



UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E POLITICHE

CORSO DI LAUREA TRIENNALE IN SCIENZE DELL'ECONOMIA E DELLA GESTIONE AZIENDALE

TESI DI LAUREA

MODELLI DI BUSINESS PER LE AZIENDE AGRICOLE DI PICCOLA E MEDIA DIMENSIONE

Relatore: Prof. Carmine Tripodi

Studente: Ludovico Nicoletta

19 C05 724

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

“... solo l’agricoltura, che senza dubbio è molto vicina e quasi consanguinea alla sapienza, è priva tanto di scolari che di maestri”

De re rustica, Columella

INDICE

Introduzione.....	5
1. Settore agricolo Europeo, italiano e Politica Agricola Comunitaria	8
1.1 Agricoltura nell'Unione europea	9
1.2 Agricoltura in Italia	12
1.2.1 L'evoluzione del settore agricolo italiano	12
1.2.2. Il modello agricolo attuale	14
1.2.3 Le innovazioni nel settore agricolo	19
1.3 Evoluzione Politica Agricola Comunitaria.....	22
1.4 Nuova Politica Agricola Comunitaria	27
2. Modelli di business per le aziende agricole	34
2.1 Pianificazione strategica delle aziende agricole	36
2.2 Strategie aziendali delle aziende agricole	43
2.3 Strategie di crescita differenziate in base al tipo di azienda agricola	50
2.4 Caso Chateau Vieux: un percorso di sviluppo.....	55
2.4.1 Introduzione	55
2.4.2 La storia	56
2.4.3 Il processo di crescita	57
2.4.4 Il vantaggio competitivo	60
2.4.5 Progetti futuri.....	61
2.4.6 Conclusioni	62
3. Multifunzionalità e diversificazione, una chiave per il successo	64
3.1 La multifunzionalità	66
3.2 Modelli di business per le aziende diversificate e multifunzionali	69
3.3 Caso Ferdy Wild: un'azienda agricola di successo	72
3.3.1 Introduzione	72
3.3.2 La storia	72
3.3.3 La filosofia aziendale.....	74
3.3.4 Diversificazione	77
3.3.5 Conclusioni	77
Conclusione.....	79
Bibliografia	83
Sitografia	84

Introduzione

L'idea alla base di questo elaborato è quella di far coincidere due mie grandi passioni: da un lato la passione per il mondo agricolo, presente sin da quando ero piccolo, dall'altro la passione per l'economia, maturata durante il mio percorso di studi accademici, più precisamente quella legata allo sviluppo e alla crescita aziendale. "Modelli di business per le aziende agricole di piccola e media dimensione" nasce quindi, sia per un'esigenza personale, quella di mettere in campo ciò che ho appreso durante gli studi al fine di perseguire una mia grande passione, sia per dare un contributo alle aziende valdostane che sono rappresentate da piccole realtà aziendali. Infatti, esse si localizzano in territori di montagna con redditività inferiore a quella di altri territori e altri settori; vorrei quindi dare sia un beneficio alla regione di cui appartengo, nella quale l'agricoltura riveste una parte fondante del sistema economico, sia agli agricoltori che sono essenziali per il mantenimento e lo sviluppo del territorio, dell'economia e della comunità.

Negli anni, l'azienda agricola ha perso valore e si è sviluppata inferiormente rispetto ad altri attori economici, come ad esempio le grandi imprese industriali. Queste aziende agricole, per lo più nel caso italiano, a conduzione familiare e di piccole dimensioni sono rimaste radicate al territorio e alle vecchie tradizioni, finendo così con il passare del tempo a diventare poco competitive, poco redditizie e con un basso potere contrattuale diventando "prigionieri" del sistema economico. Sia le politiche Europee che quelle Nazionali hanno contribuito a creare un settore agricolo "stagnante" erogando contributi e dando sussidi nell'ottica di un "mantenimento" di queste aziende. Questo ha fatto sì che non avessero l'esigenza di crescere cercando di cambiare l'organizzazione aziendale, di operare in altri mercati, di creare piani strategici perseguendo vantaggi competitivi o di diversificare la produzione. Nell'ultimo decennio, grazie ad un cambio della percezione delle politiche verso l'agricoltura, che è diventata sempre di più un settore di intervento al fine di creare un processo di crescita, e un'evoluzione della mentalità degli stessi agricoltori, si osservano sempre di più casi di aziende che riescono ad essere più performanti di altre, passando così da aziende agricole tradizionali ad aziende agricole di qualità.

Lo scopo di questo elaborato è quello di rispondere ad una serie di domande: come fa un agricoltore a sviluppare la propria azienda in un contesto economico come quello attuale? Come l'azienda può diventare più redditizia rispetto a quelle del passato? Quale deve essere la giusta strategia di crescita? Quale deve essere la chiave del vantaggio competitivo? Quale deve essere la direzione dell'azienda?

Le risposte a queste domande verranno date e approfondite in seguito, ma in sintesi la base del cambiamento sta in una riorganizzazione aziendale fatta sfruttando le attività agricole a proprio vantaggio e, soprattutto, in un ammodernamento della visione dell'agricoltore. Questo deve ampliare la propria mentalità ragionando come un imprenditore chiedendosi quali sono le tendenze dei consumatori, quali sono le caratteristiche dell'ambiente esterno quali quelle dell'ambiente interno, riuscendo in questo modo a delineare un'azienda di successo. Aziende che, sempre di più, devono cercare di differenziarsi da quelle del passato, riuscendo in questo modo a riprendersi il valore perso nel tempo diventando competitive e profittevoli. Proprio in questo contesto diventa, quindi, fondamentale modificare i propri modelli di business al fine di creare aziende agricole di successo che siano redditizie e, cosa ancora più importante, che soddisfino gli obiettivi personali delle persone che le gestiscono. Pensare in modo strategico diventerà sempre più importante per le aziende agricole nel futuro e gli agricoltori sempre di più dovranno occuparsi sia di produrre prodotti, ma anche di saper posizionare strategicamente la propria azienda nel lungo periodo.

In questo contesto, l'elaborato vuole proporre una serie di modelli di business per le aziende agricole di piccola e media dimensione e verrà così articolato: nel primo capitolo si andrà a descrivere il settore agricolo a livello Europeo per poi passare ad un'analisi del settore a livello italiano; quest'ultimo verrà analizzato prendendo in considerazione i dati del settimo censimento dell'agricoltura. Successivamente, verrà trattata la Politica Agricola Comunitaria, analizzandone l'evoluzione per poi arrivare alla descrizione della nuova PAC entrata in vigore nel gennaio del 2023. Il secondo capitolo, cuore pulsante di questo elaborato, viene introdotto descrivendo cosa si intende con il termine Agribusiness. Si osserverà anche per quali motivi l'azienda agricola è diventata una degli attori più deboli della catena agroalimentare e sarà approfondito il motivo per cui è necessario cambiare o ottimizzare i modelli di business attuali delle aziende e, più in generale, della struttura aziendale. A seguire, verrà data importanza alla pianificazione strategica al fine di raggiungere obiettivi di lungo periodo, per poi descrivere le

strategie aziendali attuate dalle aziende agricole, dando una risposta alla domanda “come voglio che diventi la mia azienda?”. Dopo ciò, verranno analizzate e proposte strategie di crescita differenziate in base alla tipologia di azienda agricola ed infine, il capitolo si concluderà considerando un caso aziendale e questo servirà per comprendere meglio ciò che è stato descritto in modo teorico in precedenza. Il caso che verrà esposto è quello di Chateau Vieux, azienda vitivinicola che recentemente ha intrapreso un percorso di crescita. Nel terzo ed ultimo capitolo verrà trattato il tema della multifunzionalità in agricoltura e come è possibile riuscire ad avere un’azienda che crei maggiori profitti rispetto ad una azienda tradizionale grazie alla diversificazione di prodotto. Anche in questo capitolo, gli aspetti teorici verranno applicati descrivendo un caso aziendale rappresentato da Ferdy Wild, azienda agricola che, grazie alla diversificazione di prodotto ed un forte radicamento territoriale, è riuscita a crescere e a svilupparsi diventando un’azienda di successo.

1. Settore agricolo Europeo, italiano e Politica Agricola Comunitaria

Nell'andare a descrivere il settore agricolo, caratterizzato da grande dinamicità, non si può che partire dal generale, andando a delineare il settore a livello Europeo per poi arrivare al particolare, analizzando il sistema agricolo italiano evidenziandone le caratteristiche principali, discutendo le condizioni, le capacità e le competenze che hanno permesso all'Italia di diventare il primo Paese al mondo in termini di prodotti agroalimentari di qualità. Come ultimo punto di questo capitolo verrà trattata la Politica Agricola Comune necessaria per coordinare le aziende verso uno sviluppo sostenibile e orientato al futuro. Si tratta di un settore caratterizzato da una forte evoluzione, in pochi decenni c'è stata una transizione da un'agricoltura inefficiente e poco meccanizzata ad un'agricoltura contraddistinta da forte efficienza e tecnologie sviluppate¹. Inoltre, le rese sono aumentate dalle 5 alle 7 volte caratterizzando una forte crescita di questo settore. Se si prende in considerazione l'industria dei mezzi e macchinari agricoli possiamo osservare un'altra volta l'evoluzione del settore agroalimentare. Infatti, la meccanizzazione ha giocato un ruolo chiave nel modificare la produttività dell'agricoltura. Se negli anni '50 c'erano circa 7 milioni di trattori e circa 1,5 milioni di mietitrebbie primordiali oggi abbiamo più di 30 milioni di trattori e 5 milioni di mietitrebbie in tutto il mondo. Osservando questo esempio si può notare come questo settore sia cresciuto rapidamente.

Considerando il contesto globale in cui operano le aziende agricole quasi il 90 % di queste si identifica come piccola azienda agricola gestita dalla famiglia, che continua il suo operato di generazione in generazione, caratterizzata da uno scarso livello organizzativo e da un assetto elementare. Solo il 2 % delle aziende agricole può definirsi come una "grande azienda agricola organizzata" dove all'interno troviamo un alto livello organizzativo, una visione di lungo periodo ed un approccio orientato al "crescere". Tutto questo è possibile grazie alla presenza di conoscenze all'interno dell'azienda che fanno sì che questa possa svilupparsi coerentemente con il mercato. Le aziende agricole sono molto diverse anche riguardo alla loro

¹ Un tipico esempio è il passaggio dagli aratri trainati con i buoi e la tipica azienda familiare a trattori e aziende agricole di ultima generazione.

distribuzione geografica; infatti, in paesi come l'Asia o Africa subsahariana si possono osservare economie agricole ancora in fase di sviluppo. Altre, come l'Italia, pur essendo tecnologicamente avanzate, sono limitate dalla geomorfologia dei terreni che coltivano e dalla loro evoluzione storica. Le grandi aziende agricole si concentrano dove è nata l'agricoltura industriale e dove hanno trovato più spazio fisico per svilupparsi come per esempio nel Nord America.

1.1 Agricoltura nell'Unione europea

L'agricoltura europea ha una lunga storia e una tradizione culturalmente radicata in ogni Paese europeo. I 27 Stati membri costituiscono un sistema agricolo diversificato con alcune caratteristiche comuni distintive: all'interno di questo sistema troviamo aziende agricole di grandi e di piccole dimensioni. L'agricoltura oggi è un settore strategico per l'Unione Europea ed è anche uno dei settori più esposti alla concorrenza estera e ai cambiamenti climatici.

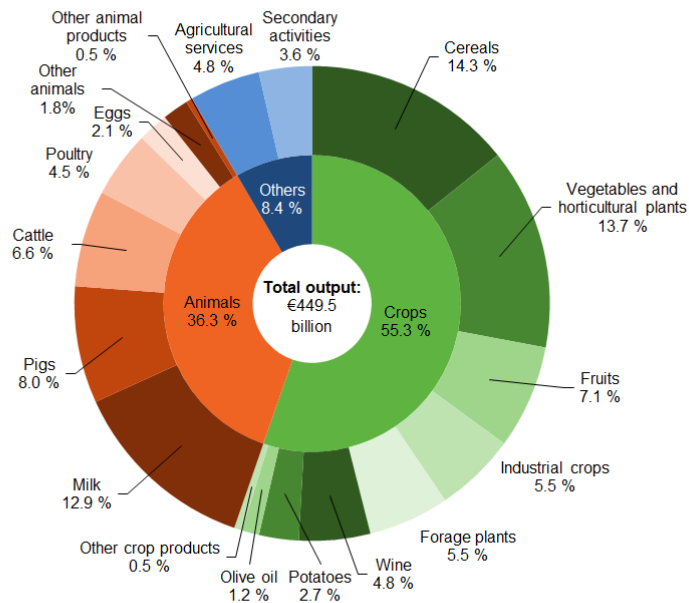
Un passo decisivo per lo sviluppo dell'agricoltura ci fu con l'avvento dell'industrializzazione che ha cambiato notevolmente questo settore; infatti, a partire dagli anni '60, la produttività è aumentata di 2-3 volte rispetto all'epoca preindustriale. Lo sviluppo del settore agricolo è stato fortemente incentivato da politiche agricole attuate dall'Unione europea attraverso la PAC² (di cui i principali passi li analizzeremo in seguito). Fin dalla sua creazione, nel gennaio del 1962, la PAC ha avuto una dimensione molto economica: inizialmente venivano dati degli incentivi agli agricoltori senza osservare come venivano utilizzati e solo successivamente, negli ultimi 50 anni, si è assistito ad un cambiamento dei sussidi erogati. Infatti, si è passati da una politica settoriale che "aiutava" il settore senza porsi degli obiettivi ad una politica di sviluppo rurale la cui priorità non era più quella di sostenere il settore ma era quella di svilupparlo. In termini di creazione di valore, la produzione agricola totale nel 2021 è stata stimata intorno ai 449,8 miliardi evidenziando un aumento del 8% rispetto al 2020 (Fonte EUROSTAT³). La produzione agricola a livello europeo deriva sostanzialmente da milioni di aziende agricole con un tratto comune: avere una piccola dimensione o, come già detto prima, dimensioni più

² Politica Agricola Comune

³ EUROSTAT è l'ufficio statistico dell'Unione Europea, fornisce informazioni statistiche di alta qualità.

piccole rispetto alle grosse aziende situate nel Nord America. Nel 2021 il settore agricolo ha contribuito al PIL complessivo dell'UE per 184,2 miliardi di euro, un valore non troppo significativo, superando di poco il PIL della Grecia del 2021.

Output of the agricultural industry
(% of total output, EU, 2021)



Note: values at basic prices.
Source: Eurostat (online data code: aact_eaa01)

eurostat

Figura 1. Produzione del settore agricolo nel 2021.
(Fonte: EUROSTAT)

Dalla figura 1, si può osservare che poco più della metà (55,3%) del valore della produzione totale dell'industria agricola dell'UE nel 2021 proviene dalle colture (248,7 miliardi di euro), all'interno delle quali i cereali, gli ortaggi e le piante orticole sono le più profittevoli. Poco più di un terzo (36,3%) della produzione totale deriva da animali e prodotti animali (163,1 miliardi di euro), la maggior parte da latte e suini. I servizi agricoli, cioè le attività agricole connesse⁴

⁴ Attività complementari ed accessorie alla produzione agricola principale, allo scopo di valorizzare i prodotti propri. "le attività esercitate dal medesimo imprenditore agricolo, dirette alla manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione che abbiano ad oggetto prodotti ottenuti prevalentemente dalla coltivazione del fondo o del bosco o dall'allevamento di animali, nonché le attività dirette alla fornitura di beni e servizi mediante l'utilizzazione prevalente di attrezzature o risorse dell'azienda normalmente impiegate nella attività agricola esercitata".
(art. 2135, c. 3 c.c.)

(21,6 miliardi di euro) e le attività secondarie (16,2 miliardi di euro) hanno contribuito al restante (8,4%).

Il contributo al valore della produzione apportato dagli stati membri cambia in modo significativo a seconda del Paese preso in considerazione, questo riflette le differenze che ci sono in termini di colture, posizione geografica e volumi di vendita. Più della metà del valore totale della produzione del settore agricolo, circa il 57,8 %, proviene solo da 4 paesi, rispettivamente: Francia (82,4 miliardi di euro), Italia (61,2 miliardi di euro), Germania (59,2 miliardi di euro) e Spagna (57,1 miliardi di euro). Il gruppo successivo di Stati membri è composto da: Paesi Bassi (30,6 miliardi di euro), Polonia (27,9 miliardi di euro) e Romania (21,1 miliardi di euro). Tre quarti (75,5%) del valore totale della produzione agricola dell'UE nel 2021 è apportato dai sette Stati sopraelencati.

Si può quindi concludere che, nel corso degli anni, il settore si è evoluto e tutt'oggi si sta ancora evolvendo. La produzione sta crescendo, diventando un settore fondamentale per l'Unione Europea. In contrapposizione a queste tendenze bisogna anche considerare due rischi che colpiscono l'agricoltura: l'aumento dei costi ed il cambiamento climatico. Infatti, recentemente, ci sono stati sempre più fenomeni di gelo, piogge estreme e grandinate, come quelle verificatosi nell'estate del 2022 nella zona della bassa Valle D'Aosta che hanno portato ad una rilevante perdita in termini di produzione. Oggi, rispetto al passato, le aziende agricole dell'UE hanno aumentato i volumi di produzione e hanno dato vita, per fronteggiare gli innumerevoli rischi di questo settore, ad una nuova visione verso un'agricoltura basata su di un nuovo approccio molto più tecnologico. Tutto ciò è stato possibile grazie alle conoscenze sviluppate ed apprese nell'ambito industriale-tecnologico che hanno permesso di fronteggiare i rischi ed aumentare la produttività e l'efficienza.

1.2 Agricoltura in Italia

Descrivendo il settore agricolo Europeo abbiamo visto che la produzione dell'industria agricola proviene, principalmente, da quattro paesi ed un contributo importante è dato dall'Italia che si posiziona al secondo posto dopo la Francia. Di seguito, si metterà in evidenza il sistema agricolo italiano ponendo particolare attenzione alla sua evoluzione storica e alle sue caratteristiche.

1.2.1 L'evoluzione del settore agricolo italiano

Il cambiamento del settore agricolo in Italia risale a circa 70 anni fa quando, nel secondo dopoguerra, l'industrializzazione⁵ ha cambiato la società italiana: prima nel campo industriale con l'introduzione di nuove tecnologie come i computer e i software e, successivamente, traslando queste nuove tecnologie nel settore agricolo. Gli effetti apportati da questa terza rivoluzione furono importanti per l'Italia e, in particolar modo, per l'agricoltura.

