

# “LE SFIDE DELLE AZIENDE AGRICOLE NEI TERRITORI RURALI TRA MARGINALITÀ, COMPETITIVITÀ E SOSTENIBILITÀ”

di Maria Assunta d’Oronzio e Milena Verrascina

## Sommario

<b>Premessa</b>	<b>2</b>
<b>Approccio Metodologico</b>	<b>4</b>
Il segmento di aziende competitive in chiave di filiera	5
Il segmento di aziende competitive in chiave di diversificazione	6
Aziende di successo e aziende di insuccesso	7
<b>Caratteristiche delle aziende ed evoluzione dei modelli aziendali: risultati dell’analisi di campo</b>	<b>8</b>
Un breve inquadramento del sistema agroalimentare lucano: filiere e diversificazione	8
<b>I risultati della ricerca</b>	<b>9</b>
<b>Conclusioni</b>	<b>12</b>
Bibliografia	16

## Premessa

La ricerca che si presenta è frutto di un lavoro INEA – realizzato nel biennio 2011-12 – teso a rilevare, analizzare e interpretare elementi di evoluzione in atto nel sistema agricolo e agroalimentare lucano. Tale sistema viene analizzato attraverso un'indagine qualitativa - con la lettura di casi studio aziendali – che va ad approfondire il grado di competitività delle aziende e rileva le strategie che le stesse hanno messo in atto per fronteggiare la fase economica che stanno vivendo.

La competitività intesa quale capacità delle imprese di sopravvivere sul mercato oppure, più in generale, di saper commercializzare/ esportare le proprie produzioni. Riprendendo il lavoro di Pitts e Lagnevik (1998) la competitività è definita come la capacità di acquisire e conservare, con profitto, una quota di mercato, ovvero come la capacità di attrarre risorse e offrire servizi nelle forme richieste dai consumatori praticando prezzi non superiori alla concorrenza e percependo ricavi almeno pari al costo-opportunità dei fattori. Tale azienda competitiva riesce a:

- produrre e offrire beni e servizi in grado di attirare l'interessare dei consumatori o, più in generale, dei fruitori;
- generare nel tempo, grazie alla propria attività, un flusso di benefici economici almeno pari al costo-opportunità delle risorse impiegate nonché di beni comuni.

Ecco, dunque, la competitività quale chiave di volta per affrontare le sfide della globalizzazione e dell'attuale situazioni di crisi economica creando le condizioni per lo sviluppo delle aziende.

L'analisi condotta è capace di restituire un quadro in mutamento delle aziende che operano in ambito rurale lucano, in un contesto che, seppur piccolo e scarsamente dotato di infrastrutture e servizi, è proiettato verso mercati locali e globali. L'analisi, inoltre, consente di mettere a fuoco e comprendere i tratti caratteristici dei cambiamenti in atto nel settore agricolo e agroalimentare nonché nei territori rurali lucani e di cogliere, contemporaneamente, gli aspetti competitivi (e le problematiche comuni) che possono essere riferiti direttamente alla politica agricola e di sviluppo rurale, attuata a livello regionale e di emanazione europea.

L'impulso della politica di sviluppo rurale, negli ultimi venti anni, infatti, pur presentando un giudizio fatto di luci ed ombre, talvolta con derive discutibili, ha perseguito strategie volte al recupero e alla valorizzazione delle produzioni, al mantenimento sempre più forte del legame prodotti-territori, all'aggregazione tra produttori al fine di massimizzare l'offerta e garantire standard produttivi adeguati, alla creazione di filiere anche su base territoriale, all'offerta di servizi e alla ricerca di innovazione di processo e di prodotto. Questa strategia europea, che si afferma già nel periodo precedente l'adozione di Agenda 2000 da cui ne esce ulteriormente rinforzata, ha prodotto dei risultati che la ricerca in esame va a verificare in un contesto che ben rappresenta lo spaccato tipico delle aree rurali italiane.

I risultati delle analisi vanno letti in relazione al contesto economico che ha caratterizzato e continua a qualificare questi ultimi anni, con le conseguenze di una crisi congiunturale e strutturale di portata storica che, come in altre parti del paese, ha compromesso molte potenzialità del sistema agroalimentare lucano ma ha anche avuto come conseguenza un cambio di rotta e un ripensamento del ruolo delle aree rurali e dell'economia agricola nello sviluppo del territorio (Barberis, 2010).

L'analisi mette in evidenza un'agricoltura lucana divisa in due parti: da un lato aziende produttive che affrontano la realtà proponendo valide soluzioni produttive, anche in chiave multifunzionale e dall'altro quelle che, invece, soccombono alle dinamiche esogene. Il successivo esame dei processi di adattamento delle imprese intervistate delineerà le possibili traiettorie di sviluppo a valenza generale di tali realtà produttive e i fattori più influenti dei processi in atto che si sono innescati. Siffatto contesto conduce ad una positiva valutazione sulla portata delle politiche di sviluppo rurale, in quanto hanno dimostrato di avere una grande capacità di incidere sui contesti produttivi attraverso il sostegno alle piccole e medie aziende

agricole in termini competitivi e collettivi. Il sistema agroalimentare si muove, dunque, in uno scenario dinamico che offre percorsi di sviluppo molto meno “protetti” rispetto agli anni precedenti, contraddistinti dalla capacità di attivare relazioni verticali con gli altri anelli della filiera nonché orizzontali con altre imprese fino a raggiungere alti livelli di efficienza; ma l’integrazione procede anche a livello territoriale e trova nel paniere dei prodotti e dei servizi la sua formula vincente. Lo strumento della progettazione integrata favorisce la nascita di relazioni sistemiche di natura diversa e propone soluzioni più complesse e articolate per affrontare le problematiche settoriali e/o territoriali (Tarangioli, 2012)

Nell’attuale periodo di programmazione comunitaria, PSR Basilicata 2007/2013 – FEASR –, la regione ha investito sulla competitività delle aziende agricole e agroalimentari, (nella locuzione agricole sono ricomprese anche le aziende forestali) ricorrendo anche allo strumento della “Progettazione Integrata di Filiera”(PIF) - finalizzata a rafforzare le forme di cooperazione e a stimolare l’innovazione organizzativa, di processo e di prodotto, al fine di rafforzare il sistema produttivo regionale. Infatti, il PIF è stato scelto dalla Regione Basilicata come lo strumento per affrontare in modo organico ed efficace alcuni dei nodi strutturali ed economici della realtà agricola e rurale lucana, a conclusione di un articolato processo di studio e di analisi dell’attuale situazione agricola in genere e dei suoi comparti produttivi in particolare, a cui si è affiancata un’intensa attività di animazione sul territorio, per stimolare il massimo coinvolgimento degli operatori ivi presenti e per rilevare i fabbisogni dei diversi comparti produttivi.

