11. LA COMPETITIVITÀ IN AGRICOLTURA

(Vasco Boatto, Nicola De Carlo - Università degli Studi di Padova, Marina Montedoro - collaboratrice Università degli Studi di Padova[236])

11.1 INTRODUZIONE

L'agricoltura veneta è stata interessata negli ultimi anni da significative sollecitazioni, sia interne che esterne, che ne hanno contrassegnato l'evoluzione.
Tra gli interventi più rilevanti va senz'altro considerata la riforma della politica agricola comune (PAC), avviata con Agenda 2000 e perfezionata nel 2003 con la revisione di medio termine. In particolare, la decisione di procedere ad un'ulteriore liberalizzazione del mercato dei prodotti agricoli, unitamente alle modifiche introdotte nel sistema di sostegno del settore e all'allargamento dell'Unione Europea a nuovi paesi, ha sancito in modo irreversibile il passaggio verso un nuovo assetto dell'agricoltura comunitaria.
In questo quadro il settore assume un diverso ruolo economico-sociale dove trovano riconoscimento nuove funzioni: oltre alla tradizionale produzione di beni alimentari, che continua ad essere prioritaria, si attribuisce una crescente importanza anche alle produzioni non alimentari, soprattutto dei biocarburanti, e alle produzioni di servizi, da quelli ricreativi e del tempo libero, a quelli di natura più strettamente ambientale e legati alla tutela e salvaguardia del territorio[237].
I nuovi indirizzi di politica agricola accentuano quindi l'orientamento al mercato della produzione e conseguentemente diventa strategica la capacità competitiva delle imprese[238]. Tale esigenza viene peraltro richiamata dalla stessa Commissione, che in vari documenti pone la crescita della competitività come uno degli obiettivi prioritari dell'azione politica dei prossimi anni[239]. Altrettanto rilevante è l'attenzione data al problema dalle istituzioni pubbliche a livello nazionale, regionale e degli operatori privati, con interventi che si articolano su diverse linee di azione che attengono al miglioramento della produttività totale dei fattori, agli aspetti relativi alla specializzazione produttiva, al contenimento dei costi e allo sviluppo della qualità.

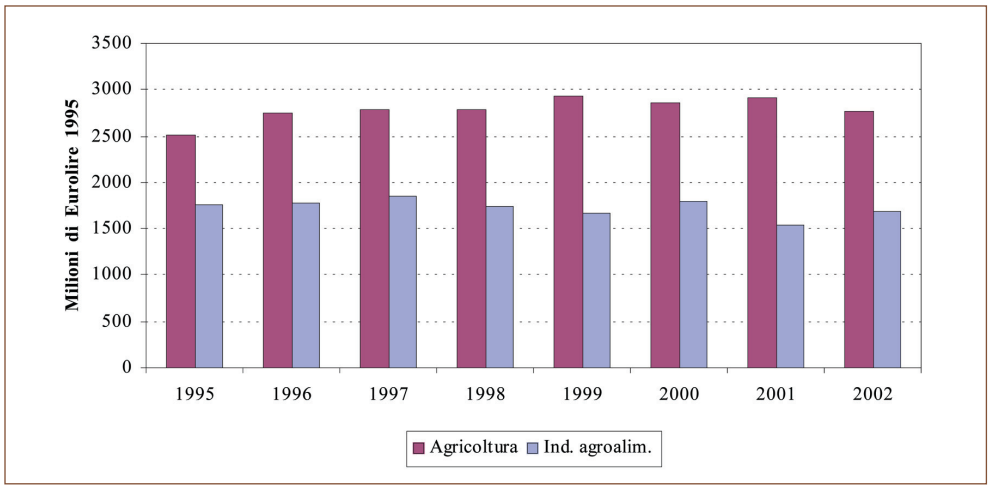
11.2 LA PRODUTTIVITÀ TOTALE DEI FATTORI

I risultati di diversi studi economici concordano nel ritenere che la produttività dei fattori sia uno degli elementi fondamentali della competitività aziendale in un settore economico (Krugman P., 1994). Se infatti l'obiettivo ultimo dell'attività economica consiste nel raggiungere il più elevato livello di benessere economico, solo l'aumento della produttività può assicurare alla popolazione una maggiore disponibilità di beni e servizi, duratura nel tempo col minor impiego di risorse (Savona *et al*., 2005). Altre

236) I paragrafi 11.1 - 11.6 sono da atttribuire al prof. Boatto alla dr. Montedoro; i paragrafi 11.7 - 11.10 sono da attribuire al prof. De Carlo.
237) A tal proposito si ricorda che il rafforzamento e ufficializzazione della politica a favore dello sviluppo rurale furono sanciti nella Dichiarazione su 'Un ambiente rurale sostenibile' durante la prima Conferenza europea sullo sviluppo rurale, svoltasi a Cork (Irlanda) nel 1996 (De Filippis F., Fugaro A., 2004).
238) Vedere anche Scoppola M., 2003.
239) Revisione di Medio Termine della Pac (Reg. (CE) 1782/2003 e proposta di decisione del Consiglio relativa ad orientamenti strategici Comunitari per lo Sviluppo Rurale (programmazione agricola 2007-2013).

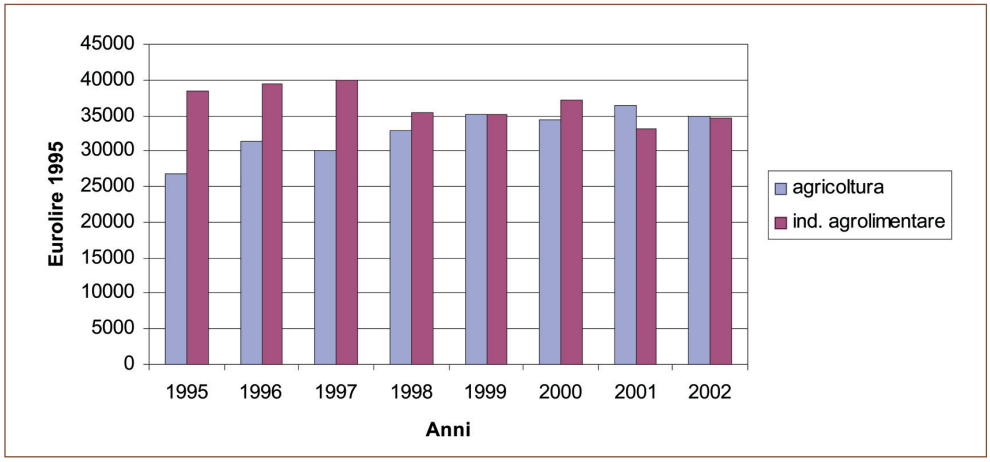
soluzioni, che potrebbero pure essere adottate e che avrebbero gli stessi effetti, quali l'aumento delle importazioni o l'aumento della popolazione attiva, non sono sostenibili nel tempo: la prima perché alla lunga il debito verso l'estero va saldato e questo si può ottenere solo aumentando l'esportazione, disponendo di beni più competitivi che vengano ritenuti insostituibili dagli acquirenti o per qualità o per il loro prezzo; la seconda, perché il tasso di crescita della popolazione nei paesi come il nostro è prossimo allo zero.
L'aumento della produttività può essere ottenuto aumentando l'efficienza produttiva grazie all'innovazione di processo, o migliorando il valore dei prodotti ottenuti con l'innovazione di prodotto.
Con riferimento alla realtà del settore agricolo veneto, nel primo triennio del 2000 la produttività complessiva, in termini di valore aggiunto al netto dell'inflazione, è rimasta sostanzialmente inalterata (Fig. 11.1), mentre la produttività del lavoro (Fig. 11.2), ossia di uno dei fattori maggiormente vincolanti lo sviluppo del settore, ha subito una lieve variazione, sostanzialmente in linea con il calo degli occupati registrato nello stesso periodo (Fig. 11.3).
Sotto il profilo della produttività totale non si sono avuti quindi significativi progressi. Tutto ciò è sintomatico, da un lato, di una modesta incidenza dell'innovazione sia di processo che di prodotto, dall'altro, della scarsa efficacia degli interventi del mercato fondiario e del lavoro volti ad accrescere la flessibilità dei fattori.
Il dato aggregato maschera tuttavia una significativa differenza di comportamento delle imprese in relazione alla dimensione e alle tipologie produttive.
Relativamente al primo aspetto, la dimensione, si possono individuare tre gruppi: quello delle aziende di maggiore dimensione che denotano significativi aumenti di produttività, sia totale che per unità di lavoro; quello delle aziende più piccole e marginali che invece presentano una contrazione dei valori; infine le aziende intermedie che, pur non regredendo, si mantengono in posizione di elevata precarietà.

Fig. 11.1 – Evoluzione del valore aggiunto agricolo e agroalimentare del Veneto



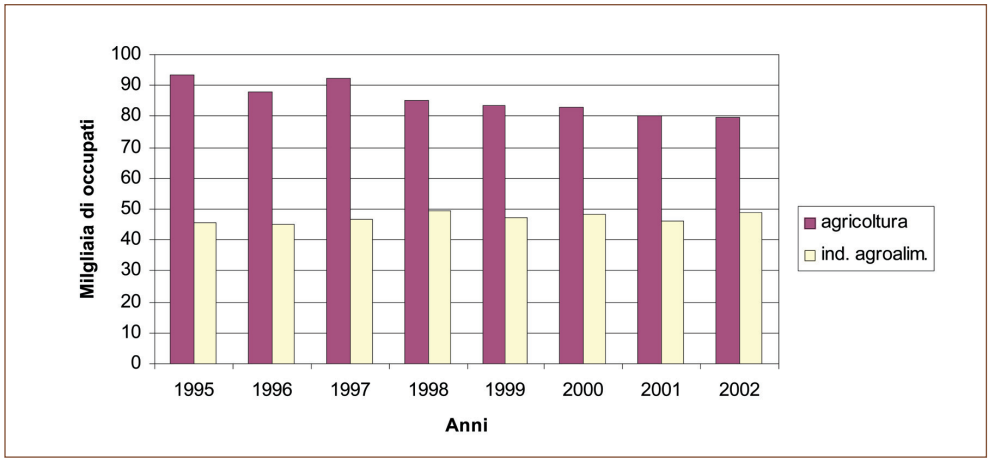
Fonte: ISTAT, Conti economici regionali, 2005

Fig. 11.2 – Dinamica della produttività del lavoro in Veneto (Valore aggiunto per occupato)



Fonte: ISTAT, Conti economici regionali, 2005

Fig. 11.3 - Dinamica dell'occupazione nel settore agroalimentare in Veneto (media annua)



Fonte: ISTAT, Conti economici regionali, 2005

Le aziende più grandi si sono potute avvantaggiare della maggiore dimensione assunta dal mercato e questo si è verificato con maggiore evidenza per le imprese specializzate del settore degli allevamenti e delle grandi colture.
Al riguardo, nei primi anni del 2000 le imprese professionali hanno dimostrato un sensibile miglioramento della produttività[240] (Tab. 11.1). Le aziende marginali e meno specializzate, invece, a seguito della liberalizzazione del mercato non hanno registrato cambiamenti della loro posizione. Inoltre hanno visto ridursi ulteriormente lo spazio di mercato per effetto della concorrenza esercitata dai nuovi competitori internazionali.

240) Le aziende professionali considerate hanno una dimensione superiore ai 16 UDE Unità di Dimensione Economica con 1UDE=1200 euro.

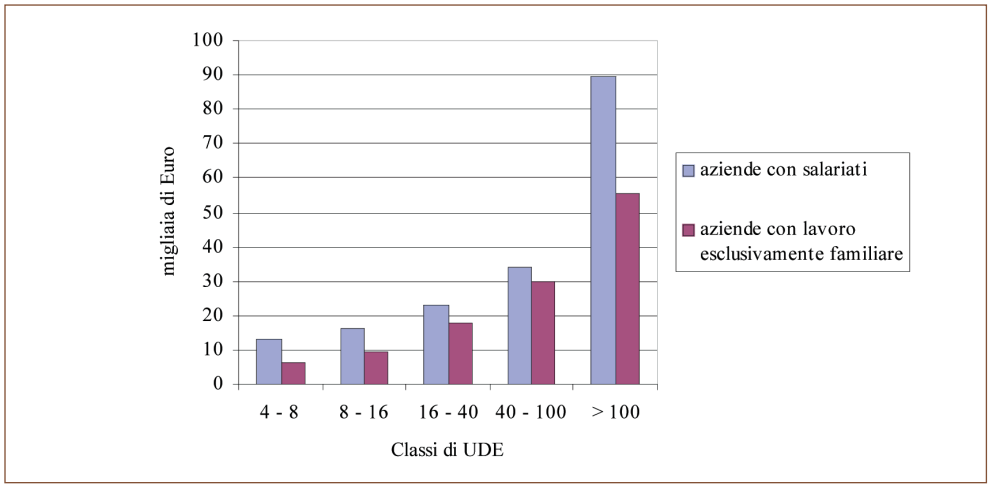
Tab. 11.1 – Prodotto netto realizzato per UL[241] impiegata per classi di dimensione economica

Unità di Dimensione Economica	Prodotto netto per UL (€)			
	2001	2002	2003	Totale
4 - 8	8.077	6.700	6.112	6.631
8 - 16	9.857	10.574	10.654	10.363
16 - 40	18.300	18.634	19.141	18.615
40 - 100	30.514	29.227	35.212	31.038
> 100	50.498	67.366	101.207	79.141
Totale	**20.127**	**24.904**	**29.461**	**24.732**

Fonte: ns. elaborazioni dati RICA

L'aumento della competitività del mercato ha finito per nuocere anche alle aziende della classe intermedia, probabilmente con perdite, anche per esse, di spazio nel mercato interno non controbilanciate da quello estero.
L'analisi della media dell'ultimo triennio permette di individuare la presenza di un effetto positivo della scala di produzione sul livello di produttività dei fattori, con una dinamica che appare più accentuata all'aumentare delle dimensioni economiche delle imprese.
Anche la produttività del lavoro cresce significativamente all'aumentare delle dimensioni economiche delle imprese. All'interno delle singole classi individuate tale valore non risulta omogeneo, potendo distinguere valori differenziati fra le imprese che impiegano esclusivamente lavoro familiare rispetto a quelle che fanno ricorso a salariati. Per questo secondo gruppo di imprese si osservano valori di produttività superiori rispetto alle imprese che impiegano solo lavoro familiare per tutte le classi di dimensione considerate (Fig. 11.4).

Fig. 11.4 – Produttività del lavoro espresso in Prodotto Netto per UL per tipologia di lavoro impiegato (media 2001-2003)



Fonte: ns. elaborazioni su dati RICA

241) UL = Unità di lavoro che corrisponde ad un impegno lavorativo di 2200 ore all'anno.
UDE = Unità di dimensione economica, corrispondente a 1200 euro.

Si ritiene infatti che il ricorso al lavoro salariato sia un indice di una maggiore efficienza nell'impiego del lavoro, raggiunto grazie alla riduzione del livello di sottoccupazione del lavoro familiare disponibile. Il divario fra queste due categorie di imprese è molto significativo in termini relativi nelle classi di dimensione inferiore e tende ad assottigliarsi in quelle intermedie, per poi crescere nuovamente in quelle con una dimensione superiore alle 100 UDE. In questo ultimo gruppo il ricorso al lavoro salariato non rappresenta solo una soluzione temporanea per soddisfare eventuali picchi di fabbisogno lavorativo, bensì una soluzione stabile che permette di sfruttare i vantaggi legati alle economie di scala.
Disaggregando il dato generale sulla base della tipologia produttiva, la produttività del lavoro risulta più elevata negli allevamenti specializzati (granivori ed erbivori) e in quelli in cui l'allevamento è associato ad attività di coltivazione (Tab. 11.2). I livelli minimi si riscontrano negli allevamenti e nei sistemi colturali despecializzati[242], oltre che nelle coltivazioni permanenti. In linea con la media risulta la produttività delle aziende impegnate nelle coltivazioni erbacee annuali. Nel corso degli ultimi tre anni considerati emerge, per tipologia produttiva, un generale miglioramento della produttività media, ad esclusione delle aziende con allevamenti despecializzati.

Tab. 11.2 – Prodotto netto realizzato per UL impiegata per Orientamento Tecnico Economico Principale

Orientamento Tecnico Economico Principale	**Prodotto netto per UL (€)**			
	2001	**2002**	**2003**	**Media**
Seminativi	20.890	23.458	27.433	23.831
Orto-floricoltura	17.094	20.756	25.489	21.216
Coltivazioni permanenti	16.971	21.078	19.676	19.242
Allevamento Erbivori	28.639	33.984	38.539	34.015
Allevamento Granivori	41.768	54.674	60.601	56.342
Poli-coltura	15.503	20.232	19.262	18.419
Poli-allevamento	23.761	22.335	13.543	19.746
Coltivazioni e allevamento	24.462	36.299	46.631	36.973
Totale	**20.127**	**24.905**	**29.461**	**24.733**

Fonte: ns. elaborazioni su dati RICA

Per le tipologie produttive specializzate impegnate nelle coltivazioni, l'altro fattore limitante che si aggiunge al lavoro è rappresentato dalla superficie coltivata. La produttività per unità di superficie appare minima per i cereali e in leggera flessione nel corso del triennio considerato (Tab. 11.3). Per le coltivazioni viticole l'andamento risulta altalenante con un pesante arretramento nel 2003, anno in cui si è registrata una forte riduzione della produzione dovuta a cause climatiche. La frutticoltura ha registrato nel corso del triennio un andamento positivo mantenendosi però su livelli mediamente inferiori al settore viticolo.
La produttività degli allevamenti per UBA[243] appare in calo per gli allevamenti bovini da latte di circa il 10%, in linea con l'andamento dei prezzi, mentre per quelli da carne si registra un risultato positivo che descrive il progressivo recupero di redditività del

242) In tabella 11.2 queste tipologie di imprese sono individuate rispettivamente dalla dicitura Poli-allevamento e Poli-coltura.
243) UBA = Unità Bovino Adulto.

settore dopo la seconda crisi BSE. L'allevamento dei granivori ha manifestato una dinamica incerta a causa della crisi della produzione dopo la comparsa dell'epidemia di influenza aviaria nel 2002. Nel 2003 si osserva solo un parziale recupero della produttività del settore.

Tab. 11.3 – Prodotto netto per ettaro di SAU e per UBA nei diversi comparti agricoli

	2001	2002	2003	Totale
Prodotto netto per ettaro				
Cereali, Oleaginose e Proteaginose	865	860	854	860
Viticolo	4.730	5.630	3.804	4.879
Frutticolo	3.235	3.470	4.722	3.653
Prodotto netto per UBA				
Bovino da latte	1.020	1.056	895	991
Bovino da carne	269	443	641	459
Granivoro	2.251	788	1.721	1.393

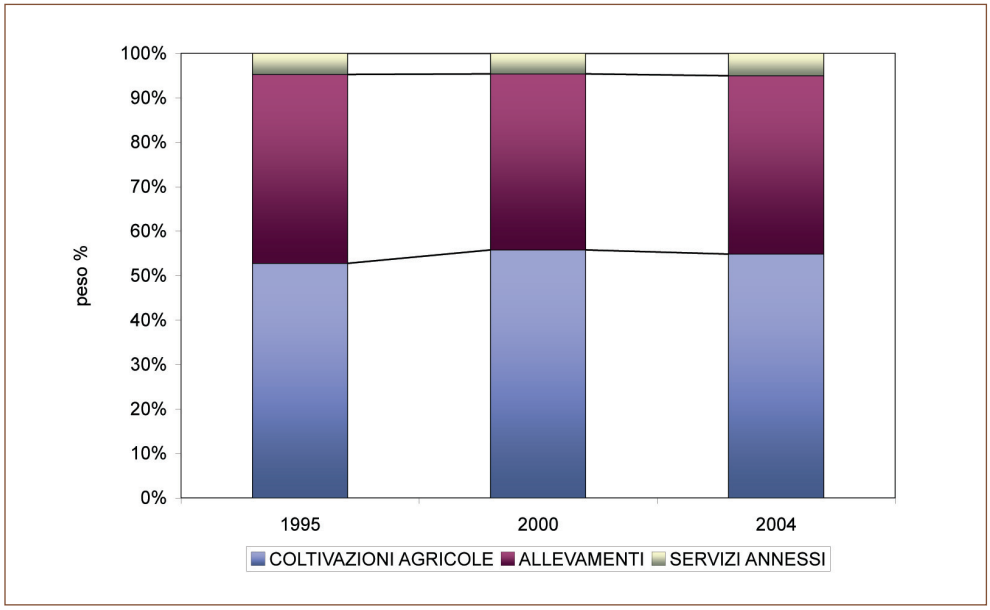
Fonte: ns. elaborazioni su dati RICA

Per le aziende marginali invece la liberalizzazione del mercato non ha comportato cambiamenti della loro posizione. Non solo, esse hanno visto ridursi ulteriormente lo spazio di mercato per effetto della concorrenza esercitata dai nuovi competitori internazionali.

11.3 LA SPECIALIZZAZIONE PRODUTTIVA

Per un settore come quello agricolo, caratterizzato dalla presenza di fattori fissi come la terra o quasi fissi come il lavoro, la concorrenza internazionale stimola le imprese a specializzarsi nelle produzioni rispetto alle quali possono ottenere vantaggi competitivi. Nel corso degli ultimi anni la composizione della produzione agricola veneta, che in prima approssimazione può essere considerata un indice della specializzazione, è rimasta sostanzialmente invariata, a dimostrazione della rigidità che contraddistingue il modello produttivo e delle difficoltà di adattamento delle imprese ai mutamenti del contesto competitivo (Fig. 11.5).
Un ulteriore riscontro delle difficoltà di adattamento sul piano della specializzazione produttiva si può ricavare anche dall'esame dei dati del commercio con l'estero (Tabb. 11.4 e 11.5). A livello aggregato il Veneto, nel corso degli ultimi anni, denota limitati progressi per quanto riguarda i prodotti agroalimentari, con una sostanziale stabilità dei valori della bilancia commerciale e in particolare dell'export.
Questa situazione non potrà tuttavia perdurare a lungo di fronte a paesi che operano nello stesso settore e che possono disporre dei necessari fattori produttivi a costi nettamente più favorevoli.

Fig. 11.5 – Peso dei diversi comparti sulla Produzione Lorda Vendibile in Veneto



Fonte: ns. elaborasioni su dati Istat, 2005

Tab. 11.4 - Commercio agroalimentare e totale del Veneto (valori in mln euro)

Esportazioni	**2000**		**2003**		**2004**	
	mln di euro	**Peso % su export**	**mln di euro**	**Peso % su export**	**mln di euro**	**Peso % su export**
Agroalimentare	2.077	5,6	2.303	6,3	2.038	5,2
Settore primario	427	1,1	469	1,3	455	1,2
Totale export	**37.280**		**36.402**		**39.316**	

Fonte: ns. elaborazioni su dati INEA, 2005

Tab. 11.5 - Commercio agroalimentare e totale del Veneto (valori in mln euro)

Importazioni	**2000**		**2003**		**2004**	
	mln di euro	**Peso % su export**	**mln di euro**	**Peso % su export**	**mln di euro**	**Peso % su export**
Agroalimentare	3.624	9,7	3.533	9,7	2.395	7,7
Settore primario	1459	3,9	1.458	4,0	1.451	4,7
Totale export	**37.280**		**36.402**		**30.984**	

Fonte: ns. elaborazioni su dati INEA, 2005

Il Veneto, per le caratteristiche dell'ambiente fisico (clima, orografia e pedologia ecc.), dell'ambiente sociale (professionalità, imprenditorialità, ecc.), di quello economico (infrastrutture, mercati, ecc.) e di quello culturale (tradizioni storia, ecc.), risulta vocato per l'ottenimento di una vasta gamma di prodotti agroalimentari. Questa felice situazione è stata la principale forza dell'agricoltura della regione, quando il mercato di riferimento era quello comunitario. Essa ha permesso infatti di rifornire il mercato di una vasta gamma di prodotti che incontravano i gusti dei consumatori e, più in generale, concorrevano a colmare le esigenze della domanda interna.
Con l'internazionalizzazione dei mercati questa situazione rischia di costituire un freno alla capacità di adattamento delle imprese nel nuovo contesto competitivo. Infatti l'abitudine ad operare in un mercato che non privilegia particolarmente la specializzazione produttiva rende più difficile per gli operatori agricoli reggere la competizione.
Altre cause che possono spiegare il ritardo nell'adattamento produttivo fanno riferimento alla scarsa dinamica del mercato dei fattori, in particolare per quanto riguarda la terra, ossia di uno dei fattori che maggiormente condizionano il raggiungimento delle dimensioni ottimali d'impresa. Nel corso degli ultimi anni si è riscontrato un aumento generalizzato del livello medio del valore del capitale fondiario e delle rendite (Tab. 11.6) non correlato alla redditività derivante dall'attività agricola. Essa trova giustificazione in motivazioni extra-agricole legate all'attività speculativa e al comportamento precauzionale dei risparmiatori, per i quali la terra costituisce un bene rifugio in un periodo di incertezza economica e forte turbolenza dei mercati finanziari.
Per cercare di superare queste difficoltà le imprese si sono impegnate ad intensificare gli sforzi volti a sfruttare le economie di scala, legate all'integrazione produttiva.