Prima di andare a descrivere il settore agricolo di oggi bisogna fare un passo indietro e focalizzarsi sul precedente modello, quello presente dopo la Seconda guerra mondiale. In quel periodo, le aziende agricole erano strutturate in unità micro-produttive generalmente caratterizzate dall'aver una piccola dimensione, pochi ettari destinati soprattutto all'autoconsumo e poche unità di animali con il solo fine di garantire un piccolo reddito di sussistenza. Inoltre, queste unità erano gestite esclusivamente a livello familiare senza ricorrere alla manodopera esterna ed erano strettamente legate al territorio. Nascere in una "fattoria" significava essere legato ad essa per tutta la vita; infatti, non erano presenti altre visioni o altre opportunità e la gestione di questa era garantita dal passaggio generazionale. Questo modello agricolo, caratterizzato dall'autoconsumo, ha limitato fortemente l'evoluzione di queste "fattorie", mantenendo le piccole unità, chiuse ed isolate sia fisicamente che culturalmente. Il concetto che stava alla base del gestire una "fattoria" era quello di garantire del cibo per la famiglia senza pensare di ottenerne un guadagno, ciò faceva sì che l'azienda non si concentrasse solo su un determinato prodotto ma che, al contrario,

⁵ Periodo storico 1958 al 1963, detto anche "miracolo economico", avvenne per una ripresa dell'economia mondiale, un basso costo della manodopera, la creazione del Mercato Comune Europeo nel 1957 e la creazione di infrastrutture, per esempio l'Autostrada del Sole.

fosse in grado di gestire diversi processi-produttivi. Se prendiamo come esempio le piccole “fattorie” localizzate in Valle d’Aosta, anch’esse non potevano limitarsi a produrre solo un prodotto per poi rivenderlo nei mercati, ma dovevano dedicarsi alla coltivazione delle diverse colture e all’allevamento di più specie animali per garantire il sostentamento della famiglia tutto l’anno. In questo contesto, le aziende che avevano un surplus commerciavano i loro prodotti in piccoli mercati locali situati nelle zone limitrofe.

Con il boom industriale, l'agricoltura divenne rapidamente nient'altro che un “serbatoio” di forza lavoro per le fabbriche dei nascenti distretti manifatturieri del Nord Italia. I giovani contadini iniziarono a trasferirsi dalle campagne alle città e questo fu il fenomeno scatenante del vero e proprio passaggio all'agricoltura moderna. Infatti, lo svilupparsi di nuove industrie fece sì che i redditi delle persone che vivevano in città aumentassero e questo portò anche ad un aumento dei consumi. Un'altra conseguenza è stata l'aumento della domanda di cibo data anche dall'incremento della popolazione, con un risultato molto importante per le “fattorie” che in poco tempo si trasformarono in aziende agricole. Questo fenomeno fece cambiare lo scopo per cui erano nate: passarono dall'autoconsumo ad una vera e propria economia di mercato, grazie anche allo sviluppo di mezzi di trasporto ed infrastrutture che consentivano lo spostamento degli input e degli output produttivi in tutta la penisola, cosa che nel periodo del dopoguerra non era possibile o per lo meno era poco sostenibile sia a livello pratico che a livello economico.

Il passaggio all'agricoltura moderna è stato favorito anche dalla nascita dell'industria meccanica attraverso la creazione di mezzi di produzioni più efficienti come trattori, mietitrebbie moderne e innumerevoli nuove tecnologie che fecero in modo che la produttività in agricoltura aumentasse e potesse rispondere alla crescita della domanda sostenuta anche da un aumento della popolazione. Questi maggiori volumi non erano più destinati ai mercati locali e quindi alla vendita nelle zone limitrofe, ma erano indirizzati e venduti ai produttori di alimenti che poi li trasformavano in prodotti finiti, oppure ai commercianti che li acquistavano per poi rivenderli in città. Le aziende avendo sempre più tecnologie a servizio del settore e sempre più clienti passarono ben presto da piccole unità familiari di sussistenza a vere e proprie aziende specializzate. Nonostante questo aumento della produttività della terra dato dalle nuove tecnologie, l'agricoltura si trovò ad affrontare la concorrenza fondiaria con gli altri settori industriali.

L'Italia è un paese piccolo e densamente popolato e solo il 25 % del territorio è costituito dalle pianure, la restante parte è caratterizzata da montagne o territori dove la produttività della terra è scarsa o quasi totalmente nulla. Questo fece sì che la competizione fondiaria fosse in passato e sia ancora oggi più dura rispetto alla maggior parte dei Paesi Europei come, ad esempio, la Francia che dispone di una superficie coltivabile importante, equivalente a circa 27 milioni di ettari e corrispondente ad un po' meno della metà di tutto il suo territorio.

Poiché è normale che un fattore produttivo si sposti verso un utilizzo più redditizio, la terra è stata sottratta all'agricoltura a favore di industrie che potevano utilizzarla in modo più intensivo in termini economici. Infatti, i terreni sono stati utilizzati e sfruttati in misura maggiore dall'industria manifatturiera che ne aveva necessità per poter aprire nuove fabbriche, nuovi magazzini e nuove infrastrutture.

La custodia della terra ha influenzato lo sviluppo dell'agricoltura in Italia. Da un punto di vista macroeconomico, la scarsità di terra e il boom demografico spinsero l'industria alimentare italiana a importare beni dall'estero e influenzarono drammaticamente anche la distribuzione dei beni fondiari ed il loro utilizzo. In molti casi, le famiglie hanno mantenuto le proprietà terriere per generazioni anche dopo essersi allontanate dai villaggi rurali e dall'agricoltura. Questo per un forte legame con il territorio e perché la terra può essere vista come una riserva di capitale. La conseguenza fu che gran parte dei terreni coltivabili rimasero non utilizzati o utilizzati in modo non ottimale, per questo motivo l'agricoltura è stata affiancata da molte politiche sia a livello Europeo (attraverso la PAC) sia a livello Nazionale per far sì che ci fosse uno sviluppo di questo settore.

1.2.2. Il modello agricolo attuale

Una volta affrontata l'evoluzione del sistema agricolo italiano, poniamo l'attenzione sull'attuale modello agricolo basandoci sui dati del settimo censimento generale dell'agricoltura, svolto tra gennaio e luglio 2021, con riferimento all'annata agraria 2019-2020. Questo censimento ha lo scopo di fornire informazioni puntuali riguardo il settore agricolo e zootecnico offrendo dati che rispecchiano una pluralità di temi quali le caratteristiche del conduttore, l'utilizzo dei terreni, i metodi di gestione aziendale e la manodopera impiegata. Possiamo quindi dire che questo documento costituisce la base per le future politiche agricole.

Il settimo censimento, al quale sono state chiamate a parteciparvi tutte le aziende agricole italiane⁶, rappresenta l'ultimo dei censimenti decennali effettuati dall'Istat di cui il primo risale al 1961. Infatti, in futuro verranno effettuate rilevazioni solo attraverso dati amministrativi ed indagini campionarie.

Nel 2021⁷ il settore agricolo italiano ha contribuito al PIL per un valore di 38,8 miliardi di euro. La quota percentuale sul PIL totale è del 2,2%, valore che non risulta essere molto alto, ma, malgrado ciò va sottolineato che il settore primario è per l'Italia una vera e propria risorsa. Infatti, in termini economici, per il valore aggiunto generato l'agricoltura attraverso le produzioni agroalimentari rappresenta uno dei settori produttivi più importanti con oltre 260 miliardi di euro di fatturato dal sistema nel suo complesso. Ad oggi, in Italia risultano attive 1.133.023 aziende agricole, -30,1 % rispetto al 2010, operanti su 12.535 milioni di ettari di superficie agricola utilizzata SAU⁸, su di un totale di 16.474 milioni di superficie agricola totale SAT⁹. Osservando questo valore (-30,1 %) e paragonandolo con i precedenti anni si nota una drastica diminuzione del numero di aziende (per un maggiore impatto visivo si prenda in considerazione la figura 2).

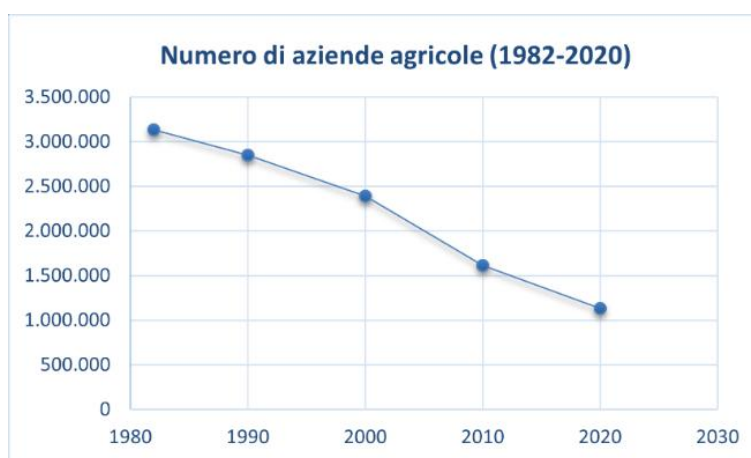


Figura 2. Numero aziende agricole dal 1982 al 2020.
(Fonte: elaborazione propria)

⁶ L'unità di rilevazione del Censimento è l'azienda agricola, che secondo la definizione statistica, è l'unità tecnico-economica, soggetta a una gestione unitaria, che svolge attività agricola e/o zootecnica. Rientrano nel campione di osservazione, anche le aziende agricole che producono, esclusivamente o in parte per auto-consumo e che hanno determinate caratteristiche tecniche.

⁷ Dati derivanti dal settimo censimento generale dell'agricoltura, condotto dall'ISTAT, Istituto Nazionale di Statistica.

⁸ SAU, superficie agricola utilizzata, rappresenta ciò che effettivamente viene coltivato ed è misurata in ettari.

⁹ SAT, superficie agricola totale, rappresenta tutta la superficie agricola data anche dai terreni inutilizzati. La superficie agricola totale è data dalla SAU + superficie agricola non utilizzata.

ANNO	Dati assoluti (migliaia di ettari)			Indici a base 1982=100			Medie per azienda (ettari)	
	Numero di aziende	SAU	SAT	Numero di aziende	SAU	SAT	SAU	SAT
2020	1.133.023	12.535	16.474	36,2	79,2	73,6	11,1	14,5
2010	1.620.884	12.856	17.081	51,7	81,2	76,3	7,9	10,5
2000	2.396.274	13.182	18.767	76,5	83,3	83,8	5,5	7,8
1990	2.848.136	15.026	21.628	90,9	94,9	96,6	5,3	7,6
1982	3.133.118	15.833	22.398	100,0	100,0	100,0	5,1	7,1

Figura 3. Numero aziende agricole, superfici agricole utilizzate, superfici agricole totali dal 1982, data del primo censimento al 2020 data ultimo censimento. Indici a base 1982=100. (Fonte: ISTAT)

Nel dettaglio, osservando la figura 3, il numero indice del numero di aziende agricole nel 2020, pari a 36,2, indica una riduzione del 63,8% rispetto al 1982, anno del primo censimento. La riduzione più forte si può osservare negli ultimi vent'anni; infatti, il numero totale di aziende agricole si è più che dimezzato rispetto al 2000 quando era quasi 2,4 milioni. A livello Europeo rimaniamo comunque uno dei paesi con il maggior numero di aziende agricole, posizionandoci al terzo posto dopo Romania e Polonia.

Un altro dato da considerare, sempre osservando la figura 3, è quello relativo alla Superficie Agricola Utilizzata. La diminuzione di questa è stata molto più contenuta rispetto alla riduzione del numero di aziende; evidenziando, di conseguenza, il fenomeno che si sta sempre più diffondendo a livello italiano ed Europeo: la concentrazione delle aziende agricole. Le piccole aziende vengono acquistate o integrate all'interno delle più grandi per avere vantaggi nelle economie di scala proponendo prezzi più bassi, riuscendo quindi ad essere più competitive con altri paesi. Un altro vantaggio della concentrazione è quello di avere un maggiore potere contrattuale sia verso i fornitori che verso i distributori e riuscire a restare nella grande distribuzione, obiettivo che le piccole aziende agricole non riescono a perseguire se non operando in mercati di nicchia. Questa considerazione deriva dal fatto che rispetto al 2010 la riduzione del -30,1 % di aziende è rispecchiata "solo" da una diminuzione del -2,5 % della superficie agricola utilizzata. Questo fenomeno non è diffuso in Valle d'Aosta per due motivi: in primo luogo il territorio montano non facilita la concentrazione e, in secondo luogo, la cultura dei conduttori delle aziende agricole caratterizzati da una forte appartenenza al territorio e consapevoli di esserne i veri "custodi", comporta la difficoltà di acquisizione delle aziende da parte di altre con una più grande dimensione. Questo fa sì che sul territorio valdostano siano presenti aziende agricole di piccole dimensioni che riescono a stare sul mercato grazie alle politiche Europee, Nazionali e Regionali e, come si vedrà nel proseguo dei capitoli, proponendo prodotti ad alto valore aggiunto. Inoltre, grazie all'aggregazione tra di

loro danno vita ai consorzi¹⁰ di produttori o alle cooperative, con una conseguente diminuzione dei costi di produzione, sfruttando in questo modo la collaborazione a discapito della concentrazione. Un esempio è il “Consorzio produttori e tutela della DOP¹¹ Fontina” al quale sono associate 169 aziende agricole valdostane di piccola e media dimensione.

Dividendo la SAU per il numero di aziende otteniamo la SAU media italiana pari a 11,03 ettari. Questo implica che in media ogni azienda agricola utilizza 11,03 ettari di superficie agricola. Questo dato, confrontato con altri Paesi dell’Unione Europea, mostra che le aziende agricole italiane sono caratterizzate da un tratto comune ovvero di essere delle unità molto piccole. In Francia la SAU media è di circa 50 ettari per azienda e negli USA le aziende sono dei “giganti” paragonate a quelle Europee avendo una SAU media di 100 ettari per azienda.

Osservando i dati presenti nella figura 4, si può notare che la diminuzione delle aziende agricole trova riscontro in tutta la penisola. Infatti, comparando i dati del 2010 rispetto a quelli del 2020 il numero di aziende scende in tutte le regioni di almeno il 22,6 % confermando la uniformità del fenomeno. Si registrano poche flessioni solamente nelle province autonome di Bolzano (-1,1 %) e di Trento (-13,4 %) e della Lombardia (-13,7 %). Il calo più sensibile è riscontrato in Campania (-42,0 %). Focalizzandoci sulle differenze tra Nord e Sud si osserva come in un decennio (dal 2010 al 2020) la riduzione del numero di aziende è maggiore al Sud e nelle Isole, rispettivamente -33% e -32,4 % rispetto al Nord, approssimativamente -24%. Questo va ad indicare che il settore non è uniforme e il divario tra Nord e Sud è ancora presente.

Prendendo in considerazione la SAU, nel Sud e nelle Isole è pari a 6095 milioni di ettari mentre nel Nord-ovest e nel Nord-est è di 4569 milioni di ettari, di conseguenza le aziende agricole del Sud operano su di una superficie agricola maggiore, rappresentando circa il 57,6 % delle aziende Italiane. Nonostante questo vantaggio in termini di SAU, contribuiscono al valore aggiunto in misura minoritaria rispetto alle aziende del Nord, identificate nel 30% delle aziende agricole italiane, le quali concorrono al valore aggiunto agricolo per il 50%. Si evidenzia, quindi, un minore sviluppo dell’agricoltura al Sud dovuto ad una scarsità di

¹⁰ I consorzi (art.2602 cc) sono società in cui più imprese si associano per svolgere in comune alcuni processi della combinazione economica complessiva. Consorzi per la trasformazione, per la ricerca, per l’acquisto di fattori produttivi. Consorzi di tutela DOP e IGP.

¹¹ Denominazione di Origine Protetta, marchio che garantisce che i prodotti siano lavorati e realizzati in un’area precisa e serve per sottolineare la qualità.

investimenti in nuove tecnologie affiancato ad un'inefficienza dell'implementazione delle politiche a livello Europeo e Nazionale.

REGIONE / RIPARTIZIONE	Aziende agricole					Superficie agricola utilizzata (migliaia di ettari)				
	Numero		Composizioni %		Variazioni % 2020/2010	SAU		Composizioni %		Variazioni % 2020/2010
	2020	2010	2020	2010		2020	2010	2020	2010	
Piemonte	51.703	67.148	4,6	4,1	-23,0	942	1.011	7,5	7,9	-6,8
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	2.503	3.554	0,2	0,2	-29,6	62	56	0,5	0,4	11,5
Lombardia	46.893	54.333	4,1	3,4	-13,7	1.007	987	8,0	7,7	2,0
Bolzano / Bozen	20.023	20.247	1,8	1,2	-1,1	204	241	1,6	1,9	-15,2
Trento	14.236	16.446	1,3	1,0	-13,4	122	137	1,0	1,1	-11,1
Veneto	83.017	119.384	7,3	7,4	-30,5	835	811	6,7	6,3	2,9
Friuli-Venezia Giulia	16.400	22.316	1,4	1,4	-26,5	225	218	1,8	1,7	3,0
Liguria	12.873	20.208	1,1	1,2	-36,3	44	44	0,4	0,3	0,5
Emilia-Romagna	53.753	73.466	4,7	4,5	-26,8	1.045	1.064	8,3	8,3	-1,8
Toscana	52.146	72.686	4,6	4,5	-28,3	640	754	5,1	5,9	-15,2
Umbria	26.956	36.244	2,4	2,2	-25,6	295	327	2,4	2,5	-9,8
Marche	33.800	44.866	3,0	2,8	-24,7	456	472	3,6	3,7	-3,4
Lazio	66.328	98.216	5,9	6,1	-32,5	675	639	5,4	5,0	5,7
Abruzzo	44.516	66.837	3,9	4,1	-33,4	415	454	3,3	3,5	-8,5
Molise	18.233	26.272	1,6	1,6	-30,6	184	198	1,5	1,5	-6,8
Campania	79.353	136.872	7,0	8,4	-42,0	516	550	4,1	4,3	-6,1
Puglia	191.430	271.754	16,9	16,8	-29,6	1.288	1.285	10,3	10,0	0,2
Basilicata	33.829	51.756	3,0	3,2	-34,6	462	519	3,7	4,0	-11,0
Calabria	95.538	137.790	8,4	8,5	-30,7	543	549	4,3	4,3	-1,1
Sicilia	142.416	219.677	12,6	13,6	-35,2	1.342	1.388	10,7	10,8	-3,3
Sardegna	47.077	60.812	4,2	3,8	-22,6	1.235	1.154	9,9	9,0	7,0
ITALIA	1.133.023	1.620.884	100,0	100,0	-30,1	12.537	12.856	100,0	100,0	-2,5
Nord-ovest	113.972	145.243	10,1	9,0	-21,5	2.055	2.097	16,4	16,3	-2,0
Nord-est	187.429	251.859	16,5	15,5	-25,6	2.431	2.472	19,4	19,2	-1,7
Centro	179.230	252.012	15,8	15,5	-28,9	2.066	2.192	16,5	17,0	-5,7
Sud	462.899	691.281	40,9	42,6	-33,0	3.408	3.554	27,2	27,6	-4,1
Isole	189.493	280.489	16,7	17,3	-32,4	2.577	2.541	20,6	19,8	1,4

* I dati territoriali sono attribuiti alla regione o provincia autonoma in cui è localizzata la sede legale o il centro aziendale dell'azienda agricola.