Per orientare la propria scelta, la Regione partendo dalle specificità e dalle caratterizzazioni dell’agricoltura lucana in generale e dei suoi comparti produttivi in particolare, ha tenuto conto oltre che dell’analisi del contesto socio-economico del settore agricolo, agroalimentare e forestale lucano delineata nel PSR, anche del confronto con le parti economico-sociali sulle potenzialità, la disponibilità e i fabbisogni dei diversi comparti e territori. Pertanto, accanto agli ambiti di intervento prioritari individuati in ragione delle rispettive dimensioni economiche, quali il comparto ortofrutticolo, zootecnico (soprattutto da carne) e cerealicolo, sono stati considerati - trovando collocazione, nel bando pubblico PIF, insieme ai precedenti - il vitivinicolo e l’olivicolo oleario che, seppure di rilevanza economica minore non sono trascurabili per radicazione sui territori, per valenza ambientale e paesaggistica rivestita in alcune aree, nonché per l’elevata qualità delle produzioni che ne derivano. In rapporto al maggior valore della Produzione Lorda Vendibile (PLV) per ciascun comparto ( Il peso del comparto/filiere produttive agricole regionali è riportato nel presente paper al paragrafo “ Un breve inquadramento del sistema agroalimentare lucano: filiere e diversificazione), e quindi della maggiore incidenza percentuale su quella totale, i comparti dell’ortofrutta, della cerealicoltura e della zootecnia da carne hanno visto assegnate le maggiori risorse finanziarie. Sono stati così avviati percorsi di sviluppo territoriale necessari per superare l’attuale congiuntura sfavorevole per l’intera economia con il fine di aumentare il Valore Aggiunto del settore e la competitività delle imprese, puntando sulla tipicità delle produzioni e le potenzialità dell’imprenditoria lucana senza dimenticare di contribuire alla salvaguardia delle risorse naturali e del paesaggio agrario e rurale, riconoscendo al settore agricolo un ruolo strategico per concorrere a qualificare e rilanciare il territorio lucano caratterizzato da lunghe distanze, forti squilibri e da agricolture diverse accomunate, in particolar modo negli ultimi anni, dalla perdita di competitività, dal consistente abbassamento dei redditi e dal costante abbandono delle pratiche agricole.

La costruzione di una politica che favorisca la competitività del settore agricolo e agroalimentare è uno degli obiettivi nell’ambito delle strategie “Europa 2020”<sup>1</sup> che la individua ancora come leva di sviluppo per il prossimo futuro, quando, nel documento della Commissione si parla di “una crescita sostenibile che promuova un’economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva”.

---

<sup>1</sup>Per maggiori dettagli sulla strategia Europa 2020 si veda la Comunicazione della Commissione UE “Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile, inclusiva”.

## Approccio Metodologico

Ai fini dell'analisi qualitativa sono state individuate 25 aziende, selezionate sulla base di un confronto con diversi interlocutori, conoscitori dei settori produttivi e del territorio lucano: funzionari regionali e dell'Agenzia di Sviluppo Agricolo –ALSIA–, funzionari delle Camere di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura – CCIAA di Potenza e Matera, Organizzazioni Professionali, esperti e testimoni privilegiati che già in altre occasioni sono stati coinvolti dall'INEA come esperti di tematiche chiave per lo sviluppo del settore agricolo. Insieme a questi soggetti sono stati classificati i principali settori rappresentativi dell'economia agricola lucana, stratificati i territori e, in ultimo, scelto il campione. Gli imprenditori agricoli e agroalimentari, inoltre, sono stati selezionati sulla base di una griglia che ha tenuto conto della forma giuridica, della localizzazione, dell'età del conduttore, della presenza/assenza di produzioni di qualità, degli sbocchi di mercato (locale, regionale, nazionale, internazionale), dei canali di commercializzazione, dei processi di lavorazione dei prodotti, delle strategie di diversificazione e multifunzionalità. Sulla base degli elementi citati sono stati costruiti questionari poi somministrati da ricercatori nel corso di visite di campo in azienda.

Sulla base delle riflessioni sulle caratteristiche produttive regionali, il concetto di competitività<sup>2</sup> è stato inteso in senso ampio, in quanto sono state considerate alcune specializzazioni produttive territoriali, ben inserite in ambiti globali nonché talune realtà agricole diversificate che risultano in espansione e capaci di attrarre e interpretare processi di sviluppo trainanti l'economia locale.

I fenomeni in atto nella regione e l'analisi delle direttrici di sviluppo delle aziende agroalimentari locali hanno determinato la scelta di segmentare il campione in due filoni, il primo racchiude le aziende competitive che hanno scelto come leva strategica di sviluppo la filiera e dunque lavorano con approccio di filiera, integrando le attività e integrandosi con altri soggetti e attori; il secondo filone racchiude le aziende che invece hanno scelto la diversificazione come leva di sviluppo, lavorando con un approccio multifunzionale, dove la diversificazione non rimane una mera integrazione di reddito né nasce esclusivamente per questa esigenza ma diviene chiave di successo competitivo aziendale.

Il punto di partenza dell'indagine concerne l'individuazione delle condizioni per il successo di una traiettoria imprenditoriale nell'attuale contesto. Per rispondere a questa domanda è stato necessario dare un significato alla misurazione del successo che, guardato dal punto di vista delle imprese intervistate, mette in luce chiaramente tre aspetti: la possibilità di realizzare un modello di vita, la conservazione di un patrimonio, spesso legato fortemente alla storia e alle radici familiari e, infine, un reddito corrispondente alle proprie aspettative. L'impresa agricola, nel contesto lucano, non è un'attività economica come le altre, è in molti casi la scelta di uno stile di vita perseguita con determinazione anche a costo di sacrificare altri obiettivi, diventando un progetto a lungo termine.

Il successo viene valutato come risultato di un percorso dove agiscono tre fattori fondamentali: le condizioni di partenza, le scelte 'nodali', ovvero quelle che hanno il potere di determinarlo, l'evoluzione del contesto generale. Questo è un ragionamento condiviso dagli imprenditori di entrambi i segmenti – aziende competitive/filiera e aziende competitive/diversificate. Diversi autori (Van der Ploeg and Roep, 2003) ritengono che le nuove traiettorie di sviluppo delle aziende agrarie, maggiormente orientate ad una

---

<sup>2</sup> Per le aziende agricole e agroalimentari l'essere competitive costituisce, oggi, una condizione indispensabile per muoversi e sopravvivere nel mercato, globale o locale che sia. Il raggiungimento di questo obiettivo - che è puramente economico ma presenta diverse declinazioni-, è reso possibile dalle caratteristiche aziendali, dal contesto territoriale e istituzionale, dal posizionamento sul mercato, dalle capacità personali dell'imprenditore, anche se interventi ed azioni al di fuori della sua portata e della sfera decisionale possono determinare effetti positivi/negativi (Mazzarino e Pagella, 2003).

diversificazione delle attività ed alla sostenibilità dei processi, si distinguono dai modelli convenzionali in virtù delle relazioni che intrattengono con l'ambiente esterno, agendo sulla sfera delle relazioni con il territorio, delle relazioni con il mercato e sulla sfera delle relazioni interne (avviando un processo di rifondazione).

Come si illustrerà in seguito, il campione delle aziende lucane interpreta appieno e in maniera operativa questo modello, evidenziando il fenomeno evolutivo che si differenzia dal passato e che permette la sopravvivenza sul mercato di aziende anche di piccola dimensione. Il campione delle venticinque aziende scelte era costituito per oltre il 70% da imprese competitive di filiera e per la restante parte da quelle identificate come "competitive/diversificate"<sup>3</sup>. Vista la differente tipologia di aziende inserite nel campione sono stati costruiti due diversi questionari, uno orientato al sistema produttivo competitivo in chiave di filiera e l'altro a quello competitivo/diversificato/multifunzionale o anche di "sviluppo rurale". Per quanto riguarda questo secondo aspetto è stato organizzato anche un focus group con testimoni privilegiati.