Tab. 11.6 - Valori fondiari medi dei terreni in Veneto

Anno	Seminativi irrigui, non irrigui, orticole (.000 euro)	Prati e pascoli (.000 euro)	Frutteti e agrumeti (.000 euro)	Oliveti (.000 euro)	Vigneti (.000 euro)	Totale (.000 euro)
2004	41,4	21,3	44,4	25,2	87,5	41,7
2003	40,1	21,0	44,3	25,2	85,6	40,6
2002	38,4	20,5	44,2	25,1	87,3	39,5
2001	35,2	20,1	45,0	24,5	75,5	36,2
2000	31,6	18,7	47,0	24,5	58,9	32,1
1999	29,6	18,1	48,7	23,9	52,6	30,1
1998	28,0	17,8	48,2	23,8	48,5	28,6
1997	26,3	17,2	46,3	23,7	42,0	26,6
1996	24,8	16,5	40,2	23,3	35,4	24,6
1995	23,8	16,0	36,3	23,3	33,4	23,6
1994	23,2	15,8	34,6	23,3	32,0	23,0
1993	22,4	15,2	32,1	23,2	29,4	22,0
1992	21,3	14,4	28,9	20,8	28,0	20,8

Fonte: Inea, 2005

Alle difficoltà dovute alla ridotta dimensione (Tabb. 11.7 e 11.8), alla frammentazione della produzione e alla differenziazione produttiva, le imprese cercano di reagire con strategie che si muovono sostanzialmente su tre direzioni: da un lato, cercando di

consolidare la propria posizione sul mercato e nel territorio, acquisendo maggior potere contrattuale mediante lo sviluppo di filiere organizzate in modo orizzontale e/o verticale, ovvero sfruttando le economie di scopo, proprie dei distretti produttivi; dall'altro puntando all'internazionalizzazione dell'attività, trasferendo tutto o in parte il processo produttivo in paesi dove le condizioni di mercato dei fattori sono più favorevoli; da ultimo sfruttando l'area delle nuove funzioni produttive come quella dei servizi.

Tab. 11.7 - Numero di aziende ripartite per classi di SAU

Classi di SAU	**Numero aziende nel 2003**		**%**	**Numero aziende nel 1999**	**%**
		di cui enti pubbl.			
meno di 1	41.583	-	28,5	44.433	25,5
da 1 a 2	33.779	-	23,2	37.092	21,3
da 2 a 5	35.969	-	24,7	53.581	30,8
da 5 a 10	18.075	-	12,4	20.518	11,8
da 10 a 20	9.743	6	6,7	11.384	6,5
da 20 a 50	4.907	6	3,4	5.450	3,1
Da 50 a 100	1.080	10	0,7	1.631	0,9
100 ed oltre	616	62	0,4		
Totale	**145.752**	**84**	**100**	**174.089**	**100**

Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT, Dati sulla struttura e le produzioni delle aziende agricole 2003 e 1999

Tab. 11.8 - Superficie Agricola Utilizzabile ripartita per classi di SAU (ettari)

Classi di SAU	**Numero aziende nel 2003**	**Superficie in ettari nel 2003**		**SAU 2003 %**	**Superficie in ettari nel 1999**	**SAU 1999 %**
			di cui enti pubbl.			
meno di 1	41.583	21.941	-	2,6	26.928	3,1
da 1 a 2	33.779	47.560	-	5,7	50.145	5,7
da 2 a 5	35.969	110.887	-	13,3	167.270	18,9
da 5 a 10	18.075	126.616	-	15,2	141.668	16
da 10 a 20	9.743	134.727	94	16,2	158.125	17,9
da 20 a 50	4.907	153.898	250	18,5	156.828	17,8
da 50 a 100	1.080	74.102	649	8,9	181.839	20,6
100 ed oltre	616	162.446	29.760	19,5		
Totale	**145.752**	**832.176**	**30.753**	**100**	**882.803**	**100**

Fonte: ns. elaborazioni su dati ISTAT, Dati sulla struttura e le produzioni delle aziende agricole 2003 e 1999

Il prevalere dell'una o dell'altra soluzione non è neutrale per il settore e più in generale per l'economia regionale. Il successo della prima e della terza strategia significherebbe non solo un vantaggio per le imprese coinvolte e quindi per il settore agricolo, ma anche per l'intero territorio in cui esse insistono. Il primo sentiero sarebbe però più coerente con l'attuale assetto produttivo: esso comporterebbe un adattamento parziale delle imprese, soprattutto sul piano organizzativo e commerciale, che potrebbe essere facilitato mediante adeguate politiche fiscali o finanziarie, come quelle

previste dalla politica dello sviluppo rurale. La terza soluzione rappresenterebbe invece una discontinuità con l'attuale assetto produttivo; essa richiederebbe un adattamento totale delle imprese. Essa inoltre, per essere pienamente sostenibile sul piano economico, necessiterebbe di una domanda di servizi che vada oltre la dimensione attuale che è fondamentalmente legata all'intervento pubblico e che sia inoltre sostenuta dal mercato. Con la seconda strategia verrebbero invece risolti i problemi dell'impresa. Questa soluzione potrebbe risultare allettante per le imprese del settore agroalimentare che, attraverso *l'outsourcing*, potrebbero recuperare margini di redditività, sfruttando le opportunità dei mercati esteri. L'adozione di tale strategia non risolve però i problemi del territorio che anzi potrebbero aggravarsi per l'abbandono della pratica agricola con il rischio nelle zone più rurali di spopolamento, a meno che lo sviluppo complessivo dell'economia non consenta di attivare la produzione di un fiorente mercato di servizi.

11.4 CONTENIMENTI DEI COSTI

Uno degli indici più significativi della capacità competitiva di un settore è dato dal livello dei costi e quindi dei prezzi da cui, in ultima istanza, dipendono le condizioni concorrenziali. Nel corso degli ultimi anni l'indice medio dei prezzi dei prodotti venduti dagli agricoltori ha evidenziato un aumento nettamente inferiore all'inflazione (Tab. 11.9).

Tab. 11.9 - Numeri indici dei prezzi alla produzione dei prodotti venduti dagli agricoltori - Anno 1996-Base 1995=100

Prodotti	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Prodotti vegetali	**100,0**	**107,3**	**109,6**	**107,1**	**101,4**	**100,1**	**106,3**	**111,3**	**117,8**	**114,4**
Cereali e riso	100,0	91,3	78,6	75,0	75,3	74,7	76,8	75,1	76,4	77,8
Piante sarchiate	100,0	91,0	92,5	88,0	82,1	83,8	92,7	88,5	90,4	96,7
Frutta	100,0	96,4	112,1	111,0	108,7	105,7	117,6	128,4	136,1	134,3
Ortaggi	100,0	108,3	121,0	125,1	122,0	122,1	122,7	133,4	147,9	127,8
Vino e uva da vino	100,0	118,6	120,0	133,1	115,6	112,0	118,1	122,5	125,9	120,2
Olive e olio di oliva	100,0	122,0	101,0	90,9	88,3	85,8	86,3	89,3	92,4	93,8
Fiori e piante	100,0	105,3	106,9	109,3	115,7	110,6	113,3	119,9	125,9	121,4
Altri prodotti vegetali	100,0	129,2	131,3	107,7	86,7	88,7	104,7	106,4	112,4	120,8
Animali e prodotti animali	**100,0**	**102,3**	**99,9**	**96,2**	**92,6**	**100,3**	**104,0**	**99,8**	**103,6**	**102,4**
Animali	100,0	98,4	95,9	93,2	89,4	99,3	104,1	96,6	101,2	100,8
Prodotti animali	100,0	109,2	106,8	101,3	98,0	102,1	103,8	105,4	107,6	105,0
INDICE GENERALE	**100,0**	**105,5**	**106,1**	**103,1**	**98,2**	**100,2**	**105,5**	**107,2**	**112,6**	**110,0**

Fonte: ISTAT, Servizio delle statistiche dei prezzi

Per alcuni prodotti vi è stata una significativa contrazione dei prezzi.
Per i prodotti *commodity*, che sono stati interessati in misura rilevante dalla riforma dell'organizzazione comune di mercato, la contrazione dei prezzi è stata pari al 30% per il frumento e al 40% per il mais, ridimensionamento che ha notevolmente avvicinato i prezzi interni a quelli internazionali. Anche per i beni differenziabili come l'ortofrutta, il vino e i formaggi, la riduzione dei prezzi è stata significativa e ben al di sopra dell'inflazione. Fanno però eccezione i prodotti di maggior valore merceologico che hanno potuto mantenere quotazioni elevate (Tab. 11.10).

Tab. 11.10 – Evoluzione dei prezzi dei prodotti più rappresentativi dell'offerta regionale veneta

	1995					2000					2005				
	Prezzo medio (a)	Prezzo min. (b)	Prezzo max. (c)	Delta (min-max)	Var. %	Prezzo medio	Prezzo min.	Prezzo max.	Delta (min-max)	Var. %	Prezzo medio	Prezzo min.	Prezzo max.	Delta (min-max)	Var. %
Frumento tenero (euro/100 kg)	19,12	18,46	19,78	1,32	6,9%	16,54	15,88	17,15	1,27	7,7%	13,7	12,45	14,9	2,45	17,9%
Mais (euro/100 kg)	20,04	20,01	20,06	0,05	0,3%	13,97	13,94	14,00	0,05	0,4%	12,5	12,425	12,575	0,15	1,2%
Soia farina estrazione (euro/100 kg)	22,00	21,74	22,26	0,52	2,3%	24,03	23,91	24,14	0,23	1,0%	21,675	21,6	21,75	0,15	0,7%
Mele Golden (euro/100 kg)	0,48	0,41	2,35	1,94	405,4%	0,29	0,23	2,17	1,94	666,7%	0,61	0,5	2,8	2,30	377,0%
Pere Decana (euro/100 kg)	0,54	0,26	1,03	0,77	142,9%	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0,675	0,25	1,25	1,00	148,1%
Pomodori insalata (euro/100 kg)	1,05	0,19	3,93	3,73	356,8%	1,15	0,72	1,68	0,96	83,1%	1,2	0,195	3,85	3,66	304,6%
Lattuga cappuccia (euro/100 kg)	0,74	0,19	3,93	3,73	507,0%	0,88	0,67	1,60	0,93	105,9%	0,8	0,195	3,85	3,66	456,9%
Vitellone pezzato rosso (euro/100 kg)	1,89	1,30	2,81	1,51	79,9%	1,70	1,34	2,27	0,93	54,8%	1,895	1,36	2,515	1,16	60,9%
Burro affioramento (euro/100 kg)	3,82	1,91	1,96	0,05	1,4%	3,27	3,20	3,33	0,13	4,0%	2,7675	1,37	1,375	0,00	0,2%
Asiago allevo (euro/100 kg)	5,73	3,95	10,56	6,61	115,3%	5,75	5,04	6,77	1,73	30,1%	5	3,85	5,875	2,03	40,5%
Grana padano (euro/100 kg)	8,75	7,77	10,56	2,79	31,9%	5,49	5,04	6,71	1,68	30,6%	5,3	4,565	6,635	2,07	39,1%
Pinot grigio (euro/ettogrado)	8,39	3,62	12,65	9,04	107,7%	8,59	4,91	10,72	5,81	67,7%	7,2	2,1	15,75	13,65	189,6%
Merlot (euro/ettogrado)	4,65	3,62	12,65	9,04	194,4%	3,40	2,58	12,65	10,07	296,6%	2,85	2,1	15,75	13,65	478,9%

(a) Prezzo medio annuo del prodotto appartenente alla classe merceologica di qualità media
(b) Prezzo medio annuo del prodotto appartenente alla classe merceologica di minor valore
(c) Prezzo medio annuo del prodotto appartenente alla classe merceologica di maggior valore

La riduzione è stata accompagnata solo in parte dalla riduzione dei prezzi dei fattori produttivi. È il caso degli allevamenti che hanno potuto beneficiare della riduzione del prezzo degli alimenti. Nelle altre situazioni invece i prezzi dei mezzi di produzione sono aumentati, a volte anche di molto, come per l'energia e per le spese di meccanizzazione; tutto ciò si è tradotto in un aumento dei costi di produzione (Tab. 11.11).

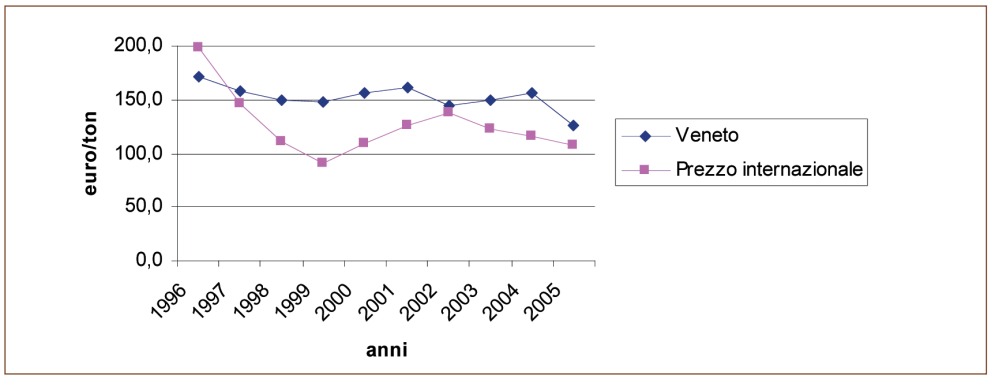
Tab. 11.11 - Evoluzione dell'indice dei prezzi dei consumi intermedi (1995=100)

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Consumi intermedi	**100**	**110,3**	**111,9**	**101,6**	**94,1**	**98,7**	**104**	**104,2**	**106**	**111,2**
- sementi	100	106,1	104,3	106,7	107,8	104,8	106,6	111,5	112,6	115,5
- energia e lubrificanti	100	107,1	110,6	108,0	113,5	135,6	128,6	122,9	127,0	135,1
- Fertilizzanti	100	103,6	101,0	97,8	92,5	96,8	101,6	101,4	102,2	106,1
- antiparassitari	100	101,1	103,4	105,0	99,4	101,0	101,7	102,4	103,1	104,3
- mangimi	100	115,5	117,9	102,2	90,0	92,9	101,9	102,4	104,6	110,4
- spese veterinarie	100	102,9	104,7	106,8	108,3	109,9	111,7	113,6	117,8	123,0
- spese generali	100	96,7	93,1	83,8	81,0	84,2	86,5	89,0	87,5	90,0
- mat.le/ attrezzature	100	105,0	106,7	108,7	109,5	111,5	113,3	114,6	116,3	118,8
- man.ne e rip.macchine	100	104,4	124,2	123,0	121,6	119,9	121,3	118,8	120,0	122,8
- man.ne e rip. fabbricati	100	102,3	105,7	103,2	104,9	107,7	110,2	115,5	119,7	125,7
Investimenti	**100**	**106,1**	**110,4**	**110,7**	**111,5**	**113,8**	**116**	**119,2**	**122,3**	**128,1**
- impianti e macchine	100	109,2	114,1	116	116,1	117,9	119,9	121,6	124,1	128,1
- costruzioni agricole	100	101,7	105,1	103,1	104,8	107,9	110,4	115,8	119,9	128,2
Indice mezzi produzione	**100**	**108,8**	**111,4**	**104,9**	**100,4**	**104,2**	**108,4**	**109,6**	**112,0**	**117,3**
Indice retrib. Lavoro dip.	**100**	**100,3**	**102,5**	**105,1**	**106,8**	**106,9**	**107,1**	**108,6**	**112,6**	**119,2**

Fonte: ISTAT, Dati congiunturali sui prezzi, 2005. Dati on-line

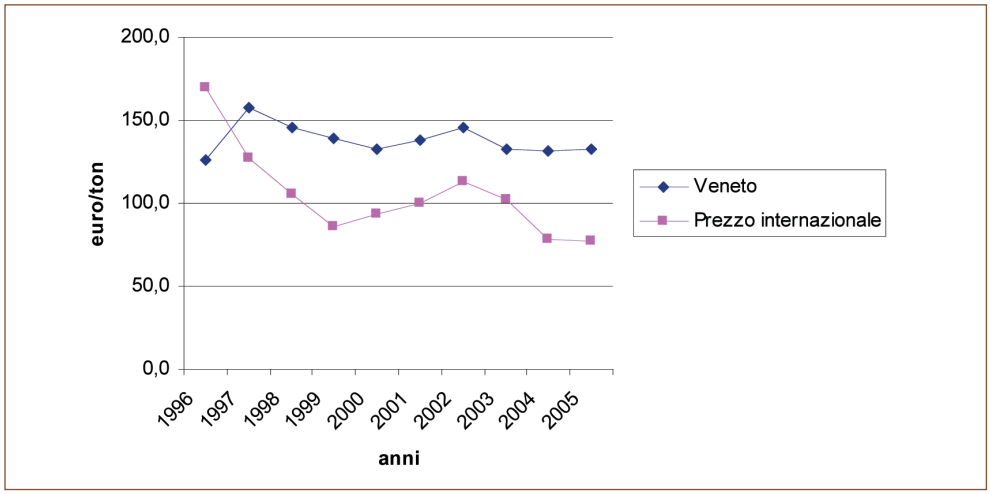
Rispetto ai mercati internazionali le quotazioni dei prodotti offerti dall'agricoltura regionale si avvicinano mediamente ai valori medi registrati dal mercato mondiale. Per i cereali per esempio la forbice dei prezzi negli ultimi dieci anni è scesa del 27% per il frumento e del 16% per il mais (Figg. 11.6-11.8).
Più sensibili rimangono le differenze per i prodotti "differenziabili" come l'ortofrutta (22%) e per i prodotti trasformati come il latte e il vino (+ 25%). In questi casi sui prezzi hanno agito aspetti relativi alla specificità del prodotto, alle particolari condizioni del mercato, spesso di limitate dimensioni, e fattori organizzativi, soprattutto la logistica. La discesa dei prezzi, ancorché significativa, è destinata a continuare anche nei prossimi anni. In particolare, in seguito ai recenti accordi di Hong Kong in sede di WTO che hanno decretato un'ulteriore liberalizzazione del mercato, si preannuncia un'ulteriore riduzione dei prezzi interni dell'UE soprattutto per i prodotti *commodity*. Le spinte al ribasso dovrebbero altresì interessare anche i prodotti trasformati, normalmente meno esposti alla concorrenza internazionale, per la pressione esercitata dai nuovi paesi membri dell'UE.

Fig. 11.6 – Confronto con i prezzi internazionali del frumento



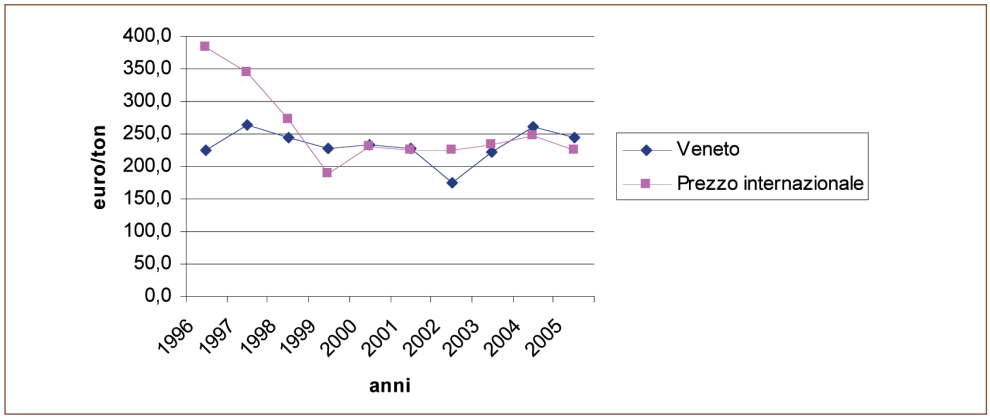
Fonte: FOB Decatur, 2005

Fig. 11.7 – Confronto con i prezzi internazionali del mais



Fonte: FOB Gulf, 2005

Fig. 11.8 – Confronto con i prezzi internazionali del soia



Fonte: CIF Rotterdam, 2005

Nel mutato scenario competitivo diventa ancora più importante per le imprese, soprattutto per quelle che non possono sviluppare politiche di qualità, adottare delle strategie di contenimento di costi così da migliorare la capacità competitiva. Per quanto riguarda i cereali, il livello dei costi delle imprese specializzate risulta nettamente superiore rispetto ai principali competitori quali gli Stati Uniti per il mercato extra-europeo e la Francia per quello comunitario (Tab. 11.12).
Il differenziale dei costi risulta più elevato per i costi diretti che per quelli fissi. Nel caso del mais il costo totale per ettaro delle aziende di punta registrato nel 2005 si avvicina ai 1.700 euro contro poco più di 1.000 euro degli USA e i 1.500 euro della Francia. Per unità di prodotto il costo di produzione realizzato in Veneto si avvicina a quello francese (152 euro/t contro 151 euro/t), ma rimane molto superiore a quello USA (115 euro/t). Le maggiori differenze di costo rispetto ai produttori di oltre oceano si sono riscontrate per la voce relativa ai consumi intermedi, soprattutto per le spese di sementi (+68%), fertilizzanti (+120%), imposte e tasse (+476%), e per il prezzo di uso del terreno (+80%).

Tab. 11.12 – Costi e rese di mais, frumento e soia: confronto tra i paesi maggiori produttori

	Mais			Frumento			Soia			
	Stati Uniti	**Francia**	**Veneto**	**Stati Uniti**	**Francia**	**Veneto**	**Stati Uniti**	**Francia**	**Veneto**	**Brasile**
Costi diretti (euro/ha)										
Sementi	74,2	130,6	125,0	25,5	61,7	85,9	52,7	69,2	82,2	30,8
Fertilizzanti	98,0	185,4	215,4	96,6	141,8	166,6	24,3	50,5.	68,4	123,4
Fitofarmaci	71,2	86,7	84,1	9,1	169,1	124,6	61,3	96,4	88,4	109,8
Noleggi, servizi, etc.	28,4	87,0	111,8	57,8	95,4	106,8	56,3	90,5	109,8	n.d.
Spese meccanizzazione	215,3	165,4	217,7	136,7	104,4	160,9	151,5	180,0	260,2	n.d.
Altri costi	0,8	29,9	8,8	1,4	n.d.	2,3	0,2	12,5	23,2	n.d.
Capitale di anticipazione	11,2	n.d.	76,9	5,1	n.d.	40,3	5,9	n.d.	49,0	33,3
Lavoro avventizio	8,3	7,2	7,7	3,5	19,2	4,1	5,6	n.d.	12,0	15,3
Costi diretti totali (euro/ha)	**507,4**	**692,2**	**847,4**	**335,7**	**591,6**	**691,5**	**357,8**	**499,1**	**693,2**	**362,7**
Costi indiretti (euro/ha)										
Lavoro familiare	79,6	n.d.	181,0	43,7	388,7	100,7	53,5	110,0	94,1	0,0
Ammortamento	173,4	n.d.	169,4	110,4	203,4	180,1	147,2	152,4	88,5	24,6
Costo opportunità terra (affitto)	220,8	n.d.	400,0	161,3	n.d.	400,0	220,0	172,2	400,0	16,0
Imposte e tasse	17,6	n.d.	101,4	8,3	n.d.	40,0	19,2	n.d.	55,5	1,5
Costi generali	27,5	n.d.	n.d.	18,5	n.d.	60,1	40,0	56,8	50,5	40,2
Costi indiretti totali (euro/ha)	**518,8**	**787,7**	**851,8**	**342,2**	**592,1**	**780,9**	**479,9**	**491,4**	**688,6**	**82,4**
Costi di produzione totale (euro/ha)	**1026,2**	**1479,9**	**1699,2**	**677,9**	**1183,7**	**1472,4**	**837,7**	**990,5**	**1361,8**	**445,0**
Resa (t/ha)	9,3	10,1	11,2	5,0	9,2	7,8	2,8	3,4	4,2	2,8
Dimenzione aziendale (ha)	176,5	112,3	55,7	134,4	98,5	33,9	89,0	1000,0	29,8	1000,0
Costi di produzione (euro/t)										
Costi diretti	54,6	72,5	75,6	65,1	64,3	88,6	127,8	146,7	165,0	129,5
Costi indiretti	60,0	78,0	76,1	55,6	55,6	92,0	101,3	141,5	163,9	29,4
Costi totale (euro/t)	**114,6**	**150,5**	**151,7**	**120,7**	**119,9**	**180,6**	**229,1**	**288,2**	**328,9**	**158,9**

Fonte: ns. elaborazioni su dati Ers-Usda, Onic e Rica, 2005

Per il frumento la forbice dei costi, per unità di prodotto, è altrettanto rilevante non solo verso gli USA (+50%), ma anche verso la Francia (+51%). Determinanti risultano in questo caso i maggiori costi delle sementi (+240%) e dei fertilizzanti (+72%) rispetto agli USA. Rispetto alla Francia, che in termini relativi risulta il paese più efficiente nella produzione di questo cereale, le maggiori differenze con il Veneto riguardano i costi fissi a cui fanno per altro riscontro rese ettariali inferiori.
Un significativo svantaggio competitivo in termini di costi di produzione si riscontra anche per la soia, coltura che trova nel Veneto una larga diffusione. I competitori internazionali sono in questo caso gli USA, l'Argentina e il Brasile, questi ultimi si caratterizzano per costi totali di produzione nettamente contenuti, pari rispettivamente ad un quarto e un terzo di quello realizzato nel Veneto. Le differenze significative si riscontrano tanto nei costi diretti che in quelli fissi.
Per quanto riguarda i prodotti differenziati, in particolare, come produzione rappresentativa del complesso ortofrutticolo, si è considerata la mela: il dato comparativo relativo ai costi (Tabb. 11.13 e 11.14), riferito all'Italia e ottenuto dalle aree più vocate tra cui quelle venete, risulta tra i più elevati di quelli riscontrati nell'ambito dei paesi rappresentativi per questa produzione, sia comunitari (Francia e Germania), sia dei nuovi paesi membri (Polonia), sia delle aree concorrenziali quali USA, Brasile, Cile, sia infine di quelle emergenti come la Cina. In particolare il costo di produzione dei nostri territori si registra doppio rispetto a quello dei paesi latino-americani. Particolarmente elevato il differenziale di costo in termini di superfici. I paesi più forti competitori come la Cina, la Polonia e il Brasile si caratterizzano per costi che sono un terzo inferiori rispetto a quelli medi comunitari e un quarto inferiori rispetto a quelli italiani: la causa principale dello svantaggio competitivo risiede nel maggiore costo del lavoro e nell'ammortamento.

