partecipanti e l'entità del finanziamento stanziato.

### **Progetto "AGRUS"**

Promosso dalla Camera di commercio di Ragusa, il progetto si pone l'obiettivo di offrire alle imprese agro-alimentari della provincia ragusana la possibilità di partecipare a un percorso di promozione e commercializzazione internazionale (Federazione Russa) dei loro prodotti attraverso una serie di servizi (sito, pubblicità dell'iniziativa sui mercati esteri, logistica per la missione in Russia, individuazione di operatori esteri interessati, creazione mail-list, avvio contatti, predisposizione brochure sui prodotti, inviti, conferenza stampa in Russia, ecc.).

---

Periodo di attività	2007-2013
Soggetti partecipanti	CCIAA di Ragusa
Finanziamento	Fondi UE 2007-2013
Prodotti alimentari promossi	olio, vino, conserve, formaggi, cioccolato
N. e tipo di aziende coinvolte	inizialmente 22 ridotte poi a 5, piccole e medie, di cui 1 biologica
Modalità di selezione delle aziende	iniziativa aperta a tutti (€50 quota di partecipazione)
Paesi esteri coinvolti	Federazione Russa
Costo del progetto	circa € 70.000 (di cui € 63.000 UE e € 7.000 CCIAA)
Problematiche evidenziate	scarsa professionalità nella gestione logistica del progetto lamentata dalle imprese; mancato raggiungimento degli obiettivi fissati; scelta inappropriata dei buyer russi (mail-list), creata in base alle indicazioni dell'ICE piuttosto che della CCIAA Italo-Russa; scarso numero degli operatori esteri partecipanti e di rapporti avviati; difficoltà per gli operatori nel soddisfare i quantitativi richiesti.

---



Tabella C.1 – Iniziative internazionalizzazione 2007-2012

N.	Nome Progetto	Periodo attività	Soggetto promotore	Prodotti alimentari	Prodotti freschi	Prod. BIO	n. aziende coinvolte	n. aziende bio	Paesi esteri
1	Agrus	2007/2013	CCIAA Ragusa	Olio, vino, conserve, formaggio, cioccolato	No	olio	da 22 a 5	1	Federazione Russa
2	Agrito Business	2012	NewExplora + CCIAA Lipsia	Aceto balsamico, vino, conserve, insaccati, liquori, confetture	Sì (pasta fresca, prodotti da forno)	aceto, vino conserve	8	3	Germania
3	Alimentaria	2012	CCIAA Pavia + Consorzio tutta Italia food	Vino, pasta, riso, dociumi e conserve	Sì (pasta)	vino/pasta	15/20	1	Spagna
4	Internazionalizzazione PMI	2010/2012	CCIAA Reggio Calabria + Rete CCIAA italiane all'estero	Olio, conserve, pasta e miele	No	vino, olio, miele, pane, pasta, conserve	25/30	3	UE, USA
5	Vinitaly/Sol	2012	Confagricoltura	Olio, vino	No	vino, olio	43	12	Austria, Svizzera e Germania
6	Deliziando	2008/2012	Regione Emilia-Romagna e Unioncamere	Aceto balsamico, conserve e condimenti, formaggi, legumi, olio e prodotti da forno, pasta miele, sale e vino	Sì (carni fresche e derivati, pane, pasta frutta e verdura)	pasta	2.500	150	Regno Unito, Scandinavia, Austria, Hong Kong, America Latina
7	Biosottocasa	2009/2012	AIAB, Codiretti, AMAB, Biotalie	Pasta, olio,vino, conserve, legumi farine	No	Pasta, olio,vino, conserve, legumi farine	10	10	Francia
8	Promozione consumo prodotti biologici	2009/2012	AIAB, Coldiretti	Comparto biologico in generale	No	tutti	60	60	Francia e Germania
9	Olio Capitale	2012	Az. aderenti a Città dell'olio di varie regioni; az. aderenti a CCIAA italiane e estere, associazioni di categoria e consorzi	Olio (Dop, aromatizzato e biologico)e aceto	No	olio	250	60	

### **Progetto “Agrito Business”**

Organizzato e gestito da NewExplora<sup>128</sup> (CNA Modena), il progetto è finalizzato alla promozione dei prodotti agro-alimentari della provincia di Modena sui mercati esteri.

---

<b>Periodo di attività</b>	ottobre 2012
<b>Soggetti partecipanti</b>	NewExplora e CCIAA di Lipsia
<b>Finanziamento</b>	100% a carico delle aziende (€ 700 a impresa)
<b>Prodotti alimentari promossi</b>	aceto balsamico, vino, conserve, insaccati, liquori, confetture, pasta fresca, prodotti da forno
<b>N. e tipo di aziende coinvolte</b>	8 aziende piccole e medie, di cui 3 biologiche
<b>Modalità di selezione delle aziende</b>	prodotti artigianali e/o del territorio
<b>Paesi esteri coinvolti</b>	Germania
<b>Costo del progetto</b>	-
<b>Problematiche evidenziate</b>	iniziale scetticismo sull'utilità dell'iniziativa; scarsa propensione a partecipare a iniziative non “direttamente” commerciali; scarsa propensione all'investimento economico; scarsa capacità nel gestire autonomamente i contatti con gli operatori esteri.

---

### **Progetto “Alimentaria”**

Progetto della Camera di Commercio di Pavia, tramite l'Azienda Speciale “PAVIASVILUPPO”, finalizzato a promuovere i prodotti e la filiera alimentare della provincia di Pavia nell'ambito della fiera “Alimentaria” di Barcellona.

---

<b>Periodo di attività</b>	2012
<b>Soggetti partecipanti</b>	CCIAA di Pavia e Consorzio Tutta Italia Food
<b>Finanziamento</b>	CCIAA Pavia e aziende partecipanti
<b>Prodotti alimentari promossi</b>	vino, pasta fresca e secca, riso, dolciumi, conserve
<b>N. e tipo di aziende coinvolte</b>	15/20 perlopiù piccole e medie , di cui 1 biologica
<b>Modalità di selezione delle aziende</b>	nessuno
<b>Paesi esteri coinvolti</b>	Spagna
<b>Costo del progetto</b>	€ 23.000
<b>Problematiche evidenziate</b>	Non sono state segnalate particolari problematiche.

---

---

<sup>128</sup> La NewExplora srl è una società di Modena impegnata in attività di supporto alle aziende nei loro processi di internazionalizzazione e di sviluppo sui mercati nazionali ed esteri.  
(<http://www.mo.cna.it/default.php?t=site&pgid=111>)

### **Progetto “Vinality/Sol 2012”**

È un’iniziativa organizzata da Confagricoltura, nell’ambito della manifestazione Vinality/Sol (Verona 25/28 marzo 2012), con l’obiettivo di creare nuove opportunità di vendita sui mercati esteri per le aziende produttrici di vino e olio.

---

<b>Periodo di attività</b>	2012
<b>Soggetti partecipanti</b>	Confagricoltura
<b>Finanziamento</b>	quota di partecipazione delle aziende: € 500 (vino)+ 25% IVA; € 400 (olio)+ 25% IVA
<b>Prodotti alimentari promossi</b>	olio, vino
<b>N. e tipo di aziende coinvolte</b>	43 aziende medie e grandi, di cui 12 biologiche
<b>Modalità di selezione delle aziende</b>	essere presente con stand al Vinality/Sol
<b>Paesi esteri coinvolti</b>	Austria, Svizzera, Germania
<b>Costo del progetto</b>	n.d.
<b>Problematiche evidenziate</b>	scarsa professionalità dei buyers; scarsa conoscenza delle imprese partecipanti del funzionamento dei meccanismi organizzativi.