I questionari sono stati strutturati in maniera diversa poiché le realtà produttive analizzate pur essendo competitive/redditive differivano per percorso di sviluppo, lavoro, politiche adottate, strategie di comunicazione e, in particolare, per differente modo di commercializzare le proprie produzioni che nel secondo caso coincideva sempre più con il territorio.

### **Il segmento di aziende competitive in chiave di filiera**

Per quanto riguarda il campione di aziende competitive in chiave di filiera, il questionario mirava a verificare sul campo non solo il grado di "competitività" del settore produttivo lucano ma anche la "sensibilità" delle imprese e degli imprenditori rispetto ad alcuni temi chiave. A fianco alle riflessioni di natura generale (mercati, prodotti, posizionamento, competitors, logistica, ecc.) è stata introdotta un'analisi dei fabbisogni in termini di servizi commerciali, marketing, competenze, conoscenze, infrastrutture nonché la "domanda" di servizio e di intervento "pubblico". Tali approfondimenti hanno introdotto elementi anche di carattere più qualitativo su tematiche trasversali quali il coordinamento di filiera e di "canale" (altrimenti detto *supply chain management*), nonché le questioni ambientali e infrastrutturali. Gli approfondimenti sono stati organizzati sul seguente set di temi di discussione:

- posizionamento competitivo dell'azienda, con particolare riferimento ai prodotti, mercato, marchi, canali di vendita, controllo qualità, rintracciabilità, ICT.
- autovalutazioni sul posizionamento competitivo delle aziende e raccolta di eventuali esigenze espresse, soprattutto nei confronti del sistema pubblico. In questo ambito si è cercato di valutare, quando possibile, alcune questioni specifiche e centrali, quali: sensibilità ai temi di sostenibilità ambientale, problematiche logistiche e dotazione infrastrutturale, sensibilità ai temi delle politiche territoriali e infrastrutturali, fabbisogni di formazione.
- raccolta di opinioni rispetto alle grandi sfide di mercato (commerciali, organizzative, logistiche, di qualità) e sul possibile ruolo di sostegno e/o di accompagnamento che dovrebbe esercitare il sistema pubblico.

Dal punto di vista metodologico, gli incontri si sono sempre svolti in modo informale, ogni azienda è stata incontrata singolarmente e direttamente presso la sua struttura operativa da ricercatori INEA che hanno intervistato direttamente il titolare e/o una figura di rilievo aziendale.

---

<sup>3</sup>Con la progressiva integrazione dell'agricoltura al resto dell'economia e lo sviluppo delle attività economiche connesse all'uso dello spazio rurale si è presentata per le imprese agricole l'opportunità di aumentare i redditi e parificarli a quelli ottenuti negli altri settori facendo leva su nuove strategie di diversificazione (Marsden, 1995; Basile e Cecchi, 1997).

Il campione era formato da 18 aziende rappresentative dell'intero territorio regionale dall'area Metapontina e del Vulture, a quella della Val d'Agri e del Pollino fino alla piana di Lavello. Per quanto riguarda i settori di riferimento si è scelto di ripartire il campione in base alle seguenti filiere di appartenenza: tre all'ortofrutta, tre all'olio, due al vino, sette alla zootecnia (carne e latte) e, infine, tre al comparto pasta e cereali. Le aziende intervistate offrono uno spaccato coerente del sistema economico agricolo lucano, caratterizzato da forti disparità fra aziende per così dire "vocate al mercato globale" (nazionale ed export, in modo più pratico) e quelle più "vocate al mercato locale", che nel caso della Basilicata è riferito al territorio provinciale o al limite regionale. A una prima approssimazione, risulta evidente una sorta di "corrispondenza" fra alcuni settori produttivi e la dimensione dei rispettivi mercati di sbocco.

La filiera dell'**ORTOFRUTTA**, caratterizzata da grandi imprese, cooperative e non, capaci di aggregare imprese più piccole localizzate sul territorio (sistema rappresentato a livello regionale in maniera eccellente dalle Organizzazioni dei Produttori), risulta particolarmente vocata ai moderni canali distributivi (Grande Distribuzione Organizzata – GDO) sia nazionali che esteri. In genere, le ragioni dell'aggregazione nell'ortofrutta lucana seguono due direttrici principali:

- **Completamento di gamma e massificazione dei volumi.** Le esigenze commerciali obbligano le imprese a coprire il più possibile la gamma dei prodotti offerti, dovendo garantire al contempo volumi importanti per ogni categoria merceologica;
- **Razionalizzazione funzionale.** Nelle aggregazioni si evitano (in genere) duplicazioni e si cercano invece sinergie di complementarietà. Ecco che aziende con poca terra ma dotate di un'efficiente piattaforma logistica o di un impianto di selezione o confezionamento si integrano più facilmente con aziende dotate di terreni e produzione ma magari poveri di dotazioni tecnologiche e strutturali.

La filiera **VINO** è caratterizzata da un contesto di piccole aziende spesso di carattere familiare ed il campione intervistato ne è una corretta rappresentazione. Il comparto vinicolo lucano consta di quattro vini DOC, una DOCG e una IGT. L'«Aglianico del Vulture», oggetto dell'analisi, ha segnato progressi rilevanti in qualità e in immagine; oggi all'area è riservata anche la menzione DOCG. La realtà conta numeri contenuti che ha raggiunto significativi livelli di apprezzamento dal mercato. La storia aziendale è molto spesso simile: tradizione familiare, da un lato, disponibilità di vitigni di proprietà, dall'altro. Poi la crescita del mercato ha fatto il resto, le aziende sono sviluppate, raramente si sono fuse, e le innovazioni ed i rinnovi degli impianti hanno consolidato un settore.

Se le aziende vinicole sono essenzialmente di piccole dimensioni e "monoprodotto", non sempre questo accade nel settore dell'**OLIO**, che anzi è caratterizzato da una forte variabilità di modelli di impresa. A fianco a realtà familiari molto piccole ed in alcuni casi fortemente diversificate su altri settori ma non per questo meno "market oriented" in questa filiera operano anche grandi aziende cooperative.

Il settore **LATTIERO-CASEARIO** presenta aziende sia di piccole dimensioni, cosiddette di nicchia, ma totalmente integrate, e sia di grandi. Il campione delle aziende appartenenti al comparto carne è espressione coerente di un territorio con forti tradizioni di allevamento suinicolo e bovino.

Le aziende appartenenti al comparto **CEREALI E PASTA** rappresentano una fetta importante del territorio lucano. Nello specifico le due (piccole) aziende cerealicole del campione (200 ettari in due) intervistate hanno consentito una migliore focalizzazione sui problemi e sulle opportunità del grano duro varietà cappelli.

### **Il segmento di aziende competitive in chiave di diversificazione**

Relativamente alle aziende competitivo-diversificate o di "sviluppo rurale" nel campione sono rientrate quelle agrituristiche, le fattorie didattiche, le aziende che producono prodotti agroalimentari di qualità (compresi i presidi Slow Food). In merito alle aree di riferimento, il campione ha previsto la

dislocazione in posti diversi dal punto di vista orografico, altimetrico, agricolo e provinciale. In particolare le aziende sono localizzate tra: Parchi nazionale del Pollino e della Val d'Agri - Lagonegrese, aree della collina di Matera e del Vulture. In tal modo, si è avuta una differente lettura del territorio regionale: da un uso competitivo e sostenibile ad uno di sviluppo integrato in grado di valorizzare i prodotti dell'azienda attraverso il territorio.