Tab. 11.13 - Costi (€/ha) e rese (t/ha) delle mele

	Lavoro	Mezzi tecnici	Totale costi diretti	Costi generali e ammortamenti	Costo totale	Rese
Italia	5,336	1,426	**6,762**	8,330	**15,092**	55,0
Francia	4,444	0,953	**5,388**	5,068	**10,456**	42,0
Germania	3,503	1,100	**4,603**	5,374	**9,977**	38,0
USA	3,978	0,871	**4,849**	4,849	**9,698**	42,0
Cile	2,024	0,786	**2,811**	2,285	**5,096**	50,0
Brasile	1,136	0,981	**2,117**	1,473	**3,590**	35,0
Polonia	0,629	0,674	**1,303**	2,266	**3,569**	32,7
Cina	0,725	1,138	**2,653**	1,132	**3,785**	16,0

Fonte: Washington State Univ. su dati USDA, 2004

Tab. 11.14 - Costi totali per chilo di mele (euro/kg)

	Totale costi (€/kg)	% Prodotto confezionato (1)	Costi Confezionamento (€/kg) (2)	BE (3)
Italia	0,27	85,0	0,32	55,0
Francia	0,25	84,0	0,30	42,0
Germania	0,26	82,0	0,32	38,0
USA	0,23	72,0	0,32	42,0
Cile	0,10	70,0	0,15	50,0
Brasile	0,10	70,0	0,15	35,0
Polonia	0,11	78,0	0,14	32,7
Cina	0,24	85,0	0,28	16,0

Fonte: Washington State Univ. su dati USDA, 2004
(1) % di prodotto confezionato per il mercato fresco
(2) (Costi per il prodotto confezionato
(3) Break-even (punto di pareggio): calcolato dividendo i costi/kg di tutti i frutti prodotti per la % di frutti confezionati, più i costi di magazzinaggio e ulteriore confezionalmento

Tra i prodotti trasformati si è considerato il latte come prodotto rappresentativo di questo ampio ed eterogeneo gruppo merceologico (Tab. 11.15). Secondo stime recenti, riferite ai paesi comunitari, il Veneto presenta un costo di produzione sostanzialmente prossimo alla media comunitaria, con un'incidenza lievemente superiore dei costi di alimentazione soprattutto rispetto ai paesi che possono sfruttare, come base alimentare, il pascolo.

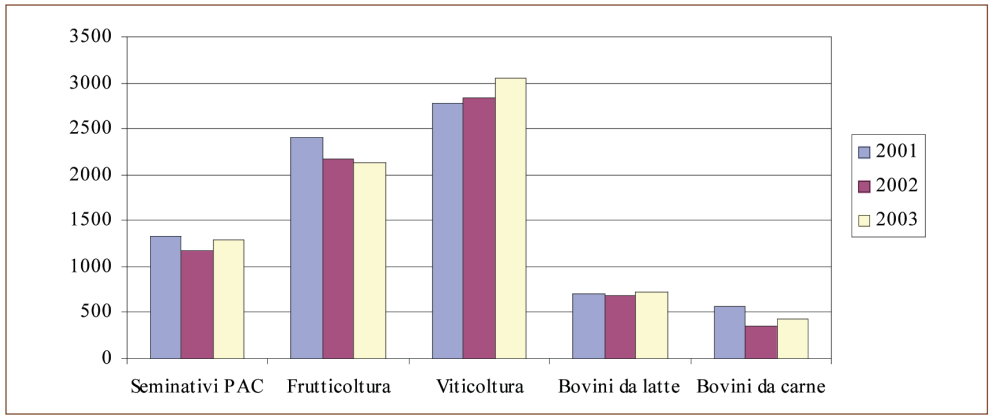
Tab. 11.15 - Costi e ricavi del latte in alcuni Paesi dell'UE (euro/100 kg Iva esclusa)

Parametri	Veneto	BEL	GER	SP	FR	OL	UK
Numero di vacche per azienda	126	65	118	86	62	123	201
Produzione latte (t/anno)	924	527	944	712	487	1022	1302
Ricavi							
Latte	38,0	31,6	33,5	30,7	32,1	33	27,9
Carne	1,8	2,5	3,8	3,0	3,5	1,9	4,1
Altri ricavi	1,6	2,4	3,6	0,7	3,7	1,4	0,3
Totale ricavi	**41,4**	**36,5**	**41**	**34,4**	**39,4**	**36,3**	**32,3**
Costi (esclusi salari)							
Alimentazione	14,1	7,3	7,5	12,8	7,8	6,2	7,3
Altri costi	12,4	11,8	14,5	10,0	18,6	14,8	12,4
Totale costi diretti	**26,5**	**19,1**	**22**	**22,8**	**26,4**	**21**	**19,7**
Costo del lavoro	7,8	10,8	8,5	9,1	13,1	7,7	7,9
Costo del capitale agrario e fondiario	3,6	5,6	5,0	3,5	5,4	6,3	5,9
Totale costi dei fattori di produzione	11,4	15,4	13,5	12,6	18,5	14,0	13,8
Costo totale (escluso il costo delle quote)	37,9	34,5	35,5	35,4	44,9	35,0	33,5
Prezzo del latte per coprire i costi	33,1	29,6	28,1	31,7	37,7	31,8	29,1

Fonte: ns. elaborazioni su dati Ismea-Crpa, 2004

Alla luce di questi risultati la possibilità delle imprese di competere sul fronte dei costi appare estremamente limitata, fatta eccezione per il comparto dei prodotti trasformati. Tali considerazioni trovano conferma dall'analisi dell'evoluzione del rapporto tra costi diretti e unità di lavoro impiegate (dati Rica per il Veneto) dei principali comparti produttivi (Fig. 11.9). In particolare risulta una riduzione dei costi per gli allevamenti bovini da carne, a fronte di una crescita per i seminativi.

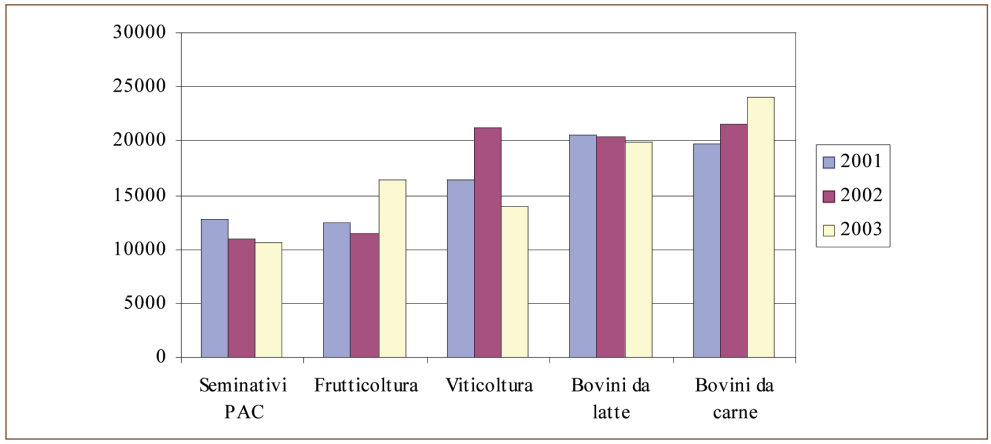
Fig. 11.9 - Andamento del rapporto tra costi diretti e unità di lavoro impiegate (euro/UL)



Fonte: ns. elaborazioni su dati Rica, 2005

Di fronte alla limitata dinamica dei prezzi dei prodotti, i margini riferiti all'unità di lavoro (Fig. 11.10) hanno subito un arretramento per i seminativi rispetto agli allevamenti, in particolare quelli bovini da carne, in linea con l'andamento registrato a livello comunitario dall'Eurostat[244].

Fig. 11.10 - Andamento dei margini per unità di lavoro (euro/UL)[(1)]



(1) Il dato è comprensivo degli aiuti diretti - Fonte: ns. elaborazioni su dati Rica, 2005

244) Cfr. Agraeurope n. 2190/2006.

11.5 ALTRI ELEMENTI DI COMPETITIVITÀ

11.5.1 La leva della qualità e della diversificazione

Indipendentemente dalla definizione che si dia al concetto di qualità[245], va sottolineato come essa sia diventata un elemento indispensabile che deve caratterizzare le produzioni agricole per tre ordini di ragioni:

- l'apertura dei mercati, che da locali e nazionali sono diventati internazionali e mondiali, impone il soddisfacimento dei requisiti di qualità per poter garantire la soddisfazione dei clienti e accrescere la competitività e il potere di mercato delle imprese;
- i numerosi scandali e allarmi alimentari, che hanno colpito il settore agroalimentare nell'ultimo decennio, hanno fatto aumentare notevolmente la diffidenza del consumatore verso tutte le categorie di prodotto, quindi una garanzia di qualità può servire a ridargli fiducia;
- la sempre maggiore integrazione tra agricoltura, industria e distribuzione pone la necessità di definire obiettivi comuni in termini di qualità e sicurezza alimentari che, da un lato, diano certezza al consumatore e, dall'altro, vengano riconosciuti e pagati dal mercato.

Gli indirizzi stessi della Politica Agricola Comune hanno da anni posto l'accento sull'importanza di offrire al mercato e ai consumatori prodotti di 'qualità', una qualità che trasversalmente riguarda gli aspetti igienico-sanitari, il benessere degli animali, il ricorso a tecniche agronomiche a basso impatto nel rispetto dell'ambiente, la tracciabilità e rintracciabilità dei prodotti, ecc.[246] Si sottolinea infatti che la riforma del secondo pilastro della Politica Agricola Comune (PAC), avviata con Agenda 2000 e attuata appieno con la Revisione di Medio Termine della PAC, ha rafforzato lo sviluppo rurale attraverso l'introduzione della modulazione e il potenziamento degli interventi per la qualità dei prodotti. Ancor più oggi, anche in seguito all'entrata in Europa dei nuovi Stati membri, l'Unione Europea pone al centro della nuova programmazione agricola per il 2007-2013 la qualità delle produzioni agricole, che rientra nel primo degli Assi

---

245) Il concetto di qualità, di cui tanto si sente parlare da alcuni anni, non può essere spiegato da un'unica definizione poiché estremamente soggettivo. L'International Standard Organization definisce la qualità come 'l'insieme di caratteristiche che permettono di soddisfare i requisiti espliciti ed impliciti di un consumatore', che possono riguardare sia aspetti igienico-sanitari, sia organolettici, sia economici, sia dietetici, ma non solo. Le certificazioni possono riguardare differenti ambiti, in particolare a seconda dell'oggetto da certificare si possono avere:
- certificazione di sistema aziendale[a]
- certificazione di prodotto[b]
- certificazione del metodo produttivo[c]
- certificazione della rintracciabilità[d]
- certificazione d'origine[e]

[a] Nota come ISO 9000, ma denominata Vision 2000 a partire dal dicembre 2003
[b] Ad esempio la certificazione di marchio collettivo prevista dall'art. 2570 del Codice Civile e dall'art.2 della legge 929/42 o ancora la certificazione di marchio regionale di qualità
[c] Ad esempio il metodo di produzione biologico (Reg. Cee 2092/91) o quello integrato (Reg. Cee 2078/92)
[d] Reg. Ce 1760/2000 per il sistema di rintracciabilità delle carni bovine; Reg. Ce 178/2002 per tutte le altre filiere agroalimentari
[e] Con i Reg. Cee 2081/92 (denominazioni d'origine e indicazione geografiche protette) e 2082/92 (specialità tradizionale garantira) si vogliono tutelare tutti i prodotti la cui qualità è strettamente legata alla zona di provenienza nel primo caso o all'utilizzo di materie prime o metodi di produzione tradizionali nel secondo caso.

246) Per ognuno di questi aspetti l'Unione Europea ha previsto specifici regolamenti quali il Reg. Cee 2092/91 sui metodi di produzione biologica, il Reg. Cee 2078/92 sui metodi di produzione a basso impatto ambientale (agricoltura integrata), Reg. CE 1760/2000 sull'etichettatura della carne, Reg. CE 178/2002 sulla rintracciabilità nelle filiere agraolimentari.

previsti dalla nuova programmazione, ossia il miglioramento della competitività dei settori agricolo e forestale. Per quanto concerne la qualità delle produzioni e dei prodotti, gli obiettivi dichiarati dalla stessa Comunità sono infatti di:

- sostenere, anche in termini economici, gli agricoltori nell'adeguamento alle norme rigorose imposte a livello comunitario, compensando in parte i costi aggiuntivi o le perdite di reddito derivanti da alcuni nuovi obblighi;
- incentivare la partecipazione degli imprenditori agricoli a progetti di promozione della qualità alimentare allo scopo di fornire ai consumatori garanzie sulla sicurezza del prodotto o sulla qualità del processo di produzione, conferendo al prodotto agroalimentare un valore aggiunto che sia anche remunerato dal mercato e favorendo la creazione di nuovi sbocchi commerciali;
- sostenere le attività di informazione e di promozione da parte delle associazioni di produttori a favore dei prodotti oggetto di regimi di qualità alimentare.

È evidente come, data l'importanza assunta dalla 'qualità', essa diventi non solo un requisito irrinunciabile per poter penetrare nel mercato globale, ma anche un elemento fondamentale per poter essere maggiormente competitivi sul mercato.
Per quanto detto è importante che le istituzioni attuino politiche finalizzate alla salvaguardia dei prodotti agroalimentari, in particolare quelli tipici e tradizionali, favoriscano i produttori ad adottare con sempre maggiore frequenza tecniche produttive e disciplinari di produzione con i quali certificare la qualità, sia estrinseca ma ancor più intrinseca e intangibile, dei prodotti immessi sui mercati. In tal senso va sottolineato come la Regione Veneto svolge regolarmente azioni volte a promuovere il settore agroalimentare, coordinando e finanziando iniziative attraverso strumenti di vario genere, come il 'Programma promozionale per il settore primario' o ancora come la creazione, con la legge del 31 maggio del 2001[247], di un 'Marchio di Qualità Regionale'[248] con il quale ecocertificare una vasta gamma di prodotti agricoli e agroalimentari, estendendo l'ambito di richiesta del marchio a tutti gli operatori dell'Unione Europea.

11.5.1.1 La dimensione della qualità in Veneto

Poiché la qualità è strettamente collegata, per quanto detto anche in precedenza, alla competitività che costituisce il primo Asse di intervento da parte dell'Unione Europea nella prossima programmazione agricola, è interessante valutare la dimensione della qualità in Veneto.
Il V Censimento generale dell'agricoltura ha censito anche quelle che vengono definite aziende con produzioni di qualità, individuando tutte quelle aziende che soddisfino uno dei seguenti requisiti:

- aziende le cui produzioni siano ottenute adottando tecniche dell'agricoltura biologica;
- aziende le cui produzioni siano ottenute adottando tecniche a basso impatto ambientale, nello specifico l'agricoltura integrata;
- aziende le cui produzioni siano sottoposte a disciplinari che indichino gli standard

247) Analogamente a quanto fatto anche dalla regione Emilia-Romagna.
248) Http://www.regione.veneto.it/Economia/Agricoltura+e+Foreste/Agroalimentare/Prodotti+tipici+e+di+qualita/Marchio+regionale/.

minimi di qualità dei prodotti (come ad esempio disciplinari pubblici dop, doc, igp, ecc.).

Secondo i dati censuari, oltre 16.500 aziende agricole venete, circa il 9% del totale, soddisfano uno dei requisiti sopra elencati. Si tratta molto probabilmente di una sottostima perché tale percentuale è presumibilmente cresciuta dal 2000 ad oggi e perché nel conteggio non si prendono in considerazione tutte quelle aziende che hanno ottenuto una certificazione di prodotto volontario, applicano il sistema dell'HACCP o, ancora, hanno ottenuto una certificazione di sistema. In particolare quest'ultimo tipo di certificazione risulta essere molto importante per accrescere la capacità competitiva delle aziende italiane e locali nei confronti dei competitor internazionali, europei e mondiali, che già da diverso tempo adottano le certificazioni di sistema previste dalle norme ISO. Nello specifico le più importanti sono la certificazione dei sistemi di qualità, con le norme ISO 9000 poste in atto al fine di realizzare e gestire la qualità all'interno del sistema azienda, e la certificazione dei sistemi di gestione ambientale, con le norme ISO 14000 la cui implementazione consente all'azienda di adottare un approccio strutturato nel controllo dell'impatto ambientale connesso alla propria attività, raggiungendo e dimostrando concretamente un buon livello di comportamento ambientale. È evidente che, dato anche il crescente interesse dimostrato dall'Unione Europea nei confronti dell'adozione di metodi produttivi sempre più rispettosi dell'ambiente e degli stessi consumatori-contribuenti nei confronti della riduzione dell'impatto ambientale delle produzioni agricole e di un maggiore impegno verso il rispetto del benessere animale, le aziende agricole e agroalimentari si trovano nelle condizioni di dover adeguare i propri comportamenti alle nuove esigenze di mercato per poter soddisfare tutti gli *stakeholder* coinvolti nella filiera, accrescere il proprio potere di mercato e raggiungere un livello di competitività sempre più alto. Va inoltre sottolineato che le certificazioni dei sistemi di qualità e dei sistemi di gestione ambientale rappresentano ormai un prerequisito per poter accedere a molti mercati e per poter commercializzare il prodotto agroalimentare attraverso il canale della grande distribuzione organizzata (GDO), che da diversi anni adotta una politica della qualità estremamente rigorosa, per cui le aziende agricole e agroalimentari, se vogliono commercializzare il proprio prodotto attraverso questo canale di vendita strategico, devono essere certificate, pena l'esclusione da parte della GDO e la conseguente perdita di competitività. Per le ragioni sopra esposte, appare utile verificare quante aziende che operano in regione si sono adeguate ai sistemi di certificazione regolamentati dalle norme ISO, in quanto questo può dare un'idea ancor più precisa della dimensione della qualità e della competitività delle aziende venete.

Secondo i dati di Sincert[249] (Tab. 11.16), il Sistema Nazionale per l'Accreditamento degli organismi di Certificazione e Ispezione, le aziende appartenenti al settore agricolo e agroalimentare in Veneto che hanno ottenuto una certificazione di sistema sono all'incirca 600.

249) Banca dati Sincert, cfr. www.sincert.it.

Tab. 11.16 - Aziende agricole e agroalimentari certificate secondo le norme ISO in Veneto

Norma	Settore di accreditamento			
	01 – Agricoltura, pesca (coltivazione, allevamento)		03 – Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	
	Veneto	Italia	Veneto	Italia
Sistemi di gestione ambientale				
ISO 14001:1996	11	50	24	452
ISO 14001:2004	0	1	8	99
Totale	**11**	**51**	**32**	**551**
Sistemi di qualità				
ISO 9001:2000	70	403	495	3.585
Totale	**70**	**403**	**495**	**3.585**

Fonte: Sincert, 2005

Tale numero, in termini relativi all'intero universo di aziende del settore in Veneto, può apparire ancora limitato, ma se confrontato con il dato nazionale è sicuramente positivo: le aziende venete appartenenti al settore dell'agricoltura e della pesca certificate per i sistemi di gestione ambientale sono il 21% del totale nazionale, mentre quelle certificate per i sistemi di qualità sono il 17,4%; le aziende venete appartenenti all'industria alimentare, delle bevande e del tabacco certificate per i sistemi di gestione sono il 5,8% del totale italiano, mentre per i sistemi di qualità rappresentano il 13,8%. Come già sottolineato, la politica della qualità diviene fondamentale e rappresenta una 'strategia di azione integrata' per le imprese che operano nel settore, in quanto può rispondere a più obiettivi e alle esigenze dei diversi soggetti coinvolti: il raggiungimento di un buon livello di competitività da parte del settore primario; la garanzia di sicurezza e di tutela al consumatore; lo sviluppo delle aree rurali voluto dall'Unione Europea. L'attuazione di questa strategia può essere realizzata attraverso delle politiche che incentivino la qualità certificata e l'affermazione sui mercati dei marchi collettivi legati al territorio. Le politiche della qualità sono state favorite dalla stessa politica dell'Unione attraverso, ad esempio, il regolamento n. 2081/92, riguardante le denominazioni di origine, predisposto allo scopo di valorizzare la specificità di alcuni prodotti in merito al metodo tradizionale di produzione e all'origine, informando nel contempo il consumatore di queste specificità del prodotto. È importante allora valutare il livello raggiunto dal fenomeno della qualità intesa come prodotti DOP e IGP in Veneto, poiché esso rappresenta un veicolo per accrescere la competitività del settore (Tab. 11.17).
Ad oggi sono 21 i prodotti veneti[250] che hanno ottenuto il riconoscimento e altri 9 sono in valutazione presso la Commissione a Bruxelles, mentre altri due stanno per essere pubblicati in Gazzetta Ufficiale per arrivare poi alla valutazione della Commissione. Il confronto con l'Italia evidenzia come la certificazione d'origine abbia una rilevanza molto forte in regione, infatti le denominazioni venete rappresentano il 14% del totale nazionale; questi numeri sono la conferma che in regione la dimensione della qualità è piuttosto ampia, esistono infatti zone con una spiccata specializzazione su queste produzioni d'elite che interessano non solo le produzioni di formaggi, olio d'oliva,

250) Un numero piuttosto elevato che rappresenta il 14% delle denominazioni riconosciute a livello nazionale.

prodotti ortofrutticoli e a base di carne, ma anche e soprattutto le produzioni vinicole[251]. Sulla base delle considerazioni fin qui fatte, dei dati relativi alla dimensione della qualità in Veneto e della constatazione che in regione ormai da alcuni anni si sta lentamente realizzando una significativa concentrazione delle imprese operanti nel settore, pari ad una riduzione del numero di unità produttive dal 1999 al 2003 di poco inferiore al 20% (Istat, 2005), si può affermare che il settore agricolo in Veneto, attraverso l'adozione di nuove strategie e una ristrutturazione interna, si sta adeguando sempre più alle richieste del mercato per potersi mantenere competitivo e ottenere dei positivi riscontri sui mercati internazionali.