---

### **Progetto “Promozione consumo prodotti biologici”**

Progetto triennale (2009-2012) presentato da un’ATI costituita da AIAB (capofila) e Coldiretti allo scopo di favorire il consumo di prodotti biologici attraverso un’azione di promozione realizzata con attività di carattere informativo e promozionale, ai sensi del regolamento (CE) 501/2008(cfr. scheda Bio sotto casa).

---

<b>Periodo di attività</b>	2009-2012
<b>Soggetti partecipanti</b>	AIAB e Coldiretti
<b>Finanziamento</b>	50% UE – 20% Italia – 30% AIAB
<b>Prodotti alimentari promossi</b>	prodotti biologici trasformati
<b>N. e tipo di aziende coinvolte</b>	60 aziende biologiche piccole e medie
<b>Modalità di selezione delle aziende</b>	territoriale; capacità di assicurare un quantitativo di prodotto minimo
<b>Paesi esteri coinvolti</b>	Francia, Germania
<b>Costo del progetto</b>	€ 4.200.000
<b>Problematiche evidenziate</b>	difficoltà a svolgere l’azione promozionale; difficoltà delle aziende fornitrici ad accettare un’attività promozionale che non fosse mirata alla commercializzazione dei propri prodotti, ma fosse di carattere generale sul biologico.

---

## **Progetto “Il Bio sotto casa”**

Progetto triennale (2009-2012) promosso dall’Unione europea e dall'Italia con l’obiettivo di incrementare la conoscenza e la promozione delle produzioni biologiche italiane attraverso attività di carattere informativo e promozionale.

---

<b>Periodo di attività</b>	2009-2012
<b>Soggetti partecipanti</b>	AIAB129, Coldiretti, Amab, BioTalie130
<b>Finanziamento</b>	UE + Italia
<b>Prodotti alimentari promossi</b>	pasta, olio, vino, conserve, legumi farine, vino
<b>N. e tipo di aziende coinvolte</b>	10 aziende biologiche
<b>Modalità di selezione delle aziende</b>	tipologia prodotti e capacità di assicurare i quantitativi richiesti
<b>Paesi esteri coinvolti</b>	Francia
<b>Costo del progetto</b>	n.d.
<b>Problematiche evidenziate</b>	scarsa propensione delle aziende all’internazionalizzazione; dimensioni aziendali ridotte che non permettono di garantire i quantitativi di prodotto richiesti; insufficiente conoscenza delle realtà estere (lingua, mercati, distribuzione, mercati); problemi logistici legati alla tempistica: lentezza nei pagamenti (7-8 mesi) e nell’approvvigionamento dei prodotti; scarsa fiducia dei paesi esteri verso le imprese italiane a causa di mancati pagamenti verificatisi nel passato; limitato interesse da parte delle aziende italiane per le attività non direttamente collegate alla vendita dei prodotti (comunicazione, formazione, innovazione di processo e di prodotto, packaging); nessuna apertura verso la commercializzazione di prodotti freschi; scarsa propensione delle aziende a cooperare e/o a fare squadra.

---

---

129 *Capofila*

130 *Bioitalie è una società del gruppo Italie-France impegnata nell’offerta di servizi per la commercializzazione, promozione e distribuzione di prodotti biologici italiani in Francia.*

## **Progetto “Deliziando”**

Progetto della Regione Emilia-Romagna realizzato in collaborazione con l’Unioncamere regionale. Vi collaborano anche ICE-Agenzia, i principali consorzi di tutela e valorizzazione, e l’Enoteca regionale dell’Emilia-Romagna. Nato nel 2008 il progetto si propone di promuovere i prodotti di qualità certificata (DOP e IGT), biologici e di qualità controllata.

---

<b>Periodo di attività</b>	2008-2012
<b>Soggetti partecipanti</b>	Regione Emilia-Romagna e Unioncamere regionale
<b>Finanziamento</b>	ICE
<b>Prodotti alimentari promossi</b>	aceto balsamico, carni fresche e derivati, conserve e condimenti, formaggi, frutta e verdura, legumi, olio, prodotti da forno (pane, pasticceria), pasta, miele, sale, vino.
<b>N. e tipo di aziende coinvolte</b>	circa 2.500 aziende piccole e medie, di cui 150 biologiche
<b>Modalità di selezione delle aziende</b>	rappresentanza provinciale; consorzi di tutela, enoteca regionale; ordine di arrivo delle richieste
<b>Paesi esteri coinvolti</b>	Regno Unito, Scandinavia, Austria, Hong Kong, America Latina
<b>Costo del progetto</b>	€ 500.000-600.000
<b>Problematiche evidenziate</b>	Insufficiente organizzazione interna (spedizioni, puntualità); scarsa capacità di individuare mercati adatti; scarsa capacità di soddisfare le richieste in termini quantitativi; difficoltà delle aziende nel consolidare i rapporti commerciali; difficoltà delle aziende a cooperare e/o a fare squadra.

---

## **Progetto “Internazionalizzazione PMI”**

Promosso e organizzato dalla Camera di commercio di Reggio Calabria, il progetto si pone l’obiettivo di offrire alle imprese agro-alimentari, biologiche e convenzionali, della provincia reggina la possibilità di promuovere e commercializzare in vari Paesi europei i loro prodotti e i territori di riferimento.

---

<b>Periodo di attività</b>	Varie edizioni (2010-2012)
<b>Soggetti partecipanti</b>	CCIAA di Reggio Calabria e rete CCIAA italiane all’estero
<b>Finanziamento</b>	n.d.
<b>Prodotti alimentari promossi</b>	olio, vino, conserve, pasta, miele
<b>N. e tipo di aziende coinvolte</b>	25/30 piccole e medie, di cui 3 biologiche
<b>Modalità di selezione delle aziende</b>	n.d.
<b>Paesi esteri coinvolti</b>	Europa e USA
<b>Costo del progetto</b>	n.d.
<b>Problematiche evidenziate</b>	scarsa disponibilità delle aziende a continuare l’azione promozionale attraverso investimenti finanziari a lungo termine; esiguità di contratti di vendita stipulati; limitata diversificazione dei prodotti presentati; limitate differenze all’interno della stessa categoria merceologica di prodotto.

---

## **Progetto “Olio Capitale”**

Il progetto fa riferimento all’edizione 2012 dell’evento fieristico “Olio capitale” che si svolge a Trieste dal 2006, organizzato dall’ARIES, azienda speciale della CCIAA di Trieste che si occupa della promozione e dello sviluppo dell’economia nella provincia di Trieste.