Come già precedentemente accennato, per descrivere e comprendere il contesto agroalimentare regionale è stato organizzato dall'INEA un *focus group* che ha coinvolto diversi interlocutori privilegiati presenti da tempo e a stretto contatto con il territorio e con le diverse realtà aziendali che ha seguito due fasi distinte di discussione. Tali interlocutori sono stati in grado di inquadrare e contestualizzare, a seconda delle aree di appartenenza, le realtà regionali e le relazioni con le imprese ed il territorio.

Nella prima si è cercato di capire cosa significa successo/insuccesso per le famiglie agricole ricche e le famiglie agricole povere, perché nella maggior parte dei casi si tratta di unità produttive a conduzione familiare, senza dipendenti, la cui manodopera è di provenienza strettamente familiare. Più semplicemente, non è scontato che aziende di per sé ricche di risorse debbano trovarsi necessariamente in una fase di successo, così come aziende più povere debbano essere destinate all'insuccesso. Determinante è far leva su specifici aspetti che risultano vantaggiosi in un dato periodo e in un determinato territorio.

La seconda fase del Focus, invece, ha permesso un ragionamento adduttivo, dal particolare al generale, riflettendo sui singoli fattori che possono, a livello potenziale, rendere un'azienda ricca o povera. Rispetto all'esercizio precedente, è stato richiesto pertanto uno sforzo di generalizzazione per capire cosa significa nel contesto lucano ricchezza o povertà di risorse.

I partecipanti, facendo riferimento ad aziende reali a loro note hanno identificato e contestualizzato come la ricchezza o la povertà di risorse può determinare, a seconda delle situazioni, il successo o l'insuccesso di un'azienda con specifici case history.

### **Aziende di successo e aziende di insuccesso**

Per quello che riguarda le condizioni di partenza abbiamo adottato la categoria di 'ricchezza' e 'povertà' di risorse. Una valutazione del successo/insuccesso non avrebbe infatti senso se non si considerasse la dotazione di risorse a disposizione dell'imprenditore al momento dell'avvio dell'impresa. Se consideriamo il criterio ricchezza/povertà di risorse possiamo classificare le imprese in quattro categorie: aziende di successo ricche, aziende di insuccesso ricche, aziende di successo povere, aziende di insuccesso povere.

Aziende	Ricche	Povere
<b>Di successo</b>	Hanno a disposizione uno stock di risorse superiore alla media e che riescono a conseguire contemporaneamente gli obiettivi imprenditoriali e quelli pubblici.	Hanno a disposizione uno stock di risorse inferiore alla media e che ciononostante riescono a conseguire contemporaneamente gli obiettivi imprenditoriali e quelli pubblici.
<b>Di insuccesso</b>	Hanno a disposizione uno stock di risorse superiore alla media ma che, per effetto di scelte errate o accadimenti sfortunati non riescono a conseguire contemporaneamente gli obiettivi imprenditoriali e quelli pubblici.	Hanno a disposizione uno stock di risorse inferiore alla media e che, per effetto di scelte errate o accadimenti sfortunati non riescono a conseguire risultati imprenditoriali soddisfacenti.

L'approccio che viene qui adottato per capire le dinamiche imprenditoriali in un contesto rurale si basa sul principio secondo cui le risorse su cui l'imprenditore può contare non sono soltanto private. Buona parte delle risorse di cui l'imprenditore in un contesto rurale può disporre sono infatti pubbliche, ovvero accessibili a tutti, o quanto meno a tutti coloro che risiedono o operano in un certo luogo.

## Caratteristiche delle aziende ed evoluzione dei modelli aziendali: risultati dell'analisi di campo

### Un breve inquadramento del sistema agroalimentare lucano: filiere e diversificazione

Il contesto in cui la presente ricerca si colloca evidenzia un quadro piuttosto critico, contrassegnato da fenomeni specifici in molte aree rurali. In un panorama di criticità che caratterizza il sistema economico nazionale (e regionale) risultano peggiorate in modo significativo le condizioni dell'agricoltura. Dai dati dell'ultimo censimento emerge una struttura agricola regionale molto sbilanciata a favore di conduttori anziani, essendo le categorie più numerose quella oltre i 75 anni e quella dai 60 ai 64 anni. Il 27% delle aziende è classificato come aziende di semi-sussistenza, come le definisce l'Eurostat, e d'altra parte, delle 50.000 aziende censite a livello regionale, meno della metà sono iscritte al registro delle imprese. Inoltre, altro dato significativo, il 70% delle aziende ha un reddito lordo standard inferiore ai 5.000 euro.

La diminuzione del numero di aziende e l'aumento delle dimensioni medie evidenziano un fenomeno da tanti auspicato, ovvero la crescita dimensionale di molte aziende. Una crescita dimensionale non in grado di compensare la perdita di risorse umane e territoriali. La dimensione aziendale è solo una condizione necessaria, ma non sufficiente: è la risorsa umana, e in particolare il fattore imprenditoriale, la variabile più problematica in questo contesto. Un chiaro segnale della crisi, determinato dalla lettura dei dati, è ad esempio il drammatico ridimensionamento del settore zootecnico, che in genere è quello più professionale in quanto legato ad una presenza umana regolare e a una maggiore complessità delle operazioni e degli adempimenti. Un segnale diverso, anche se con luci e ombre, è l'assestamento del settore bio dopo la crescita impetuosa del quinquennio 2000/2005 – quasi certamente favorita dalla disponibilità di fondi destinati al sostegno delle produzioni biologiche. Oggi l'agricoltura biologica investe circa un quarto della SAU regionale e meno di un decimo delle aziende, con dimensione mediamente maggiore di quelle convenzionali, e in cui si annida con tutta probabilità una parte consistente



dell'imprenditoria più innovativa. Un altro segnale di controtendenza è il comparto turistico - nel quale la componente rurale ed enogastronomica ha, in questo ambito, una notevole rilevanza - che nel suo complesso ha tassi di crescita superiori a quello di molte altre regioni italiane. Aspetti di multifunzionalità, dunque, che si legano a strategie di diversificazione innovative per il contesto lucano e competitive per definizione. Ai vecchi modelli aziendali si vanno pian piano sostituendo nuovi modelli che si consolidano e si affermano come dominanti. Tale affermazione si basa anche su due approfondimenti di tipo qualitativo realizzati contestualmente sul territorio regionale, relativi a casi studio e interviste ad aziende agricole competitive, suddivise in diversificate e, al contrario, specializzate in particolari comparti produttivi, che risultano fortemente integrate con il contesto ambientale, tanto da rappresentare esempi positivi per le altre aziende della zona.

Qualche numero sulle filiere lucane risulta utile per contestualizzare la realtà agroalimentare, oggetto di analisi. Come accennato tali filiere produttive sono state oggetto di intervento delle recenti politiche di sviluppo rurale nell'ambito dei PIF: ortofrutta, zootecnia (carne e latte) olio, vino e cerealicoltura, con 90 milioni di euro.