Tab. 11.17 - Prodotti veneti certificati riconosciuti e in fase di riconoscimento[252]

Denominazione	Marchio
Riconosciuti	
Asiago	DOP
Grana Padano	DOP
Montasio	DOP
Monte Veronese	DOP
Provolone valpadana	DOP
Taleggio	DOP
Prosciutto Veneto Berico.Euganeo	DOP
Soppressa vicentina	DOP
Cotechino di Modena	IGP
Mortadella di Bologna	IGP
Salamini Italiani alla Cacciatora	IGP
Zampone di Modena	IGP
Olio del Garda	DOP
Olio Veneto	DOP
Asparago bianco di Cimadolmo	IGP
Fagiolo di Lamon	IGP
Marrone di San Zeno	DOP
Radicchio Rosso di Treviso	IGP
Radicchio Variegato di Castelfranco	IGP
Riso Nano Vialone Veronese	IGP
In fase di valutazione presso la Commissione Europea	
Piave	DOP
Casatella Trevigiana	DOP
Asparago Bianco di Bassano	DOP
Asparago di Badoere	IGP
Aglio palesano	DOP
Insalata di Lusia	IGP
Radicchio rosso di Verona Veneto	IGP
Radicchio rosso di Chioggia	IGP
Riso del Delta del Po	IGP
In pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale	
Marrone di Combai	DOP
Marrone di Monfenera	DOP

Fonte: Regione Veneto, 2005

251) Si osserva che in regione esistono in totale 39 consorzi di tutela: 22 per i vini DOC, 6 per i formaggi DOP, 3 per gli ortaggi IGP, 2 per i vini DOCG, 2 per l'olio d'oliva DOP, 2 per gli insaccati DOP, 1 per il riso IGT, 1 per la frutta IGT.
252) Dati forniti dalla Regione Veneto, Direzione politiche Agroalimentari e per le imprese.

11.5.2 Il ricambio generazionale in agricoltura

L'innalzamento dell'età media degli imprenditori agricoli rappresenta uno dei principali problemi che affligge l'agricoltura italiana ed europea e che può portare come conseguenza una ridotta capacità competitiva dell'impresa stessa, a causa di una oggettiva minore dinamicità, propensione al rischio e alla competizione di un operatore anziano rispetto ad uno più giovane. Da diversi anni il problema è stato evidenziato anche a livello comunitario, tanto che nella passata programmazione agricola sono stati previsti degli specifici interventi allo scopo di abbassare, per quanto possibile, l'età media dell'imprenditore agricolo, dando ad esempio degli incentivi al prepensionamento e altri all'insediamento dei giovani in agricoltura. Il fenomeno dell'innalzamento dell'età del titolare dell'azienda, che investe il settore agricolo, è tipicamente connesso alla crescita economica che comporta un trasferimento dei giovani dal settore agricolo a quello industriale prima, e successivamente al terziario. Questa tendenza può essere complessivamente espressa dal concetto di "attrattività" relativa dell'agricoltura che è un fenomeno complesso, composto da fattori economici, sociologici e psicologici (Ferrucci L., 2000) e che rappresenta sostanzialmente la capacità del settore di persuadere i giovani ad impegnare il proprio tempo e la propria carriera professionale nel settore agricolo piuttosto che in altri settori economici. I fattori che influenzano l'attrattività del settore e la propensione dei giovani nell'intraprendere una attività al suo interno, come sottolineato, sono diversi, ma i più importansi sono:

- la riduzione dell'importanza economica del settore nel complesso della società[253] che restringe il campo delle opportunità di sviluppo imprenditoriale (Di Cocco E., 1984);
- il livello di rischio dell'attività agricola, aumentato a causa di diversi fattori quali i cambiamenti climatici, l'aumento della frequenza e dell'intensità degli eventi atmosferici, la maggiore vulnerabilità delle coltivazioni alle patologie determinata da un'intensificazione delle produzioni;
- la progressiva liberalizzazione dei mercati agricoli che comporta una più alta variabilità dei prezzi dei prodotti esponendo maggiormente gli imprenditori a rischi finanziari e di perdite di reddito;
- la maggior sensibilità della società verso l'ambiente e la sicurezza alimentare che di conseguenza carica di maggiori responsabilità e quindi di rischi l'imprenditore agricolo.

I giovani vengono attratti da settori non agricoli caratterizzati da condizioni di lavoro più agiate e dalla possibilità di raggiungere posizioni di maggiore prestigio sociali. L'agricoltura in passato era associata a condizioni di marginalità e povertà, che si sono riflesse nello status dell'imprenditore agricolo considerato a volte inferiore rispetto agli altri settori.

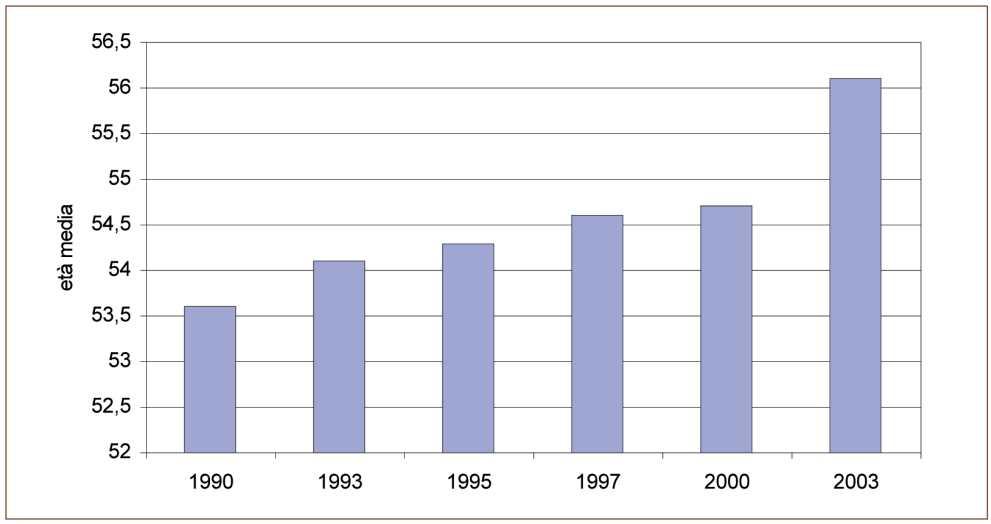
Contribuisce poi alla riduzione del ricambio generazionale e, nelle situazioni più critiche, all'esodo dei giovani dal settore primario anche l'innalzamento del grado di istruzione tra i figli di imprenditori agricoli che hanno ampliato le possibilità di impiego in settori extra-agricoli. In Italia questi problemi sono più evidenti nelle zone di montagna e nelle

253) Del settore agricolo in particolare rispetto al quello agroalimentare.

aree rurali più distanti dalle città, dato il maggiore "isolamento" delle aree.
I giovani che intendano avviare un'attività agricola in proprio trovano delle forti barriere all'ingresso, determinate dalla necessità di effettuare ingenti investimenti economici iniziali[254]. I terreni in particolare hanno raggiunto valori molto elevati, da un lato, per la loro caratteristica di essere un "bene rifugio" appetibile anche dai settori extra–agricoli e, dall'altro, per i sostegni al settore agricolo della PAC (Sotte F., 2004) che hanno contribuito ad irrigidire il mercato fondiario fornendo ai terreni un valore aggiunto, ossia una rendita che finisce per essere inclusa nel valore degli stessi. Il sostegno e la stabilizzazione dei redditi hanno inoltre ritardato la fuoriuscita degli operatori anziani e di quelli meno dinamici, riducendo così le opportunità per i nuovi entranti (Boatto V., 2002): questo non solo contribuisce all'innalzamento dell'età media degli agricoltori, ma anche a mantenere in vita molte aziende di piccole e piccolissime dimensioni dai redditi nulli o negativi, che risultano quindi assolutamente non efficienti e non in grado di rapportarsi al mercato. In Italia la presenza di queste figure è molto più frequente che altrove e ciò costituisce un freno alla ristrutturazione del settore.
La superficie italiana comprata e acquistata in un anno non supera il 2% della superficie totale; tale situazione è motivata da un prezzo medio del terreno che per le regioni settentrionali è superiore ai 20.000 €/ettaro, con un massimo di oltre 36.000 €/ettaro per i terreni di pianura del Nord–Est (INEA, 2004). Per di più, la rigidità del mercato degli affitti dei terreni italiani e la necessità di disporre di quote e/o diritti alla produzione nei comparti agricoli soggetti a limitazioni della produzioni (vitivinicoltura, zootecnia da latte ecc.), concorrono a rendere ulteriormente inaccessibile il settore agricolo. Infine, i regimi di successione ereditaria vigenti in molti paesi (Carbone A., 2005) portano alla crescente polverizzazione aziendale riducendone la competitività. In Italia[255], infatti, come in Francia, Spagna, Portogallo, Belgio, Olanda e Lussemburgo, tutti gli eredi di pari grado sono trattati in modo uguale.
Come evidenziato dall'indagine Eurostat (Figg.11.11-11.13) l'età media dei conduttori agricoli nell'Unione Europea dal 1990 è cresciuta continuamente, mentre la quota dei giovani conduttori con meno di 35 anni è scesa fino al 6,4 % nell'UE–15. Con il passaggio dell'UE a 25, la percentuale dei giovani migliora leggermente passando a 8,3 % nel 2000 e 8,6 % nel 2003.
L'indagine Eurostat del 2003 sugli addetti del settore agricolo fa emergere che tra i diversi stati membri Italia, Slovenia, Regno Unito e Portogallo si collocano nelle posizioni di coda con la più bassa percentuale di giovani di età inferiore ai 35 anni sul totale dei conduttori e il più elevato di agricoltori anziani. In particolare l'Italia nel 2003 aveva solo il 3,9 % di conduttori agricoli di età inferiore ai 35 anni.

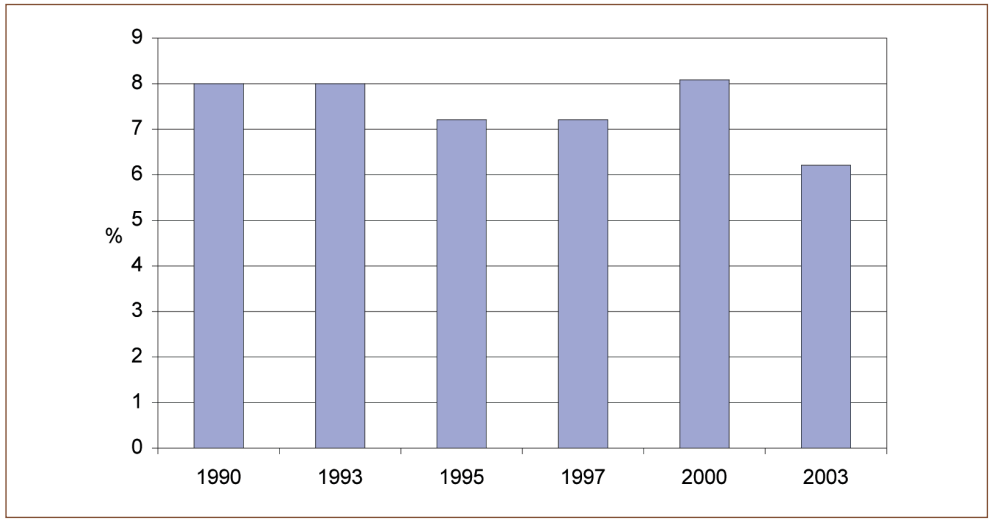
254) L'avviamento, ossia l'investimento iniziale, varia in funzione di molti parametri ed in particolare dell'ordinamento tecnico economico e della localizzazione dell'impresa. Nell'ipotesi in cui si riesca a reperire il terreno sul mercato, per un'azienda agricola tra 30 e 60 ettari a seminativo, situata nella zona del padovano che produca un reddito netto tra i 20 e i 30 mila euro, il capitale da investire si aggira mediamente attorno ai 750 mila euro; per un'azienda ad indirizzo vitivinicolo, situata nella zona del veronese che produca un reddito netto tra i 20 e i 30 mila euro, il capitale da investire si aggira mediamente attorno ai 700 mila euro (nostre elaborazioni su dati Rica).
255) Ad eccezione della Provincia di Bolzano, dove vige la legge sul maso chiuso che proibisce la divisione degli stessi per assicurarne il futuro. Attualmente in Alto Adige su 19.000 aziende, circa 11.000 sono masi chiusi.

Fig. 11.11 - Età media dei conduttori agricoli nell'UE



Fonte: dati EUROSTAT, 2003[256]

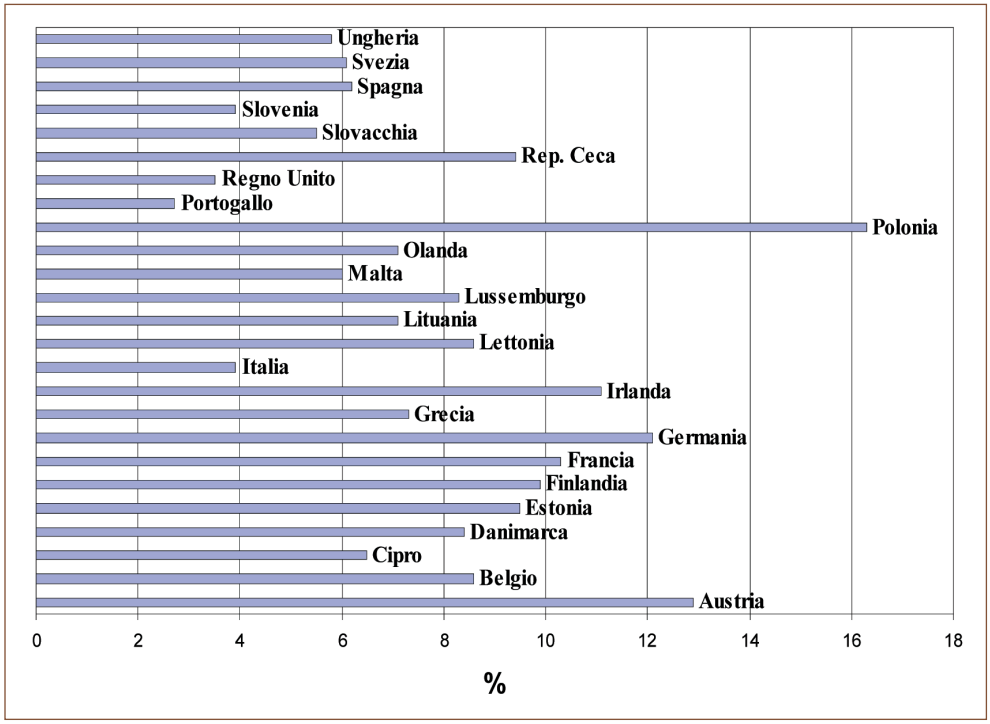
Fig. 11.12 - Percentuale di giovani conduttori con età inferiore ai 35 anni presenti nell'UE



Fonte: dati EUROSTAT, 2003[257]

256) I dati del 1990 e del 1993 sono riferiti all'UE –12, i dati del 1995, 1997, 2000, 2003 sono riferiti all'UE – 15. Con il passaggio all'UE-25 nel 2003 l'età media è scesa leggermente a 54 anni.
257) I dati del 1990 e del 1993 sono riferiti all'UE –12, i dati del 1995, 1997, 2000, 2003 sono riferiti all'UE – 15.

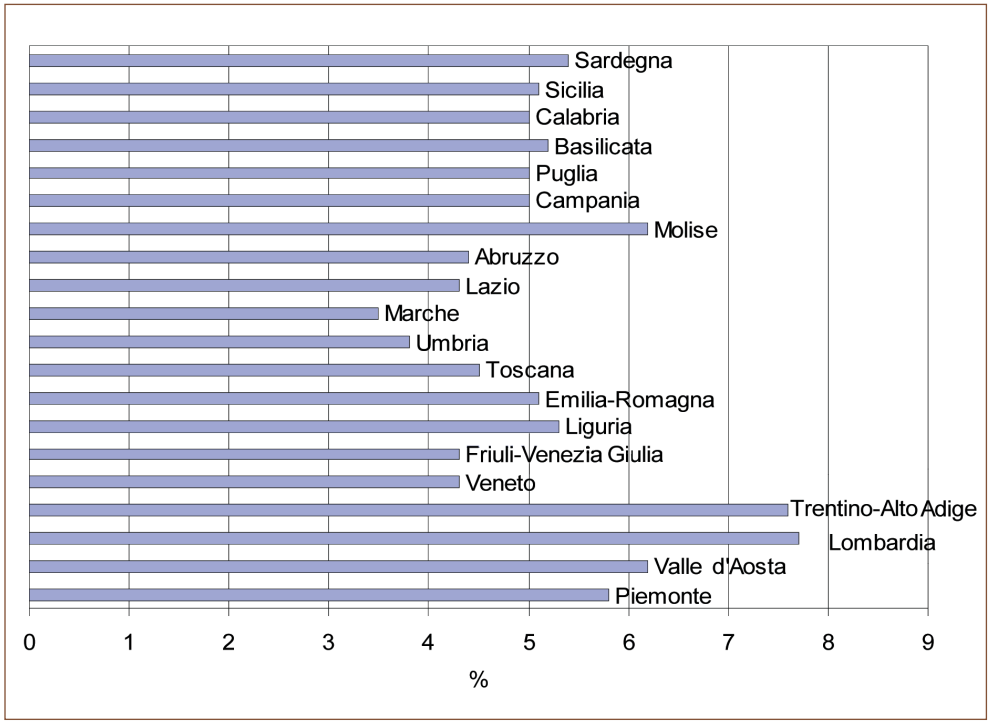
Fig. 11.13 - Percentuale di giovani (<35 anni) conduttori per stato membro



Fonte: dati EUROSTAT, 2003

La situazione italiana è particolarmente critica, con un innalzamento dell'età media registrata nei due ultimi censimenti (1990 e 2000) da 58 a 59 anni e una diminuzione generalizzata in tutte le classi di età, eccetto nella più anziana (ultrasessantacinquenni) che ha registrato un incremento del 5,2%. La più bassa percentuale di giovani si registra nel Centro Italia e nel Nord–Est dove è più diffusa un'agricoltura di *commodity* ad alto livello di meccanizzazione e basso impiego di manodopera, semplificata e tendenzialmente monocolturale basata sul contoterzismo.
L'assorbimento di manodopera nelle altre occupazioni in queste zone è stato più forte in seguito ad uno sviluppo economico diffuso di tipo distrettuale. In base ai dati del Censimento dell'Agricoltura del 2000 (Fig. 11.14) le regioni Marche e Umbria sono le regioni con la più bassa percentuale di giovani, seguono a breve distanza Veneto, Friuli, Toscana, Lazio e Abruzzo. Le regioni dove ci sono più giovani impegnati in agricoltura sono la Lombardia e il Trentino Alto Adige, ossia regioni in cui la redditività delle aziende agricole è superiore, per la migliore struttura agraria e per la spiccata vocazione agricola e zootecnica nel caso delle aziende lombarde, per l'orientamento verso strategie di leva dei prezzi (prodotti tipici, certificazioni, si pensi al caso del Consorzio Melinda, ecc.), soluzioni multifunzionali e integrazione con altre attività economiche come il turismo (marketing territoriale) nel caso delle aziende trentine.

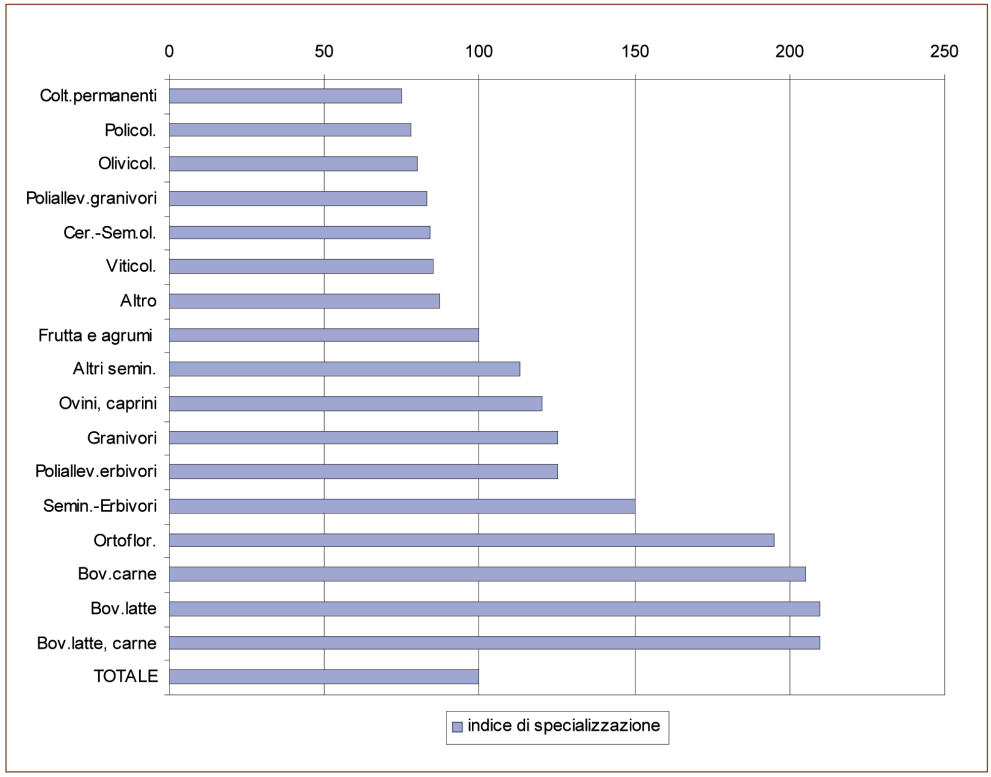
Fig. 11.14 – Presenza percentuale dei giovani agricoltori per regione



Fonte dati: Censimento Agricoltura 2000

La presenza giovanile nel settore agricolo italiano tende a concentrarsi nei comparti dell'allevamento bovino, sia da latte che da carne, e dell'ortofloricoltura, dove si rileva una presenza doppia di conduttori giovani rispetto alla media italiana (Fig. 11.15).
Questa considerazione evidenzia che le nuove generazioni non rifuggono dalla complessità e, anzi, sono propense alla sfida, concentrandosi sugli orientamenti tecnici economici (OTE) più impegnativi e intensivi di lavoro, allevamento in primo luogo (Sotte F. *et al*, 2005). Questo fenomeno conferma ulteriormente che negli OTE meno impegnativi, quindi anche nelle aziende meno dinamiche, tendono a raccogliersi e a permanere maggiormente gli agricoltori più anziani. In Veneto la distribuzione per classe di età dei conduttori aziendali del censimento del 2000 mostra un elevato grado di senilizzazione, con oltre il 64% dei conduttori di età superiore ai 65 anni e solo il 4,3 % con età inferiore ai 35 anni.

Fig. 11.15 - Giovani conduttori per ordinamenti tecnico-economici (OTE) in Italia[258]

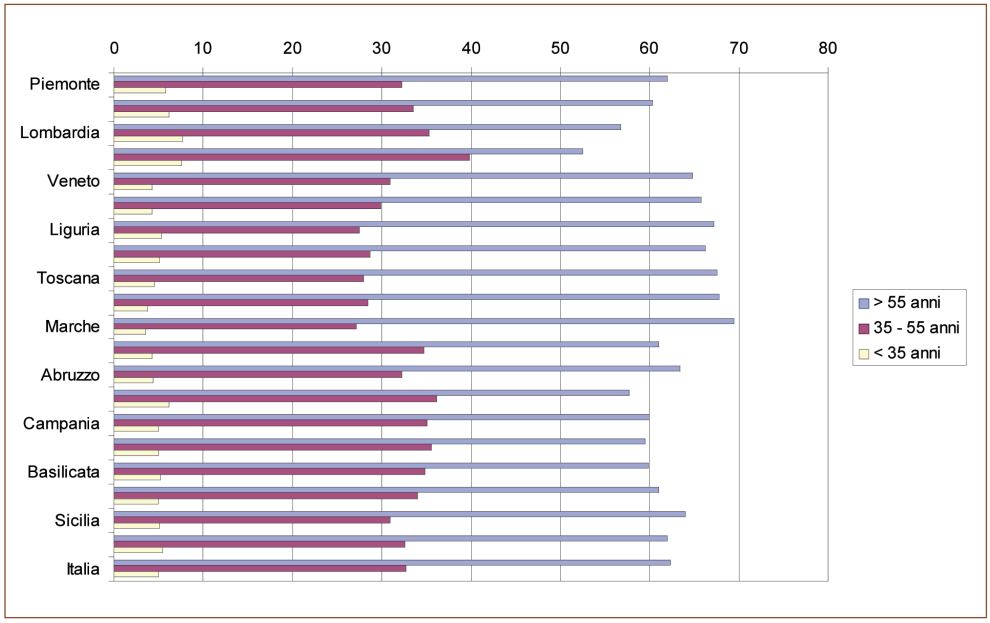


Fonte: Sotte F. *et al*. su dati censimento ISTAT, 2000

Tale percentuale di giovani agricoltori rappresenta probabilmente una sovrastima, in quanto in realtà nasconde una quota di giovani agricoltori "fittizi" che sono entrati nella conduzione aziendale attratti dalla possibiltà di percepire il contributo di primo insediamento. In generale, dai dati del censimento del 2000, è stato osservato come ad una maggiore dimensione economica dell'azienda[259] corrisponda la diminuzione dell'età degli attivi presenti in essa; anche questo dato mette in luce come l'imprenditore più giovane punti alla creazione di un'azienda efficiente, dinamica e di maggiori dimensioni non solo in termini di superfici, ma anche in termini economici (Figg. 11.16-11.18).