---

<b>Periodo di attività</b>	2012
<b>Soggetti partecipanti</b>	aziende aderenti a Città dell’olio di varie regioni; aziende aderenti a CCIAA italiane ed estere; associazioni di categoria e consorzi
<b>Finanziamento</b>	aziende partecipanti, amministrazioni locali , Unioncamere, vari attori economici del territorio (banche, associazioni, ecc.)
<b>Prodotti alimentari promossi</b>	Olio, aceto
<b>N. e tipo di aziende coinvolte</b>	oltre 250 piccole e medie, di cui 60 biologiche
<b>Modalità di selezione delle aziende</b>	produttori di EVO
<b>Paesi esteri coinvolti</b>	Europa dell’Est, Nord America, Paesi Scandinavi
<b>Costo del progetto</b>	€ 350.000
<b>Problematiche evidenziate</b>	scarsa competenza delle aziende dal punto di vista commerciale e di marketing; mancanza di adeguata formazione per la commercializzazione all’estero; scarsa organizzazione nel rispondere alle richieste dei potenziali acquirenti, ovvero scarsa cultura dell’export; approssimazione nella scelta dei mercati con i quali entrare in contatto; mancanza di specializzazione; diffidenza verso le politiche di aggregazione; mancata prosecuzione dei rapporti commerciali.

---

## Bibliografia

Abitabile C., Arzeni, A. (a cura di) (2013), *Misurare la sostenibilità dell'agricoltura biologica*, INEA (Istituto Nazionale di Economia Agraria), Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, [www.inea.it/web/inea/home](http://www.inea.it/web/inea/home).

Abitabile C., Viganò L. (2012), *Politiche e strumenti di sostegno per l'agricoltura biologica in alcuni paesi europei*, Rete Rurale Nazionale, Roma.

Adornato F. (2007), "Le istituzioni per l'internazionalizzazione del sistema agroalimentare italiano", in *Economia e diritto agroalimentare*, XII, n. 2.

Aertsens J., Mondelaers K., Van Huylenbroeck G. (2009), "Differences in retail strategies on the emerging organic market", *British Food Journal*, Vol. 111 No. 2, pp. 138-154.

Agarwal S., Ramaswami S. N. (1992), Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors, *Journal of International Business studies*, 23(1), 1-28.

Agostini P. (2012), *L'impiego di prodotti biologici nella ristorazione scolastica*, in Abitabile C, Marras F., Viganò L. (a cura di), *BioReport 2012*, Rete Rurale Nazionale, Roma.

AIP (a cura di) (2008), "Reti d'impresa oltre i distretti", Edizioni Il Sole 24 ore, Milano.

AIP (a cura di) (2010), "Fare reti d'impresa, Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere", Edizioni Il Sole 24 ore, Milano.

Albisinni F. (2004), "Commento all'art. 17 d.lgs. n. 99/2004", in *Rivista di diritto agrario*, n. 1.

Altobelli C., Carnazza P. (2010), *Nuove configurazioni distrettuali e reti d'impresa: le strategie per rafforzare la competitività*, In Zazzaro A. (a cura di), *Reti d'impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna.

Amendola E. (2007), "Employer Branding", *Sviluppo e Organizzazione*, n. 224.

Andersen P.H. (2006), "Listening to the global grapevine: SME export managers' personal contacts as a vehicle for export information generation", *Journal of World Business*, 41, 81-96.

Andersson S., Gabrielsson J., Wictor I. (2004), "International Activities in Small Firms: Examining Factors Influencing the Internationalization and Export Growth of Small Firms", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1): 22-34.

Aretè (2010), *Inventory of certification schemes for agricultural products and foodstuffs marketed in the EU Member States*, [http://ec.europa.eu/agriculture/quality/certification/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/certification/index_en.htm).

Aschemann A.J., Hamm U., Naspetti S., Zanolini, R. (2007), *The organic market. Organic farming: An international history*, 123-151., Banca d'Italia (2011 e 2012), *Relazione Annuale*, Roma.

Azadi H., Schoonbeek S., Mahmoudi H., Derudder B., De Maeyer P., Witlox F. (2011), "Organic agriculture and sustainable food production system: Main potentials", *Agriculture, Ecosystems & Environment*, vol. 144, n. 1, pp. 92-94.

Bailly O. (2010), Fair Trade, Sustainable Trade?, Trade for Development Centre, Belgian development agency, Bruxelles, Agosto 2010, [http://www.sellocomerciojusto.org/mm/file/Fair trade - Sustainable trade Nov2010.pdf](http://www.sellocomerciojusto.org/mm/file/Fair%20trade%20-%20Sustainable%20trade%20Nov2010.pdf).

Banterle A. (2008), Tracciabilità, coordinamento verticale e governance delle filiere agro-alimentari, *Agriregionieuropa*, anno 4, n.15, <http://agriregionieuropa.univpm.it/content/article/31/15/tracciabilita-coordinamento-verticale-e-governance-delle-filiere-agro>.

Banterle A., Cavaliere A., Carraresi L., Stranieri S. (2011), "Innovativeness in food small business: What is its relationship with marketing?", *Agric. Econ. – Czech*, 57, 2011 (10): 474–483.

Baptista A., Tibério L., Cristóvão A. (2010), Sustainability of Local Agri-food Products in the Border Area of Northern Portugal and Castilla-Léon, 116<sup>o</sup> Seminario EAAE Spatial Dynamics in Agri-food Systems: Implications for Sustainability and Consumer Welfare, Parma, 27-30 ottobre 2010.

Becattini G. (1979), "Dal 'settore' industriale al 'distretto' industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale", in *Rivista di economia e politica industriale*, n. 1, pp. 7-21.

Beckerman W. (1956), "Distance and the pattern of intra-European trade", *The Review of Economics and Statistics*, 31-40.(CABI). 2007. P. 123-151.

Bell J., Crick D., Young S. (2004), Small Firm Internationalization and Business Strategy. An Exploratory Study of 'Knowledge-intensive' and 'Traditional' Manufacturing Firms in the UK, *International Small Business Journal*, 22(1), 23–56.

Bellandi M., Caloffi A., Toccafondi D. (2010), "Riaggiustamento delle reti distrettuali e differenziazione dei percorsi di reazione alla crisi di mercato", in Zazzaro A. (a cura di), *Reti d'impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna.

Belletti G., Burgassi T., Manco E., Marescotti A., Pacciani A., Scaramuzzi S. (2009), "The roles of geographical indications in the internationalisation process of agri-food products", in: AA.VV. (eds), *International marketing and trade of quality food products*, Wageningen Academic Publishers.

Bellini S. (2011), Le determinanti del comportamento di consumo e di acquisto dei prodotti biologici in Italia: i risultati della ricerca, Università degli Studi di Parma, SANA, 23 salone internazionale del naturale, Bologna, 8-11 settembre 2011.

Belussi F. (2007), "Distretti e Cluster verso nuove forme di agglomerazione territoriale di imprese", in Fiocca R. (a cura di), *Rileggere l'impresa*, Etas, Milano.

Bentivogli C., Quintiliani F., Sabbatini D. (2013), Le reti di imprese, Banca d'Italia, *Questioni di Economia e Finanza*, n. 152.

Best H. (2008), Organic Agriculture and the Conventionalization Hypothesis: A Case Study from West Germany, *Agriculture and Human Values*, vol. 25, n. 1, pp. 95–106, doi:10.1007/s10460-007-9073-1.

Boström M., & Klintman M. (2006), "State-centered versus nonstate-driven organic food



standardization: A comparison of the US and Sweden". *Agriculture and Human Values*, 23(2), 163-180.

Brat I. (2015), Hunger for Organic Foods Stretches Supply Chain, *The Wall Street Journal*, 3 aprile 2015, <http://www.wsj.com/articles/organic-food-firms-tackle-supply-constraints-1428081170>.

Broad E. (1994), Fruit and vegetables, in Wright S. (a cura di), *Handbook of Organic Food Processing and Production*, pp 56-75, Springer US.