<b>Filiere</b>	<b>Superficie Ha</b>	<b>Aziende produzione n.ro</b>	<b>Aziende di trasformazione n.ro</b>	<b>Produzione Lorda Vendibile MEuro</b>
Ortofrutta	14.705	13.200	A. lavorazione: 50 A. trasformaz: 18	433,9
Cerealicola	203.079	44.000	25 centri di stoccaggio 39 mulini	170
Vino	7.413	15.497	3 cantine coop. 88 aziende private con 378 etichette di vino	51
Zootecnia carne		14.025: 3.156 bovini; 6.095 suini	50 macelli	40
Zootecnia latte		32.860 di cui 1.178 allevano bovini	109 caseifici	25
Olio	31.357	32.949	152 frantoi	12

Fonte: elaborazione INEA su dati ISTAT, anno 2007

## I risultati della ricerca

Le interviste hanno evidenziato che le aziende lucane riescono a sopravvivere sul mercato locale e/o globale e a rilanciarsi nonostante la crisi (che ne attenua l'effetto) e personalizzando e adottando il proprio raggio di azione. Le aziende presentano forti spinte innovative, risultano proiettate verso il mercato, ma anche molto attente al territorio e all'ambiente in cui operano, e utilizzano nuove strategie aziendali e commerciali. Le aziende intervistate registrano differenze di percezione di problematiche e potenzialità tra aziende appartenenti al primo segmento "aziende competitive in chiave di filiera" e il secondo "aziende competitive in chiave diversificata" collegata, fondamentale, al loro diverso modo di lavorare.

Analizzando il primo segmento – aziende competitive in chiave di filiera – per la dimensione aziendale e per i mercati di riferimento le tematiche di interesse e i punti su cui si concentra la maggiore attenzione degli imprenditori si sviluppano attorno alla gestione dell'azienda e ai mercati.

Secondo l'opinione della quasi totalità degli interlocutori ascoltati per il primo segmento di indagine **la gestione commerciale** presenta spesso grandi difficoltà per le aziende, che lamentano l'assenza al loro interno di un ufficio commerciale all'altezza, formato da figure tecniche con competenze e conoscenze specifiche; la domanda di "interventi in ambito di commercializzazione" si estende anche alla sfera pubblica (marketing territoriale e formazione). I diversi settori hanno ovviamente criticità diverse: nel comparto vino ad esempio l'attuale maggiore criticità è stata riscontrata nella concorrenza al ribasso che caratterizza il settore. Problema tanto più grave per questo tipo di prodotto dalla qualità molto alta che necessita di essere adeguatamente comunicato se vuole sopravvivere sul mercato, soprattutto dal momento che proviene da un territorio, quello lucano, poco conosciuto. Questo problema viene amplificato dai lunghi tempi di pagamento che caratterizzano i mercati, in questo momento di crisi economica, ed il settore vino in particolare che presenta un sell-out medio molto alto (tempo di svuotamento della scaffale da parte del venditore finale).

Il tema dell'**export** è particolarmente sensibile ad alcuni comparti produttivi, prima di tutto l'ortofrutta ed il vino, che però si muovono con caratteristiche e, soprattutto, utilizzano canali di vendita totalmente differenziati. L'export ortofrutticolo, ad esempio, è prevalentemente appannaggio di grandi catene distributive europee, più efficienti rispetto alle loro colleghe italiane. La comune origine europea (dei clienti e dei fornitori) semplifica notevolmente le relazioni commerciali; la certezza del prezzo e l'assenza di variazioni di cambio sono oggi una garanzia di stabilità.

**Accesso al credito e paura della crescita** sono due *leitmotiv* dominanti nelle preoccupazioni e nelle "sensibilità" delle imprese. Più di una azienda si è trovata a riflettere sulle strategie di crescita da perseguire ed ha affrontato il grande dilemma se puntare al valore aggiunto o all'aumento della produzione. Difficoltà di posizionamento competitivo e mancanza di flessibilità che producono una vera e propria "paura della crescita" e bloccano, di fatto, le dinamiche competitive. Gli imprenditori intervistati dicono *"potrei produrre di più e potrei vendere di più ma non sono in grado di accompagnare l'organizzazione aziendale lungo questo sentiero di crescita"*. Da qui la necessità di investimenti, formazione, competenze commerciali. Il tema dell'accesso al credito è molto sentito. Alcune aziende chiedono alla Regione Basilicata un Consorzio Fidi più efficace e di agevolare i rapporti con le banche in relazione ai mutui agevolati, ecc. Servono aiuti e supporti sul piano gestionale, viene da più parti richiesta una maggiore capacità pubblica di ascoltare le esigenze reali e concrete delle imprese.

Molto interesse ha suscitato tra le aziende il tema della **vendita diretta** che impatta direttamente sui cambiamenti in atto nei modelli di consumo e sulla drastica riduzione del numero dei clienti registrata in questi ultimi anni. Le aziende del campione, in diversi casi hanno scelto questo canale commerciale, soprattutto negli ultimi anni, stanno pensando a nuovi canali di vendita da presidiare ed hanno bisogno di definire nuovi target e nuove strategie commerciali. Su questi punti un'azione pubblica mirata sarebbe auspicabile e utile, purché in grado di dare un effettivo supporto operativo alla crescita ed alla commercializzazione. Un motivo in più per definire, da parte del pubblico, strumenti operativi di supporto alla commercializzazione.

La vendita diretta è la formula commerciale specifica del secondo segmento di analisi caratterizzato da interessanti fasi di marketing territoriale. Ma per le aziende ricomprese fra quelle competitive in chiave di diversificazione – cambia completamente la percezione delle problematiche e delle potenzialità delle aziende.

Gli imprenditori intervistati gestiscono agriturismi, fattorie didattiche, presidi slow food e aziende agricole produttrici di miele che rappresentano un piccolo segmento di eccellenza lucana. Si tratta, dunque,

di imprese che per realizzare i propri obiettivi interagiscono con il proprio territorio di riferimento instaurando specifiche relazioni di natura commerciale ma tenendo “regole di comportamento”, di natura legislativa e produttiva, che incidono in maniera notevole nel determinarne il grado di competitività e di prospettive di sviluppo. Il territorio, dunque, costituisce il luogo che innesca diverse possibilità produttive per l'azienda: più un'azienda è integrata nel mercato tanto più ne deve seguire la logica, mentre un'azienda con bassa integrazione può seguire altre logiche di sviluppo (Van der Ploeg, 2003). Ai fini dell'analisi del campione competitivo/diversificato per coglierne le sue specificità è stato necessario comprendere la portata delle relazioni e interazioni interconnesse tra le componenti del “sistema impresa” e le molteplici “entità sistemiche” che qualificano il territorio di appartenenza; ovvero la molteplicità di relazioni in cui gli agenti economici sono inseriti nei relativi contesti “spaziali”, interpretando attraverso di esse le dinamiche organizzative in cui questi sono coinvolti (Brunori, 2008). Pertanto, il questionario è stato concentrato sull'azienda e sulle sue evoluzioni, cercando di comprendere le motivazioni alla base del processo di diversificazione. Attraverso la storia dell'azienda è stato possibile, infatti, ricostruire il particolare processo di diversificazione con le sue peculiarità e connotazioni territoriali, nonché con le naturali integrazioni produttive. Nella logica di un “sistema impresa aperto” le relazioni e le interrelazioni collegate sono molteplici, per questo motivo, delle aziende competitive diversificate sono state considerate le risorse interne ed esterne e, proprio, sulla base di queste due dimensioni gli imprenditori hanno descritto la propria strategia aziendale evidenziando le problematiche affrontate e i punti di forza dell'evoluzione delle loro aziende. Nel gruppo delle risorse interne rientra il capitale umano, il capitale fondiario (e il patrimonio annesso), i beni strumentali (dotazione macchine). Tra le risorse esterne, invece, il contesto in cui le aziende operano ovvero il capitale territoriale e gli input esterni che essa riceve, anche in termini di finanziamenti pubblici a disposizione per la crescita aziendale.