Figura 4. Aziende agricole e SAU per Regione, dati 2010-2020. (fonte: ISTAT)

Le aziende agricole in Italia coltivano principalmente seminativi occupando il 57,4 % della SAU. In Sicilia, Puglia, Lombardia ed Emilia-Romagna è concentrato il 41,4 % della superficie nazionale dedicata a queste colture. Tra i seminativi più diffusi troviamo i cereali; dato che si sposa anche con le tendenze Europee, infatti, come visto precedentemente, la produzione delle colture ed in particolare dei cereali primeggia anche a livello Europeo. Al secondo posto, come tipo di coltivazione, si collocano le legnose agrarie¹², coltivate da circa 800 mila aziende andando ad occupare il 17,4 % della SAU. Questi tipi di colture si trovano principalmente in Puglia, Sicilia e Calabria. Tra le coltivazioni legnose agrarie l'olivo è quella più diffusa, si comprende quindi perché le regioni del Sud detengono il primato di questo tipo di coltivazione. Infatti, il 71 % della superficie agricola utilizzata dalle aziende agricole del

¹² Coltivazioni che occupano il terreno per più di cinque annate e forniscono raccolti ripetuti, ne sono un esempio la vite, l'olivo e gli agrumi.

meridione è coltivata da legnose agrarie ed in particolare il 94 % delle aziende coltiva l'olivo. Dopo l'olivo, la seconda coltivazione legnosa più presente sul territorio è la vite, coltivata da circa 255 mila aziende e, in questo caso, il Veneto si posiziona all'apice della graduatoria. Per la Valle d'Aosta, la viticoltura è un settore di notevole importanza; infatti, ci sono innumerevoli vitigni e, osservando i dati emersi dal settimo censimento, si riscontra che sono presenti sul territorio 657 aziende operanti su 437 ettari. Si tratta di una dimensione molto piccola rispetto ad altre regioni come Veneto o Piemonte, questo a causa delle condizioni climatiche e della difficoltà data dal territorio che impedisce, come già detto in precedenza, la coltivazione su vasti territori come quelli presenti nelle Langhe. Nonostante questo, la Valle d'Aosta è riuscita a creare veri e propri "brand", non competitivi come quelli di altre regioni, ma di qualità¹³, grazie anche al legame con il territorio delle persone che ci vivono e degli agricoltori. Inoltre, un aiuto è stato dato anche dall'affiancamento di una politica agricola regionale che è riuscita ad abbattere la scarsa competitività dei prodotti valdostani, dati dall'aver dei fattori produttivi meno efficienti di altri territori, esaltandone le loro caratteristiche e il loro attaccamento al territorio. Per quanto riguarda gli allevamenti in Italia ci sono 246.161 aziende con capi di bestiame. La specie più allevata è rappresentata dai suini seguita dagli ovini ed i bovini.

1.2.3 Le innovazioni nel settore agricolo

Un altro tema che occorre affrontare è quello legato alle innovazioni. Abbiamo visto che l'implementazione di nuove tecnologie a supporto dell'agricoltura ha portato allo sviluppo del settore. Innovare significa per l'imprenditore portare all'interno dell'azienda nuove conoscenze, nuove visioni e nuove attrezzature per essere in sincronia con l'evoluzione del mercato cercando di creare un cambiamento aziendale. Con la rilevazione censuaria è stato chiesto alle aziende agricole di evidenziare l'eventuale presenza di investimenti innovativi nel triennio dal 2018 al 2020, con riferimento agli ambiti dell'agricoltura, quindi prendendo in considerazione nuovi macchinari, nuove attrezzature, nuovi hardware e software. Dai dati raccolti è emerso che l'11 % delle aziende agricole ha apportato un'innovazione. I maggiori investimenti sono stati rivolti alla meccanizzazione seguita dall'impianto e dalla semina.

¹³ Un esempio è il Blanc de Morgex et de la Salle o il Torrette.

Purtroppo, le innovazioni nella struttura organizzativa e nella gestione aziendale che potrebbero andare a creare delle basi per il successo aziendale, implicando una riorganizzazione interna e del personale, risultano ancora poco frequenti. Questa sorta di “arretratezza” negli ambiti appena citati non è positiva, in quanto il sistema competitivo è in continua evoluzione e, di conseguenza, nuovi concorrenti potrebbero presentarsi sul mercato. Quest’ultimo può essere caratterizzato sia da prodotti di nicchia sia da prodotti di massa e la scarsa ricerca di innovazione comporta che gli imprenditori agricoli si adagino su questo settore, non facendo attività di ricerca e non mettendosi in gioco. Gli eccellenti risultati economici raggiunti in passato non possono fermare l’investimento ma, al contrario, devono essere il trampolino per la ricerca di nuove opportunità e nuove tecnologie da far approdare nell’azienda. In un mercato come quello degli anni recenti, si può affermare che vince chi cambia. Come si vede dalla figura 5, gli investimenti maggiori sono stati rivolti alla meccanizzazione, ciò implica che gli imprenditori italiani si concentrano maggiormente su di un aumento della capacità produttiva, cercando di produrre maggiori output, senza pensare che si dovrebbe affiancare ad essa anche una sensibile riorganizzazione aziendale. Solo così si potrà perseguire un successo sostenibile nel tempo.

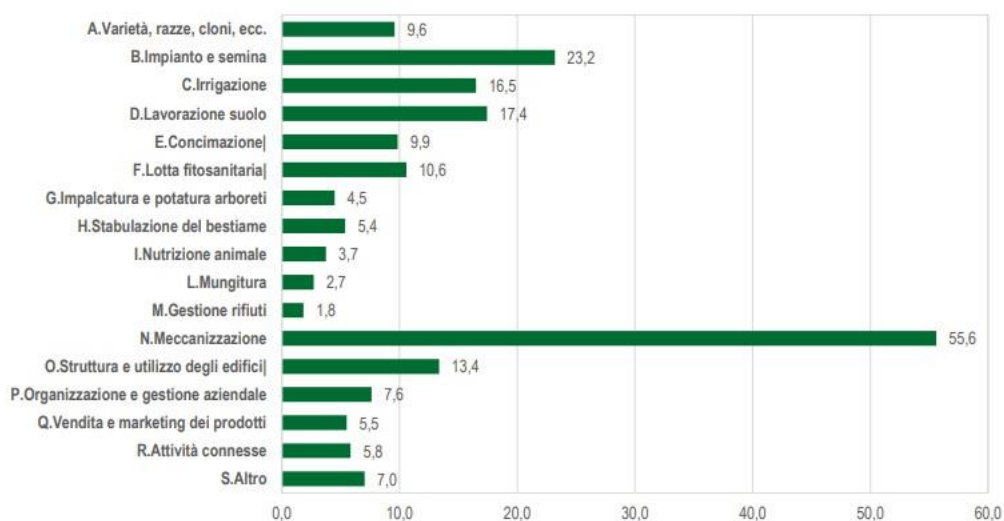


Figura 5. Aziende che hanno effettuato almeno un investimento innovativo nel triennio 2018-2019. (Fonte ISTAT)

Prendendo in considerazione il territorio si può riconfermare la differenza tra Nord e Sud nel mondo agricolo. Le aziende che effettuano investimenti innovativi sono molto più presenti al Nord, risultando il doppio di quelle presenti al Centro e quattro volte superiori rispetto al Sud.

Focalizzandoci sulla dimensione aziendale, ci si sofferma sul fatto che una maggiore propensione verso la tecnologia è presa in considerazione dalle aziende di dimensione maggiore che introducono nella realtà aziendale nuove visioni e nuovi orientamenti verso il futuro. Si registra anche un altro fattore importante che può essere fonte di crescita nelle aziende agricole, quello dei giovani conduttori. L'incidenza degli investimenti innovativi nelle aziende con un capo azienda giovane è quattro volte superiore a quella che si registra nel caso di un capo azienda anziano¹⁴ e, osservando l'istruzione, l'incidenza all'innovazione è più che doppia rispetto al valore medio.

In conclusione, possiamo dire che il settore agricolo è in continuo movimento. Sta cambiando e cambierà e, prendendo in considerazione i dati raccolti, possiamo vedere come siano fondamentali le politiche Nazionali ed Europee che si affiancano a questo settore, creando delle basi che consentono o spronano le aziende a svilupparsi a parità di altri settori.

Si può sintetizzare il tutto in questa frase di Warren G. Bennis¹⁵: *“Se continui a fare quello che hai sempre fatto, continuerai ad ottenere ciò che hai sempre avuto”*. A parer mio, questa frase rappresenta il contesto delle aziende agricole italiane; infatti, queste tendono a “fare quello che hanno sempre fatto”, ma al giorno d'oggi questo porta ad ottenere sempre di meno. I clienti cambiano nel tempo e insieme a loro cambiano anche i bisogni, cambia lo scenario competitivo e cambia il mercato. Le imprese che oggi perseguono l'innovazione dei propri modelli di business, seguendo delle strategie di sviluppo adatte a queste piccole medie aziende agricole, spesso risultano vincenti rispetto a quelle che si adagiano senza cercare di innovarsi e cambiare i propri “modelli tradizionali”. (A proposito di questi temi ci sarà una più specifica trattazione nel capitolo seguente)

¹⁴ 22,9 % con capo azienda fino a 44 anni e 5,8 % con capo azienda ultrasessantacinquenne.

¹⁵ Studioso e autore americano, esperto in consulenza e nella leadership di successo.

1.3 Evoluzione Politica Agricola Comunitaria

In questo paragrafo verrà descritta l'evoluzione della Politica Agricola Comunitaria (per poi andare ad illustrare, nell'ultimo paragrafo, l'attuale PAC) che sin dalla sua nascita nel 1957, in seguito ai trattati di Roma, ha costituito un "motore" di sviluppo del settore agricolo sia a livello Nazionale che a livello Europeo.

Gli obiettivi perseguiti dalla PAC sono innanzitutto incrementare la produttività dell'agricoltura per far sì che venga soddisfatto il fabbisogno alimentare dei cittadini Europei e la domanda mondiale di prodotti alimentari che dovrebbe subire un incremento del 70% da oggi al 2050, secondo le stime della FAO¹⁶, a seguito di un aumento della popolazione e di reddito a livello mondiale.

Il secondo obiettivo è quello di affiancarsi alle comunità agricole sostenendo il reddito degli agricoltori che è inferiore di circa il 40% rispetto ai redditi non agricoli. Questo fine viene perseguito attraverso dei pagamenti diretti che sostengono il reddito della popolazione agricola come ricompensa della produzione di prodotti sostenibili e di qualità.

Il penultimo obiettivo è quello di sostenere le comunità agricole rurali, come ad esempio la comunità valdostana, per le quali l'agricoltura costituisce un'attività economica importante che permette di preservare il territorio e, contribuisce anche ad aumentare il numero di occupati. Considerando la Valle d'Aosta sono tanti i posti di lavoro legati a questa attività, basti pensare alle agrarie, alle officine per la manutenzione dei macchinari agricoli o al settore dell'edilizia per quanto riguarda la costruzione di nuove infrastrutture, vale a dire tutto ciò che viene definito come un "settore a monte". Inoltre, un contributo all'occupazione è dato anche verso i "settori a valle", per esempio chi si occupa dell'imballaggio, del trasporto o della vendita al dettaglio dei prodotti agricoli.

Infine, l'ultimo obiettivo è quello di garantire la sicurezza degli approvvigionamenti e la stabilizzazione del mercato dato che i prezzi in questo settore oscillano. Ne abbiamo un chiaro e lampante esempio che ci ha toccati direttamente in questo ultimo periodo, con l'impennata

¹⁶ Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura.

del prezzo del grano e dei suoi derivati, come i mangimi, a seguito dello scoppio della guerra in Ucraina, e con l'aumento del prezzo del foraggio¹⁷.

Nell'evoluzione della PAC, dalla sua creazione fino ad oggi, possono essere identificate tre fasi:

- a) Il sostegno accoppiato o sostegno illimitato: in questa prima fase gli incentivi erano legati alla quantità prodotta, ovvero più si produceva più forte era il sostegno dato dall'Unione Europea. Questo ha portato gli agricoltori a produrre il più possibile perché la politica dei prezzi attuata in quel periodo faceva sì che ci fosse un prezzo minimo garantito. Ciò significava che, qualunque fosse la quantità prodotta, gli agricoltori riuscivano ad immetterla sul mercato in base a questo prezzo¹⁸. Questa politica ha creato pochi vantaggi e solo per alcuni agricoltori che sono riusciti a beneficiare di prezzi remunerativi rispetto ai costi di produzione riuscendo ad accrescere la produzione, mentre gli svantaggi sono stati maggiori. In primo luogo, il sostegno era calcolato in base a prezzi troppo alti rispetto al mercato; inoltre, c'è stata una crescita non controllata delle produzioni agricole, "più si produceva e più si guadagnava", portandosi con sé il problema di gestire le eccedenze assistendo così ad un aumento delle spese della loro gestione¹⁹. Il perseguimento della massima produzione da parte degli agricoltori ha portato ad impatti ambientali negativi dovuti dall'allevamento intensivo e dal sovrasfruttamento delle aziende agricole.

- b) La riduzione dei costi: in questa seconda fase si cercò di ridurre i costi²⁰ dovuti dalla PAC. Non ci fu una vera e propria riforma; infatti, vennero mantenuti i prezzi istituzionali, ma garantiti solo per una certa quantità di produzione. Successivamente, furono introdotti dei limiti per l'eccessiva produzione attraverso l'attribuzione di quote, come ad esempio le quote latte, in cui veniva messo un tetto massimo al sostegno del settore in base a quanto decideva l'UE. Inoltre, veniva fissata una quota massima di produzione e poi divisa per ciascun stato membro. Nel caso in cui il paese

¹⁷ In questo periodo ha raggiunto dei prezzi molto elevati, nel 2020 una rotoballa di fieno veniva venduta mediamente ad un prezzo di 60 euro mentre quest'anno a causa della siccità del 2022 estate ha raggiunto un prezzo in media di 140 euro.

¹⁸ Di norma un aumento della quantità prodotta porta ad una diminuzione del prezzo.

¹⁹ Trattandosi di prodotti agricoli il tema delle rimanenze è fondamentale nella gestione di un'azienda agricola perché sono prodotti che hanno grossi costi di gestione e si deperiscono facilmente e questo causa ancora alti costi di distruzione.

²⁰ Negli anni Sessanta/Settanta rappresentavano circa il 70% delle spese della Comunità Europea.

avesse superato il quantitativo assegnato sarebbe stato soggetto a sanzioni e questo creò dei problemi. Se prendiamo come esempio l'Italia, ad essa venne attribuita una quota inferiore alla necessità del paese; si poteva produrre di più di quanto assegnato, ma non poteva essere prodotto. Il primo aprile del 2015 vennero abolite.

Furono introdotti due strumenti: il principio della corresponsabilità dei produttori, così che gli agricoltori potessero partecipare alle spese comunitarie, ed i limiti di garanzia oltre il quale non veniva assicurato il prezzo minimo garantito. Nonostante questi interventi, il costo della PAC era ancora elevatissimo e per questo si arrivò alla terza fase.

- c) Il sostegno disaccoppiato: negli anni 90', nonostante gli interventi per abbassare i costi della PAC effettuati nella fase vista precedentemente, la spesa era ancora molto alta e per questo fu necessaria una vera e propria riforma. Infatti, nel 1992 dopo 30 anni di PAC ci fu l'introduzione della riforma Mac Sharry. Questa fu rivoluzionaria: cambiò radicalmente il modo di operare della PAC e l'obiettivo della produttività venne sostituito con quello della competitività. Introducendo questa riforma si mise in evidenza che anche le aziende agricole potevano essere competitive. Secondo Micheal Porter il vantaggio competitivo può essere costruito attraverso tanti punti di forza, ma le due strategie principali da perseguire sono: la leadership di costo e la differenziazione.

Con la leadership di costo, l'impresa si pone l'obiettivo di diventare il produttore a più basso costo nel proprio settore, così da poter applicare un prezzo inferiore al pubblico. Questa strategia si concretizza nella capacità dell'impresa di offrire prodotti simili o uguali a quelli dei concorrenti ad un prezzo minore. Per l'azienda agricola questa strategia non è una strada percorribile²¹, poiché il fattore terra ovvero uno degli input essenziali in ambito agricolo ha un valore molto elevato; di conseguenza, se costa molto e se aumento la quantità, mi servirà altra terra ed i costi aumenteranno non riuscendo a rimanere competitivi. Quindi questa strategia non può essere perseguita dalle aziende Europee ed Italiane per l'elevato costo dei fattori produttivi come la terra,

²¹ Aumentare la quantità prodotta a parità di input produttivi contenendo i costi.

il lavoro e l'energia. Al contrario, si può concretizzare in paesi come l'America, dove la terra e gli input produttivi hanno un costo molto basso.

La strategia di differenziazione consiste nel realizzare un prodotto o erogare un servizio con un carattere di unicità, ovvero rendendolo unico nei confronti del consumatore, esaltandone le qualità, distinguendolo dai concorrenti, e riuscendo ad applicare prezzi superiori alla media degli altri prodotti o settori. Questa è la strategia che è stata perseguita dall'Unione Europea, ovvero "puntare sulla qualità per distinguersi dagli altri", la qualità è intesa come legame con il territorio di produzione, come prodotto "sano" o come prodotto certificato. Al fine del perseguimento di questo obiettivo, l'UE ha dato indicazione riconoscendo tre strade per garantire la qualità. In primo luogo, ricordiamo l'emanazione del regolamento 2081 del 1992, regolamento comunitario sulla denominazione d'origine, con lo scopo di certificare il legame con il territorio introducendo i marchi Dop e l'IGP²². Successivamente, per quanto concerne la qualità intesa come metodo di lavorazione, fu emanato il regolamento 2082 del 1992 in cui vengono introdotti l'STG²³ e gli standard di produzione. Infine, per quanto riguarda la qualità legata a pratiche eco-compatibili, venne emanato il regolamento 2092 del 1991, che riconosce e norma l'agricoltura biologica incentivando pratiche agricole meno impattanti. L'agricoltura italiana ha colto queste opportunità di sviluppo e crescita ed in pochi anni ci fu una rapida diffusione dell'agricoltura biologica ed il riconoscimento di numerose Dop e IGP. Questa riforma fu molto positiva; infatti, indusse alcuni agricoltori italiani a prestare maggiore attenzione alle risorse naturali utilizzate nel ciclo produttivo e all'ambiente con la conseguenza di un aumento di interesse alle specialità locali e agli alimenti biologici. Dal 1992 fino ad oggi, i sostegni all'agricoltura non si legano più (se non in minima parte) alla quantità prodotta, ma al terreno utilizzato, per evitare che l'agricoltore sia incentivato ad aumentare il quantitativo prodotto causando i problemi visti nella prima fase; il sostegno viene infatti fornito ad ettaro a prescindere da quanto prodotto.

²² Indicazione Geografica Protetta: è un marchio d'origine attribuito dall'Unione Europea per prodotti agricoli o alimentari caratterizzati da una particolare qualità che dipende dall'origine geografica e la cui produzione e/o trasformazione avviene in un territorio specifico.

²³ Specialità Tradizionale Garantita: riconoscimento per tutelare le produzioni che siano caratterizzate da composizioni o metodi di produzione tradizionali.