Brodth S., Kramer K. J., Kendall A., Feenstra G. (2013), "Comparing Environmental Impacts of Regional and National-Scale Food Supply Chains: A Case Study of Processed Tomatoes", *Food Policy*, vol. 42, pp. 106–14, doi:10.1016/j.foodpol.2013.07.004.

Brunori G., Bartolini F. (2013), La filiera corta: opportunità offerte dalla nuova PAC, *Agriregionieuropa*, 9, n. 35, pp. 55-60.

Buck D., Getz C., & Guthman J. (1997), "From farm to table: The organic vegetable commodity chain of Northern California", *Sociologia ruralis*, 37(1), 3-20.

Cafaggi F. (2004), *Reti di imprese tra sviluppo e crisi*, Il Mulino.

Cafaggi F., Iamiceli P. (2007), Le reti di imprese per la fornitura di servizi alle Pmi tra innovazione e crescita imprenditoriale, in A. Lopes, F. Macario, P. Mastroberardino (a cura di), *Reti di imprese. Scenari economici e giuridici*, Giappichelli.

Callieris R., Cardone G., Guarrera L., Pinton R., Santucci F.M. (2011), *Produzioni biologiche italiane: dinamiche interne e prospettive commerciali sui mercati esteri*, MIPAAF – IAMB, Roma e Bari.

Canavari M., Centonze R., Nigro G. (2007), *Organic food marketing and distribution in the European Union (No. 7002)*. Alma Mater Studiorum University of Bologna, Department of Agricultural Economics and Engineering.

Cannari L. (2011), *Reti di imprese e territorio: un commento*, QA – Rivista dell'Associazione Rossi-Doria, 4.

Carbone A., Finizia A., Henke R., Pozzolo A. F. (2012), "Il made in Italy nel commercio agroalimentare", in De Filippis F. (a cura di), *L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale. Specializzazione, competitività e dinamiche*, Quaderni Gruppo 2013, Edizioni Tellus, Roma.

Carbone A., Henke R. (2012), in Canali G., Carbone A., Finizia A., Henke R., Pozzolo A. F., Romano D., *"L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale"*, Gruppo 2013, Roma.

Carlsson-Kanyama A. (1998), "Climate Change and Dietary Choices — How Can Emissions of Greenhouse Gases from Food Consumption Be Reduced?", *Food Policy*, vol. 23, n. 3–4, pp. 277–93, doi:10.1016/S0306-9192(98)00037-2.

Carter C. R., Jennings M. M. (2004), "The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis", *Journal of Business Logistics*, vol. 25 n. 1, pp. 145-186.

Carvalho F. P. (2006), "Agriculture, pesticides, food security and food safety", *Environmental Science and Policy*, vol. 9, n. 7-8, pp. 685-692.

- Castelli C. (2012), La multilevel-governance del sostegno all'internazionalizzazione, in ICE, L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto 2011-2012. Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome (2012), Dossier internazionalizzazione, Roma, dicembre.
- Cedrola E. (2005), Il marketing internazionale per le piccole e media imprese, McGraw-Hill, Milano.
- Cedrola E., Battaglia L., Tzannis A. (2008), Piccole e medie imprese italiane oltreconfine: un'indagine empirica, 7th International Congress Marketing Trends, Venice, January 17-19 2008.
- Censis, Confagricoltura (2012), Dalle reti naturali alle reti strutturate. Innovazione e aggregazione per l'agricoltura di domani, Taormina 30 marzo.
- Cerrato D., Piva M. (2010), The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership, J. Manag. Gov., DOI 10.1007/s10997-010-9166-x.
- Chirieleison C. (2002), Le strategie sociali nel governo dell'azienda, Giuffrè Editore, Milano.
- Clark L. F. (2007), Business as usual? Corporatization and the changing role of social reproduction in the organic agrofood sector. *Studies in Political Economy*, 80.
- Clemens R. (2003), Meat traceability and consumer assurance in Japan, MATRIC Briefing Papers, Paper 9, [http://lib.dr.iastate.edu/matric\\_briefingpapers/9](http://lib.dr.iastate.edu/matric_briefingpapers/9).
- Coley D., Howard M., Winter M. (2011), Food miles: time for a re-think?. *British Food Journal*, 113(7), 919-934.
- Compagnoni A. (a cura di) (2010), Certificazione ed accreditamento nazionale: quale futuro per il commercio dei prodotti biologici, *InterBioNotes*, marzo-aprile 2010.
- Constance D. H., Choi J. Y., Lyke-Ho-Gland H. (2008), Conventionalization, bifurcation, and quality of life: Certified and non-certified organic farmers in Texas. *Southern Rural Sociology*, 23(1), 208-234.
- Costantino M., Leproux V. (2011), Mezzi, fini e modelli di sviluppo: Dove va il Commercio Equo e Solidale?, Università di Economia di Forlì, AICCON, Working papers n. 89, luglio.
- Cristiani E. (2011), Il metodo di produzione biologico, in Costato L., Germanò A., Rook Basile E. (diretto da), *Trattato di diritto agrario, Il diritto agroalimentare*, vol. III, UTET Giuridica, Torino, pp. 81-102.
- Da Zoldo B. (2011), *Perlage Wines: In Vino Veritas*, Maitre Sommelier, vol. 1, n. 1, pp. 52-55.
- Darnhofer I., Lindenthal T., Bartel-Kratochvil R., & Zollitsch W. (2010), Conventionalisation of organic farming practices: from structural criteria towards an assessment based on organic principles. A review. *Agronomy for sustainable development*, 30(1), 67-81.
- Daviron B., Vagneron I. (2011), From Commoditisation to De-commoditisation... and Back Again: Discussing the Role of Sustainability Standards for Agricultural Products. *Development policy review*, 29(1), 91-113.
- De Filippis F. (A cura di) (2012), "L'agroalimentare italiano nel commercio mondiale", Gruppo

2013, Quaderni.

De Leo S. (2015), La situazione economica delle aziende, in Abitabile C., Marras F., Viganò L. (a cura di), BioReport 2015, Rete Rurale Nazionale, Roma, in corso di pubblicazione.

Del Fabro A. (2007), Produttori e consumatori: le motivazioni per l'avvicinamento al biologico, Notiziario ERSA, n. 2, pp. 39-41,

[file:///C:/Users/LauraV/Downloads/agr.%20biologica%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/LauraV/Downloads/agr.%20biologica%20(3).pdf).

De Maria M. (2014), La sostenibilità ambientale dell'agricoltura biologica, in Abitabile C., Marras F., Viganò L. (a cura di), BioReport 2014, Rete Rurale Nazionale, Roma.

Deutsche Post (2010), Delivering Tomorrow: Toward Sustainable Logistics, Deutsche Post, Bonn, Ottobre, [http://www.dp\\_dhl.com/en/logistics\\_around\\_us/delivering\\_tomorrow\\_logistics\\_2050.html](http://www.dp_dhl.com/en/logistics_around_us/delivering_tomorrow_logistics_2050.html).

Dimitri C., Oberholtzer L., Wittenberger M. (2010), The Role of Contracts in the Organic Supply Chain: 2004 and 2007, EIB-69, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service, December 2010.

EC (2010), Internationalisation of European SMEs', Final Report, European Union, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu).

EC (2011), Opportunities for the Internationalisation of European SMEs'. Final Report, European Union, [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu).