Relativamente alle risorse interne, emerge come la crescente complessità della gestione aziendale viene fronteggiata con “strumenti comuni”. La **famiglia** ha un ruolo determinante per il successo delle aziende del campione: il lavoro familiare viene preferito al lavoro salariato perché flessibile, basato su criteri di reciprocità e sulla fiducia. Una famiglia numerosa consente di internalizzare i costi del lavoro, rendendo meno onerosa l'esposizione finanziaria, e al tempo stesso riduce i costi di sorveglianza e di transazione. La famiglia è identificata come uno dei fattori di successo delle imprese agricole, in quanto consente di distribuire su un numero più o meno ampio di persone ruoli, responsabilità e rischi, e al tempo stesso integrare conoscenze, capacità, relazioni, redditi. Con l'invecchiamento della manodopera agricola e l'assenza di ricambio questo fattore è destinato a pesare moltissimo sulle possibilità di sviluppo agricolo dell'area. Gli imprenditori agricoli intervistati hanno nella generalità un **background agricolo** che ha consentito un trasferimento di conoscenze che in molti casi continua ancor oggi. Il ruolo della famiglia si esprime anche dal punto di vista economico: redditi e patrimoni familiari sono fondamentali nell'avvio e nella gestione aziendale, a dimostrazione che l'accesso alla terra rappresenta, effettivamente, un vantaggio competitivo per l'avvio e il mantenimento dell'attività agricola.

Altra caratteristica comune alle aziende e attinente le risorse interne è il **titolo di studio elevato** (dunque un investimento efficace negli educational training) anche se non necessariamente correlato alla “specializzazione” aziendale. In altre parole la complessità nella gestione di aziende diversificate ben si concilia con percorsi di studio e formazione altrettanto complessi e strutturati, anche se non necessariamente di campo. Ulteriore elemento interessante e comune alle aziende analizzate è l'esperienza maturata dagli imprenditori in altri campi e/o in altri territori. Le esperienze realizzate in altri contesti settoriali e territoriali consentono di riportare in azienda stimoli e innovazioni suggerite dal confronto con realtà diverse. Inoltre, **skills acquisite in lavori e professioni differenti** vengono messe a valore nel settore primario restituendo nuove visioni all'attività aziendale che ne esce arricchita.

Per quanto riguarda le risorse esterne, il primo fattore analizzato è il territorio che può essere utilizzato in maniera differente da tutti coloro che vi operano grazie ai suoi valori economici, culturali e storici, ambientali e istituzionali. Ad esempio la prima variabile esterna, vale a dire il capitale naturale, è alla base dello sviluppo rurale e il suo “utilizzo” implica la riscoperta e la valorizzazione delle risorse naturali presenti all’interno di un territorio. L’elemento paesaggio è dunque fondante di questa risorsa esterna, è una dotazione vantaggiosa soprattutto per le aziende che operano in aree rurali come quelle del campione analizzato. Caratteristica comune delle aziende del campione è dunque la percezione della forte valenza ambientale e paesaggistica del territorio in cui operano, nonostante le notevoli differenze tra le singole aree in cui sono ubicate, alta è la consapevolezza della qualità elevata dell’ambiente e del paesaggio lucano. In Basilicata il valore del capitale naturale, convinzione comune, rappresenta un’importante leva per il marketing territoriale e per lo sviluppo di impresa.

Il **sistema culturale locale**, vale a dire l’insieme di elementi che fanno parte della conoscenza, dei valori, dei modi di essere, di vita, di rappresentarsi di una popolazione locale, consente di caratterizzare le specificità del territorio e differenziare quest’ultimo nel mercato globale. La percezione di un sistema culturale sano è ulteriore caratterizzazione comune al sentire degli imprenditori sebbene essi evidenzino alcuni limiti nell’arretratezza culturale, nella difficoltà di condivisione di progetti “aggregativi”, nel limitato spirito innovativo e nelle dinamiche relazionali. Gli imprenditori intervistati lasciano intravedere una valutazione ambivalente sul livello di capitale sociale presente nell’area che se da una parte, come già detto, vede la famiglia mobilitata nelle strategie di impresa, dall’altra lamenta la mancanza di strategie collettive ad esempio di valorizzazione dell’area.

Alta è la percezione degli imprenditori sulla qualità della vita nelle aree in cui operano nonostante i limiti dovuti alla marginalità e alla scarsità di infrastrutture e servizi pubblici e di prossimità. Ulteriore elemento comune alle analisi di campo e catalogabile come risorsa esterna è il finanziamento concesso dalle **politiche pubbliche** per le imprese che operano nelle aree rurali. In particolare gli imprenditori percepiscono le politiche pubbliche in agricoltura “distanti” dalle necessità reali delle aziende, poco attente all’ascolto delle istanze locali, in altre parole denunciano la mancanza di strategie di sostegno efficaci, lamentano la frammentazione delle istituzioni, l’inadeguata capacità di programmazione, lo spreco di risorse. Non mancano apprezzamenti per alcune amministrazioni pubbliche – ad esempio, l’ALSIA e l’APT. Questi giudizi nonostante il notevole peso dei finanziamenti pubblici sullo sviluppo e sulla gestione delle imprese intervistate, e nonostante la presenza di distretti agroindustriali e agroalimentari.

## Conclusioni

Dall’incrocio tra le tematiche di interesse e le strategie aziendali attuate dalle aziende che formano il campione di riferimento emergono una serie di caratterizzazioni comuni: propensione al mercato, attenzione alla qualità, lavorazione, in toto o in parte, del prodotto in azienda. Emerge, inoltre, un quadro molto chiaro rispetto a quali siano gli ingredienti di una strategia di successo nel territorio lucano: da una parte **integrazione all’interno di filiere ‘lunghe’** coordinate da soggetti spesso esterni alla regione che garantiscono l’accesso ai mercati per prodotti ad alto valore aggiunto, come nel caso della frutticoltura; dall’altra, **diversificazione**, mercati di nicchia con standard elevati, integrazione con il mercato – sia esterno sia all’interno delle nuove filiere corte -, **certificazioni di qualità**, capacità di **marketing e comunicazione**, in un quadro di riferimento che crea uno **stretto rapporto con i flussi turistici**.

Entrambe le traiettorie partono da un unico modello, quello produttivista, ma le possibilità di sviluppo e le risposte date e da dare alle richieste del mercato sono differenti; di seguito alcune delle differenze principali tra i due ‘paradigmi’ di impresa agricola. In molti casi, comunque, si evidenzia una marcata e “nuova” convergenza verso il paradigma dello sviluppo endogeno.