Nel 1996 il rapido cambiamento del mercato portò nuove necessità e, in più, la spesa per la politica agricola risultava ancora elevata, si arrivò quindi alle soglie degli anni 2000 con una riforma che prese il nome di Agenda 2000. La principale caratteristica di questa riforma, per quanto riguardava il settore agricolo, fu quella di definire il modello agricolo Europeo per il nuovo millennio. Questa riforma portò ad un'innovazione della PAC soprattutto per quanto riguarda gli obiettivi, una vera novità fu l'istituzionalizzazione della politica di sviluppo rurale. L'agricoltura nel bilancio comunitario è stata suddivisa in due pilastri: un che riguarda il sostegno dei mercati agricoli ed un secondo per quanto concerne lo sviluppo rurale. Quest'ultimo risultò importante per l'Italia perché fece perdere l'attenzione sulla quantità, concentrandosi sulla qualità come nella terza fase della PAC. Questo aspetto era ed è molto importante per le aziende agricole Italiane che, come abbiamo visto nel secondo paragrafo, sono per lo più di piccole dimensioni (operando anche su una SAU minore a causa del territorio) e quindi si trovavano e si trovano tutt'oggi in situazioni più sfavorevoli rispetto alle altre aziende Europee. Inoltre, con il secondo pilastro vennero valorizzate le aree marginali, come ad esempio le aree montane della Valle d'Aosta. La politica dello sviluppo rurale, infatti, si sposa in modo favorevole con il modello agricolo italiano. Un'altra fondamentale novità introdotta da questa riforma fu quella di definire un modello di agricoltura multifunzionale che, come vedremo più approfonditamente nel terzo capitolo, permise una diversificazione delle attività agricole verso l'agriturismo, le fattorie didattiche e la vendita diretta. Questo fece sì che ci fosse un cambiamento della visione dell'azienda agricola, passando da un modello in cui era vista come una produttrice di commodity ad uno in cui doveva assolvere diverse funzioni. In primo luogo, dal lato "mercato" doveva produrre prodotti agricoli di qualità, beni da destinare ai consumatori e avere uno stretto legame con il turismo, ad esempio l'attività agrituristica; in secondo luogo, dal lato "stato" doveva offrire servizi ambientali paesaggistici, il mantenimento del territorio e servizi culturali in modo da generare esternalità positive.

Questa riforma fece comprendere il ruolo importante rivestito dall'agricoltura e l'importanza degli agricoltori soprattutto nelle zone di montagna sempre più riconosciute come un patrimonio comune, da tutelare e da valorizzare. Inoltre, grazie alla multifunzionalità riconosciuta all'azienda agricola, si affermò il turismo rurale che ebbe conseguenze molto positive sugli abitanti di certe zone e nel caso valdostano contribuì a rallentare l'esodo dalla montagna verso la città. Questo, grazie alla creazione di agriturismi che riuscirono a

contribuire al reddito delle aziende agricole e anche attraverso la vendita diretta dei prodotti dell'azienda con la conseguenza di uno sviluppo e di una maggiore diffusione di marchi "regionali" come nel caso della Fontina o di vini pregiati valdostani. Questi marchi sono una grande fonte di attrazione per i turisti e contribuiscono a sviluppare una forte rete intorno all'agricoltura capace di generare ricadute positive, come un aumento dei redditi e lo sviluppo di attività connesse, a favore della Regione e soprattutto della popolazione. Questo sviluppo dell'"agricoltura rurale" fu incentivato anche dalla successiva riforma Fischler che fece una modulazione: si spostarono le risorse della PAC dal primo pilastro al secondo, dai pagamenti diretti e dalle misure di mercato allo sviluppo rurale.

1.4 Nuova Politica Agricola Comunitaria

Una volta descritta l'evoluzione della PAC occorre andare a focalizzarsi sull'attuale Politica Agricola Comunitaria, un tema contemporaneo dato che verrà attuata a partire dal primo gennaio 2023 sino al 2027. Il 2 dicembre 2021 è stato adottato l'accordo sulla riforma della PAC²⁴, in cui si proponeva una visione più "green" sul sistema agricolo perseguendo 10 nuovi piani strategici con l'obiettivo di incoraggiare la transizione verso un settore agricolo sostenibile, competitivo e diversificato contribuendo anche a salvaguardare il cambiamento climatico, proteggere le risorse naturali e rafforzare il tessuto economico e sociale delle aree rurali, incentivando lo sviluppo rurale introdotto nell'Agenda 2000.

Di seguito sono riportati gli obiettivi strategici ritenuti più importanti:

- a) Sostenere un reddito agricolo sufficiente: come visto precedentemente il reddito medio degli agricoltori è di poco inferiore alla metà dei redditi derivanti dagli altri settori anche se, negli ultimi anni questo divario sta diminuendo, a causa del deflusso di manodopera dall'agricoltura. Il fatto che ci siano meno persone che lavorano nel settore porta ad un aumento dei salari. Malgrado ciò, il ruolo dei sussidi della PAC è comunque ancora fondamentale per sostenere il reddito agricolo. Il reddito cambia in

²⁴ Si basa sulle proposte della Commissione europea presentate nel giugno 2018.

base alla nazione e l'Italia si colloca tra le prime dieci con il più alto reddito per lavoratore nell'agricoltura, questo dovuto ad una maggiore specializzazione e produttività del lavoro.

- b) Aumentare la capacità produttiva: dovuto ad un aumento della domanda di beni agricoli da parte della popolazione che è cresciuta notevolmente e che ha visto aumentare anche i propri redditi. È quindi necessario aumentare la produttività seguendo però delle linee sostenibili per evitare di inciampare negli errori visti nella prima fase della PAC. La crescita della produttività del lavoro ha fatto sì che, rispetto al passato, la produzione sia molto più elevata. D'altro canto, bisogna precisare che in questi anni la produzione di beni agricoli sta crescendo molto lentamente a causa dell'aumento dei prezzi, del cambiamento delle condizioni climatiche e dalla riduzione del numero di aziende agricole. Per stimolare l'aumento della produttività nell'agricoltura dell'UE sono disponibili diversi fattori e strumenti, come i programmi di ricerca e innovazione, le nuove tecnologie, lo sviluppo rurale, le infrastrutture, l'efficienza dei servizi di consulenza e la formazione continua dei gestori delle aziende agricole.
- c) Migliorare la posizione degli agricoltori nella catena del valore: l'agricoltura è caratterizzata da una percentuale bassa di valore aggiunto²⁵, a causa dell'elevato costo dei fattori produttivi. Gli agricoltori, soprattutto quelli che gestiscono aziende agricole di piccole dimensioni come nel caso italiano, hanno un potere contrattuale più debole all'interno della catena del valore²⁶ a causa della sempre più maggiore concentrazione dei fornitori e dei commercianti. La futura PAC mira a rafforzare la posizione degli agricoltori nella catena del valore consolidando la cooperazione tra di loro attraverso le reti d'impresa, sostenendo lo sviluppo di modelli di produzione orientati al mercato, promuovendo la ricerca e l'innovazione e aumentando la trasparenza del mercato.
- d) Ricambio generazionale: l'obiettivo è quello di attirare, nel settore di riferimento, giovani e nuovi agricoltori e facilitare lo sviluppo imprenditoriale sostenibile nelle zone rurali. Questo passaggio è molto importante; infatti, solo con nuove e giovani "personalità" si è in grado di aumentare le innovazioni meccaniche, gestionali ed

²⁵ differenza fra il valore della produzione dei prodotti (i ricavi) e la somma dei costi sostenuti dalle aziende per l'acquisto degli input produttivi.

²⁶ Per catena del valore si intende quel processo che parte dalle materie prime arrivando ai prodotti finiti e ad ogni fase viene aggiunto un valore aggiunto sul prodotto.

organizzative per riuscire a crescere e svilupparsi. I giovani agricoltori, che sono in calo negli ultimi anni, si trovano ad affrontare sfide significative, come i prezzi elevati e la scarsa disponibilità di terreni, le difficoltà di accesso al credito e la carente conoscenza e formazione. La futura PAC vuole, insieme agli strumenti nazionali, sostenere i giovani che decidono di “investire” il loro futuro in agricoltura, attraverso finanziamenti a fondo perduto ed incentivi²⁷.

- e) Occupazione, crescita e parità nelle zone rurali: La PAC ha un ruolo molto importante nel ridurre la disoccupazione e la povertà nelle zone rurali che rivestono il 44 % del territorio dell’Unione Europea coinvolgendo il 19 % della popolazione. Affiancandosi al settore agricolo e indirettamente a molte attività connesse, riesce a ridurre questo fenomeno soprattutto in zone dove l’agricoltura è fondamentale, come nel caso della Valle d’Aosta, innescando dei processi di crescita. Un recente studio²⁸ della Banca Mondiale ha dimostrato che la PAC è una politica che è riuscita a ridurre in tutte le aree rurali, da quelle più accessibili a quelle più remote in termini di digitalizzazione ed informatizzazione, la povertà. Tutto ciò è stato possibile grazie agli effetti positivi dei pagamenti disaccoppiati²⁹ e dalle misure messe in atto dal secondo pilastro visto in precedenza che riguardava la politica di sviluppo rurale.
- f) Promuovere le conoscenze e l’innovazione: con questo obiettivo la PAC evidenzia il ruolo di queste politiche come fonte di crescita. Secondo il mio punto di vista, perseguire questa strategia è molto importante perché solo diffondendo la conoscenza si riesce a crescere, passando da un modello riassunto in “faccio quello che ho sempre fatto” ad uno dove l’innovazione e la consulenza diventano protagoniste. È possibile fare questo passaggio attraverso la modernizzazione dell’agricoltura, promuovendo e condividendo le conoscenze e le esperienze soprattutto nelle aree rurali che per troppo tempo si sono adagate su questo settore senza perseguire strategie di sviluppo.

²⁷ Ad esempio, riguardo ai pagamenti diretti vengono dati 85,5 euro in più ad ettaro se l’azienda è condotta da un agricoltore che abbia fino a 40 anni.

²⁸ Jobs and Agricultural Policy: Impact of the CAP on EU agricultural employment. LICOS Discussion Paper Series, KU Leuven (2018)

²⁹ Gli agricoltori, infatti, sono passati da colture a basso valore aggiunto a colture ad alto valore.

Per sottolineare l'ammontare della spesa sostenuta dall'Unione europea verso il settore agricolo, ho voluto riportare un grafico, visibile nella figura 6, che mostra i finanziamenti assegnati agli agricoltori rispetto al bilancio generale dell'UE nel 2019.

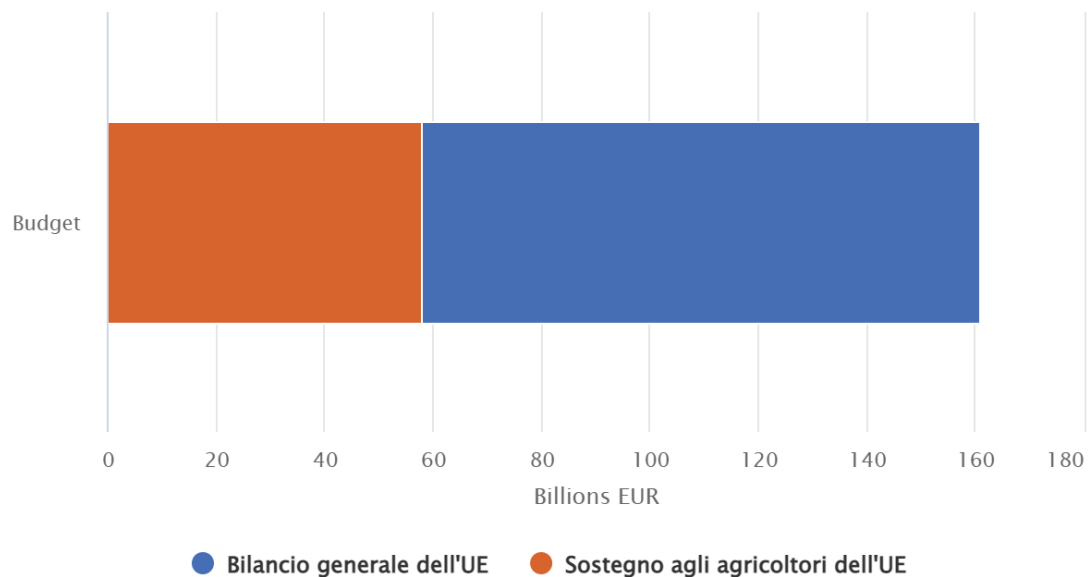


Figura 6. Sostegno agli agricoltori dal bilancio generale dell'UE nel 2019. (Fonte: Commissione Europea, Agricultural and Rural Development)

Per quanto riguarda il settore agricolo, esso si è evoluto dal dopoguerra ad oggi ma, malgrado ciò, ha ancora bisogno di attenzione e di essere affiancato da politiche che devono essere prese in partenariato con gli stati membri, a causa delle profonde differenze che ci sono tra di essi. Proprio per questo motivo, con la riforma della PAC, si è cambiato il metodo di lavoro per modernizzare e semplificare la politica agricola cogliendo le esigenze locali di ogni singolo Paese. Ogni paese dell'Unione europea attuerà un piano strategico della Politica Agricola Comunitaria a livello nazionale, che spiegherà come ogni Stato utilizzerà gli strumenti della PAC per raggiungere i 10 obiettivi. Inoltre, ai Paesi dell'UE è stato richiesto di effettuare una valutazione approfondita di ciò che deve essere fatto, basata su un'analisi dei punti di forza, debolezza, opportunità e minacce³⁰ del loro territorio e del settore agroalimentare.

³⁰ Viene richiesta l'analisi SWOT: viene pianificato in modo strategico il perseguimento dei dieci obiettivi.

Il 31 agosto 2022, i primi piani strategici della PAC dei Paesi dell'UE sono stati formalmente approvati dalla Commissione. Per il periodo 2021-2027 sono stati assegnati alla Pac 387 miliardi di euro di finanziamenti provenienti dal FEAGA³¹ e FEASR³².

Di seguito verranno riportati i punti principali della dichiarazione strategica³³ fatta dall'Italia nella relazione sul piano strategico della PAC del 2021.

“L'Italia è intenzionata a rafforzare il ruolo strategico del settore agricolo, alimentare e forestale nell'ambito del complessivo sistema economico nazionale e nel contesto europeo e internazionale. Il Piano Strategico della PAC 2023-2027 attua una strategia unitaria mettendo in sinergia gli strumenti della Politica agricola comune, da un lato, e quelli del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Obiettivi del Piano sono il potenziamento della competitività del sistema in ottica sostenibile, il rafforzamento della resilienza e della vitalità dei territori rurali, la promozione del lavoro agricolo e forestale di qualità e la sicurezza sui posti di lavoro, il sostegno alla capacità di attivare scambi di conoscenza, ricerca e innovazioni e l'ottimizzazione del sistema di governance “

(Fonte: Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste.)

Per quanto riguarda il perseguimento dei dieci obiettivi principali, di seguito si riportano quelli principali e quelli che, dal mio punto di vista, sono più importanti per “innescare” uno sviluppo del settore agricolo.

Un sistema di aiuti al reddito più equo:

“Un sistema di aiuti al reddito più equo viene garantito attraverso la progressiva perequazione del livello del sostegno al reddito che, prendendo a riferimento l'intero territorio nazionale, determina un importante riequilibrio nell'allocazione delle risorse dei pagamenti diretti, a vantaggio delle aree rurali più marginali (intermedie e con problemi di sviluppo), nonché delle zone montane e collinari interne. Contestualmente, viene destinato il 10% della dotazione nazionale al sostegno redistributivo, focalizzando l'attenzione sulle aziende medio-piccole”

(Fonte: Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste.)

³¹ Fondo Europeo Agricolo di Garanzia.

³² Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale.

³³ Per una visione completa del piano strategico della Politica Agricola Comune di seguito è riportato il link per esaminare l'intera documentazione: https://www.reterurale.it/downloads/PSP_Italia_15112022.pdf

Rafforzamento della competitività delle filiere:

“Il miglioramento della posizione degli agricoltori lungo la filiera non può prescindere dal miglioramento della competitività delle stesse, da una maggiore integrazione dei diversi attori, dalla gestione dell’offerta, dall’ammodernamento delle strutture produttive. Il Piano è ricco di iniziative in questa direzione attraverso interventi settoriali dedicati ai settori vitivinicolo, ortofrutticolo, olivicolo, apistico e pataticolo, attraverso il sostegno agli investimenti dello sviluppo rurale, ma anche iniziative di cooperazione finalizzati a migliorare i rapporti tra gli attori delle filiere anche a livello locale.”

(Fonte: Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste.)

I giovani patrimonio del futuro:

“Il Piano prevede di potenziare le politiche in favore dei giovani, integrando gli strumenti del primo e del secondo pilastro, in modo da mobilitare complessivamente 1,1 miliardi di euro. I giovani agricoltori sono infatti più recettivi all’innovazione e alla digitalizzazione, quindi più pronti ad affrontare le nuove sfide della competitività e della resilienza del settore agricolo.”

(Fonte: Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste.)

Diversità ed attrattività delle aree rurali:

“Le aree rurali del nostro Paese sono un patrimonio di diversità da salvaguardare e valorizzare. Il legame dei nostri prodotti alimentari con il territorio, i paesaggi tradizionali, il patrimonio naturale e culturale rappresentano un valore non solo per la competitività del settore, ma anche per la tenuta socioeconomica del territorio. Oltre che con il LEADER, il Piano offre ai territori diversi strumenti di intervento che attraverso la cooperazione possono favorire lo sviluppo dei territori (Distretti del cibo, biodistretti, smart village, contratti di fiume) e l’integrazione con l’altrettanto rilevante Strategia per le aree interne (SNAI)³⁴”

(Fonte: Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste.)

³⁴ Politica nazionale di sviluppo territoriale per contrastare fenomeni di marginalizzazione e di declino delle aree interne dell’Italia, investendo sulla ricchezza del territorio valorizzando le risorse naturali e culturali creando nuova occupazione e opportunità.

Il sistema della conoscenza a servizio della competitività e della sostenibilità:

“Al fine di supportare le imprese agricole e forestali nell’adozione di tecniche produttive più sostenibili e innovative, l’introduzione di nuove tecnologie e della digitalizzazione, è stato fatto uno sforzo importante per superare la frammentazione del sistema della conoscenza, proporre strumenti più efficaci e favorire maggiore integrazione tra consulenza, formazione, informazione e gruppi operativi per l’innovazione.”

(Fonte: Ministero dell’agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste.)

2. Modelli di business per le aziende agricole

Nell'introdurre questo capitolo occorre definire cosa s'intende per Agribusiness. Il termine Agribusiness nacque il 17 ottobre 1955, in un discorso tenuto da John Herbert Davis³⁵ in occasione della conferenza di Boston sulla distribuzione alimentare intitolata "Business Responsibility and the Market for Farm Products"³⁶. Davis definì l'Agribusiness come "l'insieme delle operazioni coinvolte nella produzione e distribuzione di alimenti e fibre". In questa prima definizione, si rifletteva la consapevolezza che fosse l'azienda agricola al centro della produzione del cibo, delle materie prime e delle fibre. Nel tempo però, le aziende agricole sono diventate parte di un sistema più ampio, composto da molti attori che operano a livello globale e per questo motivo è stata proposta una definizione più elaborata che includesse tutte quelle attività gestionali e commerciali che sono legate all'azienda agricola, comprendendo tutto ciò che ruota intorno ad essa sia a monte che a valle. L'anello più a monte è costituito dai fornitori di input produttivi che vendono i propri prodotti alle aziende agricole, le quali li immettono nel ciclo produttivo per creare gli output. A controllare la maggior parte dei flussi della catena troviamo i commercianti ed i grossisti, i quali si occupano di raccogliere grandi quantità di prodotto dalle aziende agricole per poi venderli ai produttori di materie prime oppure ai distributori come i supermercati. Successivamente, questi ultimi vendono i prodotti ai consumatori finali che rappresentano l'ultimo anello della catena.