EC (2012), EU organic farming and the world market, <http://ec.europa.eu/agriculture/organic/>.

EC (2013), Report on the Results of the Public Consultation on the Review of the EU Policy on Organic Agriculture Conducted by the Directorate General for Agriculture and Rural Development (15 January-10 April 2013), [http://ec.europa.eu/agriculture/consultations/organic/final-report-full-text\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/consultations/organic/final-report-full-text_en.pdf).

EC (2014), Helping Firms Grow. European Competitiveness Report 2014, Commission Staff Working Document, SWD(2014)277 final.

EC (2014), Relazione della Commissione al Consiglio europeo, Relazione 2014 sugli ostacoli al commercio e agli investimenti, Bruxelles, 12.03.2014, COM(2014) 153 def.

Economist (2006), Vote with your trolley, print edition, 9 dicembre 2006.

Elborgh-Woytek K. (2003), Of openness and distance: trade developments in the Commonwealth of Independent States, 1993-2002.

Ercin E., Hoekstra A. Y. (2012), Carbon and Water Footprints Concepts, Methodologies and Policy Responses, United Nations World Water Assessment Programme, UNESCO, Phoenix Design Aid A/S, France, <http://www.waterfootprint.org/Reports/Ercin-Hoekstra-2012-Carbon-and-Water-Footprints.PDF>.

Esposito G. F. (2005), Made in Italy e reti di fiducia. Per una diversa politica di promozione all'estero, F. Angeli Editore, Milano.

Etemad H. (2004), International Entrepreneurship as a Dynamic Adaptive System: Towards a

Grounded Theory, *Journal of International Entrepreneurship*, 2, 5–59.

Farole T., Winkler D. (2013), Firm location and the determinants of exporting in low-and middle-income countries, *Journal of Economic Geography*, 14, pp. 395–420.

Federbio (2013), *Il vino biologico*, Federbio, Roma.

FibL e FOAM (2014), “The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2014”, <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1636-organic-world-2014.pdf>

FibL e FOAM (2015), “The world of organic agriculture. Statistics and emerging trends 2015”, <https://www.fibl.org/fileadmin/documents/shop/1663-organic-world-2015.pdf>

Fillis I. (2008), The Internationalisation Process of the Smaller Firm: an examination of the craft microenterprise, *The Open Business Journal*, 1 (1), pp. 53-61.

Fischer A., Reuber R. (1997), The influence of the management Team’s international Experience on the internationalization behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 28, 4, 807-825.

Fischer C. (2010), Food Quality and Product Export Performance: An Empirical Investigation of the EU Situation, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 22:210–233.

Florida G. (2010), La disciplina del “Made in Italy”: analisi e prospettive, in *Il diritto industriale*, n. 4.

Franco, S. (2007). Agricoltura biologica e “food miles”: la crisi di un matrimonio di interesse. *AgriRegioniEuropa*, 3(10), 45-48.

Galbreth G. (2012), Competition and Sustainability: The impact of Consumer Awareness, *Decision Sciences Journal*, vol. 44, n. 1, pp. 127-159.

Galli F., Bartolini F., Brunori G., Colombo L., Gava O., Grando S. (2015), Sustainability assessment of food supply chains: an application to local and global bread in Italy, *Agricultural and Food Economics*, vol. 3, n. 21, pp. DOI 10.1186/s40100-015-0039-0.

Galli F., Brunori G. (2013), Short Food Supply Chains as Drivers of Sustainable Development. Evidence Document, Document Developed in the Framework of the FP7 Project FOODLINKS (GA No. 265287), Laboratorio di studi rurali Sismondi, [http://www.foodlinkscommunity.net/fileadmin/documents\\_organicresearch/foodlinks/CoPs/evidence-document-sfsc-cop.pdf](http://www.foodlinkscommunity.net/fileadmin/documents_organicresearch/foodlinks/CoPs/evidence-document-sfsc-cop.pdf)

Garnett T. (2003), *Wise Moves*, Exploring the relationship between food, transport and CO<sub>2</sub>. Transport 2000 trust, [http://www.fcrn.org.uk/sites/default/files/Wise\\_moves.pdf](http://www.fcrn.org.uk/sites/default/files/Wise_moves.pdf).

Garnett T. (2011), Where Are the Best Opportunities for Reducing Greenhouse Gas Emissions in the Food System (including the Food Chain)?, *Food Policy*, vol. 36, Suppl. N. 1, pp. S23–32, doi:10.1016/j.foodpol.2010.10.010.

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), The governance of global value chains, *Review of International Political Economy*, 12(1), pp.78–104.

Giacomini C., Mancini M. C., Menozzi D., Cernicchiaro S. (2007), Lo sviluppo dei marchi geografici collettivi e dei segni distintivi per tutelare e valorizzare i prodotti freschissimi,

FrancoAngeli, Milano.

Giarè F., Macrì C. (2012), La valutazione delle azioni innovative di agricoltura sociale, Quaderno INEA, Roma, [http://www.researchgate.net/publication/263297586\\_La\\_valutazione\\_delle\\_azioni\\_innovative\\_di\\_agricoltura\\_sociale](http://www.researchgate.net/publication/263297586_La_valutazione_delle_azioni_innovative_di_agricoltura_sociale).

Gibbon P., Bolwig S., Riisgaard L., Linnea Grunth N. (2007), The Economic Impact of a Ban on Imports of Airfreighted Organic Products to the UK, ITC technical paper.

Giuca S. (2010a), Forme di responsabilità sociale certificata in agricoltura biologica: il ruolo della marca e dei marchi di qualità, in Briamonte L., Pergamo R. (a cura di), I metodi di produzione sostenibile nel sistema agroalimentare, Inea, Roma, pp. 111-137.

Giuca S. (2010b), Lo studio di fattibilità per l'introduzione di un logo nazionale, in Abitabile C., Povellato A. (a cura di), Le strategie per lo sviluppo dell'agricoltura biologica. Risultati degli Stati Generali 2009, Inea, Roma, pp. 181-223.

Giuca S. (2010c), Il principio di equità e solidarietà applicato agli acquisti: il caso dei GAS, in Briamonte L., Giuca S. (a cura di), Comportamenti e consumi socialmente responsabili nel sistema agroalimentare, INEA, Roma, pp. 74-80.

Giuca S. (2011), L'etichettatura dei prodotti biologici, in RRN, BioReport 2011. L'agricoltura biologica in Italia, Rete Rurale Nazionale, pp. 81-84.

Giuca S. (2014), I loghi nazionali per i prodotti biologici nell'evoluzione del settore e della normativa, La Questione Agraria, 2, pp. 75-112.

Grandori A., Soda G. (1995), Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, in Organization Studies, 16/2, pp. 183-214.

Graves C., Thomas J. (2006), Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective, Family Business Review, 19(3), 207-224.

Grunert K.G. (2005), Food quality and safety: consumer perception and demand, European Review of Agricultural Economics, 32 (3), pp. 369-391.

Guerrera F. (2014), Il contratto di rete tra imprese: profili organizzativi, in Contratto e Impresa, n. 4.

Guthman J. (1998), Regulating meaning, appropriating nature: The codification of California organic agriculture. Antipode, 30(2), 135-154.

Guzzardi G. (2013), Note preliminari allo studio del contratto di rete, in Contratto e Impresa, n. 2.