<b>Paradigma produttivista</b>	<b>Paradigma dello sviluppo endogeno</b>
Economie di scala	Economie di scopo
Specializzazione	Diversificazione
Forte dipendenza da input esterni	Riduzione degli input esterni
Produttività del lavoro	Valore aggiunto
Tecnologie chimiche, meccaniche, biotecnologiche	Tecnologie agroecologiche, informatiche, organizzative

*Brunori, 2011*

Nel caso lucano ha preso forma un'agricoltura specializzata, spesso fortemente capitalizzata, con un'insufficiente integrazione con il mercato ed una dipendenza dagli aiuti comunitari dove la "paura della crescita" sembra essere una fra le cause della scarsa dinamica evolutiva. In questa logica sono state lette le difficoltà delle imprese intervistate a riposizionarsi sul mercato competitivo, magari attraverso un ampliamento di gamma o l'ingresso in nuovi canali di vendita. Alcuni imprenditori hanno parlato di "difficile scelta fra aumentare il valore aggiunto e la redditività o aumentare i volumi produttivi"; altri della necessità di accompagnare la crescita ad una organizzazione aziendale lungo questo sentiero. In un contesto globale il modello di sviluppo che le aziende possono seguire si differenzia ma il rischio concreto di non sopravvivere è forte. Ed è da tale presupposto che parte il forte richiamo alla necessità di investimenti in ricerca, a seconda del settore produttivo, formazione, competenze commerciali ed altre skill specifiche sulle quali dovrebbe convergere l'azione pubblica attraverso l'adozione di iniziative mirate, anche micro se necessarie. La miglior cura all'attuale situazione di incertezza e di stallo di competitività è, come sempre, una dose massiccia di maggiore conoscenza sui fenomeni e sui processi. Formazione, crescita delle competenze tecniche, rafforzamento del ruolo pubblico nella diffusione delle conoscenze, osservatori economici per la migliore conoscenza dei fenomeni di mercato sono tutti elementi emersi nella discussione con le imprese campione riconducibili al grande tema della "conoscenza" e che meritano di essere riorganizzati intorno alle nuove esigenze del mercato e dei territori. Il fabbisogno di competenze espresso dal sistema delle imprese deve essere necessariamente letto come fabbisogno di formazione tecnica specializzata.

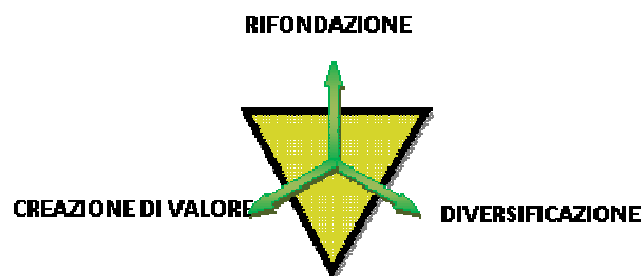
L'accesso al credito è centrale nell'ambito delle politiche, se non altro vista la difficile congiuntura economica ed internazionale. Ma, l'accesso al credito non è solo un tema di pertinenza bancaria, ma implica una razionalizzazione del finanziamento pubblico da legare ad approfondite analisi di mercato che permettano di capire dettagliatamente l'investimento da realizzare. Seguendo questa direzione, diventa allora più semplice anche il rapporto con il credito privato, che sarà sempre più attento ad introdurre meccanismi di valutazione e di selezione delle richieste di finanziamento, prediligendo quelle più brave a fare Business Plan e quindi a dimostrare i tempi ed i modi dei rientri.

In ultimo, la necessità di un'agenzia regionale di servizi per la commercializzazione, con compiti di supporto al marketing ed alla commercializzazione, di analisi di mercato e della concorrenza, di sostegno alla rintracciabilità ed al controllo qualità, di diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione. E' pressoché unanime la richiesta da parte delle aziende di rafforzare le azioni pubbliche di valorizzazione regionale dei prodotti, troppo spesso sviluppate in misura inferiore a quanto sarebbe necessario. È chiaro che la richiesta più forte viene dal settore del vino, che ha bisogno di un marketing specifico per accompagnare il consumatore nell'acquisto passando da "un territorio da vendere" a "un prodotto da vendere". Sicuramente, questo implica un riposizionamento "micro" sul prodotto e sulla commercializzazione abbandonando, o ridimensionando, il più usato approccio "policy"; in tal modo non cambia il "luogo" dell'intervento, in quanto il "territorio" resta centrale ma cambiano le sue componenti: il

prodotto ed il mercato si uniscono in modo sinergico e collaborativo con lo sviluppo rurale. Prodotto e territorio fra le strategie anche degli altri comparti produttivi collegandoli in maniera differente ma con un tema unico ovvero compiere un salto di qualità sul tema della valorizzazione e, alcuni settori come ad esempio l'ortofrutta chiedono di poter contare su un "marchio ombrello" per la valorizzazione del territorio in cui le imprese operano. Orizzontalmente i settori produttivi indagati richiedono strumenti di valorizzazione "nuovi" caratterizzati da una comunicazione più innovativa

Le aziende intervistate hanno suggerito ed individuato una specifica traiettoria di sviluppo per uscire dall'attuale situazione di crisi basata sulla loro esperienza; si tratta di suggerimenti di politica per dare forza al cambiamento dal basso creando le condizioni necessarie per offrire alle filiere agricole lucane un'opportunità di sviluppo all'interno del proprio mercato. Gli attuali elementi di debolezza del sistema sono stati canalizzati verso strumenti innovativi facendo leva su un forte impegno politico per articolare modelli e regole organizzative "nuove".

Diverso è il modello seguito dal campione delle aziende diversificate ormai noto come 'modello endogeno' di sviluppo (Ploeg e Roep, 2003), che punta a creare sinergie tra le risorse interne all'azienda e il territorio, in modo da utilizzare tutte le peculiarità presenti – disponibili in forma di beni pubblici – e al tempo stesso, attraverso l'attività agricola, e che produca esternalità in grado di incrementare il capitale territoriale. Per l'esattezza, il modello interpreta l'azienda come intersezione tra risorse interne, mercato e territorio, per cui ciascuna azienda incorpora al proprio interno una parte di risorse territoriali e modella le relazioni con il mercato. Per queste aziende, la crisi del modello produttivista è stato lo stimolo ad intraprendere un percorso basato sulla revisione delle tre sfere di relazione e agendo su ognuna di esse hanno avviato: un processo di rifondazione, un processo di creazione di valore e un processo di diversificazione (Brunori, 2008)



La transizione per tali imprese multifunzionali implica l'adozione di modi di pensare, competenze, criteri di valutazione molto differenti da quelli usati in passato. Si tratta di un modo innovativo di interpretare la funzione aziendale dell'imprenditore ma anche la sua funzione "sociale" relazionata ai mercati e alla collettività. Prima che aziendale, la transizione è dunque cognitiva, e richiede uno sforzo non indifferente da parte dell'imprenditore di 'disimparare' prima ancora che imparare nuove nozioni. Non è un caso che molte delle aziende di successo intervistate abbiano intrapreso la transizione attraverso una soluzione di continuità della conduzione d'impresa. Il modello più frequente riscontrato anche tra le aziende intervistate è quello dell'azienda di famiglia che, salta una generazione (passando per un periodo di inattività e attraverso un recupero) oppure che viene ereditata da una persona che ha già (o ha già avuto) un lavoro, viene trasformata per dar luogo ad un progetto imprenditoriale che si distacca notevolmente da quello precedente. In molti casi, il nuovo progetto imprenditoriale viene avviato da un capofamiglia a beneficio delle nuove generazioni. Sono comunque significativi anche i casi di aziende che si sono trasformate beneficiando dell'accompagnamento da parte dei finanziamenti pubblici e dei servizi di sviluppo.