Negli ultimi decenni, ciascun anello della catena si è evoluto in modo differente. A monte della filiera si è assistito ad una concentrazione dei fornitori; infatti, ad oggi, ci sono poche aziende che dominano il mercato diventando poco concorrenziali con la conseguenza di un aumento dei prezzi, lo stesso vale per le aziende della distribuzione, che hanno acquisito sempre più potere competitivo. È possibile affermare che tutti gli attori della catena si sono sviluppati seguendo le dinamiche dell'industrializzazione, questo è dovuto ad una capacità di interpretare il mercato, una dinamicità negli stili di management e ad una organizzazione delle imprese. Le aziende agricole, invece, paragonate agli altri attori della catena, non sono riuscite a svilupparsi così velocemente e sono diventate l'anello più debole. La debolezza deriva da

³⁵ John Herbert Davis è stato un accademico ed un diplomatico americano noto per il suo lavoro nell'Agribusiness di cui ne coniò il termine.

³⁶ La responsabilità delle imprese e il mercato dei prodotti agricoli.

due fattori: il primo è uno sbilanciamento nella catena del valore; infatti, le aziende agricole non hanno potere contrattuale nei confronti dei fornitori e dei distributori “subendone il prezzo³⁷” senza avere la possibilità di contrattare. Il secondo fattore è rappresentato dalla carente cultura manageriale causata soprattutto dalle Politiche Agricole che hanno fatto sì che dagli anni 60’ fino alla metà degli anni 70’ il reddito degli agricoltori fosse sostenuto, non riuscendo così ad innescare un processo di crescita di questo settore sfavorendo lo sviluppo del management nelle aziende agricole. In tutte le altre realtà dell’Agribusiness, invece, la competizione ha fatto sì che ci fosse un continuo progresso delle conoscenze e delle competenze gestionali necessarie per crescere in mercati sempre più complessi. Le aziende della catena agro-alimentare sono riuscite ad adattarsi in maniera dinamica ai cambiamenti del mercato e della tecnologia investendo nella chimica e nei sistemi informatici; al contrario, le aziende agricole hanno continuato ad innovare solo al fine di aumentare la produttività e ridurre i costi. Purtroppo, questo non basta per competere nel mercato di oggi e non rappresenta una strategia di lungo periodo; sarebbe quindi utile cercare di sviluppare e modernizzare l’organizzazione e la gestione dell’azienda. Negli ultimi decenni si sta cercando di portare all’interno del mondo agricolo pratiche manageriali che si sono sviluppate in altri settori con l’intento di rafforzare l’azienda agricola all’interno della catena del valore, aumentandone la redditività ed il valore aggiunto creato. Nel proseguo andremo a trattare le strategie per lo sviluppo di un’azienda agricola.

³⁷ Dall’economia questo fenomeno prende il nome di Price Taker: l’azienda deve considerare il prezzo come un dato che non può influenzare con un aumento della quantità. Questa è troppo piccola rispetto al mercato di riferimento per riuscire ad influenzare il prezzo con la quantità prodotta. L’impresa price taker vende i prodotti al prezzo di mercato, se provasse a vendere ad un prezzo superiore i commercianti si dirigerebbero alla concorrenza e la quantità da essa venduta sarebbe pari a 0.

2.1 Pianificazione strategica delle aziende agricole

L'azienda di produzione e consumo è l'ordine economico dell'istituto impresa, soggetto costituito da persone che si aggregano per raggiungere scopi ed obiettivi che non saprebbero conseguire diversamente. La creazione di una pianificazione strategica all'interno dell'azienda è fondamentale per riuscire ad avere una visione di breve e di lungo periodo: pianificare significa creare un vantaggio competitivo³⁸ duraturo nel tempo che riesca a "mantenere" o "creare" successo. La pianificazione³⁹ è fondamentale per l'azienda: solo seguendo e creando piani strategici si riesce a diventare forti riuscendo a crescere all'interno del mercato, facendo emergere i propri punti di forza e cercando di ridurre i punti di debolezza ed inserendo all'interno dell'azienda una visione che vada oltre il breve periodo. Solo con una visione di lungo periodo l'azienda riuscirà a cambiare i suoi processi organizzativi, il suo stile di gestione e la mission aziendale⁴⁰. Bisogna guardare oltre il perimetro aziendale, analizzando tutta la filiera a monte con i fornitori e a valle con i consumatori, trovando i punti di forza e di debolezza, cercando di cambiarli in una ottica "futurista". Purtroppo, è chiaro che il futuro non si conosca, ma, malgrado ciò, i gestori delle aziende agricole devono fare delle ipotesi su ciò che avverrà e sulla base di queste prendere delle decisioni nell'immediato per raggiungere obiettivi di lungo periodo. Solo comprendendo le caratteristiche interne e l'ambiente esterno un manager di successo può individuare il posizionamento strategico dell'azienda.

La strategia⁴¹ consiste nel fare una scelta su dove concentrare le risorse perseguendo anche le passioni del conduttore dell'azienda agricola. In sostanza, la strategia rappresenta il modo

³⁸ Non esiste una vera e propria definizione di vantaggio competitivo, nella letteratura del management spesso si definisce come la capacità di distinguersi positivamente rispetto ai concorrenti nella percezione dei compratori.

"un'impresa ha un vantaggio competitivo quando ha una redditività superiore alla media del settore" (Kay 1993)

³⁹ *"Un piano integrato, unificato e ampio avente lo scopo di assicurare che gli obiettivi fondamentali dell'impresa siano raggiunti"* (Glueck 1980)

⁴⁰ La mission è un'enunciazione molto ampia degli scopi che l'impresa persegue e generalmente individua grandi aree di attività nel campo economico e sociale.

Secondo Ackoff (1999) la mission deve:

- a) contenere l'indicazione degli obiettivi attraverso i quali la mission stessa può essere raggiunta;
- b) differenziare l'impresa dai concorrenti;
- c) definire il business o i business in cui l'impresa intende operare;
- d) incorporare le attese non soltanto degli azionisti e del management, ma anche degli altri stakeholder;
- e) stimolare, rappresentare una sfida da raccogliere.

⁴¹ *"Il modello di decisione con il quale un'impresa determina i propri obiettivi, formula le politiche e i piani per raggiungerli, definisce in quali business operare, quale organizzazione intende costruire, la natura dei vantaggi"*

in cui l'azienda agricola crea valore per il cliente e, inoltre, guida le decisioni di investimento delle risorse nell'azienda, compreso il modo in cui il management alloca il tempo e le energie.

Si può quindi affermare che la formulazione di una strategia coerente e solida rappresenta sempre più un requisito indispensabile per aumentare la probabilità di successo di una qualsiasi iniziativa manageriale. Una buona strategia si fonda su tre elementi basilari:

- 1) Gli obiettivi devono essere semplici, coerenti con l'azienda, misurabili, raggiungibili ed orientati al lungo periodo;
- 2) ci deve essere la perfetta conoscenza dell'ambiente esterno ed interno in cui l'azienda opera;
- 3) bisogna fare una valutazione delle risorse disponibili in grado di sostenere investimenti al fine di perseguire gli obiettivi.

Questi tre elementi da soli non bastano per arrivare al "successo"; infatti, devono essere affiancati e sostenuti da un'appropriata organizzazione aziendale per implementare efficacemente il piano strategico. Come discuteremo in dettaglio più avanti, la strategia è costruita intorno alle competenze fondamentali dell'azienda, rappresentate dalle abilità primarie e dalle fonti di vantaggio competitivo, nonché dalle opportunità e dalle minacce che il mercato e l'ambiente esterno offrono.

Ora proviamo a porci una domanda: quali potrebbero essere le scelte strategiche per una azienda agricola?

Una scelta potrebbe essere quella di posizionare l'azienda come una produttrice di beni a basso costo, aumentando la produttività riducendo i costi e ottenendo un vantaggio competitivo verso i concorrenti, sacrificandone però la qualità. Di seguito sarà possibile osservare che, ai giorni nostri, l'attuazione di queste strategie sta diventando sempre meno sostenibile perché i consumatori sono sempre più attenti alla qualità del prodotto, disponibili anche a pagare un prezzo maggiore. Questo avviene anche a livello dei supermercati che, sempre di più, offrono ai consumatori prodotti di qualità certificati DOP e IGP come, ad

economici e non economici che intende dare ai propri azionisti, ai collaboratori, ai clienti e alle comunità locali"
(Andrews 1980)

"In breve, strategia è scelta. Più specificamente, strategia è un insieme integrato di scelte che posiziona in modo unico l'impresa nel suo settore al fine di creare un vantaggio sostenibile e un valore superiore a quello della concorrenza"
(Lafley e Martin 2013)

esempio, la linea “Sapori e d’Intorni” tenuta dalla Conad, che offre prodotti che costano leggermente di più ma che vengono apprezzati dai clienti per la loro appartenenza al territorio. Le aziende agricole, quindi, stanno sempre di più cercando di utilizzare strategie di differenziazione producendo prodotti speciali ad alto valore aggiunto. Si cerca sempre di più di creare un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti sulla base della qualità, orientando la produzione verso le preferenze del cliente (ne sono un esempio tutti i prodotti biologici che, nell’ultimo decennio, hanno subito un’impennata per quanto riguarda sia la domanda che l’offerta). Inoltre, alcune aziende potrebbero posizionarsi come delle entità attente al benessere degli animali garantendo tracciabilità e controllo della produzione.

In sintesi, l’aggiunta di valore per i clienti è il fattore determinante per il successo a lungo termine di qualsiasi azienda agricola. Affinché la strategia che si decide di perseguire a livello aziendale abbia successo, è essenziale rispondere alle domande “chi”, “cosa” e “come” relative all’orientamento del cliente. Si osservi che queste domande non sono rivolte al prodotto, approccio tipico dell’agricoltura di produzione, ma al consumatore finale che acquista i prodotti ed i servizi. Alla domanda “chi” l’azienda si deve chiedere quale segmento di clienti servirà, il “cosa” si riferisce a quali sono le esigenze di quel segmento e il “come” risponde al modo in cui l’azienda riuscirà a raggiungere il cliente identificando tutte le procedure e le tecniche utilizzate per sfruttare le competenze chiave dell’azienda al fine di raggiungere il consumatore finale.

Infine, la strategia è l’insieme integrato e coordinato di azioni ed attività che forniscono valore ai clienti e che permettono di ottenere un vantaggio competitivo per l’azienda agricola sfruttando le competenze chiave in specifici mercati di prodotti o servizi.

La pianificazione strategica prevede lo sviluppo di strategie a lungo termine per aumentare la redditività e la competitività dell’azienda agricola. Ciò può comportare lo sviluppo di nuove attività per l’azienda, come la produzione biologica, la trasformazione in azienda, la commercializzazione diretta dei prodotti ai consumatori o la produzione di prodotti agricoli tradizionali. Ultimamente, le aziende agricole si stanno evolvendo: guardando le ultime tendenze a livello valdostano, si possono osservare sempre di più aziende agricole con un proprio punto vendita, presenti anche sul Web. Lo scopo del processo di pianificazione strategica è quello di progettare un’azienda agricola che permetta alle persone coinvolte di

raggiungere i propri obiettivi personali. A tal fine, è possibile utilizzare i punti di forza dell'azienda per sfruttare le opportunità del settore.

Di seguito verrà riportato un piano strategico per l'azienda agricola, suddiviso in due fasi: nella prima fase verrà effettuata l'analisi e la valutazione di quattro fattori che costituiscono la base del piano, nella seconda fase si utilizzeranno i fattori analizzati per creare strategie al fine di raggiungere gli obiettivi aziendali.

Prima fase: i quattro fattori che stanno alla base del piano strategico sono:

a) Identificare gli obiettivi personali:

uno degli scopi della nascita, della creazione e della continuità aziendale è quello di raggiungere gli obiettivi personali del conduttore e anche di tutte le persone che ci lavorano. Tutte le persone che sono impiegate nell'azienda devono poter avere degli obiettivi da raggiungere che non siano solo legati all'ottenere un profitto. Infatti, possono essercene alcuni di carattere personale, ad esempio il conseguimento della laurea, oppure altri legati all'azienda, come la produzione di prodotti di qualità oppure fare in modo che l'azienda possa continuare in altre generazioni. Una volta identificati gli obiettivi personali, questi devono essere condivisi all'interno dell'azienda agricola, tra tutte le altre persone che vi operano. In questo modo si possono evidenziare gli obiettivi di cui il perseguimento è possibile attraverso l'azienda. Questi saranno la base per creare una strategia di sviluppo.

b) Determinare gli obiettivi aziendali:

gli obiettivi personali costituiscono la base per gli obiettivi aziendali. I conduttori, attraverso gli obiettivi personali, danno una direzione all'azienda agricola nel tempo. Gli obiettivi aziendali devono essere concepiti per raggiungere gli obiettivi personali. Se non hanno questo scopo allora devono essere ripensati perché l'azienda si "muove" sulla base di ciò che un individuo persegue. Ad esempio, se l'obiettivo personale è la costruzione di un punto vendita dove vendere i propri prodotti oppure la creazione di una struttura ricettiva per integrare il reddito dell'azienda, allora è possibile che i fondi debbano provenire dai profitti conseguiti nell'esercizio dell'attività agricola. La redditività dell'azienda agricola può quindi essere un obiettivo aziendale importante al fine di raggiungere gli obiettivi personali.

c) Analizzare l'ambiente esterno:

significa approfondire ciò che accade intorno all'azienda, esaminando e valutando l'ambiente economico, sociale e commerciale. Questo aspetto è molto importante per le aziende del settore, in Valle d'Aosta rappresenta una rottura degli schemi di un'agricoltura che, per molti anni, non è stata incentivata a contatti con il mondo esterno. Ad oggi, ci sono sempre più aziende valdostane che stanno cambiando la visione "statica" verso questo settore; nella realtà esso è in continua evoluzione. In questo modo le aziende hanno creato mercati di nicchia, si sono fatte conoscere sul territorio attraverso le fiere e hanno inserito nel ciclo produttivo nuovi prodotti, ad esempio, la mozzarella valdostana oppure la burrata. Questi prodotti, fino a qualche anno fa, non erano, o meglio, erano limitatamente presi in considerazione dagli agricoltori che producevano solo determinate tipologie di formaggi; al contrario, ora si sviluppa e si diversifica la produzione in base al contesto esterno nell'ottica dei consumatori. L'analisi esterna si effettua prendendo in considerazione i cambiamenti del settore in cui si compete, ad esempio i cambiamenti di tendenze⁴². Un esempio è il passaggio delle preferenze dei consumatori da prodotti a basso valore aggiunto verso prodotti di qualità. Nell'analisi esterna si prende in considerazione anche la concorrenza rispetto ad altre aziende. Analizzando il mercato valdostano ci troviamo ad essere in concorrenza con diversi produttori, a causa della presenza di tante aziende agricole su di un territorio circoscritto. Questa situazione potrebbe essere vista come un fattore negativo, ma potrebbe diventare positivo per l'azienda agricola se venissero create reti d'impresa attraverso le quali la concorrenza diminuirebbe; inoltre, si potrebbe cercare di produrre qualcosa di diverso dai concorrenti. Infine, bisogna captare il cambiamento dell'economia analizzando anche i cambiamenti delle normative, come nel caso della nuova Politica Agricola Comune.

⁴² Con riguardo alle tendenze dei consumatori, sembra opportuno ricordare che essi sono sempre più legati alle tematiche ESG (Environmental-Social-Governance), cui la strategia aziendale deve riconoscere un ruolo centrale. Ogni azienda dovrebbe sviluppare una strategia che affronti ognuno degli aspetti ESG, ovvero ambientali, sociali e di governance aziendale. Come esempio, aspetti legati al tema ambientale sono: la transazione energetica, il consumo e la gestione di risorse naturali come acqua o la terra. Per quanto riguarda l'ambito sociale, esempi di aspetti da considerare sono le relazioni con i dipendenti, con i clienti, con gli attori della catena del valore, con la comunità locali in cui la società opera (esempio sono le iniziative a sostegno della scuola, della cultura o del supporto del made in Italy). Infine, per quanto riguarda l'ambito del governo aziendale bisogna perseguire una strategia che pone attenzione alla trasparenza con un focus sull'etica del governo aziendale.

d) Analizzare l'ambiente interno:

questo consiste nell'osservare, all'interno dell'azienda agricola, i punti di forza e di debolezza, cioè fare l'analisi SWOT. Le attività che vengono svolte in modo migliore rispetto ai concorrenti sono la base di un vantaggio competitivo e su questi punti bisogna costruire il successo. Tuttavia, non è sufficiente essere migliori dei concorrenti in determinate attività; infatti, al fine che un'attività sia considerata un punto di forza importante, deve anche essere di valore per i clienti. Di solito i punti di forza di un'azienda agricola sono le persone che si trovano all'interno. Inoltre, un altro punto di forza potrebbe essere quello della grande capacità di relazionarsi con le altre persone, elemento che potrebbe essere sfruttato per creare una rete di impresa con altre figure del settore. Al contrario, un punto di debolezza potrebbe essere quello della tenuta delle scritture contabili, le quali potrebbero essere esternalizzate.