Hallam D. (2003), The organic market in OECD countries. Past growth, current status and future potential. In: Organic production, marketing and consumers demand in North Walws, CABI publishing, 179-186.

Hatanaka M., Bain C., Busch L. (2005), Third-party certification in the global agrifood system. Food policy, 30(3), 354-369.

Henke R., Salvioni C. (2011), La diversificazione dei redditi nelle aziende agricole italiane. QA Rivista dell'Associazione Rossi-Doria.

Herzfeld T., Drescher L., Grebitus C. (2011), Cross-national adoption of private food, quality standards, *Food Policy*, vol. 36, pp.401-411.

Hutchinson K., Quinn B., Alexander N. (2005), The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework, *Journal of Marketing Management*, 21, 1/2, 149-179.

Hymer S.H. (1960) *The International Operations of National Firms: A Study of Foreign Direct Investment*. MIT Press: Cambridge, MA.

[http://www.ifoam.bio/sites/default/files/poa\\_folder\\_italian.pdf](http://www.ifoam.bio/sites/default/files/poa_folder_italian.pdf).

INEA (1994), *Il commercio con l'estero dei prodotti agroalimentari*, Roma.

INEA (2012), *Annuario dell'agricoltura italiana*, Roma.

INEA (Annate varie), *Il commercio con l'estero dei prodotti agroalimentari*, Roma.

Institute of Natural Resources, (2008), *Study to develop a value chain strategy for sustainable development and growth of organic agriculture*, Trade and Industry Chamber, Fund for Research Into Industrial Development, Growth and Equity (FRIDGE);

Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano (2014a), *Il quarto Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa*, Servizio Studi e Ricerche, marzo, <http://group.intesasanpaolo.com>

Intesa Sanpaolo, Mediocredito Italiano (2014b), *Il quinto Osservatorio Intesa Sanpaolo-Mediocredito Italiano sulle reti d'impresa*, Servizio Studi e Ricerche, novembre, <http://group.intesasanpaolo.com>.

Ismea (2013), *Piano di settore cerealicolo. L'industria Pastaria*, Roma.

Jaenicke E., Dimitri C., Oberholtzer L. (2011), Retailer decisions about organic imports and organic private Labels. *American Journal of Agricultural Economics*, aq154.

Johanson J., Mattsson L.G. (1988), Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach, in: N. Hood e J-E. Vahlne (eds.), *Strategies in Global Competition*, London, Croom Helm, 287-314.

Johanson J., Vahlne E., (1977), The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment, *Journal of International Business Study*, 8, 23-32.

Jonas A., Roosen J. (2005), Private labels for premium products—the example of organic food. *international Journal of retail & Distribution Management*, 33(8), 636-653.

Kastberg P. (2015), Promoting communication, participation, and learning with regard to organic food products: a communication theoretical approach, *Ecology and Society*, vol. 20, n. 1, [doi.org/10.5751/ES-07139-200103](https://doi.org/10.5751/ES-07139-200103).

Kemp K., Insch A., Holdsworth D. K., Knight J. G. (2010), Food miles: Do UK consumers actually care?. *Food Policy*, 35(6), 504-513.

Kilcher L., Willer H., Huber B., Frieden C., Schmutz R., Schmid O. (2011), *The organic market in Europe*, Sippo and Fibl, Zurich, [www.sippo.ch](http://www.sippo.ch).

- Klonsky K. (2000), Forces impacting the production of organic foods. *Agriculture and human values*, 17(3), 233-243.
- Knight J., Holdsworth D., Mather D. (2007), Determinants of trust in imported food products: perceptions of European gatekeepers. *British Food Journal*, 109(10), 792-804.
- Kontinen T., Ojala A. (2011), Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs, *International Business Review*, 20 (4), 440-453.
- Laghzaoui S. (2009), Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences, *Revue Management & Avenir*, 2, 22, 52-69.
- Lampkin N., Padel S. (1994), *The Economics of Organic Farming. An International Perspective*, University of Wales, Aberystwyth, UK.
- Lang T., Heasman M. (Eds.) (2004), *Food wars: the global battle for mouths, minds and markets*. Earthscan.
- La Rosa A.D., Siracusa G., Cavallaro R. (2008), Energy evaluation of Sicilian red orange production. A comparison between organic and conventional farming, *Journal of Cleaner Production*, vol. 16, n. 17, pp. 1907-1914, [doi:10.1016/j.jclepro.2008.01.003](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.01.003).
- Lawless M., Whelan K. (2008), Where do firms export, how much, and why? (No. 08/21). Working Paper Series, UCD Centre for Economic Research.
- Lederman D., Olarreaga M., Payton L. (2006), Export promotion agencies: What works and what doesn't, The World Bank.
- Lockie S., Halpin D. (2005), The 'conventionalisation' thesis reconsidered: Structural and ideological transformation of Australian organic agriculture. *Sociologia ruralis*, 45(4), 284-307.
- López-i-Gelats F., Milán M. J., Bartolomé J. (2011), Is farming enough in mountain areas? Farm diversification in the Pyrenees, *Land Use Policy*, vol. 28, pp. 783-791.
- López-Ridaura S. et al. (2005), Multiscale Methodological Framework to derive Criteria and Indicators for Sustainability Evaluation of Peasant natural Resource Management Systems, *Environment, Development and Sustainability*, vol. 7, pp. 51-69.
- Lucifero N. (2011), La comunicazione simbolica nel mercato alimentare: marchi e segni del territorio, in Costato L., Germanò A., Rook Basile E., *Trattato di diritto agrario, Il diritto agroalimentare*, vol. III, Utet Giuridica, Torino, pp. 321-421.
- Lyons K. (1999), Corporate Environmentalism and Organic Agriculture in Australia: The Case of Uncle Tobys. *Rural sociology*, 64(2), 251-265.
- Madau F. (2015), I prodotti biologici: caratteri di sostenibilità e percezione dei consumatori, in Abitabile C., Sardone R. (a cura di), *Il consumo sostenibile: dalla teoria alla pratica. Il caso dei prodotti biologici*, INEA, Roma, in corso di pubblicazione.
- Maddaloni D. (2009), Processi di internazionalizzazione delle imprese italiane e incentivazione statale: evidenze empiriche, in Pepe C., Zucchella A. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle imprese italiane, Il mulino*, Bologna.
- Maloni M. J., Brown M. E. (2006), Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An