Da questo risulta chiaro che le risorse interne più importanti per la transizione sono le conoscenze (costruite attraverso esperienze varie e appropriata formazione), le risorse finanziarie e il capitale sociale sotto forma di legami familiari. A tale proposito vale la pena segnalare come durante il focus group sia emerso, tra i fattori di potenziale insuccesso, l'assenza di supporto familiare per un pur innovativo giovane imprenditore piuttosto che la difficoltà di accesso alla terra. L'indagine rileva una scarsità di capitale sociale inteso come relazioni di comunità. Quando queste esistono, rappresentano un'importante leva di vantaggio competitivo.

Sul lato del mercato, l'impresa multifunzionale sceglie di creare valore agendo sui prezzi di vendita dei prodotti piuttosto che sui costi di acquisto delle materie prime. La creazione di valore si realizza attraverso prodotti di qualità che possono essere sia trasformati sia venduti direttamente in azienda. L'azienda comunica direttamente con i consumatori che possono acquistare direttamente dal produttore. Il produttore a sua volta valorizza il proprio lavoro ed evitando di passare attraverso il grossista o il trasformatore ottiene il valore aggiunto che altrimenti andrebbe ai soggetti intermediari. Gran parte delle aziende intervistate ha avviato strategie di creazione di valore basate sul passaggio al biologico, l'introduzione di razze e varietà locali, in molti casi sostenuta da marchi DOP e IGP, e sulla vendita diretta, a beneficio soprattutto dei turisti che gravitano nella zona o di consumatori raggiunti attraverso canali di comunicazione e di commercializzazione diretti. Gran parte delle imprese intervistate che hanno intrapreso la strategia della creazione di valore dichiarano di aver beneficiato notevolmente della partecipazione a fiere e mostre, dell'adesione a consorzi di valorizzazione, dell'inserimento nei mercati di Campagnamica, della partecipazione a progetti di ricerca o innovazione.

L'impresa lucana ha riscoperto le componenti del territorio come possibili risorse economiche e, attraverso programmi di vario tipo, realizzando i cosiddetti servizi verdi, servizi sociali, servizi turistici e servizi commerciali.

Il contatto diretto con i clienti è un formidabile motore di diversificazione, in quanto genera domanda di una gamma sempre più completa di prodotti e servizi. In alcuni casi, sono i servizi 'accessori' – come la didattica o i percorsi turistici – a generare domanda di ristorazione e di prodotti alimentari. Per le aziende intervistate la diversificazione fa già parte del progetto di impresa, anche se viene attuato con gradualità in funzione di eventuali contributi pubblici o della disponibilità di risorse e di tempo.

In ambedue i segmenti sono richiesti interventi semplici da parte delle politiche pubbliche ma in alcuni casi in antitesi poiché quanto può valere per le esigenze e la traiettoria dell'una non vale per l'altra. Ma questa conclusione si collega necessariamente all'impianto generale dell'analisi che ha trattato due tipologie di competitività che risentono di un diverso approccio nell'uso del territorio e nei confronti dei consumatori nonché in un diverso percorso: una storia più consolidata per la competitività di filiera mentre di recente avvio per quella multifunzionale. Sicuramente, in ambedue i casi si sono inseriti nel "sistema azienda" nuove relazioni (nuovi attori coinvolti, con bisogni ed esigenze differenti) che richiedono comportamenti diversi e l'utilizzo di componenti immateriali in grado di valorizzare sempre più l'azienda e il suo territorio di appartenenza diventa una strategia necessaria da declinare in maniera "nuova" a seconda della competitività coperta.

## Bibliografia

Alfano F. e Cersosimo D. (a cura di), Imprese agricole e sviluppo locale *Un percorso di analisi territoriale* Gruppo 2013 Quaderni, 2009

Bagnasco A., Piselli F., Pizzorno A., Trigilia (a cura di), Il capitale sociale: istruzioni per l'uso, Bologna, Il Mulino. Bordieu, P. (1980), Le capital social: notes provisoires, in "Actes de la recherche en science sociales", n. 31.

Barberis, C. (2010): *La rivincita delle campagne*, Donzelli editore, Roma.

Basile E. e Cecchi C. (1997): Differenziazione e integrazione nell'economia rurale, *Rivista di Economia Agraria*, LII, 1-2.

Brunori, G. (a cura di) (2008) Sviluppo rurale sostenibile – Dispensa a.a. 2008/2009 Università degli studi di Pisa, Dipartimento di Agronomia e Gestione dell'Agroecosistema

Brunori, G. (a cura di) (2011) Appunti sulla ruralità in Basilicata, Relazione di lavoro

Brunori, G. (a cura di) (2012) Le reti della transizione Imprese e lavoro in un'agricoltura che cambia

Ciappetti L. (a cura di), Lo sviluppo locale Il Mulino Universale Paperbacks, 2010

Comunicazione della Commissione Europa 2020 Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile inclusiva

Lanini L. (a cura di) (2011) Il sistema agroalimentare e rurale in Basilicata tra sfide di mercato e ruralità sostenibile, relazione di lavoro

Marsden T. (1995): Beyond agriculture? Regulating the new rural spaces, *Journal of Rural Studies*, 11(3):285:296

Mazzarino S. e Pagella M. (2003): Agricoltura e mondo rurale tra competitività e multifunzionalità, Franco Angeli

Pitts E., Lagnevik M. "What determines food industry competitiveness? a cura di Trail W e Pitts E. in Competitiveness in the food industry, Thomson Science, 1998

Regione Basilicata, Dipartimento Agricoltura, Sviluppo Rurale, Economia Montana, Relazione annuale sullo stato di attuazione del programma di Sviluppo Rurale della Regione Basilicata - Anno 2009

Rete Leader e distretti rurali. Sinergie e complementarità Workingpaper, Macerata 2007

RRN Magazine n. 4 - Agricoltura e competitività in chiave di filiera – Rivista della Rete Rurale Nazionale, INEA, ottobre 2012

RRN - Il percorso delle regioni Basilicata per la costruzione della progettazione integrata di filiera attraverso il metodo del dialogo e della partecipazione dal basso, a cura di C. De Vivo, M.A. D'Oronzio e M. Pascarelli, novembre 2010

Sabbatini, M. (a cura di) (2011) Pressione socio-economica e strategie emergenti delle aziende agricole, Franco Angeli



RRN L'approccio integrato nei PSR 2007/2013 a cura di Serena Tarangioli, Roma 2012

RRN Dai distretti alle reti? I distretti in agricoltura nell'interpretazione delle Regioni e le prospettive 2020, Roma 2012

AL Approccio Leader La nascita di un partenariato di filiera: l'esperienza della Regione Basilicata, marzo 2013

Programma di Sviluppo Rurale della Regione Basilicata per il periodo 2007/2013 – FEASR - FONDO EUROPEO AGRICOLO per lo SVILUPPO RURALE, Regolamento (CE) n. 1698/2005

Vagnozzi A., Trione S. (2011): I servizi di sviluppo della competitività Inea. Studi e ricerche, Edizioni Scientifiche Italiane

Van derPloeg J. D., La dinamica delle interrelazioni tra imprese agrarie e reticoli istituzionali, in Impresa agraria e dintorni. Contributi allo studio dell'impresa e delle sue trasformazioni nel territorio, Studi & Ricerche INEA, 1995

Van derPloeg, J.D, Roep, D. *Multifunctionality and Rural development: the actual situation in Europe in Multifunctional Agriculture. A new paradigm for European Agriculture and Rural development*, Hampshire, England, Ashgate, Aldershot, 2003