Seconda fase: una volta identificati i quattro fattori che stanno alla base del piano strategico, bisogna utilizzarli per creare delle strategie. Una strategia è il mezzo con cui l'azienda utilizza i propri punti di forza, individuati nell'analisi dell'ambiente interno, per sfruttare le opportunità dell'ambiente che circonda l'azienda, trovate nell'analisi esterna. Questo fa sì che l'azienda possa soddisfare e raggiungere gli obiettivi aziendali e di conseguenza quelli personali e delle persone che lavorano all'interno dell'azienda agricola. Lo sviluppo di una strategia e il perseguimento di questa porta ad un vantaggio competitivo, ovvero riuscire a fare qualcosa meglio dei concorrenti, e deve avere la caratteristica di essere sostenibile nel lungo periodo. La strategia si sviluppa identificando innanzitutto due o più alternative per l'azienda; successivamente, tra queste alternative strategiche, vengono scelte quelle che più si avvicinano al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Questa seconda fase si può suddividere in questo modo:

a) Sviluppo strategico:

il primo passo nello sviluppo della strategia consiste nel rispondere a due domande. La prima consiste nel prendere in esame l'orizzonte di pianificazione, ovvero chiedersi: per quanto tempo esisterà l'azienda? Se si tratta di un giovane che decide di aprire un'azienda agricola, l'orizzonte di pianificazione sarà molto lungo e si potrebbe

prendere in considerazione una strategia di crescita, attraverso l'apertura di nuove imprese collegate alla principale o nuovi business come la ristorazione o l'agriturismo, lo stesso vale se si vuole trasferire l'azienda alle generazioni successive, ad esempio ai figli. Se invece si tratta di un agricoltore che vuole far cessare l'attività allora l'orizzonte di pianificazione sarà molto breve e la strategia potrebbe concentrarsi sulla cessazione dell'attività. La seconda domanda da porsi in questa fase è: come si vuole che l'azienda si evolva, domandarsi quindi se questa crescerà o rimarrà delle stesse dimensioni.

b) Analisi del portafoglio:

in questa fase l'azienda deve decidere su quali business investire e su quali, invece, non conviene. Ad esempio, se l'azienda ha due linee di prodotti rappresentati rispettivamente da quelli biologici e da quelli normali, essa deve essere in grado, partendo da un'analisi esterna, di decidere su che prodotto investire, in questo caso osservando le tendenze del mercato e dei consumatori. Molte aziende agricole stanno investendo in prodotti di qualità, questo perché sia a livello di incentivi Europei sia a livello di redditività sono più convenienti rispetto a prodotti a basso valore aggiunto.

c) Strategie competitive:

una volta identificato il business di riferimento occorre sviluppare delle strategie competitive basate sulle leve commerciali e di marketing. Queste strategie hanno come soggetto di riferimento il mercato, bisogna quindi costruire uno schema per far sì che l'azienda competa efficientemente. Per l'azienda agricola è molto importante; infatti, grazie a queste strategie, riesce a proporsi sul mercato attraendo clientela e facendosi conoscere più dei propri concorrenti, ottenendo così un vantaggio competitivo. Di recente, un ruolo fondamentale è interpretato dai siti internet e dai social network che sono una vera e propria "pubblicità" per l'azienda che comunica al consumatore la propria offerta, riuscendo a rivolgersi verso determinati target.

d) Attuazione e controllo:

una volta selezionata la strategia da implementare nell'azienda, bisogna sviluppare dei piani di azione o piani aziendali che illustrino le modalità di attuazione. Inoltre, è necessario predisporre un sistema di valutazione e controllo per monitorare l'attività ed i progressi del piano strategico nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

2.2 Strategie aziendali delle aziende agricole

Le strategie aziendali, che devono necessariamente creare e sostenere un vantaggio competitivo, si concentrano sulla direzione dell'attività agricola e sono la risposta alla domanda: come voglio che diventi la mia azienda? In ambito agricolo, queste si possono suddividere in cinque tipi di strategie che cambiano in base alle varie situazioni in cui si trova l'azienda e sono rispettivamente:

- 1) strategie di crescita, il cui obiettivo è espandere le dimensioni dell'azienda;
- 2) strategie di stabilità, che puntano al mantenimento delle dimensioni dell'azienda;
- 3) strategie di ristrutturazione, che mirano al riorientamento dell'azienda per migliorarne le prestazioni;
- 4) strategie di successione, attuate per il trasferimento dell'azienda alle nuove generazioni;
- 5) strategie di uscita o chiusura, attuate al fine di terminare e lasciare l'azienda.

1. Strategie di crescita

Le strategie di crescita prevedono vari modi per espandere le dimensioni dell'azienda agricola. Di solito, questa strategia è adatta per un'azienda che ha una competenza finanziaria e di marketing molto buona e che mira ad obiettivi di crescita volti ad aumentare il suo raggio di attività. Queste aziende valutano strategie di crescita sia interne all'organizzazione aziendale sia esterne. Di seguito illustreremo le strategie di crescita più comuni.

- a) Espansione della capacità produttiva: attraverso questa strategia le aziende mirano a modificare le attuali dimensioni produttive, ampliandole con più ettari di colture o con più capi di bestiame. In sostanza si tratta di fare "più dell'attuale", infatti l'azienda rimane più o meno con le stesse caratteristiche. Si tratta di una forma di espansione orizzontale, in contrapposizione all'espansione verticale che si sposta verso l'alto o verso il basso sulla catena di approvvigionamento. Una strategia di espansione può essere intrapresa da quelle aziende che intendono sfruttare economie di scala. L'efficienza di questa si ottiene anche dal fatto che non vengono create nuove aziende

o nuovi negozi che comporterebbero la creazione di nuove competenze manageriali o l'acquisizione di nuove conoscenze; al contrario, la gestione si concentra solo sull'azienda già esistente, facendo meglio e/o di più ciò che già si faceva.

- b) **Duplicazione:** questa è una forma di espansione della capacità produttiva in cui le attuali attività agricole vengono replicate in un diverso territorio. Questa strategia è spesso utilizzata dalle aziende che non hanno a disposizione una mole di terreno sufficiente e per questo si spostano in altri territori, di solito situati vicino all'azienda agricola, svolgendo le stesse attività. Un esempio valdostano è quello del creare diversi allevamenti sul territorio, gestiti sempre dallo stesso conduttore, per riuscire a produrre di più e sfruttare un terreno maggiore.
- c) **Modernizzazione:** questa è un'altra forma di espansione della capacità produttiva in cui non vengono create nuove infrastrutture, ma queste vengono modernizzate adottando nuove tecniche e più innovative sullo stesso impianto per aumentare la produzione. Questa strategia può essere applicata sia alle coltivazioni, sia in misura maggiore all'attività zootecnica.
- d) **Diversificazione:** questa è un'altra forma di espansione orizzontale che si realizza, anziché con l'espansione dei business su cui l'azienda si concentra, aggiungendone di nuovi. Un esempio potrebbe essere quello che al posto di aumentare il numero di animali per la produzione della Fontina, si crei una diversificazione, creando nuovi prodotti ottenuti dalle risorse dell'azienda da proporre ai consumatori, come nuove tipologie di formaggio.
- e) **Specializzazione:** questa strategia è il contrario della precedente e consiste nel ridurre i business in cui l'impresa opera concentrandosi solamente su uno ed espandendolo. In sintesi, significa specializzarsi su di un solo prodotto al posto di operare su più prodotti.
- f) **Integrazione:** è una strategia verticale che può svilupparsi nelle fasi successive di elaborazione del prodotto, oppure nelle fasi precedenti di fornitura nella catena del valore. Questa strategia spesso coinvolge un gruppo di agricoltori che lavorano insieme come nelle cooperative per cercare di salire o scendere lungo la filiera, ottenendo dei vantaggi di costo. Unendosi, ad esempio, possono cercare di ridurre il costo degli input produttivi acquistando quantitativi maggiori, oppure aumentare i prezzi degli output

attraverso un maggiore potere contrattuale verso i distributori. Si tratta quindi di collaborare con altri per ottenere vantaggi non disponibili ai singoli.

2. Strategie di stabilità

Le strategie di stabilità prevedono vari modi per mantenere le dimensioni e l'organizzazione dell'azienda al livello attuale. Queste sono appropriate per le aziende che hanno una buona posizione nel settore in presenza di calo della domanda o di fattori che minacciano il quadro della competizione. A volte, queste aziende hanno buone disponibilità finanziarie e quindi avrebbero la possibilità di effettuare degli investimenti, ma non hanno le competenze manageriali e di marketing necessarie per cogliere le opportunità del mercato. Altre volte, invece, possono esserci aziende che hanno molte idee che aspettano di essere attuate grazie al possesso delle competenze necessarie, ma che in questo caso non hanno le risorse finanziarie per attuarle. Con questa strategia le aziende rinunciano allo sviluppo nel breve termine e cercano di evitare rischi con nuovi investimenti, congelando ogni attività in attesa che il contesto competitivo e le tendenze della domanda assumano una configurazione più stabile. Questa strategia può essere efficace nel breve periodo ma disastrosa nel lungo; infatti, come abbiamo già visto, molte aziende nel passato si sono "adagate" su di un settore maturo come quello agricolo. Questo le ha portate a non svilupparsi a parità degli altri attori dell'Agribusiness, portandole ad essere l'anello più debole della catena del valore con la conseguenza di non avere potere contrattuale né verso i fornitori né verso i distributori. La stabilità è quindi una strategia che va bene nel breve periodo, ma non nel lungo perché l'ambiente esterno cambia, ecco perché nella pianificazione strategica è importante analizzarlo. Le strategie di stabilità si attuano, talvolta dopo un lungo periodo di crescita, oppure possono essere prese sin dall'inizio dell'attività, spesso dipende dagli obiettivi e dalle ambizioni del proprietario. Le strategie di stabilità possono assumere molte forme e direzioni:

- a) nessuna modifica: le attività attuali soddisfano i bisogni dell'azienda agricola e quindi non viene presa nessuna iniziativa;
- b) piena occupazione: in questo caso l'attività viene ampliata fino a quando tutte le persone che lavorano nell'azienda agricola sono completamente occupati, ciò

comporta che l'espansione si arresta e si mantiene a questo livello. La manodopera esterna, assunta per espandersi ulteriormente, non è considerata un'opzione;

- c) reddito adeguato: l'attività viene ampliata fino a quando non genera livelli di reddito adeguati al proprietario dell'azienda agricola. Tuttavia, se non vengono mantenuti i livelli di reddito, l'azienda può cambiare strategia fino al raggiungimento dell'obiettivo prefissato;
- d) profitto: si verifica quando, dopo un periodo di espansione dell'azienda, il proprietario decide di sacrificarne la crescita futura non reinvestendo i profitti realizzati e destinandoli ad altre attività personali;
- e) pausa: dopo un periodo di rapida espansione, i responsabili aziendali, decidono di non sviluppare ulteriormente l'azienda e fermarsi per un periodo di tempo prima di continuare la strategia di espansione. Generalmente, questa strategia si sviluppa quando si è in presenza di un contesto economico e commerciale incerto. Se non gestita correttamente, c'è il rischio che il periodo di pausa si protragga per molto tempo rischiando di non cogliere, e quindi di perdere, eventuali opportunità di sviluppo.

3. Strategie di ristrutturazione

Le strategie di ristrutturazione vengono utilizzate quando l'azienda agricola non funziona come dovrebbe. Durante i periodi di recessione e di crisi, si presenta all'imprenditore la necessità di valutare se convenga ridurre la presenza in un segmento, in un mercato o nel settore. Questa diventa una "strategia obbligata" quando l'azienda ha problemi di rendimento che vanno da livelli di reddito inadeguati fino alla minaccia più grave di insolvenza e fallimento. Se l'azienda non può essere ristrutturata, viene liquidata. Le strategie di ristrutturazione possono essere:

- a) rifocalizzazione: questa strategia, utilizzata per riorientare le attività dell'azienda, di solito viene adottata per le aziende agricole che sono solvibili, ovvero che hanno un patrimonio netto adeguato, ma che non sono redditizie presentando risultati economici bassi o negativi. L'azienda, quindi, avvia un processo di ridimensionamento che può essere temporaneo o definitivo modificando, ad esempio, i business in cui

opera. In particolare, questo è stato visibile durante il periodo del Covid, che ha causato un forte calo di redditività per le aziende agricole con un agriturismo annesso, conseguenza della scarsa presenza di turisti; successivamente queste hanno dovuto ripensare alle attività aziendali concentrandosi su prodotti e servizi differenti come la consegna a domicilio di prodotti agricoli da parte delle aziende;

- b) captive: l'azienda assume una posizione captive, ovvero produce per un solo cliente. Diventa quindi "prigioniera" di questo e delle sue decisioni, ovvero esente da un potere contrattuale. Se viene valutato che il prezzo di vendita è migliore della posizione captive, allora l'azienda viene messa in vendita;
- c) liquidazione o fallimento: se l'attività non è redditizia, né finanziariamente solida ed una strategia di ristrutturazione non è ritenuta fattibile, viene presa la decisione di liquidare l'attività.

4. Strategie di successione

Queste sono le strategie per trasferire un'azienda agricola da una generazione all'altra. Di solito, nelle aziende agricole le persone che lasciano l'azienda e quelle che ne subentrano sono spesso imparentate. Le strategie di successione possono assumere due forme:

- a) multi-persona: una persona più giovane viene coinvolta nell'attività agricola lavorando insieme all'attuale proprietario. Al momento del pensionamento della persona che lascia, colui che subentra assume la gestione dell'intera attività; quindi, la vita dell'azienda continua anche in assenza del precedente proprietario. Con la strategia di successione vengono sviluppate le modalità di trasferimento della proprietà e della gestione dell'azienda dal più anziano al più giovane;
- b) affiancamento: una persona giovane entra nel mondo dell'agricoltura per la prima volta ed apre una sua azienda agricola. Il giovane condivide con l'anziano macchinari, attrezzature e lavoro; tuttavia, ciascuna delle due parti gestisce la propria attività. Al pensionamento della parte più anziana, la persona più giovane unisce le due aziende e le gestisce come un'unica attività.

5. Strategie di uscita

Queste sono le strategie per porre fine all'attività agricola; di solito si verificano al momento del pensionamento del responsabile dell'azienda. La strategia di uscita può comunque iniziare a svilupparsi anche diversi anni prima del pensionamento attraverso varie forme:

- a) attività di capitale in esercizio ed uscita: l'attività agricola non viene né ampliata né contratta per diversi anni prima del pensionamento, ciò comporta nessun investimento aggiuntivo da parte dell'azienda agricola. L'attività è mantenuta fino al pensionamento del conduttore, successivamente tutti i beni vengono venduti e l'attività si interrompe bruscamente;
- b) attività ed uscita graduale: si riducono il numero e le dimensioni dell'attività agricola. Ad esempio, le attività di allevamento possono essere eliminate per prime, quindi si disdicono i contratti di affitto dei terreni e gradualmente nel tempo si riduce l'attività commerciale fino al momento del pensionamento del responsabile;
- c) creazione di operazioni negoziali: con questa strategia l'azienda viene venduta come unità aziendale. Al fine che questa strategia funzioni, l'azienda deve essere strutturata ed organizzata in modo tale da essere richiesta sul mercato.

Si è evidenziato⁴³ come le strategie aziendali prese in considerazione siano legate al ciclo di vita del proprietario dell'azienda agricola. Man mano che il conduttore attraversa le varie fasi della sua vita cambiano le strategie attuate da questo, in linea con l'orizzonte di pianificazione. Nel caso della figura 7, si analizzano le strategie attuate in un'azienda agricola ipotizzando che questa non continui nel tempo e sia destinata a chiudere. Secondo la differenza di età del proprietario, le strategie adottate cambiano: in giovane età ci sarà una strategia di crescita; successivamente, in età media ci sarà una strategia di stabilità ed infine al pensionamento verrà messa in atto una strategia di uscita. Nella figura 8, invece, si vedono le strategie di una azienda agricola che è destinata a continuare nella generazione successiva: nel primo periodo osserviamo una strategia di crescita, poi una strategia di stabilità ed infine una strategia di successione.

⁴³Studio sulle business strategy condotto da Iowa State University.

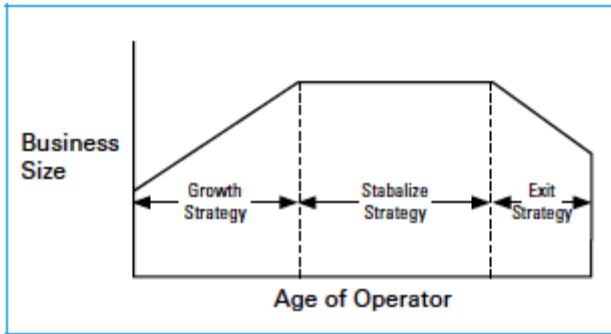


Figura 7. Caso in cui l'azienda agricola sia destinata a terminare.
 (Fonte: Iowa State University)

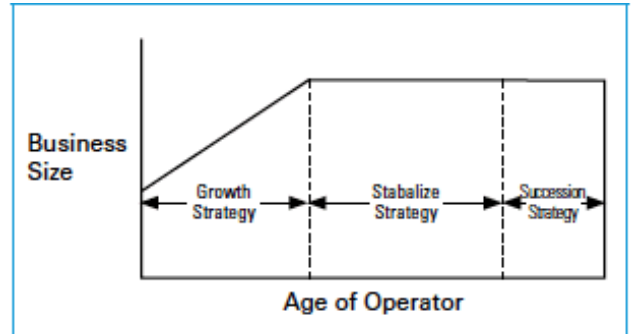


Figura 8. Caso in cui l'azienda agricola sia destinata a continuare nel tempo.
 (Fonte: Iowa State University)

2.3 Strategie di crescita differenziate in base al tipo di azienda agricola

Tradizionalmente, le attività agricole in Europa ed in Italia erano standardizzate: ogni azienda aveva un terreno o un'attività dalla quale otteneva prodotti agricoli a basso valore aggiunto per la vendita a valle verso i distributori. L'agricoltura moderna ha visto la proliferazione di diversi tipi di aziende agricole, differenti dal modello operando tradizionale e questo ha portato a definire diverse strategie di crescita a seconda del modello di azienda agricola individuata. Di seguito illustreremo strategie di crescita differenti sulla base di quattro diversi modelli di azienda agricola.

1. Aziende agricole di base

Questo tipo di azienda agricola viene definito come “modello tradizionale”, non ha incentivo ad innovarsi o cercare nuovi mercati di sbocco e preferisce vendere i propri prodotti su mercati di base. Inoltre, produce prodotti a basso valore aggiunto ottenendo da questi un basso margine di redditività; un esempio possono essere le aziende agricole con allevamento di bovini che conferiscono il latte in latteria senza produrre nessun altro tipo di prodotto.

- a) Strategia di crescita: la strategia di crescita più adatta a queste aziende è quella dell'aumento della capacità produttiva espandendosi orizzontalmente rispetto alla catena del valore, ad esempio aprendo nuovi allevamenti o acquistando nuovi terreni. La premessa è accettare i bassi margini tipici della produzione di commodity e massimizzare i rendimenti aumentando il numero di unità al fine di distribuire su queste i maggiori costi di espansione.
- b) Organizzazione delle operazioni: una chiave del successo di queste aziende agricole, al fine dell'aumento della capacità produttiva, è la specializzazione. Infatti, realizzando un numero “basso” di attività agricole ci si può e ci si deve specializzare al fine di ridurre il costo ed ottenere vantaggi competitivi rispetto ai concorrenti. La gestione si deve quindi concentrare su pochi business. In un'azienda zootecnica che produce latte ci si deve concentrare solo sull'attività di allevamento, specializzandosi ed ottenendo di più con minori costi, solo così in queste “aziende tradizionali” è possibile perseguire il successo della strategia.

- c) Fonti di reddito: come osservato nel punto precedente, l'azienda svolge poche attività concentrandosi solo su di un numero di business limitato, per cui le fonti di reddito sono poche.
- d) Fabbisogno di risorse: per queste aziende è necessario avere a disposizione un elevato capitale. La produzione di beni di consumo, infatti, richiede grandi investimenti di capitale in: terreni⁴⁴, macchinari ed altri beni. L'accesso al capitale risulta quindi fondamentale.

2. Aziende agricole di base a valore aggiunto

Si tratta di aziende agricole tradizionali che producono prodotti a basso valore aggiunto, ma che investono, a differenza del modello precedente, in attività esterne all'azienda ad alto valore aggiunto. Un esempio è un allevatore zootecnico che investe in un impianto di biogas⁴⁵.

- a) Strategie di crescita: la strategia di crescita di questo tipo di aziende agricole è quella dell'integrazione. Si tratta di una strategia verticale, infatti l'azienda si sposta lungo la catena di approvvigionamento, integrando dei fattori produttivi che prima erano esterni ed acquistati dai fornitori. Di conseguenza, l'azienda si rende autonoma in una fase dell'Agribusiness e della catena del valore. Il capitale viene investito nell'integrazione e trasformazione dell'azienda, ad esempio con un nuovo impianto, piuttosto che nell'espansione della produzione di prodotti di base. Questa strategia di crescita consiste essenzialmente in una decisione di investimento.
- b) Organizzazione delle operazioni: poiché si tratta di aziende agricole tradizionali e l'aspetto dell'integrazione è solo una decisione di investimento, le modalità di gestione dell'azienda agricola non cambiano; infatti, questa è sempre legata ad un preciso business. Anche in questo caso quindi, come nel modello precedente, la chiave di successo è quella della specializzazione.