- Application in the Food Industry, *Journal of Business Ethics*, vol. 68, n. 1, pp.35-52.
- Mariani A., Viganò E. (2013), Il Commercio Equo: un modello replicabile per lo sviluppo sostenibile, *Rivista di Studi sulla Sostenibilità*, n. 1, pp. 149-161, DOI:10.3280/RISS2013-001012.
- Marshall A. (1919), *Industry and Trade*, Macmillan, Londra.
- Mauro M.R. (2010), Strumenti nazionali e norme internazionali a sostegno dell'internazionalizzazione delle imprese, in Nifo A. (a cura di), *L'internazionalizzazione delle piccole e medie imprese. Aspetti economici e giuridici*, ESI, Napoli.
- Meisterling K., Samaras C., Schweizer V. (2009), Decisions to Reduce Greenhouse Gases from Agriculture and Product Transport: LCA Case Study of Organic and Conventional Wheat, *Journal of Cleaner Production* vol. 17, n. 2, pp. 222–230, doi:10.1016/j.jclepro.2008.04.009.
- Michelsen J. (2001), Recent development and political acceptance of organic farming in Europe. *Sociologia ruralis*, 41(1), 3-20.
- Millock K., Wier M., Mørch Andersen L. (2004), Consumer demand for organic foods – attitudes, values and purchasing behavior, Paper presentato alla XIII Conferenza annuale EAERE, Budapest, Giugno 2004, <http://orgprints.org/4754/>.
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance di impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, V&P Università, Milano.
- Monetta M. (2015), *Con.Pro.Bio, comunicazione presentata al Convegno I piani di sviluppo rurali 2014-2020, Il sostegno all'Agricoltura Biologica nella nuova programmazione regionale, CIA-ANABIO, Matera, 24 febbraio 2015.*
- Monni S., Spaventa A. (2008), Cluster e distretti tecnologici: modelli e politiche, Working Paper n. 84, Università degli Studi RomaTre, Collana del Dipartimento di Economia.
- Murdoch J., Miele M. (1999), 'Back to nature': changing 'worlds of production' in the food sector. *Sociologia ruralis*, 39(4), 465-483.
- Musso F. (2009), Lo sviluppo internazionale, in Di Bernardo B., Gandolfi V., Tunisini A., *Economia e management delle imprese*, Hoepli, Milano.
- Nanut V., Tracogna A. (2003), Processi di internazionalizzazione delle imprese: vecchi e nuovi paradigmi, *Sinergie*, 60/03.
- Nordin N., Selke S. (2010), Social Aspect of Sustainable Packaging, *Packaging Technology and Science*, vol. 23, n. 6, pp. 317–26, doi:10.1002/pts.899.
- OECD (2009), *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship*, OECD.
- Olmos M.F. (2011), The Determinants of Internationalization: Evidence from the Wine Industry, *Applied Economic Perspectives and Policy*, volume 33, number 3, pp. 384–401. doi:10.1093/aep/017.
- Osservatorio Unicredit Piccole Imprese (2011), *Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo, Rapporto Unicredit sulle piccole imprese e analisi comparata tra*



piccole e medie imprese manifatturiere, VIII Edizione 2011-2012, Milano.

Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 45–64.

Padel S., Foster C. (2005), Exploring the gap between attitudes and behaviour Understanding why consumers buy or do not buy organic food, *British Food Journal*, vol. 107, n. 8, pp. 606-625, doi 10.1108/00070700510611002.

Pellizzer F. (1989), Commercio con l'estero (Disciplina Amministrativa), in *Digesto delle discipline pubblicistiche*.

Pepe C. (2003), Connotati organizzativi dell'impresa per il mercato globale, in *Sinergie, Rivista di Studi e Ricerche*, n. 60.

Pimentel D., Seidel R., Hepperly P., Hanson J., Douds D. (2005), Environmental, energetic and economic comparisons of organic and conventional farming systems, *Bioscience*, vol. 55, n. 7, pp.573-582.

Pinho J.C.M., Martins M.L.C. (2010), Exporting barriers: insights from Portuguese small-and medium-sizes exporters and non-exporters, *Journal of International Entrepreneurship*, 8:3, 254-272.

Pino G., Peluso A.M., Guido G. (2012), Determinants of Regular and Occasional Consumers' Intentions to Buy Organic Food, *Journal of Consumer Affairs*, vol. 46 n. 1, pp. 157-169.

Porter M.E. (1998), Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, Vol. 76, Issue 6, pp. 77-90.

Porter M. E. (2001), Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, n.3, pp. 62–78, <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet/ar/1>.

Rademakers M. F. L. (2000), Agents of Trust: Business Associations in Agri-Food Supply Systems, *The International Food and Agribusiness Management Review*, vol. 3, n. 2, pp. 139–53, doi:10.1016/S1096-7508(00)00029-X.

Rahman R. (2011), Biodiversity and organic farming: What do we know?, *vTI Agriculture and Forestry Research*, vol. 3, n. 61, pp. 189-208.

Rama D., Boccaletti S. (2007), I prodotti biologici nella moderna distribuzione alimentare. Cicia G., De Stefano F.(a cura di): *Prospettive dell'agricoltura biologica in Italia*, 127-139.

Raynolds L.T. (2000), Re-embedding global agriculture: The international organic and fair trade movements, *Agriculture and Human Values*, vol. 17, pp. 297–309.

Raynolds L. T. (2004), The globalization of organic agro-food networks. *World development*, 32(5), 725-743.

Regione Emilia-Romagna, Unioncamere E-R (2014), *Il sistema agro-alimentare dell'Emilia-Romagna. Rapporto 2013*, Bologna.

Regione Marche (2014), *Report sul commercio estero 2013*, <http://internazionalizzazione.regione.marche.it>.

Regione Veneto (2014), *Rapporto statistico 2014. Percorsi di crescita*, Zaccaria Editore.

- Renting H., Marsden T. K., Banks J. (2003), Understanding Alternative Food Networks: Exploring the Role of Short Food Supply Chains in Rural Development, *Environment and Planning A*, vol. 35, n. 3, pp. 393–411, doi:10.1068/a3510.
- Rete Rurale Nazionale (2011), BioReport 2011. L'agricoltura biologica in Italia, Roma.
- Rete Rurale Nazionale (2012), BioReport 2012. L'agricoltura biologica in Italia, Roma.
- Rete Rurale Nazionale (2013), BioReport 2013. L'agricoltura biologica in Italia, Roma.
- Richter Toralf (2004), Marketing organic products via European chains. Speech at: Biofach 2004, Nuremberg, 19.2.2004-22.2.2004, [www.organicprints.org](http://www.organicprints.org)
- Rigby D., Brown S. (2003), Organic Food and Global Trade: Is the Market Delivering Agricultural Sustainability, The University of Manchester, School of economic Studies, Discussion Paper Series n. 326, Agosto 2003.
- Rigby D., Cáceres D. (2001), Organic farming and the sustainability of agricultural systems, *Agricultural Systems*, vol. 68, pp. 21-40.
- Rigby D., Bown S. (2003), Organic Food and Global Trade: Is the Market Delivering Agricultural Sustainability?. University of Manchester, School of Economic Studies.
- Rigby D., Cáceres D. (2001), Organic farming and the sustainability of agricultural systems. *Agricultural systems*, 68(1), 21-40.
- RING-IISD (2002), Standards for Sustainable Trade, A RING-IISD Capacity Building Project, Background Paper 1: Overview of the Issues, [http://www.iisd.org/pdf/2002/trade\\_standards\\_background\\_paper1.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2002/trade_standards_background_paper1.pdf).
- Rodale Institute (2015), The Farming Systems Trial Celebrating 30 years, Kutztown, PA.
- Roitner-Schobesberger B., Darnhofer I., Somsook S., Vogl C R. (2008), Consumer perceptions of organic foods in Bangkok, Thailand, *Food Policy*, vol. 33, pp.112-121, doi:10.1016/j.foodpol.2007.09.004.
- Rosenthal E. (2008), Environmental cost of shipping groceries around the world. *The New York Times*, 26.
- Rullani E. (2000), Dimenticare Christaller, in *Economia e Politica Industriale*, n. 107, pp. 45-57.
- Rullani E. (2010), La mappa delle reti: vedere l'economia reale con altri occhi, in AIP, Fare reti d'impresa, Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere, Edizioni Il Sole 24 ore, Milano.
- Rullani E. (2012), L'innovazione Delle Imprese Agricole: Usi Nuovi Della Conoscenza, Veneto Agricoltura, <http://www.venetoagricoltura.org/basic.php?ID=3713>.
- Russo V. (2011), Le "nuove sensibilità dei consumatori e il cambiamento nei processi di comunicazione, in Russo V., Marelli S., Angelini A. ( a cura di), *Consumo critico, alimentazione e comunicazione, Valori e comportamenti per un consumo sostenibile*, Franco Angeli, Milano.
- Saladini M. (2012), Le novità introdotte dalla Legge 214 del 22 dicembre 2011, in ICE, L'Italia nell'economia internazionale, Rapporto 2011-2012.