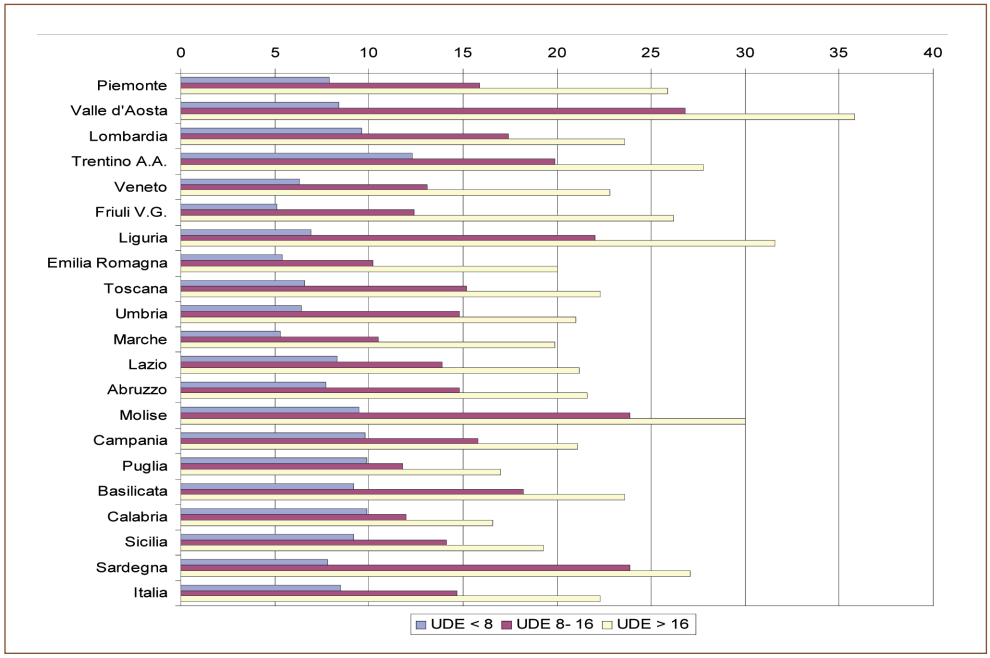
258) Indici di specializzazione: misurano il peso percentuale di conduttori giovani (< 40 anni) nello specifico OTE, rispetto all'analoga percentuale di giovani in tutta l'agricoltura.
Media giovani nell'agricoltura italiana = 100.
259) UDE: L'Unità di Dimensione Economica è data dall'ammontare del Reddito Lordo Standard complessivo, ottenuto come sommatoria del RLS di ciascuna attività produttiva presente in azienda. Il valore di 1 UDE è definito come un ammontare fisso di Euro di RLS; a partire dal 1984, 1 UDE è stata fissata pari a 1.200 euro.

Fig. 11.16 - Conduttori agricoli per Regione e per classi di età in Italia (percentuale)



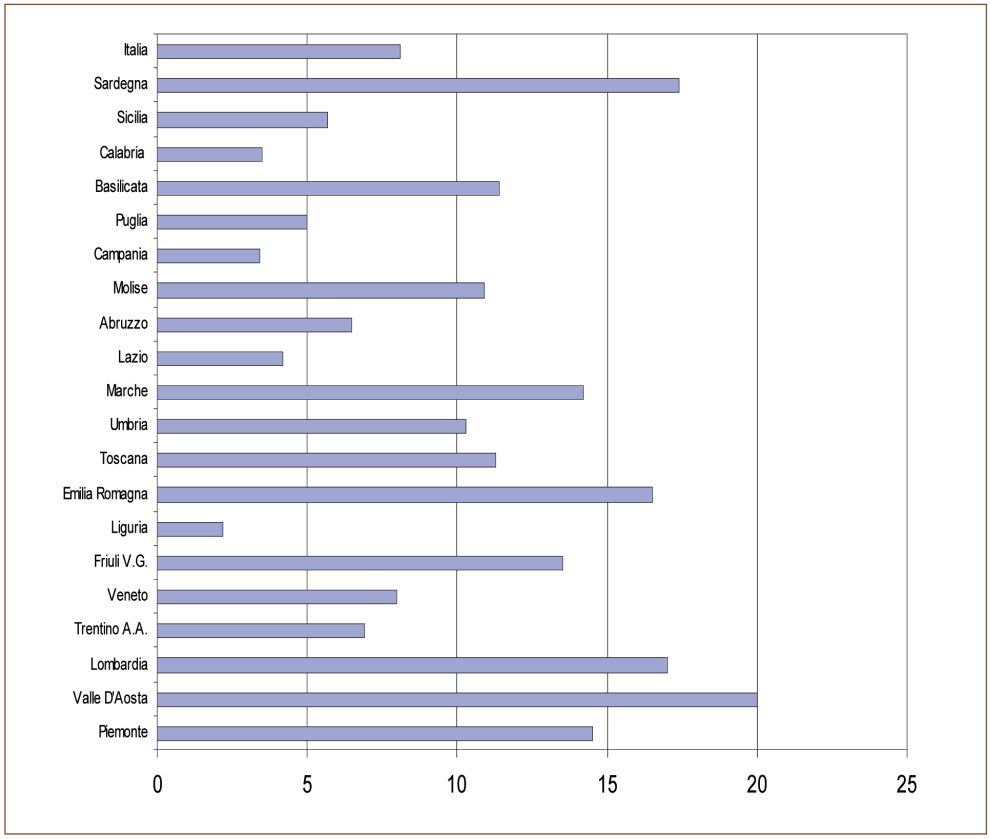
Fonte dati: ISTAT, Censimento Agricoltura, 2000

Fig. 11.17 - Quota di giovani (sotto i 40 anni) in funzione dell'UDE



dati: ISTAT, Censimento Agricoltura, 2000

Fig. 11.18 – Dimensione media (SAU) delle imprese condotte da giovani (< 35 anni)



Fonte dati: Censimento Agricoltura, 2000

Uno studio condotto dalla Regione Veneto[260] mostra che oltre l'80% delle aziende venete condotte da ultracinquantenni con successori di età compresa tra i 18 e 39 anni, non supera i 5 ha di SAU, mentre soltanto il 3% può vantare dimensioni uguali o superiori ai 20 ettari, ossia una dimensione che consenta di raggiungere dei livelli di reddito abbastanza soddisfacenti. Questo dato evidenzia che una delle principali ragioni disincentivanti un eventuale subentro di successori è la scarsa o insufficiente superficie da cui ricavare un'attraente redditività e/o remunerazione dei rischi del capitale rilevato. Tale situazione di ridotta disponibilità fondiaria è presente in gran parte del territorio regionale e in particolare risulta essere più marcata nelle province di Belluno, Treviso e Padova, mentre Verona e Rovigo risultano essere quelle in cui si registrano le percentuali più elevate di aziende con più di 20 ettari, rispettivamente il 7 e il 13%.
Le misure a favore dei giovani finora attuate a livello regionale non hanno sortito gli effetti sperati, anche se hanno favorito la successione tra gli imprenditori agricoli e i figli,

260) Giovani e anziani in agricoltura, il ricambio generazionale nelle aziende agricole venete, 2003.

che probabilmente avrebbero intrapreso la conduzione aziendale ugualmente, ma senza di fatto creare 'nuovi imprenditori agricoli'. Questa constatazione evidenzia che, nonostante lo sforzo profuso per abbassare l'età dei conduttori in Veneto, le azioni intraprese non sono ancora sufficienti: l'aiuto a fondo perduto per il primo insediamento non basta, occorre attuare anche strategie diverse e utilizzare altri strumenti di supporto all'ampliamento e alla competitività delle imprese, per favorire soprattutto interventi di tipo imprenditoriale duraturi. Tale necessità è fortemente sentita per poter rendere il settore agricolo capace di creare una redditività che consenta un tenore di vita comparabile agli altri settori economici, stimolando così il ricambio generazionale.
Nel medio periodo, anche grazie ad una naturale ristrutturazione del settore agricolo veneto, opportunamente guidata dal decisore pubblico, che si sta concretizzando già da alcuni anni[261] nella riduzione del numero di aziende inefficienti e di piccolissime dimensioni ed è determinata dalla apertura verso un mercato globale, è auspicabile che l'agricoltura veneta punti verso:
- maggiore aggressività e professionalità;
- implementazione di innovazioni tecnologiche;
- offerta di produzioni e servizi di qualità;
- avvio di un processo di aggregazione delle proprietà fondiarie che porti alla formazione di nuove realtà di dimensioni considerevoli, appetibili anche e soprattutto dalle nuove generazioni.

11.5.3 La burocrazia nel settore primario

La competitività di un settore e delle aziende che al suo interno operano può essere condizionata anche dalla burocrazia che spesso riduce o rallenta l'operatività dell'intero settore.
Il settore agricolo e agroalimentare da anni si trova nella condizione di dover convivere con la 'burocrazia' più di altri settori per diverse ragioni tra le quali si citano le più importanti:
- le aziende agricole sono in parte finanziate da fondi pubblici, frutto di una politica agricola comune che ne sostiene il reddito, per ottenere i quali devono necessariamente seguire dei precisi e, a volte, lunghi iter burocratici;
- le aziende agricole e agroalimentari, proprio per le loro specificità e operando all'interno di un settore che è spesso stato oggetto di scandali, sono sottoposte ad una serie di controlli allo scopo di tutelare e garantire il consumatore finale in merito alla sicurezza e sanità degli alimenti prodotti, per i quali tali aziende devono seguire specifiche direttive e dimostrare tramite certificazioni alle pubbliche istituzioni che il loro operato è in linea con quanto stabilito dalle disposizioni comunitarie, nazionali e regionale.

Tutto ciò comporta inevitabilmente per l'imprenditore agricolo degli obblighi che possono essere espletati unicamente rivolgendosi e recandosi materialmente presso uffici periferici ed enti regionali che hanno l'autorità di verificare la correttezza

261) Secondo le rilevazioni dell'Istat dal Censimento ad oggi, il numero di aziende agricole venete si è ridotto del 20% circa, passando da circa 190 mila aziende a 150 mila.

dell'operato dell'impresa agricola. Inoltre mentre alcune pratiche possono essere gestite direttamente dall'imprenditore agricolo, altre richiedono l'intervento o semplicemente l'assistenza e l'aiuto da parte di terzi.
Questi 'obblighi' possono richiedere all'imprenditore di recarsi con elevata frequenza presso uno sportello pubblico e possono richiedere tempi anche molto lunghi, per tale ragione possono essere visti dall'impresa agricola come delle perdite di tempo e indicati come dei *sunk cost*, ossia dei costi irrecuperabili che gravano sull'efficienza e la competitività dell'impresa stessa.
Sembra opportuno allora valutare in termini di tempo e quantificare quindi la perdita di efficienza, i 'tempi morti' che l'azienda agricola subisce per poter operare nel rispetto delle vigenti normative. A tale scopo si è voluto analizzare quante volte in cui un imprenditore agricolo deve recarsi presso l'ufficio di una Organizzazione Professionale per espletare diversi obblighi, sia di carattere contabile-amministrativo, ad esempio la dichiarazione dei redditi, le dichiarazioni Iva e i versamenti, ecc., sia di carattere puramente tecnico come le domande per i premi PAC, l'anagrafe zootecnica, ecc. (Tab. 11.18). Il controllo è stato effettuato su tre differenti aziende tipo venete:

1. **Azienda A**: azienda medio-grande ad indirizzo produttivo misto con 55 ettari di superficie agricola utilizzabile (SAU) di cui 50 ettari a seminativo, 5 a vite con vinificazione e 30 vacche da latte;
2. **Azienda B**: azienda media veneta[262] con 6 ettari di SAU di cui 5 ettari a seminativo e 1 ettaro a vite;
3. **Azienda C**: azienda di piccolissime dimensioni[263] con 2 ettari di SAU a seminativo e due bovini per autoconsumo.

Tab. 11.18 - Frequenza con cui l'imprenditore si presenta ad uno sportello

	FREQUENZA		
	Azienda A	**Azienda B**	**Azienda C**
		Obblighi contabili	
Dichiarazione dei redditi	Annuale	Annuale	Annuale
Consegna fatture	Mensile	Mensile	Annuale
Dichiarazioni IVA	Annuale	Annuale	-----
Versamenti IVA	Mensile/trimestrale	Annuale	-----
Modello 770	Annuale	-----	-----
		Obblighi tecnici	
Domanda di premio unico	Annuale	Annuale	Annuale
Dichiarazione vitivinicola	Annuale	Annuale	-----
Denuncia di giacenze vino	Annuale	-----	-----
Anagrafe zootecnica	Ogni movimentazione	-----	Ogni movimentazione
Assegnazione gasolio agevolato	Annuale	Annuale	-----

Fonte: ns. elaborazioni su rilevazioni organizzazioni professionali

262) Secondo i dati Istat l'azienda media in Veneto ha una superficie investita pari a 5,7 ha di SAU (Struttura e produzioni delle aziende agricole, dati 2003 pubblicati in aprile 2005, cfr. www.istat.it/dati/dataset/20050421_00/).
263) Secondo i dati Istat, in Veneto le aziende di piccolissime dimensioni (inferiori ai 5 ha di SAU) rappresentano oltre il 75% del totale universo (struttura e produzioni delle aziende agricole, 2003).

Come si osserva dalla tabella 11.18, mediamente nel caso di un'azienda di tipo A il titolare si reca presso un centro di assistenza o un ufficio di associazione di categoria oltre 30 volte all'anno, che aumentano qualora possieda anche dei capi bovini e debba quindi espletare gli obblighi collegati all'anagrafe zootecnica, ma in questo caso è difficile quantificare il numero di volte in cui è richiesto all'imprenditore di rivolgersi all'ente pubblico dato che ciò dipende appunto dal numero di movimentazioni; per un azienda di tipo B, quindi l'azienda media per definizione in Veneto, il numero di volte si riduce a circa una ventina all'anno; nell'ultimo caso, quello di un'azienda di piccolissime dimensioni, il numero di volte in cui l'agricoltore si reca presso un ufficio è pari a tre alle quali vanno aggiunte, qualora allevi qualche capo per consumo proprio, le volte in cui vi si reca per l'anagrafe.
Come era immaginabile, all'aumentare della dimensione e della complessità dell'ordinamento produttivo aumenta anche l'impegno in termini di tempo che l'imprenditore deve dedicare all'espletamento degli obblighi burocratici. Va osservato che i tempi morti dovuti alla burocrazia andrebbero valutati non solo in termini di numero di volte in cui l'imprenditore si reca presso un ufficio, ma anche in termini di tempi necessari poi ad ottenere ciò per cui l'imprenditore si è presentato allo sportello. È anche su questo che si migliora o peggiora l'efficienza dell'azienda, la capacità operativa e infine la competitività.
Si sottolinea che la Regione Veneto è tra le regioni che più di altre negli ultimi anni ha cercato di favorire la competitività del settore agricolo intervenendo in diverse direzioni per cercare di ridurre le inefficienze che gravano sull'intero settore primario: potenziando ad esempio gli strumenti informatici a disposizione dell'ente pubblico che l'utente, ossia l'imprenditore agricolo, può utilizzare direttamente tramite la tecnologia web, come previsto dalla legge 241/90, che comporta indubbi vantaggi, in primis una riduzione dei tempi; avvalendosi dell'aiuto di enti autorizzati e in grado di svolgere funzioni pubbliche, come i Centri di Assistenza Agricola (CAA), non solo per ridurre il carico di lavoro gravante sugli uffici regionali e quindi migliorarne l'efficienza operativa, ma anche per agevolare il cittadino che può entrare più facilmente in contatto con delle strutture periferiche distribuite su tutto il territorio regionale, consentendogli una significativa riduzione dei tempi necessari all'espletamento delle procedure amministrative.
Un'altra novità introdotta nel sistema regionale che va ad aggiungersi alle iniziative in ordine al miglioramento della competitività e dell'efficienza del settore primario è stato il trasferimento dal livello nazionale a quello regionale di tutte le procedure relative ai pagamenti in agricoltura con l'istituzione (LR 09/11/2001 n. 31) dell'Agenzia Veneta per i pagamenti in Agricoltura (Avepa), ossia l'organismo riconosciuto dall'Unione Europea e creato dal Ministero per le Politiche Agricole a Forestali responsabile del processo di erogazione di tutti gli aiuti a favore del mondo rurale[264]. Il decentramento operato con l'istituzione dell'organismo pagatore regionale[265] è stato voluto allo scopo di fornire ai cittadini una serie di servizi in più e un interlocutore preparato su una delle materie di maggiore interesse per gli agricoltori: i pagamenti in agricoltura. A ciò si

264) Fondo Europeo Agricolo di Orientamento e di Garanzia (FEOGA), sezione Garanzia; Stato italiano,; Regione Veneto.
265) Anche altre regioni hanno optato per l'istituzione di organismi regionale, in particolare l'Emilia-Romagna con Agrea, la Toscana con Artea e la regione Lombardia con L'organismo pagatore regionale della Lombardia.

aggiunge il fatto rilevante che la gestione del processo di erogazione dei pagamenti a livello locale consente di snellire anche in questo caso le procedure e di semplificare i processi amministrativi, accrescendo l'efficienza e la trasparenza dei servizi offerti, orientati alla soddisfazione dell'utente e quindi dell'imprenditore agricolo. La presenza di un organismo pagatore specifico che svolga tra gli altri anche un ruolo di garanzia di corretto impiego delle risorse pubbliche, non solo può consentire di ottimizzare il servizio offerto, ma anche di garantire correttezza dell'applicazione delle procedure per l'erogazione.
Di fatto l'istituzione di Avepa, insieme alle altre iniziative della Regione di cui si è parlato, rappresenta un modo per avvicinare ulteriormente le Istituzioni al territorio e ai cittadini attraverso l'erogazione di svariati servizi di maggiore qualità, affidabili e realizzati in modo tempestivo, per quanto possibile e per quanto stabilito dai termini dei regolamenti comunitari a cui la Pubblica amministrazione e l'Organismo pagatore devono necessariamente attenersi.
La Regione Veneto, inoltre, consapevole della necessità di attuare delle strategie che consentano uno snellimento di tutte le procedure burocratiche connesse al settore primario e dimostrando anche una certa sensibilità in merito al problema della naturale riduzione di competitività che deriva dalle perdite di tempo per gli imprenditori agricoli veneti, ha provveduto con DGR 9 agosto 2005 n. 2200 ad istituire un apposito gruppo di lavoro per la semplificazione delle procedure amministrative del settore primario.
L'iniziativa presa dalla Regione, che rappresenta una novità assoluta, mira ad agevolare l'azione amministrativa rendendo meno gravosi gli adempimenti a carico dell'agricoltore, secondo quanto stabilito infatti il gruppo di lavoro che opererà per un periodo di tempo relativamente breve di sei mesi, dovrà concludere la propria attività, dopo avere analizzato le procedure amministrative in atto e averne verificato i margini di semplificazione, proponendo delle procedure semplificate, sostenute adeguatamente dagli strumenti informatici e utilizzabili da tutti i soggetti coinvolti come previsto dalle modifiche alla legge n. 241/90.
Una delle prime problematiche affrontate dal gruppo di lavoro ha riguardato l'iter burocratico legato alla presentazione della domanda UMA e al rilascio del libretto per l'erogazione del carburante; gli agricoltori infatti hanno da sempre lamentano la lentezza nell'ottenere la stampa del libretto dopo aver inoltrato la richiesta, con tempi che potevano variare da un mese ad un mese e mezzo. A seguito del lavoro fatto dal gruppo la Giunta regionale, con proprio provvedimento, ha stabilito che dal 2 gennaio 2006 l'erogazione dei carburanti agricoli agevolati sia gestita da Avepa in collaborazione con i CAA. Grazie al sistema che Avepa sta predisponendo, un'azienda potrà compilare la domanda e ricevere contestualmente il libretto per richiedere l'erogazione del carburante, riuscendo così a ridurre ogni perdita di tempo riscontrata in passato.

11.5.4 Le politiche per la competitività

Tutto ciò che concerne gli aspetti relativi alla competitività, nonché i problemi ad essa collegati e la risoluzione degli stessi, rappresentano uno degli obiettivi strategici dell'Unione Europea. Nel corso del tempo, come noto, tale obiettivo è stato perseguito attraverso una serie di politiche e provvedimenti che hanno portato ad accrescere

notevolmente la competitività. In particolare, sono stati fatti degli interventi di carattere, strutturale già a partire dagli anni sessanta con la presentazione da parte della Commissione nel 1968 del 'Piano Mansholt' che mirava a modernizzare le strutture agricole, con la successiva predisposizione di una serie di direttive volte all'ammodernamento delle aziende agricole, come la direttiva 72/195, e il regolamento 797/85 che mirava proprio al miglioramento dell'efficienza delle strutture agricole, per arrivare infine ad Agenda 2000. Con Agenda 2000 la Comunità ha fatto un grande passo in avanti, integrando tutto ciò che era già stato previsto in precedenza nell'ambito di un progetto molto più ampio che riguardava la problematica più generale dello sviluppo rurale, prevedendo anche un asse specifico per la competitività.
Sulla base delle indicazioni fornite a livello europeo poi, ogni Stato Membro si è mosso adattando tale impostazione comunitaria alla realtà del singolo Paese, attraverso degli strumenti fondamentali che sono i piani di sviluppo rurale.
Parlare di politica di sviluppo rurale significa quindi anche discutere delle diverse opportunità di finanziamento offerte agli imprenditori agricoli e agli operatori del settore agricolo ed agroalimentare, nonché alla possibilità di crescita della popolazione e dell'economia delle zone rurali. Infatti, la Politica di Sviluppo Rurale mette a disposizione gli strumenti necessari, sotto il profilo delle risorse finanziarie e delle misure di intervento per sviluppare l'*agribusiness*[266], ossia l'economia delle aree agricole e rurali. Nel corso degli anni, il concetto sviluppato dalla Commissione europea di spazio rurale e di ruralità ha superato il concetto di agricoltura intesa come attività produttrice di beni alimentari, e attualmente può essere intesa come la fusione dello spazio agricolo con quello fondiario che abbracciano un tessuto economico e sociale che comprende un insieme di attività diverse che vanno dall'agricoltura, all'artigianato, alle piccole medie imprese, al commercio ed ai servizi. La politica di sviluppo rurale, secondo la definizione che ne dà il regolamento (CE) 1257/1999, punta quindi alla realizzazione di un contesto coerente e durevole che garantisca il futuro delle zone rurali e favorisca la salvaguardia e la creazione di posti di lavoro (Fugaro, 2004).
L'agricoltura rappresenta il centro su cui vertono attività ed esigenze che devono essere inglobate e integrate tra di loro. Per questo motivo i principi fondamentali della politica di sviluppo rurale sono:

- la multifunzionalità intesa come la capacità da parte degli imprenditori agricoli di offrire alla collettività dei servizi anche in termini di tutela e salvaguardia del territorio e del patrimonio rurale in genere, per i quali l'agricoltore deve essere retribuito;
- l'approccio multisettoriale, che richiama la necessità di rafforzare l'economia delle aree rurali integrando tra loro le diverse attività, i servizi, l'ambiente;
- l'efficienza di una programmazione strategica ed integrata;
- la semplificazione della normativa e degli strumenti;
- la trasparenza intesa come la necessità di "lettura", da parte di tutti, delle opportunità offerte.