⁴⁴ Come osservato nel primo capitolo, la terra e gli altri fattori produttivi come la manodopera in Italia sono scarsi e di conseguenza hanno prezzi elevati. Questa strategia, quindi, si addice di più in territori dove gli input produttivi hanno costi bassi. Un esempio utile da riportare è quello del Nord America, dove la terra e la manodopera hanno costi bassi e di conseguenza risulta più facile e conveniente attuare una strategia di crescita aumentando la capacità produttiva, rispetto a paesi come l'Italia.

⁴⁵ In Italia il numero di impianti di biogas connessi con l'allevamento ha subito un rapido aumento durante gli ultimi anni. Per le aziende agricole multifunzionali, la produzione di energia derivante dal biogas è un modo per essere autonomi dal mercato nel reperire un fattore importante in queste aziende ovvero l'energia. La maggior parte di questi, circa il 90 % (fonte: ISTAT), è localizzato nella Pianura Padana, dove c'è la maggior concentrazione di aziende zootecniche e di allevamenti.

- c) Fonti di reddito: sebbene l'azienda sia concentrata su poche attività agricole, le fonti di reddito sono molteplici e provengono sia dalla produzione aziendale, nell'esempio il latte ricavato dall'attività zootecnica, sia dalla produzione derivante dall'integrazione, ad esempio la vendita dell'energia prodotta dal biogas.
- d) Fabbisogno di risorse: anche per questo modello aziendale è necessario un elevato capitale, perché la strategia di crescita è una decisione di investimento. Nell'esempio del Biogas, l'integrazione di una fase della filiera di produzione è considerata un investimento ad alta intensità di capitale, a causa dei costi dell'impianto⁴⁶ e della manutenzione.

3. Aziende agricole di qualità

Si tratta di aziende agricole che producono prodotti speciali e di qualità, ad alto valore aggiunto e per mercati di nicchia⁴⁷. Perseguono attraverso l'analisi esterna le tendenze dei consumatori cercando di innovare i propri prodotti. In genere, queste aziende non operano oltre la propria azienda in mercati all'ingrosso ma in mercati di nicchia, la distinzione di questo modello da quello successivo che andremo a descrivere è che, in genere, queste aziende non vendono direttamente i propri prodotti sul mercato ma si limitano alla loro produzione. Spetterà poi ad altre aziende del settore o ai commercianti proporli sul mercato. Negli ultimi anni c'è stato, anche grazie alla Politica Agricola Comunitaria che persegue la qualità a discapito della quantità, un incremento di questo modello aziendale. Un esempio sono le aziende che producono colture biologiche, o prodotti caratterizzanti del territorio certificati dai marchi DOP e IGP, come la Fontina DOP o il Vallée d'Aoste Lard d'Arnad DOP⁴⁸.

- a) Strategie di crescita: invece di crescere aumentando la capacità produttiva, questa strategia si concentra sulla fabbricazione di prodotti ad alto valore aggiunto. Consiste quindi nella creazione di prodotti che, grazie alla qualità e all'appartenenza al territorio, possono essere venduti ad un prezzo maggiore rispetto ai prodotti derivanti

⁴⁶ Il costo medio da sostenere per un impianto di Biogas di 1000 kWh è di circa cinque milioni di euro. Si tratta quindi di decisioni di investimento rilevanti per le aziende agricole. Bisogna sottolineare che l'UE sostiene questi investimenti attraverso incentivi al fine dello sviluppo delle aziende agricole.

⁴⁷ Un segmento all'interno di un mercato principale più ampio che si differenzia da questo per le esigenze dei consumatori, per esempio questi sono più attenti a determinate caratteristiche del prodotto, come la qualità, coinvolgendo dei target specifici.

⁴⁸ Tipico salume valdostano prodotto nella bassa Valle d'Aosta, derivante dalla lavorazione della spalla del maiale.

da metodi di lavorazione intensivi sinonimi di bassa qualità. In questo modo il margine di profitto⁴⁹ aumenta.

- b) Organizzazione delle operazioni: le aziende agricole di qualità spesso si specializzano in poche attività agricole, anche perché l'attenzione alla qualità richiede un maggior impegno in termini di: tempo, manodopera e ricerca. In sintesi, queste aziende preferiscono operare su pochi business, ma facendolo bene.
- c) Fonti di reddito: specializzandosi su di un numero limitato di attività agricole e quindi su pochi prodotti, le fonti di reddito sono moderate. Però, a parità di dimensione aziendale, queste sono maggiori rispetto al modello tradizionale, conseguenza di un più alto valore aggiunto.
- d) Fabbisogno di risorse: in questo modello il capitale riveste un'importanza minore rispetto alle aziende agricole che producono materie prime di base. Assume rilevanza, nelle aziende agricole produttrici di prodotti di qualità, la competenza manageriale, necessaria per "gestire" la qualità. La competenza si traduce nell'osservanza delle norme⁵⁰, nella ricerca e nello studio per produrre prodotti di qualità e nell'introdurre nell'azienda nuovi metodi di lavoro sostenibili.

4. Aziende agricole a commercializzazione diretta

Queste aziende agricole sono simili al modello precedente, ovvero producono prodotti tradizionali e di qualità, ma si differenziano per il fatto che integrano nel processo produttivo anche la commercializzazione di questi. Tutto ciò, di norma, avviene proponendosi direttamente con propri spazi commerciali su mercati di nicchia. Ne sono un esempio le aziende valdostane produttrici di Fontina che hanno annesso all'azienda anche un punto vendita in cui commercializzano i propri prodotti, oppure sono presenti sui mercati locali o, nel caso di aziende più specializzate, contemplanò nell'azienda anche un sito e-commerce in cui propongono online i propri specialty goods ai consumatori.

⁴⁹ Percentuale di guadagno derivante dalla differenza tra i ricavi di produzione e i costi di produzione. Questo è utilizzato come strumento per misurare la redditività di un progetto di business. In questo caso aumenta perché i ricavi maggiori, grazie alla qualità, aumentano più che proporzionalmente rispetto ai costi.

⁵⁰ Un esempio sono tutte quelle norme che disciplinano come deve essere orientata l'azienda, che prodotti deve utilizzare nel ciclo produttivo e che comportamenti di gestione attuare al fine del riconoscimento dei propri prodotti come Biologici, DOP, o IGP.

- a) Strategie di crescita: in questo caso il margine di profitto aumenta ancora di più rispetto al caso precedente, infatti si producono sempre prodotti di qualità, ma questi vengono commercializzati direttamente dall'azienda stessa. La redditività viene incrementata anche dalla partecipazione dell'azienda ad attività che vanno oltre il perimetro aziendale, ad esempio potendo partecipare a reti di impresa⁵¹ o a fiere.
- b) Organizzazione della produzione: in questo modello aziendale viene superata la specializzazione con la diversificazione di prodotto. Dall'attività agricola devono essere creati diversi prodotti per andare a soddisfare più consumatori, un esempio può essere quello del passaggio dalla produzione di sola Fontina a produrre diverse varietà di formaggi, utilizzando sempre la stessa materia prima ovvero il latte. Inoltre, l'attività risulta più diversificata perché l'azienda agricola si occupa sia della trasformazione della materia prima in prodotto finito sia, successivamente, della sua commercializzazione. La strategia operativa ed organizzativa, in sostanza, tende a coprire molte attività.
- c) Fonti di reddito: queste sono multiple, anche se si producono pochi prodotti, il reddito è generato da più fasi della filiera: dalla produzione, dalla trasformazione e dalla commercializzazione. L'ultima fase riveste un'importanza notevole, infatti la commercializzazione dei prodotti integra in modo sostanziale il reddito dell'azienda agricola.
- d) Fabbisogno di risorse: anche in questo caso, come nel modello precedente, è richiesta una maggiore competenza manageriale rispetto al capitale. Infatti, il gestore dell'azienda agricola in questione deve avere molte competenze sia riguardo alla qualità, ma soprattutto deve avere le capacità gestorie necessarie per la produzione, trasformazione e commercializzazione, organizzando il punto vendita o il sito Internet e sostenendo le relazioni con altre aziende agricole. Ad esempio, l'abilità ad instaurare rapporti con i consumatori per vendergli i prodotti. Deve uscire dal perimetro aziendale analizzando il mercato, il consumatore e tutto ciò che ruota intorno all'azienda.

⁵¹ Fare un accordo con altre aziende agricole, condividendo obiettivi comuni, riuscendo a superare i limiti dimensionali riuscendo a competere, condividendo esperienze, sviluppando maggiore creatività, condividendo nuove innovazioni, riducendo i costi di gestione.

2.4 Caso Chateau Vieux: un percorso di sviluppo

2.4.1 Introduzione

La viticoltura valdostana si sviluppa lungo l'asse centrale della regione, dalla bassa valle partendo da Pont-Saint-Martin sino all'alta valle, precisamente a Morgex. La viticoltura nelle zone montane è condizionata dal territorio e dalle condizioni produttive che causano dei costi più elevati, sia in termini economici sia in termini di fabbisogno lavorativo, non permettendo alla filiera di competere con altre realtà aziendali come quelle di pianura o di collina. Il costo dell'uva è maggiore e non è sostenibile perseguire delle strategie di leadership di costo, ma bisogna puntare su di un aumento del valore aggiunto del prodotto attraverso una strategia di differenziazione riuscendo a trasmettere al vino elementi di unicità al fine di diminuire gli svantaggi del territorio montano. Il punto di forza della viticoltura valdostana è quello che ogni zona, avendo delle caratteristiche differenti in termini di posizione, esposizione al sole ed altitudine, produce un determinato vino con delle sue peculiarità e delle caratteristiche differenti. Inoltre, un altro vantaggio lo si può osservare prendendo in considerazione il turismo. Sempre di più, negli ultimi anni, si sta sviluppando l'enoturismo o turismo del vino fatto di esperienze come la degustazione del vino collegata alla visita di un territorio, l'osservanza dei metodi di lavorazione ed esperienze nei vigneti.

In questo caso, analizzeremo l'azienda vitivinicola Chateau Vieux che, attraverso l'implementazione di strategie di crescita all'interno dell'azienda, prendendo in considerazione le tendenze dei consumatori e facendone della qualità la propria chiave di successo, è riuscita a superare i punti di debolezza dati dalla viticoltura valdostana, innescando un processo di crescita, riuscendo a differenziarsi dai concorrenti ed aumentare il valore aggiunto.

2.4.2 La storia

La storia dell'azienda vitivinicola Chateau Vieux, condotta da Marco Scavarda e Sara Manganone inizia nel 2019 a Pont-Saint-Martin, quando questi decidono di aprire l'azienda. La scelta del nome rimarca l'appartenenza al territorio e l'idea di una continuazione aziendale; infatti, questo era il nome che il bisnonno aveva dato al vino che produceva. Inizialmente le vigne erano di proprietà del bisnonno e poi passarono al nonno, entrambe queste due figure producevano vino per l'autoconsumo senza avere la necessità di venderlo su mercati locali per produrre reddito. Inoltre, non hanno cercato di incrementare la produttività aziendale attraverso l'apporto di innovazioni perché il totale della produzione era necessario per l'autoconsumo familiare ed in questa situazione ritroviamo la strategia di stabilità⁵² di cui si è parlato in precedenza. Nel 2019 i due giovani creano l'azienda vera e propria e sentono la necessità di apportare delle innovazioni, provando ad ingrandirsi, a produrre e trasformare il vino, innescando così un processo di crescita con una visione di lungo periodo. Nella successione che viene fatta dal nonno, alla nuova azienda vengono lasciati 2000 metri di vigneto ed una vecchia casa dove in passato veniva prodotto il vino; questo era il punto di partenza per crescere, erano le fondamenta su cui costruire gli obiettivi futuri e la base su cui apportare nuove innovazioni sempre nell'ottica di crescere. Con la creazione dell'azienda si passò quindi da una "viticoltura familiare" ad una "viticoltura aziendale", implementando le visioni oltre il perimetro aziendale, osservando i consumatori e cercando di entrare in mercati di nicchia con il fine di diventare "leader di settore". Con l'intervento di Marco e Sara viene ampliata la superficie agricola utilizzata passando da una proprietà di 2000 metri ad un totale di tre ettari di vigneto. Il totale della produzione aziendale è così ripartito: su di un ettaro vengono raccolte le uve destinate alla cantina aziendale che poi vengono trasformate in vino, sui restanti ciò che viene raccolto viene portato alle "Caves Cooperatives de Donnas", una cooperativa che si occupa della raccolta delle uve presso i soci, della vinificazione e della commercializzazione del prodotto finito. L'apporto parziale delle uve alla cooperativa è importante soprattutto in questa fase di crescita⁵³; infatti, questo permette all'azienda di avere un'entrata immediata al momento di conferimento delle uve, cosa che non avviene con

⁵² Siamo nel caso visto in precedenza. Nessuna modifica: le attività attuali soddisfano i bisogni dell'azienda agricola e quindi non viene presa nessuna iniziativa.

⁵³ La vendita diretta non apporta subito denaro, al contrario è dilazionata nel tempo; non tutto quello prodotto viene venduto subito dall'azienda, ma dipende dalla domanda.

la vendita diretta, con la conseguenza di poter reinvestire questa redditività in azienda; inoltre, avere un'entrata costante ogni anno consente anche una maggiore facilità di ottenere finanziamenti dalle banche.

2.4.3 Il processo di crescita

Nel 2019 i due giovani incominciano a porre le basi della propria strategia di crescita creando un piano strategico in cui venivano definiti: gli obiettivi personali, cioè la qualità ed una produzione propria, e gli obiettivi aziendali ovvero la creazione di un luogo in cui trasformare l'uva in vino. Il raggiungimento di tali obiettivi sarebbe stato possibile solamente cercando fonti di finanziamento ed effettuando un'analisi dell'ambiente esterno, analizzando la concorrenza e cercando di creare qualcosa di distintivo rispetto ai concorrenti per costruire un vantaggio competitivo duraturo nel tempo. Si tratta di una strategia orientata su di un periodo di tempo molto lungo, l'azienda deve crescere e deve continuare a farlo nel tempo.

Il percorso di crescita e di cambiamento aziendale inizia nel 2021 quando viene presa una decisione molto importante: la costruzione di una cantina (Figura 9) con l'obiettivo di trasformare le proprie uve in prodotto finito, creando così una produzione propria. Questo è stato un progetto importante per riuscire a passare da un obiettivo personale, la creazione di un proprio marchio e la creazione di prodotti di qualità, ad un obiettivo aziendale, quello della produzione di un proprio vino, con caratteri di unicità rappresentante del territorio e della viticoltura di montagna, per una futura vendita con il fine anche di un aumento di redditività. Questo passaggio è stato fondamentale per effettuare la svolta: passare da una posizione captive, ovvero la produzione per un solo cliente, ad un'entrata su mercati di nicchia producendo una propria etichetta.

Con la creazione della cantina vengono prodotte 5000 bottiglie destinate al mercato suddivise in due etichette: "Gregoire" che è un vino rosso che prende il nome dal bisnonno e "Grisaille" che invece è un vino bianco (Figura 10). Inoltre, vengono anche creati un sito internet in cui è possibile acquistare questi due prodotti, ponendo così le basi ad un'espansione orizzontale verso i consumatori, ed una pagina social in cui vengono raccontati i metodi di vinificazione e produzione. La creazione della linea prodotti ha permesso all'azienda di entrare su mercati

locali a livello regionale, come la Fiera di Sant'Orso; il loro obiettivo non era vendere una bottiglia, ma farsi conoscere ed hanno ottenuto un riscontro positivo.

Un altro passo fondamentale nell'espansione orizzontale è stato quello della diversificazione dell'attività agricola creando una sala degustazione (Figura 11) adiacente alla cantina, dove i clienti possono assaggiare i vini prodotti. Centrale, nel processo di diversificazione, è stata anche la creazione dei "Pic-nic in Pergola", una sorta di pranzo in vigna che furono i primi a sviluppare sul territorio valdostano; questo fu sicuramente un elemento distintivo dell'azienda che grazie a questi è riuscita ad ottenere una rendita maggiore extra-agricola e farsi conoscere attraverso interviste e programmi televisivi.

La crescita è stata sostenuta anche grazie ai finanziamenti ottenuti partecipando a bandi a livello Europeo e Regionale riguardanti progetti relativi allo sviluppo del settore turistico-ricettivo con lo scopo di fornire servizi turistici ai fruitori del Cammino Balteo⁵⁴. Questo apporto di risorse in azienda non si riflette direttamente su di un aumento del profitto⁵⁵, ma è finalizzato ad una crescita aziendale, migliorando la viabilità, il trasporto dell'uva durante la vendemmia, facilitando e riducendo i tempi di lavoro durante l'anno e cercando di predisporre una struttura aziendale che riesca nel futuro ad accogliere turisti. Due sono stati i finanziamenti che sono riusciti ad ottenere: il primo è il finanziamento ottenuto nella sfera della Politica Agricola Comunitaria nella programmazione 2014-2020 rientrante nel secondo pilastro del programma di sviluppo rurale, il secondo nell'ambito del Programma investimenti per la crescita e l'occupazione⁵⁶ nel periodo 2014-2020, al fine di promuovere la competitività delle piccole medie imprese. Con il primo finanziamento, rientrante nel PSR, l'azienda ha ripristinato una zona incolta da più di cinquant'anni, trasformandola in zona di allevamento di

⁵⁴ Un itinerario escursionistico circolare di quasi 350 km che attraversa oltre 40 comuni della Valle d'Aosta, per lo più a media e bassa quota.

⁵⁵ Questo perché trattandosi di viti il ritorno sull'investimento (si tratta di finanziamenti sostenuti per il 50 %) si ha su tempi di circa 3/4 anni, perché l'ampliamento aziendale dato dall'aumento delle viti porterà i suoi benefici solo quando le viti incominceranno a produrre uva.

⁵⁶ FESR: Programma investimenti per la crescita e l'occupazione, approvato dalla Commissione europea il 12 febbraio 2015, sostenuto finanziariamente dalla regione per il 15 %, dal Fondo di rotazione statale per il 35 % e dal Fondo europeo di sviluppo regionale FESR per il 50 %.

L'obiettivi del FESR sono:

- a) rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione;
- b) migliorare l'accesso alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, il loro utilizzo e la loro qualità;
- c) promuovere la competitività delle piccole e medie imprese;
- d) sostenere la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio in tutti i settori.

viti, riuscendo così nel futuro ad aumentare la produzione di uva e di conseguenza aumentare la produzione di bottiglie configurandosi questa scelta come un ampliamento aziendale. Inoltre, queste viti si trovano lungo il Cammino Balteo quindi questo ripristino è stato necessario anche per riuscire, in un futuro prossimo, ad accogliere escursionisti e turisti. Con il secondo finanziamento, rientrando nel FESR, l'azienda ha costruito una monorotaia che collega la maggior parte delle viti riuscendo, in questo modo ad aumentare la competitività e ridurre il tempo del lavoro con la conseguenza di un minor costo di produzione dell'uva ed un maggior profitto. Questa ultima scelta si configura come un miglioramento aziendale.