Seccia A. (2004), Le nuove frontiere del marketing agroalimentare: l'approccio relazionale e le sue applicazioni, in Antonelli G. (a cura di) (2004), Marketing agroalimentare, F. Angeli ed.

Servadei L. (2013), Contratti di rete: quel patto che aiuta la crescita, in PianetaPSR n. 25, ottobre.

Shaw S. A., Dawson J. A., Blair L. M. A. (1992), Imported foods in a British supermarket chain: buyer decisions in Safeway. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2(1), 35-57.

Sheth J. N., Sethia N. K., Srinivas S. (2011), Mindful consumption: a customer-centric approach to sustainability, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 3, n. 9, pp. 21-39.

Sillig C., Marletto G. (2013), La sostenibilità delle filiere agroalimentari, *Rapporti periodici ISFORT*, n. 18, gennaio 2013.

SINAB (2012), *Bio in cifre 2012*, Roma.

SINAB (2013), *Bio in cifre 2013*, Roma.

SINAB (2014), *Bio in cifre 2014*, ISMEA-CIHEAM. [www.sinab.it](http://www.sinab.it).

Sirieix L., Grolleau G., Schaer B. (2008), Do consumers care about food miles? An empirical analysis in France. *International Journal of Consumer Studies*, 32(5), 508-515.

Smith A., Watkiss P., Tweddle G., McKinnon A., Browne M., Hunt A., Treleven C., Nash C., Cross S. (2005), The Validity of Food Miles as an Indicator of Sustainable Development - Final Report, REPORT ED50254, Luglio 2005, <http://trid.trb.org/view.aspx?id=770092>.

Soil Association (2007), *Air Freight Green Paper, a basis for discussion. Should the Soil Association tackle the environmental impact of air freight in its organic standards?*, Soil Association Standard consultation, May 2007.

Soil Association (2014), *Organic market report 2014*, Soil Association, Bristol.

Solér C., Bergström K., Shanahan H. (2010), Green Supply Chains and the missing Link Between Environmental Information and practice, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, n. 1, pp. 14-25.

Sommer L. (2010), Internationalization Processes of Small- and Medium-Sized Enterprises - A Matter of Attitude?, *Journal International Entrepreneurship*, 8, 288 – 317.

Sonneveld K., Karli J., Fitzpatrick L., Lewis H. (2005), *Sustainable Packaging: How Do We Define and Measure It*, Campinas, Brazil.

Sturla A., Viganò L. (2013), La sostenibilità nelle filiere biologiche: il caso di Varese Ligure, in *Abitabile*. (a cura di), *Misurare la sostenibilità dell'agricoltura biologica*, Studi e Ricerche, INEA, Roma, pp. 317-455.

Thøgersen J. (2010), Country differences in sustainable consumption: The case of organic food. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 171-185.

Trienekens J.H., Wognum P.M., Beulens A.J.M., van der Vorst J.G.A.J. (2012), Transparency in complex dynamic food supply chains, *Advanced Engineering Informatics*, vol. 26, n. 1, pp.55-65.

- Valdani E., Bertoli G. (2010),  *Mercati internazionali e marketing*, Egea.
- Valentino G. (2012),  *Svezia*, in Abitabile C., Viganò L. (2012),  *Politiche e strumenti di sostegno per l'agricoltura biologica in alcuni paesi europei*, Rete Rurale Nazionale.
- Van der Vorst J. G. A. J., Peeters L., Bloemhof J. M. (2013),  *Sustainability Assessment Framework for Food Supply Chain Logistics: Empirical Findings from Dutch Food Industry*,  *International Journal on Food System Dynamics*, vol. 4, n. 2 pp. 130–39.
- Veneto Agricoltura (2012),  *L'innovazione nelle imprese agricole. Usi nuovi della conoscenza*, Legnaro, Padova, <http://www.venetoagricoltura.org>.
- Vergara Caffarelli F., Veronese G. (2013),  *Il sistema paese a supporto dell'internazionalizzazione*, Banca d'Italia,  *Questioni di Economia e Finanza (Occasional papers)*, n. 196.
- Viganò L. (2014),  *Il profilo delle aziende biologiche italiane secondo il censimento*, in Abitabile C., Marras F., Viganò L. (a cura di),  *BioReport 2014*, Rete Rurale Nazionale, Roma.
- Viganò L. (2015),  *L'evoluzione dei consumi alimentari e il ruolo del biologico*, in Abitabile C., Sardone R. (a cura di),  *Il consumo sostenibile: dalla teoria alla pratica. Il caso dei prodotti biologici*, INEA, Roma (in corso di pubblicazione).
- Vorley B., Roe D., Bass S. (2002),  *A Sectoral Analysis for the proposed Sustainable Trade and Innovation Centre (STIC)*, International Institute for Environment and Development (IIED), London, <http://pubs.iied.org/pdfs/G02162.pdf>.
- Wallop H., (2007),  *Plan for Carbon Footprint on Every Label*, THE TELEGRAPH, <http://www.telegraph.co.uk/news/uknews/1553092/Plan-for-carbon-footprint-on-every-label.html>
- Weber C. L., Matthews H. S. (2008),  *Food-miles and the relative climate impacts of food choices in the United States*.  *Environmental science & technology*, 42(10), 3508-3513.
- Willer H., Yussefi-Menzler M., Sorensen N. (2008),  *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2008*, International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), Earthscan.
- Willer H., Lernoud J., Kilcher L. (Eds.) (2013),  *The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2013*, FiBL-IFOAM Report, Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, and International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), Bonn.
- Wognum P.M., Bremmers H., Trienekens J.H., Wognum, van der Vorst J.G.A.J. (2011),  *Systems for sustainability and transparency of food supply chains – Current status and challenges*,  *Advanced Engineering Informatics*, vol. 25, n. 1, pp. 65-76.
- Young S. (2008),  *Packaging and the Environment: A Cross-Cultural Perspective*,  *Design Management Review*, vol. 19, n. 4, pp. 42–48, doi:10.1111/j.1948-7169.2008.tb00140.
- Zagata L., Lostak. M. (2012),  *In Goodness We Trust. The Role of Trust and Institutions Underpinning Trust in the Organic Food Market*,  *Sociologia Ruralis*, vol. 52, n. 4, pp. 470–87, doi:10.1111/j.1467-9523.2012.00574.
- Zahra S. A. (2003),  *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect*

of ownership and involvement, *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–551.

Zazzaro A. (a cura di) (2011), *Reti d'impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna.

Zucchella A. (2002), Born Global versus Gradually Internationalizing firms: an Analysis Based on the Italian Case, 28th EIBA conference Proceedings, Athens University of Economics and Business, 8-10 December 2002, Athens.



ISBN 978-88-8145-332-0