Di conseguenza gli obiettivi su cui poggiano il Piano di Sviluppo Rurale (PSR) e anche i Programmi Operativi Regionali (POR) sono il rafforzamento del settore agricolo e della

266) Il termine agribusiness viene usato per indicare l'insieme delle attività agricole propriamente dette e di quelle presenti a valle ed a monte dell'agricoltura stessa, ovvero dei settori di produzione dei mezzi che "servono" l'agricoltura e di quelli che "sono serviti" dall'agricoltura (settori che forniscono i mezzi produttivi e settori che lavorano i prodotti agroalimentari e che forniscono servizi in agricoltura).

silvicoltura, la preservazione dell'ambiente, del paesaggio e del patrimonio rurale e infine il miglioramento della competitività delle zone rurali per assicurare alla popolazione sia l'occupazione che una buona qualità della vita.
Per il raggiungimento degli obiettivi, le misure del Piano vengono organizzate in Assi prioritari d'intervento. Ogni Asse ha un obiettivo globale che viene fatto coincidere con gli obiettivi specifici del Piano. Tutte le Regioni hanno individuato tre Assi d'intervento che, seppure nella diversità delle forme lessicali utilizzate, presentano una sostanziale coincidenza:

1. un Asse settoriale con il quale si punta all'ammodernamento e al miglioramento della competitività e dell'efficienza del sistema produttivo agricolo e agroindustriale, Asse "Competitività";
2. un Asse "Ambiente", che racchiude gli interventi volti a salvaguardare, valorizzare, migliorare e tutelare le risorse ambientali, naturali e paesaggistiche;
3. un Asse per il "Sostegno al territorio rurale", che si pone come obiettivi la diversificazione economica, il miglioramento delle condizioni di vita nelle aree rurali e il miglioramento di servizi e infrastrutture ubicati nelle stesse.

Questi obiettivi strategici rappresentano i tre Assi prioritari per tutti i PSR e si sviluppano in una serie di obiettivi specifici:

- il miglioramento delle infrastrutture nelle aziende agricole, in particolare delle strutture di trasformazione e commercializzazione dei prodotti;
- la riconversione e il riorientamento del potenziale di produzione agricola, l'introduzione di nuove tecnologie ed il miglioramento della qualità dei prodotti;
- l'incentivazione della produzione non alimentare;
- uno sviluppo forestale sostenibile;
- una diversificazione delle attività al fine di sviluppare attività complementari o alternative;
- il mantenimento di un tessuto sociale vitale nelle zone rurali;
- lo sviluppo di attività economiche, la creazione di posti di lavoro e il loro mantenimento, allo scopo di garantire un migliore sfruttamento del potenziale esistente;
- il miglioramento delle condizioni di lavoro e di vita;
- la promozione di sistemi di coltivazione a bassi consumi intermedi;
- la tutela e la promozione di un alto valore naturale e di un'agricoltura sostenibile che rispetti le esigenze ambientali;
- la promozione delle pari opportunità fra uomini e donne, in particolare mediante il sostegno a progetti pensati e realizzati da donne.

A questi obiettivi corrispondono una serie di misure di intervento che l'imprenditore ha a disposizione, tenendo conto delle specificità territoriali, settoriali e aziendali.
Per quanto riguarda la Regione Veneto, le linee strategiche del piano di sviluppo rurale muovono dalla ferma convinzione che il "sistema rurale veneto" ha connotazioni storiche tali da renderlo elemento sociale, culturale ed economico integrato nel contesto tipico del Nord-Est. Il PSR Veneto[267] è teso, da un lato, a valorizzare il legame dell'agricoltura

267) Il Piano, approvato con la Decisione della Commissione (2002) 2966, prevede un contributo comunitario pari a 297,35 milioni di euro per il periodo 2000-2006, per una spesa totale di 948,44 milioni di euro. Inoltre, la Commissione ha autorizzato, per ciascuno degli anni 2002, 2003, 2004 e 2005 Aiuti di Stato aggiuntivi alle misure a), b), f) g), l), p), q), r) e s) per 126,79 milioni di euro. Nel complesso i pagamenti effettuati nel 2004 ammontano a 153,323 milioni di euro, di questi 40,612 milioni di euro (26% del totale) sono stati erogati a favore di domande interamente finanziate con aiuti di Stato.

con il territorio rurale e con tutte le realtà economiche e sociali in esso presenti, dall'altro, a potenziare i fattori di successo delle produzioni agroalimentari venete nei mercati comunitari ed extra-comunitari, a favorire l'efficienza tecnica delle imprese e a fornire loro gli strumenti migliori per poter accrescere la propria competitività e rimanere sul mercato. Come già specificato, la qualità e salubrità dei prodotti agricoli, i servizi di carattere ambientale e territoriale forniti dall'agricoltura, la tutela delle aree montane, l'agriturismo e il turismo rurale e le azioni per la forestazione rappresentano da tempo, assieme alle azioni per l'imprenditoria giovanile, elementi centrali della politica regionale, tanto da integrarsi completamente con le azioni svolte in attuazione dei regolamenti comunitari.
Nello specifico le misure previste dal PSR che si pongono come obiettivo o che sono collegate al raggiungimento da parte dell'azienda di un maggiore livello di competitività sono le misure riguardanti gli investimenti nelle imprese agricole e il miglioramento fondiario, tutte le misure che favoriscono il ricambio generazionale e in particolare le misure a favore dell'insediamento dei giovani in agricoltura e il prepensionamento, la formazione e l'assistenza alla gestione delle aziende, le misure collegate al miglioramento di alcune fasi produttive quali la trasformazione e la commercializzazione dei prodotti agricoli e di quelli di qualità, infine il miglioramento di alcune attività, come quella agrituristica e del turismo rurale, che concorrono a diversificare le attività produttive e ad accrescere la competitività.
Sembra utile fornire alcuni dettagli proprio in merito alle misure sopra citate, emersi dall'ultima Relazione annuale del Piano di Sviluppo Rurale redatta dalla Regione Veneto e relativa alle singole voci:

1. Misura A - Investimenti nelle aziende agricole: attraverso questa misura la Regione cerca di promuovere la competitività delle imprese agricole venete. In particolare, gli interventi finanziati hanno cercato di ridurre i costi di produzione, migliorare la qualità e garantire la sicurezza igienico-sanitaria delle produzioni, avviare le riconversioni produttive suggerite dal mercato, migliorare le condizioni di vita e di lavoro, tutelare e migliorare l'ambiente in genere, nonché le condizioni di igiene e benessere degli animali, promuovere l'integrazione fra attività agricola e territorio rurale e informatizzare la gestione delle imprese primarie.
Questa misura è stata suddivisa in 4 azioni:
- Azione A, interventi finalizzati alle produzioni agricole certificate: è indirizzata a tutte le imprese attive nel territorio regionale, in particolare a quelle che investono nel miglioramento della qualità delle produzioni. Parte dei fondi (25%) è riservata alle aziende ricadenti in zone svantaggiate di montagna.
- Azione B, interventi finalizzati alla tutela dell'ambiente, igiene e benessere degli animali: l'azione è indirizzata alle imprese agricole che per caratteristiche strutturali e socio-economiche trovano difficoltà o scarsa convenienza all'introduzione di processi di certificazione[268].

268) Gli orientamenti tecnici produttivi (OTE) cui è riservato l'accesso all'azione sono: 13 aziende cerealicole specializzate, 14 aziende cerealicole ed altri seminativi specializzate, 20 aziende specializzate in ortofloricoltura, 34 aziende con diverse coltivazioni permanenti combinate, 44 aziende con ovini, caprini ed altri erbivori, 50 aziende specializzate in granivori, 60 aziende con policoltura, 72 aziende con poliallevamento ad orientamento granivori, 81 aziende miste seminativi–erbivori, 82 aziende miste con diverse combinazioni coltivazioni–allevamento.

- Azione F, riconversione e riqualificazione della produzione frutticola e interventi di qualificazione del settore florovivaistico: questa azione, attraverso il miglioramento della qualità dei prodotti, cerca di favorire l'aumento della competitività delle aziende frutticole, orticole, floricole e vivaistiche. La misura è suddivisa in una sottoazione F1 che si rivolge al settore frutticolo promuovendo progetti per il rinnovo varietale e la diversificazione degli impianti produttivi e una sottoazione F2 riservata alle iniziative destinate a favorire la riorganizzazione e l'efficienza del sistema orticolo, floricolo e vivaistico.
- Azione G, adeguamento degli allevamenti avicoli: è riservata ad interventi per il miglioramento di questi allevamenti sotto l'aspetto ambientale e sanitario.

Tab. 11.19 – Numero domande finanziate, spesa ammessa e contributo pubblico concesso in base al tipo di azione, quarto bando

Azione	Numero domande	Spesa ammessa	Contributo pubblico
A	530	82.048.928,63	35.776.663,68
B	219	20.164.268,43	9.120.125,94
F1	292	9.705.647,78	4.165.080,36
F2	135	20.889.642,73	9.149.618,36
G	153	10.531.806,61	4.483.183,29
Totale	**1.329**	**143.340.294,18**	**62.694.671,63**

Fonte: Regione Veneto, 2005

Come si può notare dalla tabella 11.20, a differenza dell'anno 2002 in cui il 33% delle domande finanziate si riferiva ad aziende con ordinamento tecnico economico (OTE) "viticoltura" e "allevamento bovini da latte", nel 2003 e nel 2004 risulta esserci una distribuzione più omogenea delle domande fra le principali OTE. Questo è il risultato della presenza di due bandi con caratteristiche e destinatari differenti e della suddivisione in azioni del III bando generale (deliberazione n. 3528/02). Tale suddivisione, infatti, ha permesso di indirizzare il finanziamento verso aziende con OTE altrimenti escluse se fossero stati usati i soli criteri di selezione dell'azione A che sono, in questo bando, sostanzialmente uguali a quelli adottati nel II bando generale.

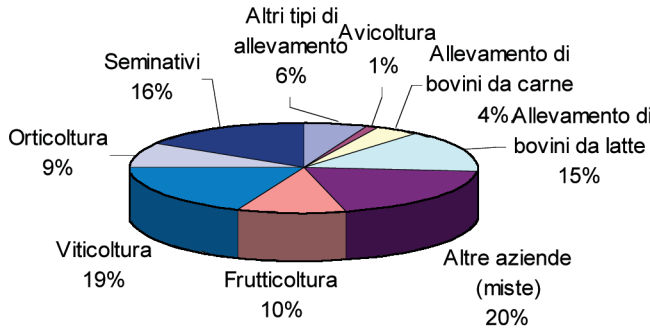
Tab. 11.20 - Distribuzione percentuale del numero di domande finanziate in base agli OTE

OTE	2002	2003	2004
Allevamento bovino da carne	6%	12%	6%
Allevamento bovino da latte	12%	17%	13%
Suinicoltura	1%	2%	3%
Avicoltura	0,1%	-	0,4%
Altri tipi di allevamento	4%	6%	9%
Seminativi	12%	12%	14%
Orticoltura	11%	23%	8%
Viticoltura	21%	10%	10%
Frutticoltura	10%	10%	14%
Altre aziende (comprese quelle miste)	23%	24%	23%
Altro	0,1%	-	0,1%

Fonte: Regione Veneto, 2005

Analizzando la distribuzione degli OTE relativi al solo III bando generale, si nota come, rispetto al distribuzione totale, vi sia una maggiore concentrazione nell'OTE "allevamento bovini da carne" e in quella "allevamento bovini da latte" (rispettivamente dal 6% al 12% e dal 12% al 17%) e si riduca il peso della viticoltura (dal 21% al 10%). Nel IV bando, invece, rispetto al precedente diminuiscono le domande finanziate per l'allevamento del bovino da carne e da latte e, in maniera incisiva, quelle per l'orticoltura. Parallelamente vengono incrementate le domande per la suinicoltura, l'avicoltura e le altre forme di allevamento, nonché per la frutticoltura che passa dal 10% del 2003 al 14% del 2004. Il 56% dei beneficiari non supera i 40 anni, proprio per il fatto che viene accordato un punteggio di priorità alle domande presentate da giovani imprenditori. Inoltre, la quasi totalità dei beneficiari è rappresentata da ditte individuali o da società di persone (99%), mentre consorzi e società ne costituiscono solo una parte marginale.

Fig. 11.19 - Distribuzione delle domande in funzione degli OTE



Fonte: nostre elaborazioni su dati ISTAT, Conto economici territoriali (2005a)

2. Misura B - Insediamento dei giovani in agricoltura: questa misura cerca di incrementare la competitività dei sistemi agricoli attraverso il miglioramento della capacità imprenditoriale e del capitale umano favorendo il ricambio generazionale e, di conseguenza, il miglioramento dell'efficienza delle aziende e la permanenza di giovani famiglie nelle aree rurali. Per agevolare l'avviamento di imprese gestite da giovani è prevista l'erogazione di un aiuto per giovani che per la prima volta, con piena assunzione della responsabilità civile e fiscale, acquisiscono la titolarità giuridica di un'azienda agricola. Nel 2004, in adesione al bando sono state presentate 1.246 domande, di queste 1.208 sono risultate ammissibili (97% delle domande presentate) e 448 sono state finanziate (42% delle domande ammesse)[269], per un aiuto concesso pari a 11.200.000 euro. Inoltre, si sono verificati 58 casi di rinuncia al finanziamento (13% dei soggetti finanziati). La distribuzione delle domande a seconda degli orientamenti produttivi mostra come vi sia un'elevata diversificazione degli OTE nelle

269) Dopo un ricorso al TAR sono state ammesse altre due domande. Il totale delle domande finanziate sale così a 450 e il contributo pubblico a 11.250.000 euro.

aziende in cui si insediano i beneficiari. Soltanto gli OTE Avicoltura e Olivicoltura non sono rappresentati e fra i rimanenti OTE nessuno supera il 20% del totale. Gli orientamenti che risultano più rappresentati sono: Viticoltura (19%), Altre aziende (20%), Seminativi (16%) e Bovini da latte (15%).
Pur risultando ben rappresentate tutte le classi d'età, ben 191 beneficiari hanno fra i 26 e i 30 anni. Le imprenditrici donne risultano essere il 13% dei beneficiari della misura.

3. Misura C – Formazione: scopo fondamentale di questa misura è contribuire al miglioramento delle conoscenze e delle competenze professionali degli operatori agricoli e forestali, in particolare per quanto riguarda l'innovazione e la gestione aziendale, le nuove opportunità di sviluppo, la riconversione e la diversificazione delle attività proposte dalle disposizioni comunitarie. Tale misura viene distinta in due sottomisure: sottomisura A, si riferisce alla formazione nel settore agricolo ed è a sua volta suddivisa in due azioni, una per le iniziative formative collettive (Azione 1) e una per quelle individuali (Azione 2); sottomisura B, è rivolta al settore forestale ed è indirizzata ad imprenditori forestali, addetti e tecnici che operano nel settore forestale, allo scopo di aiutarli ad affrontare la complessità delle innovazioni tecniche, strumentali e di comportamento necessarie al miglioramento delle funzioni economiche, ecologiche e sociali delle foreste.
Nel 2004 non sono stati aperti i termini di presentazione delle domande per la sottomisura B. Le domande presentate per la sottomisura A sono state 18, tutte ammesse e 17 finanziate in quanto un beneficiario ha rinunciato al finanziamento. La spesa ammessa è stata pari a 1.175.397,39 euro e il contributo pubblico di 1.155.054,72 euro.
Per l'azione 1 sono state presentate, ammesse e finanziate 6 domande, per una spesa ammessa di 1.124.540,73 euro e un contributo pubblico di pari valore. Nel 2003 le domande presentate e finanziate per quest'azione erano sempre 6 ma la spesa ammessa era leggermente inferiore, pari a 882.907,82 euro e il contributo pubblico ammontava a pari valore. Per l'azione 2, invece, sono state presentate e ammesse 12 domande, di cui 11 sono state finanziate, per una spesa ammessa di 50.856,66 euro e un contributo pubblico di 30.513,99 euro. L'anno precedente le domande finanziate erano 6, per una spesa ammessa di 41.616,66 euro e un contributo pubblico di 24.970 euro. I corsi finanziati da queste azioni si sono prioritariamente posti come obiettivi la "preparazione al riorientamento produttivo della produzione" e l'"acquisizione della formazione necessaria per gestire un'azienda agricola economicamente redditizia".

5. Misura D – Prepensionamento: nel 2004, come nel 2003, non è stata prevista la possibilità di nuove adesioni a questa misura, pertanto vi è stata esclusivamente la conferma dei 52 impegni presi negli anni precedenti. Di questi, 49 riguardano imprenditori agricoli e 3 salariati agricoli, per un contributo pubblico complessivo di 604.255,75 euro e una superficie ceduta pari a 571 ettari, tutti destinati ai fini agricoli. L'anno precedente il contributo pubblico era pari a 619.407,16 euro e la superficie ceduta ammontava a 550 ettari. Sempre nel 2004, sono state presentate e finanziate anche 10 domande di conferma degli impegni assunti nella precedente

programmazione nell'ambito del regolamento (CEE) 2079/92, 16 nel 2003, per un contributo pubblico di 51.302,43 euro e 201,39 ettari interessati.

6. Misura G – Miglioramento delle condizioni di trasformazione e di commercializzazione dei prodotti agricoli: la misura G è rivolta a imprese di lavorazione, trasformazione e commercializzazione. Nel 2004 non sono stati aperti i termini per la presentazione di nuove domande. Nel III bando generale, quello del 2003, era prevista la stesura di graduatorie separate per i diversi settori produttivi, con ripartizione del budget complessivo della misura in base al peso di questi settori sulla PLV regionale, al numero di istanze ritenute ammissibili e al volume della spesa ammissibile per ciascun settore. Complessivamente sono state presentate 262 domande di adesione, 226 ammissibili e solo 169 finanziate. La spesa ammessa era di 204.164.973,01 euro e il finanziamento pubblico di 62.574.344,33 euro, di cui 47.668.552,34 proveniente da Aiuti di Stato.
La distribuzione delle domande finanziate si concentra maggiormente nei settori vinicolo (28%) e carni (27%). I settori lattiero-caseario, cerealicolo e ortofrutticolo si attestano al 13%, mentre un peso minore assumono i settori uova, semi oleosi e altri prodotti (2%). Delle domande finanziate la finalità prevalente degli investimenti era il "miglioramento e razionalizzazione dei processi di trasformazione" (83%) e a distanza, il "miglioramento della presentazione e confezionamento dei prodotti"(8%).

7. Misura J - Miglioramento fondiario: questa misura si pone l'obiettivo di migliorare la competitività e l'efficienza dell'attività di malga nell'ottica del recupero dell'equilibrio degli ecosistemi, della riduzione della penalizzazione economica delle attività svolte in aree di montagna nei confronti della pianura e della salvaguardia del patrimonio tradizionale costituito dall'ambiente e dalla cultura montana. All'interno della misura gli interventi ammissibili sono stati suddivisi in due sezioni, ognuna con la propria dotazione finanziaria (22% nella Sezione 1 e 78% nella Sezione 2). La prima sezione riguarda gli interventi di elettrificazione rurale e di allacciamento e/o di produzione di energia anche con sistemi ecocompatibili fissi. La seconda sezione, invece, comprende gli interventi di restauro, ristrutturazione, risanamento conservativo dei fabbricati a servizio delle malghe, di impianti per la potabilizzazione e il riscaldamento dell'acqua, di sistemazione della viabilità silvo-pastorale, di adeguamento igienico sanitario dei locali, di impianti di smaltimento e stoccaggio dei liquami, e di miglioramento del cotico erboso. Nel 2004 non era prevista la possibilità di nuove adesioni e le domande finanziate da entrambe le azioni sono state 6, mentre nel 2003 ammontavano a ben 68. Delle sei azioni finanziate, una era rivolta alla sezione 1 e cinque alla sezione 2, per una spesa ammessa di 699.962,69 euro e un contributo concesso di 524.972,02 euro.

8. Misura M - Commercializzazione dei prodotti agricoli di qualità: in questa misura sono presenti due sottomisure:
- sottomisura A - Incentivazione dei sistemi di certificazione della qualità;
- sottomisura D - Associazionismo dei produttori agricoli.

La prima sottomisura ha lo scopo di favorire la crescita qualitativa dell'offerta di prodotti agricoli e agroalimentari a livello regionale, orientando i soggetti che operano

nell'ambito delle filiere agroalimentari verso le nuove esigenze dettate dal mercato in tema di tipicità, sicurezza, garanzia e certificazione dei prodotti[270]. Nel 2004, per la sottomisura A, è stata attivata la sola azione 1 per nuove domande di adesione e le azioni 3 e 5 solo per domande di conferma di impegni assunti negli anni precedenti. Complessivamente, le domande presentate sono state 235, di cui 226 ammesse e 170 finanziate; la spesa ammessa complessiva è pari a 3.322.834,78 euro e il contributo pubblico a 1.675.803,25 euro.

Tab. 11.21 – Sottomisura A: azioni attivate nel 2004

Azione	Domande finanziate	Spesa ammessa	Contributo pubblico
13A1 – nuove domande	156	2.921.897,09	1.502.788,01
13A3 – dom. conferma	7	307.100,00	132.840,00
13A5 – dom. conferma	7	93.837,69	40.175,24
Totale	**170**	**3.322.834,78**	**1.675.803,25**

Fonte: Regione Veneto, 2005.

Tab. 11.22 – Sottomisura D, numero di interventi e spesa ammessa nel 2004

Descrizione	Numero di interventi	Spesa ammessa
Spese per la gestione del catasto soci	4	83.574,05
Spese per il miglioramento della qualità	4	378.450,83
Spese generali e organizzative	3	17.975,10
Totale	**11**	**479.999,98**

Fonte: Regione Veneto, 2005

Gli interventi finanziati coprono le diverse fasi del processo di certificazione, ivi comprese le tariffe dell'organismo di certificazione (37%), le consulenze (35%) e le analisi di laboratorio (26%). La sottomisura D, invece, ha l'obiettivo di migliorare la competitività del settore primario, promuovere l'adeguamento delle produzioni alle nuove esigenze dei consumatori e migliorare il posizionamento delle diverse produzioni agricole, tutelandone e mettendone in risalto i caratteri originali. In questa sottomisura sono state presentate, ammesse e finanziate solamente 4 domande, 6 nel 2003, per una spesa ammessa pari a 479.999,98 euro e un contributo pubblico di 240.000,00 euro.

270) Questa sottomisura è a sua volta suddivisa in 5 azioni:
1. Introduzione e certificazione di sistemi per la gestione e l'assicurazione della qualità (imprese agricole ed agroalimentari);
2. Studio di sistemi di certificazione di prodotto (organismi ed associazioni);
3. Costituzione di nuovi consorzi e/o associazioni di produttori nel ruolo di organismi di riferimento per la gestione di produzioni DOP, IGP, DOC, DOCG o altri marchi collettivi conformi alla normativa comunitaria;
4. Sostegno alle attività di controllo ed autocontrollo svolta da consorzi e/o associazioni di produttori per la gestione di produzioni DOP, IGP o altri marchi collettivi conformi alla normativa comunitaria;
5. Misure di sostegno ai produttori per l'attuazione dei controlli obbligatori previsti dal regolamento (CEE) 2081/92.

9. Misura P - Promozione dell'adeguamento e dello sviluppo delle zone rurali:
questa misura cerca di promuovere, potenziare e migliorare qualitativamente l'offerta agrituristica e di turismo rurale, al fine di consentire un'integrazione dei redditi, favorendo la riconversione e il riorientamento delle attività tradizionali dell'azienda; è stata articolata in due sottomisure, la sottomisura A[271], relativa all'agriturismo, e la sottomisura B, relativa alla diversificazione delle attività aziendali con cui si è cercato di favorire lo sviluppo di attività alternative, la realizzazione di progetti individuali o collettivi di diversificazione nei settori dei servizi della salvaguardia ambientale, della valorizzazione delle tradizioni e della cultura locali, nonché la realizzazione di attività didattiche e ricreative[272].

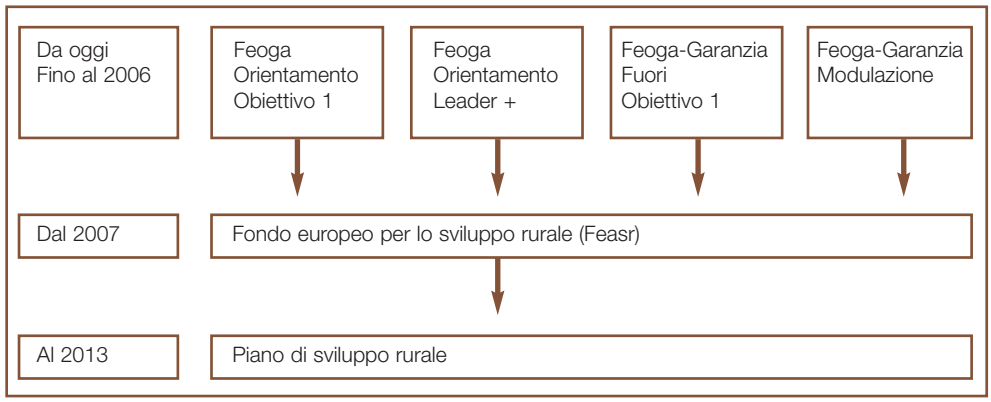
11.6 FUTURE LINEE DI PROGRAMMAZIONE (2007-2013)

Tra la seconda metà del 2003 e il 2004 si è avviata una revisione dei contenuti e delle regole che governano le politiche europee per lo sviluppo rurale. Il dibattito su tale riforma si è sviluppato essenzialmente su due piani: da un lato, il completamento del processo di riforma messo in atto con Agenda 2000, concretizzatosi con la riforma di medio termine (RMT); dall'altro, la presentazione del nuovo disegno per la programmazione dello sviluppo rurale per il periodo 2007-2013 (Mantino, 2005).
Mentre la politica agricola comune, attraverso i pagamenti diretti, incoraggia maggiormente la produzione di alimenti, la politica di sviluppo rurale, attraverso le misure di ristrutturazione, incoraggia gli imprenditori a migliorare il loro business e i metodi di gestione dell'impresa e rappresenta anche per questo il futuro della politica agricola europea. Mentre il sostegno ai redditi stenta a trovare giustificazione di fronte all'opinione pubblica ed è sempre più oggetto di critiche internazionali in sede di organizzazione mondiale del commercio (WTO), la politica di Sviluppo Rurale (SR) rappresenta il solo strumento valido sia in termini finanziari, sia sotto il profilo dei contenuti, per permettere alle imprese agricole e all'intero settore agroalimentare di continuare a essere competitivo sul mercato internazionale.
Numerose sono le novità introdotte con la nuova programmazione 2007-2013, prima fra tutte l'aumento dell'importanza data dall'Unione Europea alle politiche di sviluppo rurale, che diventano il centro delle scelte politiche degli interventi comunitari, con uno spostamento delle risorse dal primo al secondo pilastro della PAC. L'ammontare destinato alle misure nel prossimo periodo di sette anni di programmazione, sarà pari a 69,75 miliardi di euro[273]. Il nuovo regolamento prevede tre Assi di intervento già contemplati nella precedente programmazione: miglioramento della competitività del

271) La Sottomisura A si suddivide in ulteriori due azioni: Azione 1: attività divulgative e promozionali, realizzazione banche dati, realizzazione itinerari agrituristici e partecipazione a manifestazioni fieristiche. Questi interventi sono realizzabili da parte di enti pubblici e associazioni agrituristiche; Azione 2: investimenti a carattere aziendale finalizzati ad ampliare ed a migliorare l'ospitalità agrituristica, investimenti diretti alla realizzazione di attività ricreative. Questi possono essere realizzati da aziende agrituristiche singole od associate. Nell'azione 2 sono state previste 2 graduatorie separate per le zone di pianura e le zone svantaggiate di montagna.
272) Talq sottomisura B, prevede infatti interventi relativi alla promozione, ripristino e reintroduzione di attività, mestieri e prodotti tipici della popolazione rurale ed altre attività di servizio collaterali all'attività aziendale, nei settori sociali, culturali e ambientali.
273) Va sottolineato che lo sviluppo rurale è stata una delle politiche penalizzate dalla riduzione del bilancio comunitario rispetto alle proposte della Commissione europea, soprattutto se si tiene in considerazione che originariamente la Commissione aveva proposto uno stanziamento di 88 miliardi di euro, che erano scesi a 74 durante il periodo di presidenza lussemburghese nel giugno 2005, per essere definitivamente approvato, in dicembre 2005, l'ammontare di 69,75.

settore agricolo e forestale attraverso il sostegno per interventi di ammodernamento delle imprese e aiuti agli investimenti, continua quindi ad essere importante per la Unione europea sviluppare la capacità competitiva delle imprese; miglioramento dell'ambiente e dello spazio rurale attraverso misure per la gestione del territorio; qualità della vita nelle zone rurali e diversificazione dell'economia rurale attraverso azioni di diversificazione e rivitalizzazione delle aree rurali. Mentre oggi il 52% dei fondi è assorbito dalle misure per la gestione del territorio, il 32% per l'ammodernamento e solo il 10% per le aree rurali, con la nuova programmazione è prevista una minima ripartizione del budget nazionale a favore di ognuno dei tre Assi. In particolare è stata proposta una soglia che non può essere sotto il 15% per l'Asse 1 (competitività), il 25% per l'Asse 2 (ambiente) e il 15% per l'Asse 3 (diversificazione zone rurali).

Prosp. 11.1 – Suddivisione dei fondi europei per lo sviluppo rurale



Fonte: Mantino F., 2005

Un'ulteriore importante novità riguarda la semplificazione dei meccanismi di programmazione, gestione e controllo finanziario e l'unificazione di tutti gli interventi di sviluppo rurale in un fondo unico (Feasr), a differenza di quanto esistito fino ad ora, per cui una parte delle risorse proviene dal Feoga Garanzia e una parte dalla sezione Orientamento. Le problematiche da affrontare saranno molte e varie, in particolare un fattore rilevante di cui si dovrà tener conto è il consistente ampliamento dell'area geografica di applicazione della politica agricola comunitaria, per l'effetto dell'allargamento dell'Unione. Per tale ragione andranno ridefinite le aree meno favorite che possono accedere agli incentivi economici delle indennità compensative, si dovrà decidere la ripartizione dei fondi tra i diversi paesi membri, individuare dei criteri obiettivi, condivisi sia dai vecchi partner che dai nuovi. Dell'intero pacchetto coesione, secondo le ipotesi elaborate dalla Commissione, il 51,7% dovrebbe andare ai 15 Paesi, mentre il 41,7% andrebbe ai 10 nuovi entranti, il rimanente 6,6% verrebbe riservato all'ulteriore ingresso di Bulgaria e Romania a partire dal 2007. La quota destinata ai nuovi paesi entranti è maggiore nell'Obiettivo Convergenza[274], perché gran

274 L'Obiettivo Convergenza sostituirà il vecchio Obiettivo 1. In Italia, con la nuova riforma, avranno accesso a questo obiettivo solo Campania, Puglia, Calabria e Sicilia.

parte dei territori dei nuovi paesi membri è classificabile a 'ritardo di sviluppo', mentre per quanto concerne l'Obiettivo competitività regionale e occupazione, la quasi totalità delle risorse è destinata ai 15 Paesi (F. Mantino, 2004).

11.7 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO DELL'IMPRESA: VALORI INTERNI E VALORI ESTERNI

11.7.1 Essere competitivi

Come la maggior parte dei settori produttivi, anche quello agroalimentare si colloca in un mercato caratterizzato da una crescente concentrazione dell'offerta e il cui principale obiettivo è la costante conquista del consenso e della fiducia da parte del consumatore. In tale contesto le imprese che operano nel settore agroalimentare devono essere in grado di sviluppare e di difendere idonei fattori critici di successo.
Essere competitivi non significa "arrivare primi ovunque" ma raggiungere i propri potenziali, ovvero porsi come riferimento in un settore, incrementare valore percepito e utilità per i propri target, soddisfare appieno il consumatore. La competitività positiva implica, quindi, la sfida a vincere i propri limiti misurandosi con realtà da migliorare.
Considerare la competizione come la "distruzione altrui" rappresenta una prospettiva per lo più perdente; è infatti necessario, da parte delle imprese, andare oltre questo assunto e comprendere invece le dinamiche che contribuiscono alla creazione del valore, quale frutto dell'interazione tra il sistema aziendale, la psicologia del consumatore e il prodotto. Questa prospettiva porta all'approfondimento di nuove tematiche relative ai valori dell'organizzazione (Trevisani, 2000).

11.7.2 Il benessere organizzativo

La soddisfazione dei dipendenti e l'analisi del clima interno costituiscono elementi di grande rilievo per la struttura organizzativa, per i rapporti che vi sono in essa e per le attività che si potrebbero svolgere per migliorarla. Il benessere organizzativo rappresenta inoltre un importante momento di riflessione e un potente strumento di cambiamento, fondamentale per avviare di nuove procedure e per porre in essere nuovi programmi.
I principali valori interni di un'organizzazione, che costituiscono leve competitive determinanti per ottenere il successo dell'impresa (D'Egidio, 1999), si possono distinguere in:
- soddisfazione del cliente interno (del dipendente);
- impegno e passione in ciò che si fa e motivazione ad esprimere il meglio;
- interiorizzazione da parte dei membri dell'organizzazione di vision, mission e valori, ossia identificazione delle persone con l'azienda;
- percezione che i diversi "clienti", interni ed esterni, hanno dell'azienda;
- innovazione, quale capacità di cambiare schemi, approcci e modelli del passato;
- "capitale intellettuale", ovvero insieme di *know-how*, capacità di apprendimento e competenze aziendali;
- competenza emotiva, ossia capacità di sentire, comprendere e trasformare con

saggezza le emozioni in energia positiva;
- soddisfazione del cliente esterno.

Questi valori ci dimostrano come le relazioni, unitamente ad una comunicazione integrata e interattiva tra i vari componenti dell'organizzazione, rappresentino dei fattori chiave per la costruzione e per lo sviluppo del patrimonio di conoscenze e fiducia all'interno di un'azienda. La percezione di essere solo in minima parte responsabili e protagonisti del proprio futuro, il confronto con le aspettative non soddisfatte e un certo senso d'ansia per il cambiamento, costituiscono innegabili fattori di criticità per gli individui che fanno parte delle organizzazioni. L'impresa è molto più di una semplice "macchina" e tutti in fondo si aspettano di provare piacere nell'esperienza lavorativa, vissuta come una realizzazione non solo economica ma anche personale. Tutto ciò spinge verso un bisogno sempre crescente di promuovere il coinvolgimento e la partecipazione dei dipendenti dell'organizzazione e di riconoscerli come alcuni dei fattori di rilievo per il successo d'impresa. La condivisione degli obiettivi rende le persone consapevoli di essere parte integrante della vita di un'azienda, favorendo così una maggiore qualità ed efficienza nel lavoro svolto. Si tratta, quindi, di un percorso di innovazione finalizzato ad individuare possibili strategie migliorative, tra le quali raccogliere "il punto di vista" degli operatori, ovvero ciò che le persone percepiscono della propria organizzazione.

Promuovere il benessere organizzativo contribuisce in modo decisivo anche alla realizzazione della soddisfazione del cliente esterno. Ciò vale particolarmente in un quadro produttivo generale contrassegnato dai servizi, qual è quello contemporaneo, in cui sono determinanti – data l'immaterialità dei servizi stessi – le relazioni fra fornitore e fruitore. In ogni ambito della filiera produttiva le persone devono porre in essere intelligenti interpretazioni della propria funzione e di ciò che ad essa è richiesto. Devono, dunque, fare riferimento a risorse di creatività e di autonomia (De Carlo, 1994) – nell'ambito delle prestazioni che pure vanno attentamente codificate nelle procedure e nei contenuti – che si basano su presupposti di libertà e di soddisfazione lavorativa. In sintesi, sul vissuto della persona in termini di benessere lavorativo.

11.7.3 Fidelizzazione del consumatore

A tal proposito, è possibile affermare che la fidelizzazione del consumatore si ottiene attraverso un'azione congiunta dei valori che caratterizzano un'organizzazione, ovvero grazie alla sinergia di fattori critici interni, appena descritti, e fattori critici esterni.

Questi ultimi, finalizzati per lo più alla differenziazione dell'offerta, si traducono, nell'ambito del settore agroalimentare, in "qualità, sicurezza e rintracciabilità", "integrazione della filiera produttiva", "trasparenza dei prezzi", "responsabilità sociale", "innovazione e ricerca".

Un fattore competitivo fondamentale è rappresentato dalla qualità, la quale costituisce la chiave di volta per sostenere l'attuale sistema agroalimentare italiano, che peraltro oggi si trova ad affrontare anche varie problematiche legate alla sicurezza alimentare. Quest'ultima può essere definita come l'insieme di quegli attributi del prodotto che permettono sia di incrementare le performance competitive delle imprese, sia di tutelare il benessere e la sicurezza del consumatore. A tal proposito è importante sottolineare la crescente e generalizzata attenzione che oggi viene rivolta alla sicurezza

alimentare, che si è tradotta in un ampio insieme di regole e normative anche in relazione alla provenienza e alla rintracciabilità degli alimenti. Questi due ultimi criteri contribuiscono a fornire la necessaria documentazione in riferimento alle diverse fasi di produzione, trasformazione e distribuzione che individuano il percorso di un prodotto lungo l'intera filiera produttiva in una prospettiva di elevata integrazione reciproca (Nomisma, 2003).
La qualità va comunque collegata al prezzo, e il rapporto in ogni caso ha un valore di grande rilievo – pur se da solo non sempre determinante – sulla competitività dei prodotti. Va anche rilevato che nel settore agroalimentare è viva la necessità di una maggiore trasparenza, anche in termini di comunicazione, informazione, nonché orientamento verso i bisogni dei consumatori.
L'industria agroalimentare è caratterizzata nel nostro Paese da una diffusa frammentarietà e da una visione spesso settoriale della filiera. Tali limiti vanno superati perseguendo l'integrazione delle imprese di produzione con quelle di trasformazione e con quelle commerciali, peraltro tutte interdipendenti fra loro.
La responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Reponsability*) viene definita dalla Commissione Europea come "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate". Essa rappresenta una vera e propria opportunità per generare profitto in modo responsabile verso i partner economici, nonché verso la collettività e l'ambiente, creando un collegamento diretto tra l'agire imprenditoriale e la qualità del lavoro e della vita sociale (Costa, 2005).
L'integrazione della strategia sociale nella strategia aziendale diviene un mezzo per conseguire migliori prestazioni: la crescente contiguità con i valori sociali ed etici porta sovente ad un incremento delle possibilità e delle opportunità dell'impresa sul mercato.
Un altro valore chiave per il raggiungimento di adeguati livelli competitivi risulta essere quello della ricerca/innovazione strettamente connesso al fattore professionalità. L'industria agroalimentare, infatti, è costantemente impegnata a rispondere alle molteplici esigenze dei consumatori, allargando la propria offerta e fornendo prodotti sempre più innovativi. In tal senso, allo scopo di rafforzare la propria competitività, è determinante comprendere l'importanza dell'innovazione quale elemento trasversale e costante nel pensiero, nel prodotto e nell'intero sistema aziendale (Coppola, 2005).

11.8 QUALITÀ, SICUREZZA E INNOVAZIONE

11.8.1 Dimensioni trasversali

Il concetto di qualità, in generale e nella sua applicazione agli alimenti, appare in forte evoluzione sia nel tempo che nello spazio e varia molto anche da settore a settore e da prodotto a prodotto. Sulla base di tali premesse, la qualità può essere definita come "l'insieme delle caratteristiche e delle proprietà di un prodotto o servizio che si riferiscono alla sua capacità di soddisfare bisogni espliciti o impliciti" (Nomisma, 2003, p. 5). Si tratta di una definizione ad ampio spettro nella quale rientrano diverse accezioni.
Accanto alla qualità intesa come conformità a certi criteri o parametri e a quella legata

alle caratteristiche organolettiche dei prodotti si collocano nuove qualità, fra cui quella ambientale, quella tipica e di origine, quella etica. La qualità, inoltre, è percepita come principio trasversale all'interno del processo produttivo e più nello specifico riguarda le materie prime, la loro trasformazione, il confezionamento del prodotto finale fino alle corrette modalità di consumo indoor e outdoor.
Una costituente essenziale della qualità è la percezione da parte degli acquirenti delle principali caratteristiche che concorrono a costituirla. La qualità, infatti, è una nozione complessa e fa riferimento a valutazioni anche aleatorie e soggettive. In questo processo un ruolo importante viene assunto dall'informazione di cui dispone il consumatore e dagli input che gli vengono forniti da fonti esterne, quali i mezzi di comunicazione, lo scambio di conoscenze e l'immagine collettiva.
Nella catena della qualità alimentare il consumatore-cittadino rappresenta il soggetto finale. Mentre in passato il suo ruolo è stato per lo più di utente "passivo", oggi gli si deve riconoscere un ruolo sempre più attivo e propositivo. Ciò è vero essenzialmente per due motivi. Innanzitutto, la scoperta delle possibili controindicazioni connesse alle produzioni agro-industriali ha allertato e innalzato l'attenzione del cittadino rendendolo più sensibile e più responsabile in relazione alla sicurezza del prodotto alimentare. Inoltre, l'affermarsi di nuovi stili di vita e il correlato sviluppo di modelli di consumo coerenti fanno del consumatore un soggetto che non si accontenta di un'offerta standardizzata ma che cerca la qualità in relazione a varie caratteristiche fra cui: marca, tipicità, origine, tutela dell'ambiente.

11.8.2 Aspetti normativi

La richiesta di sicurezza e di standard di qualità riconoscibili richiede anche un sistema di norme adeguato. Esso interviene definendo i principi e gli standard di garanzia sia del prodotto alimentare che dell'organizzazione (norme igienico-sanitarie, tracciabilità dei prodotti, sistema HACCP, ecc.).
Dal punto di vista delle imprese, la "qualità commerciale" rappresenta l'elemento sul quale vengono costruite le proprie strategie di posizionamento nel mercato e quindi le modalità di interazione tra produttore, distributore e consumatore, articolando così un concetto di qualità applicato al prodotto nella sua accezione più ampia (bene + servizio).
Grande rilievo ha il concetto di qualità codificata, che si distingue in qualità normativa (ISO 9000, ISO 14001, denominazione di origine, regolamenti sulla produzione biologica, ecc.) e qualità dichiarata. Quest'ultima è riconducibile a prodotti realizzati secondo processi dichiarati e riconoscibili – e per questo controllabili – in cui il produttore può rafforzare quanto dichiarato attraverso la certificazione volontaria di prodotto e la certificazione di filiera secondo criteri di rintracciabilità e sicurezza che fanno riferimento alla norma UNI 10939 (Nomisma, 2003).
Spesso la qualità risulta vincente se combinata con l'innovazione: attraverso quest'ultima, infatti, è possibile contrastare efficacemente i tentativi di imitazione, recuperare i margini di competitività, ottenere una differenziazione del prezzo e un maggior reddito. L'innovazione continua va sostenuta e governata.

11.8.3 Made in Italy

In Italia il comparto agroalimentare è costituito per lo più da piccole e medie imprese, altamente specializzate nella produzione di prodotti di qualità che godono di una buona reputazione presso i consumatori internazionali. Essi, infatti, riconoscono a tali prodotti un vantaggio competitivo sul versante della qualità e della tipicità.
Il *made in Italy* si è affermato nella storia del nostro Paese grazie alla straordinaria capacità degli imprenditori di selezionare e valorizzare sapientemente le materie prime lavorandole secondo ricette e tecnologie innovative, facendo tesoro delle ricchissime tradizioni locali e garantendole con l'affidabilità dei propri marchi. Si tratta di prodotti che hanno uno stretto legame con la storia e l'immagine dell'Italia.
L'industria alimentare è impegnata nella ricerca e nell'innovazione – di prodotto e di processo – con lo scopo di garantire agli italiani, consumatori sempre più attenti, la disponibilità di alimenti che coniughino gusto, rapporto qualità/prezzo ed elevati standard nutrizionali, in piena sicurezza. Tali obiettivi rappresentano oggi aspetti strategici per il settore (Rossi di Montelera, 2005).

11.9 RESPONSABILITÀ SOCIALE E ATTESE DEI CONSUMATORI

11.9.1 Investimento più che costo

Responsabilità sociale significa, per l'impresa, assumersi la responsabilità, intesa nel senso più ampio del termine, dell'impatto prodotto dalle proprie attività e iniziative sull'ambiente circostante.
Tale responsabilità assume oggi, per la competitività dell'impresa, una valenza fondamentale: non è sufficiente, infatti, che l'impresa realizzi prodotti di buona qualità a prezzi ridotti, perché a questo si sono aggiunti fattori quali l'impatto del ciclo produttivo sull'ambiente, la sicurezza dei lavoratori e della popolazione in prossimità dell'insediamento produttivo e l'impatto sociale delle politiche aziendali nei confronti dei propri lavoratori, di tutti coloro che partecipano al processo produttivo e dei consumatori (Rina, 2002).
La Commissione europea, già nel Libro Verde (2001), giudica la responsabilità sociale come un investimento e non come un costo, indicandone positivamente gli effetti diretti, quale il maggior impegno che segue il miglioramento dell'ambiente di lavoro, e quelli indiretti, legati alle nuove garanzie richieste da investitori e consumatori su queste tematiche.
Sono sempre più numerose, quindi, le imprese che scelgono di adottare una sorta di codice etico nella gestione e, progressivamente, l'immagine stessa dell'azienda si sta modificando. Ogni organizzazione produttiva è sempre più una componente importante del territorio in cui opera, soprattutto in risposta alla crescente attenzione dell'opinione pubblica che ha visto il costante rafforzamento, nei Paesi economicamente più evoluti, dei movimenti dei consumatori. Questi, infatti, non hanno esitato a dare vita ad aperte contestazioni e, in casi estremi, a vere e proprie azioni di boicottaggio. Ciò, in una società globale in cui la comunicazione è governata da Internet, può assumere una risonanza che sarebbe stata inimmaginabile fino a qualche

decennio fa.
Il ruolo sociale che in questo modo l'impresa riveste risponde ad una rinnovata attenzione verso la qualità della vita, la sicurezza e la salute degli individui, nonché al forte interesse verso la salvaguardia del patrimonio ambientale, in una prospettiva di sostenibilità e di progetto a lungo termine.

11.9.2 Cause related marketing

Tra le principali conseguenze di questi assunti si fa strada una nuova concezione di marketing, definito anch'esso sociale o etico che, mantenendo intatte le sue caratteristiche e le sue tecniche d'azione, opera in spazi diversi da quelli puramente aziendali, a favore del benessere sia dei consumatori sia dell'intera società. Con la responsabilità sociale, infatti, si riconosce all'impresa un grande potere di cambiamento della società, al di là della sfera meramente economica e della necessità immediata di realizzare un profitto.
Il punto di vista etico applicato al marketing – che possiamo tradurre in prodotti più sicuri, con minore impatto ambientale, etichette e confezioni non ingannevoli, politiche concorrenziali che evitino accordi sul prezzo e tecniche di vendita scorrette – porta con sé una maggior fiducia da parte dei consumatori, i quali, in nome di una condivisione di valori, assicurano maggior adesione e continuità di relazione, con un conseguente vantaggio competitivo per l'azienda (Bufalini, 2003).
Le strutture etiche, di per sé, possono essere considerate strumenti che creano fiducia, dato che l'assunzione di responsabilità attribuisce credibilità e migliora l'immagine dell'impresa. Aumentano così le probabilità di acquisto e, soprattutto, di riacquisto, perché l'affidabilità del prodotto costituisce un legame solido con il consumatore. Quest'ultimo viene in tal modo altamente fidelizzato.
Tra le tecniche di mercato che hanno raccolto maggior consenso in questa direzione si colloca il *cause related marketing*, in cui al supporto di cause giuste si possono associare risultati positivi per le attività dell'azienda. Esso infatti consiste in una sorta di alleanza tra impresa produttiva e impresa no-profit per promuovere il prodotto abbinato ad una causa meritevole e ottenere così un beneficio per entrambe. L'azienda può utilizzare questa tecnica come strumento per aumentare le vendite, affidandosi all'incentivo della beneficenza per invitare il consumatore ad acquistare il prodotto, o anche solo per promuovere la propria immagine. Così il *cause related marketing* si delinea come un *win-win-win* scenario (Adkins, 1999), in cui traggono beneficio sia il consumatore, acquistando il prodotto, sia l'impresa, incrementando le vendite, sia i promotori della causa, per i fondi ricevuti. Questo strumento di vendita si è rivelato vincente negli anni, riuscendo non solo a diffondere maggiormente gli svariati prodotti a cui è stato associato, ma anche a sensibilizzare e promuovere, con merito, la partecipazione alle tematiche sociali (Bufalini, 2003).

11.9.3 Procedure di risposta

Alla responsabilità sociale le imprese possono rispondere mediante procedure e strumenti di grande rilievo:
- il bilancio sociale attraverso cui l'impresa rende note le risorse economiche, le

competenze e le modalità di impegno utilizzate per promuovere attività nel sociale, rispondendo così alla richiesta sempre maggiore di informazione e trasparenza da parte dell'opinione pubblica;
- le certificazioni ambientali di procedure produttive che provochino impatti ambientali sostenibili, riducendo l'inquinamento e lo sfruttamento indiscriminato delle materie prime mediante l'utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, che costituiscono un ulteriore elemento di fiducia per l'azienda;
- la norma SA8000 che certifica il rispetto aziendale dei diritti umani e garantisce l'applicazione di procedure non lesive dei diritti sindacali dei lavoratori, l'assenza di comportamenti discriminatori e di azioni di mobbing all'interno delle aziende;
- il codice etico che esprime l'impegno, documentato pubblicamente, da parte delle aziende a rispettare la qualità e le caratteristiche dichiarate dei prodotti immessi sul mercato, garantendo inoltre di utilizzare processi produttivi che non compromettono la salute dei lavoratori e non alterano gli equilibri ambientali. Tale modo di operare offre, in termini di prestigio dell'azienda e di fidelizzazione del cliente, un grande vantaggio competitivo (Caprari, 2004).

Quanto detto assume una valenza del tutto particolare quando parliamo di impresa agroalimentare. Il bene ambientale, che è uno degli elementi tutelati dalla responsabilità sociale d'impresa, è il fondamento stesso della produzione per il settore. La sicurezza del prodotto, inoltre, si riflette in maniera diretta sulla salute e sul benessere del consumatore.

Essendo, quello agroalimentare, un settore indissolubilmente legato alla natura, il "bene ambiente" viene inteso come valore economico, per cui un suo depauperamento scriteriato sarebbe controproducente, oltre che irresponsabile. È solo nella prospettiva della sostenibilità, e quindi della responsabilità, che può essere pensato oggi un valido processo produttivo.

La politica di rintracciabilità del prodotto, così come l'indicazione geografica e la denominazione di origine controllata, sono dei casi indicativi di come il prodotto di qualità sia inscindibile dall'ambiente in cui si sviluppa, per cui è tutto un territorio ad essere "venduto" al consumatore insieme al prodotto.

Allo stesso modo, la sicurezza del prodotto in campo agroalimentare diventa necessariamente una discriminante del suo successo, poiché costituisce non solo un fattore direttamente collegato con la salute del consumatore, ma entra in una rete di valori legati al cibo, all'alimentazione, al piatto tipico, che incidono fortemente sulla vita della persona e sulle scelte che questa farà al momento dell'acquisto. Queste considerazioni ci conducono a sottolineare nuovamente la valutazione della responsabilità sociale da parte della Commissione europea come investimento e non come costo.

Riconosciuta alle imprese una forte influenza a livello sociale oltre che economico, bisogna anche ricordare l'importanza dell'alimentazione per l'individuo, non solo sotto l'aspetto nutrizionale, ma in quanto espressione culturale, di costume, di valori e di abitudini, per cui occorre che le imprese assumano strategie di azione e di comportamento "etici".

11.10 AZIONI DI MARKETING ATTRAVERSO IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

11.10.1 L'approcio del marketing relazionale

Un obiettivo centrale per l'azienda è promuovere la fedeltà dei propri clienti. Se negli anni '50 e '60 le strategie di marketing erano fondamentalmente orientate al prodotto e basate sui mezzi di comunicazione di massa e sullo sviluppo di una forte identità di marchio, negli anni successivi si comprende l'importanza di relazionarsi con il proprio cliente per raggiungerlo in modo efficace e per trasformarlo da occasionale in interlocutore stabile (Ronchi, 2003).
Gli studi di taglio psico-sociologico sul consumatore hanno evidenziato come, negli ultimi anni, questi si sia evoluto, diventando più attento non solo al prodotto e alle sue caratteristiche, ma anche all'ambiente, ai valori etici e sociali; più attento in termini di qualità, più selettivo, più sensibile al servizio oltre che al prezzo, più esigente nel richiedere professionalità e attenzione, così da essere in grado di percepire una relazione diretta e privilegiata con l'azienda.
Da queste considerazioni hanno origine i concetti di marketing relazionale, di *direct marketing*, di *marketing one to one*, di *customer satisfaction*, fino al quello più recente di *customer relationship management* (CRM) con cui si completa il processo di spostamento della filosofia aziendale da "prodotto-centrica" a "cliente-centrica".
Il marketing relazionale rappresenta l'attuale evoluzione dei principi classici del marketing aziendale; esso si sviluppa a partire dalla seconda metà degli anni settanta, in seguito alla constatazione dell'inadeguatezza del marketing tradizionale ad essere applicato sia al settore dei servizi che a quello dei beni industriali.
L'obiettivo principale di questo nuovo approccio di marketing è di iniziare, negoziare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati, sulla base di accordi a lungo termine con clienti e fornitori (Hakansson & Wootz, 1979).
Secondo questa impostazione, il marketing diventa management delle relazioni, rivolto a creare, mantenere e gestire un network di rapporti di lungo periodo. Elementi innovativi e distintivi sono, da un lato, la centralità e l'interattività dei rapporti che si sviluppano tra le parti, entrambe coinvolte nelle transazioni in atto, dall'altro, l'evoluzione dell'orizzonte temporale di riferimento che in questo ambito si individua nel medio/lungo periodo in quanto le relazioni richiedono tempo per essere analizzate, costruite e mantenute.
La prospettiva del marketing relazionale suggerisce una nuova logica di impostazione del rapporto impresa-mercato e, di conseguenza, nuove modalità di costituzione e sviluppo del vantaggio competitivo. La necessità per l'impresa di essere competitiva e di proporre un'offerta che venga preferita rispetto a quella della concorrenza comporta sia la rottura dell'autoreferenzialità del sistema-azienda, sia il coinvolgimento sempre più elevato del cliente, in quanto in grado di contribuire in maniera fondamentale a determinare il livello di qualità del prodotto/servizio (Grönroos, 1994).
Si delinea, quindi, l'obiettivo di accumulare il capitale di fiducia del consumatore in una prospettiva di lungo periodo, facendo leva sul valore della relazione per il cliente.
Castellett (2004) mette in evidenza l'importanza della conoscenza e della fiducia nel

cosiddetto circolo virtuoso del valore della relazione. Infatti "la fiducia che l'impresa riesce a conquistare, in pratica, non deve essere il frutto di una determinazione casuale, ma deve essere piuttosto il risultato di un'intenzionale pianificazione strategica".
Una prima fase d'intervento consiste nel conoscere meglio i propri clienti e le loro caratteristiche, per poter successivamente costruire un percorso di analisi utile per l'implementazione di attività e di itinerari strategici di sviluppo di cui il cliente è protagonista. La fidelizzazione del cliente implica la personalizzazione della comunicazione e dell'offerta, che viene costruita ad hoc. Ogni consumatore è un individuo a sé e, in quanto tale, necessita di una relazione personalizzata che risponda alle sue specifiche esigenze e interessi e che lo faccia sentire unico e speciale.
Il processo di creazione di valore per il cliente, derivante dalla sua relazione con l'azienda, ha bisogno di essere gestito con strumenti adeguati, efficaci e facilmente applicabili. Tra questi un ruolo importante, anche per le aziende del settore agro-alimentare, è assunto dal Customer Relationship Management (CRM).

11.10.2 Il customer relationship management - CRM

Per Customer Relationship Management (CRM) si intende un complesso di procedure organizzative, strumenti, archivi, modelli comportamentali, creato in un'azienda per gestire le relazioni con il cliente e migliorare la relazione cliente-fornitore; esso comprende l'acquisizione e lo sviluppo di conoscenze sul cliente con l'obiettivo di vendere in maggiore quantità e più efficientemente i propri prodotti/servizi. Il CRM comporta un'analisi approfondita delle variabili relative al consumatore per raggiungere una conoscenza completa delle sue abitudini, dei suoi desideri, delle sue necessità, la quale conoscenza diviene la base per strategie di marketing, piani e campagne futuri (Borghesi, 2001).
Il processo di crescente attenzione inizia con l'individuazione di nuovi clienti, prosegue con il tentativo di soddisfare e fidelizzare i clienti acquisiti per giungere, infine, ad un cliente come asset aziendale che richiede una strategia CRM al fine di rendere più produttiva e gratificante la relazione; è in tale prospettiva che l'azienda concentra il proprio focus sulle esigenze del cliente cercando di conoscerlo (chi è il cliente?), di ascoltarlo (quali sono i suoi bisogni/desideri attuali e futuri?) e di supportarlo in caso di necessità di assistenza tecnica e/o di eventuali reclami. La fidelizzazione del cliente è, quindi, un processo che inizia sin dal primo contatto e che non si esaurisce mai: l'aver acquisito un nuovo cliente, infatti, non implica che egli diventi un cliente fedele. Risulta fondamentale in questa fase evitare errori quali sono operazioni impersonali, promozioni non mirate a target definiti, cattivo uso dei dati, scelte temporali e di metodo non accurate che possono dare al cliente la percezione di un'azienda che non si preoccupa del singolo caso o di instaurare una relazione che vada oltre il primo acquisto. Al contrario, occorre che l'impresa individui un corretto metodo di promozione che sia tailor made per il cliente in questione; ciò significa tenere conto dei desideri e delle esigenze espresse, offrire idee e servizi in modo tempestivo e interattivo, personalizzare l'offerta.
La personalizzazione del prodotto/servizio consiste nell'adattare uno standard, un processo interno già esistente alla singola richiesta del cliente, attraverso un percorso

di reciproco apprendimento, al fine di creare valore aggiunto (Rosco, 2003).
Tale strategia rientra nell'approccio del *marketing one to one*, da intendersi come la percezione del cliente di avere una relazione diretta con l'azienda. Questo approcio si propone non tanto la soddisfazione di un unico bisogno di molti clienti, quanto del maggior numero di bisogni di ogni singolo cliente. Il concetto *one to one* si riflette operativamente nell'utilizzo sempre maggiore di strumenti di *direct marketing* quali il telemarketing e il *mailing*, che consentono all'azienda di intrattenere un rapporto diretto con i propri clienti, nonché di conoscerne preferenze e abitudini di acquisto in una prospettiva di CRM.
Dal punto di vista tecnico-operativo il CRM si riferisce a "un sistema informativo che registra in modo organizzato tutti i contatti con clienti e potenziali clienti, immagazzina le informazioni e le utilizza per ritagliare offerte mirate a segmenti di clienti" (Ronchi, 2003 p. 13). In tale accezione il CRM si basa su specifici assetti organizzativi in cui si usano computer e adeguati software applicativi per costruire il database dell'azienda, fondamentale per conservare, organizzare e usare al meglio le informazioni sui clienti attuali e potenziali.
È importante non identificare il CRM esclusivamente con una tecnologia o un'applicazione informatica. Piuttosto si tratta di una filosofia che coinvolge l'intera azienda collegandosi alla strategia, alla comunicazione, all'integrazione tra i processi aziendali, alle persone e alla cultura organizzativa con l'obiettivo primario di porre il cliente al centro dell'attenzione, di soddisfarlo e fidelizzarlo.
Farinet e Ploncher (2002) auspicano che il CRM venga affrontato non tanto come una moda tecnologica, quanto come un'opportunità culturale derivante dal bisogno di un nuovo tipo di rapporto tra chi produce e chi acquista, tra offerta e domanda; di un rapporto improntato a principi etici, di trasparenza e reciprocità con implicazioni per ciò che concerne la responsabilità sociale dell'impresa.
Nella conferenza di New York del 2004 sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), l'aspetto che è emerso con maggior convinzione è proprio la necessità di un'integrazione tra Customer Relationship Management – CRM – e Corporate Social Responsibility – CSR – dal momento che una gestione strategica del cliente orientata a stabilire un rapporto lifetime, ovvero a lungo termine, richiede all'azienda di impegnarsi socialmente e in modo responsabile al fine di adeguarsi alle crescenti aspettative degli *stakeholder*. Relazionarsi con i propri clienti interni ed esterni secondo un approccio etico non è più una scelta di opportunismo o un optional bensì un must per l'azienda che vuole competere e sopravvivere alle trasformazioni del mercato.

11.10.3 Applicazioni del CRM

Un processo di CRM ha inizio con la raccolta e l'analisi dei dati in merito alle relazioni con i clienti, alle loro preferenze e comportamenti d'acquisto; tali informazioni sono successivamente tradotte in prodotti da commercializzare, in offerte personalizzate per il singolo cliente e in attività di assistenza in caso di richieste o problemi. Dai ritorni in termini di informazioni ottenute dai clienti e di vendite effettuate si traggono elementi per ulteriori raccolte di dati in un ciclo continuo e ripetuto che, se correttamente applicato, permette di ottenere molti vantaggi.
Innanzi tutto, la capacità di rispondere prontamente alle esigenze del cliente, se non di

anticiparle, consente all'azienda di acquisire un forte vantaggio competitivo nei confronti della concorrenza; in secondo luogo, l'introduzione di tecnologie informatiche e dell'automazione per il supporto del sistema di CRM incrementano l'informazione aziendale; infine, la maggiore efficienza e la corretta gestione della relazione con i clienti permettono all'impresa di accrescere la base dei propri clienti nonché di aumentare le ragioni per cui al cliente risulta poco gradito cambiare azienda/prodotto/servizio (Office Magazine, 2003).
Il Customer Relationship Management si articola in tre componenti: il CRM collaborativo in cui avvengono i processi di interazione con il cliente, il CRM operativo che comprende i sistemi tecnologici e metodologici applicabili nel contatto con il cliente e il CRM analitico al cui interno hanno luogo i processi di raccolta, manipolazione e analisi dei dati raccolti sul cliente.

11.10.3.1 Il CRM collaborativo

Il *collaborative CRM* comprende tutti i mezzi e le strategie (i cosiddetti *customer touch points*, punti di contatto) utilizzabili dall'azienda per interagire con i propri clienti e raccogliere informazioni su caratteristiche, necessità e desideri del mercato di riferimento; essi rappresentano delle "porte di comunicazione" messe a disposizione dall'azienda stessa (Ronchi, 2003).
I punti di contatto utilizzabili sono il contatto personale, i *contact center*, gli eventi e Internet.
Il contatto personale, con un venditore ad esempio, può risultare fondamentale in alcuni settori per i contenuti dell'offerta o in quanto filosofia caratterizzante l'azienda.
I *contact center* non sono altro che i moderni call center che, grazie alle nuove tecnologie, si sono trasformati in sistemi completi di interazione con il cliente dalle molteplici funzioni: non solo servizi di assistenza, ma anche vendita diretta, servizi di tipo amministrativo e commerciale, gestione di appuntamenti, promozione di eventi, indagini di mercato e appoggio alle campagne pubblicitarie attraverso il telefono, l'Interactive Voice Response (IVR), l'e-mail.
Gli eventi (fiere, convegni, manifestazioni) consentono all'azienda di parlare direttamente con i propri clienti e con i potenziali clienti e di rilevare informazioni sul livello di soddisfazione del prodotto/servizio, su eventuali opinioni, suggerimenti e richieste particolari, da utilizzare per successive campagne promozionali e di marketing.
Infine, l'uso di Internet e dei suoi strumenti (web, chat, e-mail) ha incrementato le possibilità di interazione tra azienda e cliente, tanto che oggi si parla di e-CRM, una sorta di Customer Relationship Management on line. Attraverso il comportamento di un navigatore sul proprio sito, l'azienda riesce ad acquisire una grande quantità di informazioni: i prodotti cui il navigatore stesso è interessato, le pagine più scaricate e più visitate, la frequenza di visita del sito, le parole chiave utilizzate nei motori di ricerca, in base alle quali potrà segmentare e personalizzare le offerte successive (Office Magazine, 2003).
Nonostante il punto di forza di Internet consista nella sua non invadenza e assenza di pressione all'acquisto, ciò non significa abbandonare il cliente a se stesso; al contrario, occorre che l'azienda consenta il massimo livello di interattività con i clienti tramite la

possibilità di contattarla in tempo reale con la posta elettronica, la chat, il co-browsing (visitare insieme il sito), o dando al cliente l'opportunità di essere richiamato all'ora desiderata (call back) (Ronchi, 2003).

11.10.3.2 Il CRM operativo

L'operational CRM raggruppa quell'insieme di azioni e processi il cui compito è gestire e integrare le interazioni dei clienti con le funzioni di marketing, di produzione e del commerciale. Esso comprende sia attività di *front office* (implementazione di opportune campagne di marketing, gestione dei contatti nella funzione commerciale), sia di back office; in quest'ultimo caso, le informazioni sui clienti ottenute dal CRM collaborativo consentono di migliorare l'efficienza dei processi di produzione, fornitura e logistica, riducendone i costi (Office Magazine, 2003).

11.10.3.3 Il CRM analitico

L'analytical CRM si riferisce alle procedure e agli strumenti utilizzati per migliorare la conoscenza del cliente estraendo dati dal CRM operativo, analizzandoli e studiandoli. In particolare, le informazioni dei diversi settori aziendali vengono raccolte e correlate attraverso i *datawarehouse* e i *datamart* e successivamente analizzate secondo i metodi dell'analisi multidimensionale (OLAP) o degli algoritmi di *data mining* (Office Magazine, 2003).
L'implementazione di processi di Customer Relationship Management sta diventando sempre più una necessità di sopravvivenza, oltre che un fattore critico di successo per l'azienda, anche del settore agroalimentare; il CRM infatti può risultare determinante per le piccole e medie imprese che non posseggono cospicue risorse finanziarie.
Risulta auspicabile per le PMI, quindi, attrezzarsi anche utilizzando sistemi non troppo onerosi per l'organizzazione ma comunque efficaci quali sono database piuttosto semplici, software applicativi per gestire i contatti con i clienti, call center con personale ridotto o part-time, ricordando sempre che il CRM non si riduce a una questione di marketing e sistemi informativi. Il CRM coinvolge l'intera azienda evidenziando a tutti il vero obiettivo per cui occorre impegnarsi e lavorare: l'ascolto, la fidelizzazione e la soddisfazione piena delle aspettative del cliente.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. (2004), *Rapporto 2003 sul sistema agroalimentare del Veneto*, Osservatorio Economico Veneto Agricoltura.

ISTAT (2003), *V Censimento generale dell'agricoltura*.

ISTAT (2005), *Struttura e produzioni delle aziende agricole* (dati 2003), Dati on-line.

Grandin Sara (2003), *I consorzi di tutela dei prodotti DOP e IGP del Veneto: problematiche e strategie di valorizzazione*.

ISTAT (2005), *Conti economici regionali*.

ISTAT (2005), *Dati sulla struttura e le produzioni delle aziende agricole* (dati 2003).

ISMEA (2004), Il mercato del latte in Osservatorio Latte, *Rapporto 2004*, Franco Angeli, Milano.

ISMEA (2003) Il mercato del latte in Osservatorio Latte, *Rapporto 2003*, Franco Angeli, Milano.

Manfredi G. (2005), *Per ogni distretto del latte un costo di produzione diverso*, L'Informatore Agrario, supplemento n. 3, pp. 12-19.

Menghi A., de Roest K. (2003), *Costi di produzione del latte, Italia fanalino di coda in Europa*, L'Informatore Agrario, n. 41, pp. 43-45.

Menghi A., de Roest K. (2004), *Redditività ancora in calo nell'allevamento da latte*, L'Informatore Agrario, n. 51, pp. 31-34.

Menghi A., de Roest K. (2005), *Concorrenza internazionale e strategie difensive del latte Ue*, L'Informatore Agrario, supplemento n. 3, pp. 7-11.

Bittante G., Andrighetto I., Ramanzin M. (2002), *Tecniche di produzione animale*, Liviana, Torino.

Montanari C., Corradini E. (2002), *Carne avicola: aumentano produttività e consumi ma anche i costi di produzione*, L'Informatore Agrario, n. 35.

Corradini E., Montanari C. (2003), *Polli e tacchini: prezzi in ripresa, dopo un 2002 da dimenticare*, CRPA.

Corradini E. – Montanari C. (2004), *Polli e tacchini: dopo il sereno torna l'incertezza*, Agricoltura, settembre, CRPA.

Menghi A. (2003), *Broiler e ovaiole reggono meglio la sfida del mercato*, CRPA.

Boatto V. (2002), Nuove sfide per l'imprenditoria giovanile in *Atti del convegno 'Inserimento dei giovani nell'impresa agricola'*, Accademia dei Georgofili, Firenze.

Ferrucci L. (2000), *Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa*, Franco Angeli.

INEA (2004), *Insediamento e permanenza dei giovani in agricoltura, gli interventi a favore dei giovani agricoltori*, Ministero delle Politiche Agricole e Forestali, Osservatorio per l'imprenditorialità giovanile in agricoltura, Roma.

INEA (2000), *Il commercio con l'estero dei prodotti agroalimentari*.

INEA (2003), *Il commercio con l'estero dei prodotti agroalimentari*.

INEA (2004), *Il commercio con l'estero dei prodotti agroalimentari*.

Moroni M. (2001), *Giovani e agricoltura, elaborazioni statistiche*, Documento on-line.

Regione Veneto (2004), *Giovani e anziani in agricoltura, il ricambio generazionale nelle aziende agricole venete*, Documento on-line.

Sotte F. *et al.* (2005), *Giovani e imprese in agricoltura, cosa dicono le statistiche?*, Documento on-line.

Fugaro A. (2004a), *Lo Sviluppo Rurale, alla ricerca di un nuovo modello d'impresa*, Terra e Vita, supplemento n. 46.
Fugaro A. (2004b), *Sviluppo rurale, motore dell'agricoltura del futuro*, L'Informatore Agrario, n. 3, pp 8-9.
Fugaro A. (2004c), *Come "crescere" con lo sviluppo rurale*, L'Informatore Agrario, n. 14, pp 11-13.
Fugaro A. (2004d), *Sviluppo rurale: prima proposta per il periodo 2007-2013*, L'Informatore Agrario, n. 31, pp 18-19.
Mantino F. (2004), *Come cambiano obiettivi e risorse con i nuovi Fondi strutturali*, L'Informatore Agrario, n. 45, pp 26-28.
Mantino F. (2005), *Strategie e flessibilità nella proposta per lo sviluppo rurale 2007-2013*, L'Informatore Agrario, n. 2, pp 27-29.
Scoppola M. (2003), *Il commercio internazionale dei prodotti agroalimentari: la posizione e le prospettive dell'Italia in una Europa allargata*, in La liberalizzazione degli scambi dei prodotti agricoli tra conflitti e accordi. Il ruolo dell'Italia, Atti del XL Convegno di Studi Sidea, 18-20 settembre 2003.
Krugman P. (1994), *"Productivity isn't everything": The Age of Diminishing Expectations*, MIT Press.
Savona P., Viviani C. (2005), *Economia Italiana, n. 1*.
Regione Veneto (2005), *"Relazione annuale del piano di sviluppo rurale"*.
Adkins, S. (1999). *Cause related marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
Borghesi, A. (2001). I processi di supply chain management, product development management e customer relationship management: la nuova alleanza e la loro centralità nella funzione di marketing. *Sinergie*, 56(19), 3-36.
Bufalini, P. (2003), *Il marketing etico*. Roma: Agra Editrice.
Caprari, P. (2004), *La responsabilità sociale dell'impresa come obiettivo strategico di sviluppo sostenibile e competizione*. www.unicz.it
Castellett, M. (2004), *Sinergie. Dinamiche relazionali e politiche di marketing per lo sviluppo strategico di ambienti collaborativi*. Milano: McGraw-Hill.
Commissione delle Comunità Europee (2001). Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. *Libro Verde*. Luglio, Com 366.
Coppola, S. F. (2005), *Il sistema agroalimentare nel Sud. Come essere competitivi*. www. costozero.it
Costa, M. (2005), *Sviluppo e competitività per l'impresa socialmente responsabile*. Civitas, p. 1, Anno VI, 3.
De Carlo, N. A. (1994), *Autonomia e creatività nel lavoro*. In AA.VV. Le professioni del futuro. Padova: Forema-Assindustria.
D'Egidio, F. (1999), *La vitalità dell'impresa*. Milano: Sperling & Kupfer Editori.
Farinet, A. & Ploncher, E. (2002), *Customer Relationship Management. Approcci e metodologie*. Milano: Etas Libri.
Grönroos, C. (1994), *Management e marketing dei servizi*. Torino: Isedi.
Hakansson, H. & Wootz, B. (1979), A framework of Industrial Buying and Selling. *Industrial Marketing Management*, 2, pp. 28-39.
Nomisma (2003), La qualità per competere. *Primo Rapporto Indicod* – Nuove sfide per l'Agroalimentare italiano. Roma: Agra Editrice.
Office Magazine (2003), *I vantaggi esclusivi del CRM* (a cura della redazione). Milano:

Edizioni Master.
Rina (2002), *La Certificazione della Responsabilità Sociale*. Dossier del Rina.
Ronchi, M. (2003), *CRM per tutti. Il cliente è per sempre*. Milano: FrancoAngeli.
Rosco, M. (2003), *Il marketing dell'informazione e della conoscenza*. Milano: Editrice Bibliografica.
Rossi di Montelera, L. (2005), *I nuovi trend dell'industria alimentare. Made in Italy vuol dire fiducia*, documento on-line.
Trevisani, D. (2000), *Competitività aziendale, personale, organizzativa: strumenti di sviluppo e creazione del valore*. Milano: FrancoAngeli.

Siti web

http://europa.eu.int/scadplus/leg/it/lvb/l60032.htm
www.sincert.it
www.regione.veneto.it
www.unionenazionaleavicoltura.it
www.crpa.it
http://www.agriregioneeuropa.it