*Figura 9. Cantina Chateau Vieux.
(Fonte: azienda vitivinicola Chateau Vieux)*



*Figura 10. Gregoire e Grisaille, vini prodotti in azienda.
(Fonte: azienda vitivinicola Chateau Vieux)*



*Figura 11. Sala degustazione.
(Fonte: azienda vitivinicola Chateau Vieux)*

2.4.4 Il vantaggio competitivo

La qualità è alla base del vantaggio competitivo della strategia attuata dall'azienda Chateau Vieux. La mission aziendale è quella di produrre prodotti ad alto valore aggiunto riuscendo ad applicare un prezzo maggiore e differenziarsi dai concorrenti. L'azienda, infatti, attribuisce al vino caratteristiche uniche attraverso strategie di marketing e comunicazione verso i consumatori. Attraverso le pagine social, la visita nei vigneti e nella cantina, viene raccontato il processo di trasformazione delle uve in vino, le caratteristiche di quest'ultimo ed il lavoro che è alle spalle della creazione di ogni singola bottiglia. Tutto ciò avvicina il consumatore alla realtà aziendale, portandolo ad accettare un prezzo maggiore rispetto ad altri tipi di vino. Ogni bottiglia è numerata a mano, su di questa troviamo un disegno stilizzato rappresentante del luogo di produzione ed un logo che comunica l'appartenenza al territorio; queste caratteristiche si trovano anche sulle box regalo e sui bigliettini da visita.

"Noi vendiamo il marchio Chateau Vieux, non la singola bottiglia" Sara Manganone

Nel perseguire la qualità e l'aumento di valore aggiunto l'azienda fa parte dell'associazione "Campagna amica" promossa da Coldiretti⁵⁷, dove viene garantito che tutti i vini creati vengano prodotti con sole uve di produzione propria, senza ricorrere all'approvvigionamento esterno. Inoltre, di recente l'azienda ha partecipato, sempre nell'ottica di comunicare la sua mission aziendale e la produzione di specialty goods⁵⁸, a concorsi enologi tra cui "Mondial des Vins Extreme", dove vengono premiati i migliori vini di tutto il mondo derivanti da uve prodotte in zone caratterizzate da una viticoltura eroica. In questo contesto l'azienda ha vinto la medaglia d'argento, dimostrazione di un'attenta qualità verso il prodotto, verso il territorio e verso le tecniche di produzione.

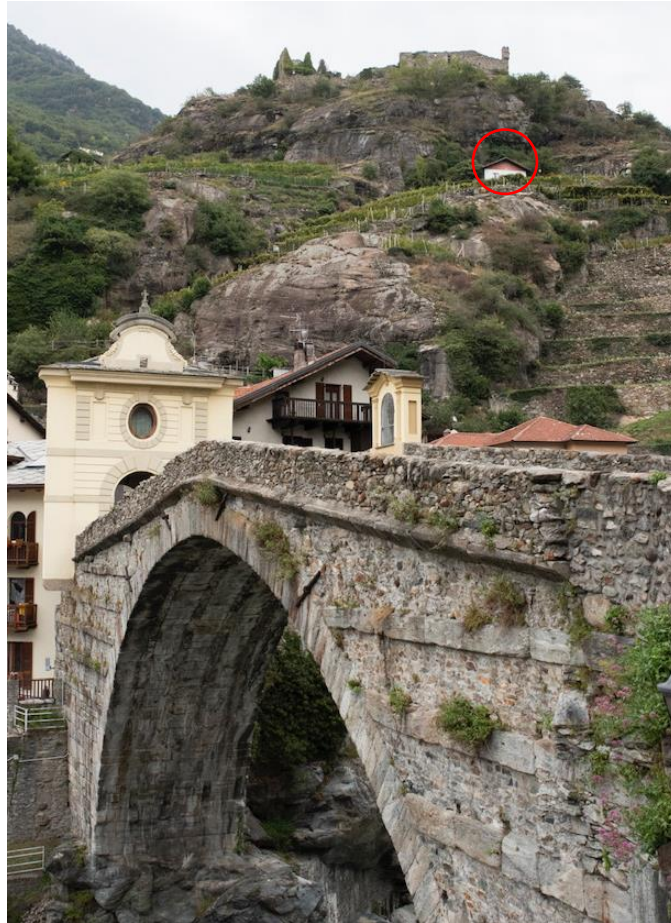
⁵⁷ La Coldiretti con un milione e mezzo di associati è la principale organizzazione degli imprenditori agricoli a livello nazionale ed europeo.

⁵⁸ Specialty goods: prodotto differenziato nella qualità e nell'immagine per il quale il consumatore percepisce un alto valore simbolico e per il quale è disposto a spendere più di quanto gli costerebbero altri articoli simili.

2.4.5 Progetti futuri

Come detto precedentemente, avere degli obiettivi futuri è fondamentale per perseguire una strategia di crescita orientata al lungo periodo. Grazie a questi è possibile organizzare l'attività aziendale in modo tale che gli obiettivi vengano raggiunti, dando all'azienda una direzione di continuità. I progetti futuri dell'azienda Chateau Vieux sono la ricostruzione della casa "Roveretta", ottenuta dalla successione, situata nel cuore dei vigneti che apportano la maggior parte della produzione di uva in cantina. Questo stabile è situato in una posizione logistica ed è quindi possibile sfruttarlo per una diversificazione dei business dell'azienda soprattutto nell'ottica dei servizi turistici. Questa zona è attraversata da due sentieri e la sfida dei due giovani sta nell'aprire queste passeggiate creando le basi per un futuro enoturismo. Il progetto sta nel creare un percorso turistico con arrivo alla casa "Roveretta" (Figura 12), la quale sarà riprogettata in due distinti locali, uno per la degustazione e l'altro per la vendita dei vini. In questo modo, i clienti potranno osservare i luoghi di produzione, degustare il vino ed infine acquistarlo presso il punto vendita.

Questo aumenterà la percezione del consumatore verso la qualità del vino, facendo in modo che sia portato ad acquistarlo con la conseguenza di un incremento sia in termini di reddito sia in termini di buona pubblicità. Un altro progetto sarà quello di accrescere la diversificazione di prodotto derivante dall'attività agricola, andando a produrre tre nuove etichette e questo sarà possibile anche grazie all'ampliamento aziendale che è stato fatto in questi anni. Attualmente, l'azienda per commercializzare il prodotto si affida a sei piccole enoteche distribuite su tutto il territorio valdostano, le quali rivendono il vino prodotto. Per scelta non si affida ai commercianti perché, per i problemi introdotti nella descrizione dell'Agribusiness, avrebbe poco potere contrattuale ed il prezzo proposto da questi per l'acquisto del prodotto è molto basso. Un'ulteriore sfida futura, possibile anche grazie a prodotti diversificati e ad una maggiore produzione, sarà quella di trovare nuovi mercati. L'azienda vorrà provare, anche se sarà un passaggio che comporterà maggiori risorse, a proporre i propri prodotti in mercati esteri. Questo perché, attraverso l'analisi di mercato, l'azienda ha potuto confermare come la percezione del vino sia differente all'estero rispetto all'Italia; infatti, all'estero c'è una valorizzazione maggiore verso i vini prodotti dalle piccole aziende agricole.



*Figura 12. Localizzazione della casa Roveretta.
(Fonte: azienda vitivinicola Chateau Vieux)*

2.4.6 Conclusioni

Analizzando questo caso aziendale si può comprendere come sia importante avere alla base di una azienda agricola una visione che vada oltre il perimetro aziendale; risulta quindi fondamentale ragionare ed agire in un'ottica innovativa, cercando di passare dal modello dell'azienda agricola tradizionale ad un modello di azienda agricola di qualità. Solo in questo modo, pianificando ed avendo obiettivi di lungo periodo, è possibile raggiungere il successo aziendale e, di conseguenza, evadere dalla debole posizione delle aziende agricole in questo settore, più in generale nell'Agribusiness. L'aspetto centrale che non può mancare in un'azienda agricola di piccola e media dimensione è la differenziazione dai concorrenti, puntando sulla qualità come leva competitiva.

Si conclude il caso con una citazione:

“Non avere un’azienda alle spalle significa poter scegliere” Sara Manganone

Questa frase ricalca la situazione aziendale descritta: due giovani liberi da vincoli che hanno creato la loro azienda e che cercano, con successo, di crescere. Possono scegliere, ispirandosi ai loro obiettivi personali e, successivamente, trasformarli in obiettivi aziendali che si concretizzano in una direzione di crescita di lungo periodo. Questo caso è un esempio per tutti quegli agricoltori che cercano di cambiare, di evolversi, riscattando il potere contrattuale e la libertà sottratta dalla concentrazione dei fornitori e dei commercianti, ritornando a far vivere le proprie aziende agricole che in questi anni devono riuscire a migliorarsi e svilupparsi.

3. Multifunzionalità e diversificazione, una chiave per il successo

In Italia, come visto nel primo capitolo, rispetto al resto d'Europa il settore agricolo è composto da aziende di piccola e media dimensione. In particolare, aziende a vocazione artigianale, a conduzione familiare ed auto-organizzate che rompono gli schemi con le grandi aziende agricole, che massimizzano la resa del capitale, del lavoro e del patrimonio ecologico attraverso un'intensificazione dei processi produttivi, incrementando i volumi al fine di diminuire i costi ed attuando una specializzazione settoriale. La questione rurale oggi riemerge in Europa e soprattutto in Italia, in risposta alla crisi del modello di modernizzazione agricola che, dal secondo dopoguerra, ha avuto l'obiettivo dell'industrializzazione e della meccanizzazione dell'agricoltura. Il processo di modernizzazione "produttivistico" non ha avuto solo degli svantaggi; infatti, è riuscito a risolvere il problema dell'emergenza alimentare⁵⁹, però nel lungo periodo ha comportato effetti negativi come, ad esempio, un aumento dei fenomeni di inquinamento ambientale ed una minore attenzione alla produzione di "qualità". Successivamente, l'azienda agricola è diventata l'anello più debole dell'Agribusiness, causando un impoverimento degli agricoltori con un reddito medio più basso di tutti gli altri settori ed una diminuzione del potere contrattuale. La crisi attuale, ovvero con prezzi al ribasso e costi d'impresa in aumento, mette a dura prova proprio l'agricoltura specializzata e le aziende di grandi dimensioni, caratterizzate da una dipendenza rilevante dai mercati globali.

Nelle aree rurali, l'azienda agricola sta cambiando verso nuove forme di impresa testimoniate dalla riemersione del modello contadino. Nascono nuove aziende più legate a prodotti di qualità, con una forte responsabilità verso il territorio che creano valore aggiunto ai prodotti delle coltivazioni e degli allevamenti offrendo servizi diversificati ai turisti e alle comunità locali. Con strategie di diversificazione⁶⁰ i "nuovi contadini" cercano di dipendere sempre meno dal mercato, operando in autonomia ed ampliando le fonti di reddito tramite forme di

⁵⁹ Obiettivo perseguito nella prima fase della PAC, incentivando l'aumento della quantità di materie prime, per far fronte alla crescita della domanda, sacrificandone la qualità.

⁶⁰ Per diversificazione si intende l'entrata di un'impresa o di una business unit in una nuova linea di attività, attraverso lo sviluppo interno oppure attraverso acquisizioni o alleanze (Faulkner, Teerikomgas, Joseph, 2012)

filiera corta⁶¹. In termini di input, la diversificazione⁶² si accompagna ad una diminuzione della dipendenza dai principali mercati industriali⁶³, questo grazie ad elementi esterni che fanno in modo di abbattere le economie di scala, ad esempio con migliori reti di comunicazione e nuove forme di integrazione verticale, come l'auto-produzione di energia o la creazione di nuove tecnologie che incrementano la competitività della piccola produzione. In termini di output, le aziende contadine diversificano sia inserendo all'interno dell'azienda agricola nuovi business, ovvero nuove attività connesse a quella principale, sia puntando su prodotti di qualità, rappresentanti delle caratteristiche e della cultura del luogo di produzione. In questo modo, queste aziende cercano di sostituire la competizione dal prezzo alla qualità. Questa diversificazione⁶⁴ porta ad un cambiamento aziendale, ampliando gli orizzonti dell'azienda agricola, analizzando più intensamente l'ambiente esterno, creando punti vendita ed instaurando rapporti orizzontali con i consumatori. La diversificazione riguarda soprattutto settori, segmenti e prodotti ai quali la grande distribuzione non può soddisfare la domanda dei consumatori che negli ultimi decenni sta cambiando. I territori rurali oggi sono rivalutati e subiscono nuove modalità di sviluppo economico derivanti dalla visione positiva della vita in campagna e la crisi del modello di sviluppo industriale ed urbano che hanno diffusamente abbassato la qualità della vita soprattutto nelle grandi città. Le aziende agricole si trovano in un processo di evoluzione e ripensamento strategico delle proprie attività: da un lato devono soddisfare la domanda di prodotti agricoli e dall'altro la domanda sempre più diffusa di prodotti e servizi pubblici che generano benefici alla collettività.

⁶¹ È una filiera produttiva caratterizzata da un numero limitato e circoscritto di passaggi produttivi, e in particolare di intermediazioni commerciali, che possono portare anche al contatto diretto fra il produttore e il consumatore. Lo scopo principale di tale filiera è contenere e ridurre i costi al consumo dei prodotti e, nello stesso tempo, riconoscere un prezzo più equo ai produttori.

⁶² Fino a quando un'impresa ha opportunità di sviluppo nel settore in cui è presente, questa strategia non è considerata necessaria, a meno che:

- a) serie minacce colpiscono il settore, in questo caso l'essere l'anello più debole in termini di redditività e potere contrattuale della catena del valore,
- b) l'impresa abbia capacità che possono essere trasferite con sicuro successo in altri business, in questo la multifunzionalità dell'agricoltura spinge le aziende ad adottare strategie di differenziazione.

⁶³ Fenomeno definito "fare agricoltura in modo economico"

⁶⁴ Può essere definita: diversificazione correlata, questo crea valore perché si trasferiscono le competenze tra i vari business e quanto più questi sono correlati tanto più esiste la possibilità di creare un vantaggio competitivo.

3.1 La multifunzionalità

All'interno delle dinamiche appena descritte, negli anni la multifunzionalità è diventata la scelta strategica di molte aziende agricole, soprattutto nei territori rurali. Queste, operando una diversificazione sia riguardo i prodotti agricoli sia integrando all'interno della azienda attività non agricole come nel caso dell'agriturismo⁶⁵, sono riuscite ad avere dei risultati economici migliori rispetto alle aziende tradizionali. Questo potenziale risiede nella combinazione di un rapporto più alto tra valore aggiunto⁶⁶ e valore della produzione lorda vendibile⁶⁷. La capacità di queste aziende agricole, che seguono il "modello contadino", di realizzare valori di VA/PLV superiori a quelle convenzionali si trova in cinque differenze strategiche:

- a) una prima differenza strategica è che l'azienda "contadina", rispetto a quella convenzionale, utilizza meno input esterni per la realizzazione dei prodotti agricoli; ciò significa che fa un minor uso delle risorse esterne privilegiando l'utilizzo di quelle interne. Un esempio sono tutte quelle aziende agricole di piccole dimensioni che riescono a produrre la maggior parte del foraggio degli animali internamente senza ricorrere, se non in minima parte, al mercato dei fornitori. Di conseguenza, a parità di altre condizioni il rapporto VA/PLV è maggiore in queste aziende perché vengono utilizzate meno risorse esterne;
- b) la seconda caratteristica è che queste aziende non sono così specializzate quanto quelle convenzionali. Si sviluppano grazie alla diversificazione di prodotto e l'annessione in azienda di diversi business riguardanti attività agricole ed extra agricole offrendo, ad esempio, beni agricoli o servizi turistici, come quello di ristorazione o esperienze come la degustazione in cantina. In questo contesto si possono verificare economie di scopo, cioè si riduce il costo medio dell'azienda producendo due o più prodotti insieme;

⁶⁵ Praticato dal 37,8% delle aziende con attività connesse. (ISTAT)

⁶⁶ Il Valore Aggiunto è l'aumento di valore che si crea grazie alla lavorazione delle materie prime e delle risorse. In termini più semplici è la differenza tra il valore della produzione, ovvero i beni venduti, ed il costo della produzione ossia i costi sostenuti per la produzione

⁶⁷ Produzione Lorda Vendibile: valore che si ottiene sottraendo dalla PLT, Produzione Lorda Totale, i prodotti reimpiegati in azienda, un esempio sono gli alimenti per il bestiame prodotti dall'attività agricola.

- c) in terzo luogo, queste aziende aumentano l'efficienza delle risorse interne disponibili avendo come punto di riferimento quello della qualità; questo va ad aumentare il valore aggiunto e di conseguenza ingrandisce il rapporto VA/PLV;
- d) inoltre, in questo tipo di aziende si osserva un ritorno alla centralità del lavoro in agricoltura. Infatti, essere in grado di sostituire le risorse esterne con quelle interne, riuscire a diversificare ed aumentare la qualità dei prodotti implica una maggiore partecipazione del conduttore all'attività aziendale, attraverso processi di apprendimento, ricerca e studio. La qualità e quantità del lavoro aiutano ad aumentare l'efficienza tecnica del processo di produzione. Anche l'agricoltura convenzionale può aumentare l'efficienza tecnica però di solito questo accrescimento è legato all'acquisto di nuovi macchinari ed attrezzature, quindi input esterni, con la conseguenza di un aumento dei costi che porta alla diminuzione del rapporto VA/PLV;
- e) come ultimo punto, queste aziende riescono ad essere più redditizie di quelle convenzionali, grazie alle sinergie che si instaurano tra le varie aziende agricole e consumatori; questo comporta la creazione di nuovi mercati, come quelli di nicchia molto più profittevoli, dal punto di vista dell'azienda, rispetto la vendita per la grande distribuzione.

La multifunzionalità, accompagnata dalla diversificazione, ha avuto delle ricadute positive su molte aziende, le quali sono riuscite, in primo luogo a proseguire le loro attività senza essere "vittime" dell'Agribusiness, riuscendo ad affrancarsi ai mercati globali e concorrenziali e, in secondo luogo, hanno contribuito ad evitare l'esodo dai territori rurali e la chiusura delle aziende, creando delle opportunità di sviluppo economico sia all'azienda stessa sia al territorio⁶⁸.

Il concetto di multifunzionalità ha modificato il modo di intendere l'agricoltura la cui funzione non consiste più solo nella produzione di beni primari, ovvero nella produzione di cibo, ma si

⁶⁸ Le nuove attività nei territori rurali prevalentemente sono rappresentate da:

- a) agriturismo, attività ricreative, culturali e sportive,
- b) produzioni alimentari di qualità,
- c) trasformazione dei prodotti,
- d) vendita diretta dei prodotti (filiera corta),
- e) attività didattiche, sociali,
- f) gestione del territorio.

estende alla produzione di esternalità positive con effetti diretti ed indiretti sul territorio di appartenenza.

Questo concetto fu introdotto per la prima volta in Agenda 2000, cambiando radicalmente la visione dell'agricoltura. L'approccio alle politiche OCSE⁶⁹ si basa proprio sul concetto di multifunzionalità:

“Oltre alla sua funzione primaria di produrre cibo e fibre, l'agricoltura può anche disegnare il paesaggio, proteggere l'ambiente e il territorio e conservare la biodiversità, gestire in maniera sostenibile le risorse, contribuire alla sopravvivenza socioeconomica delle aree rurali, garantire la sicurezza alimentare. Quando l'agricoltura aggiunge al suo ruolo primario una o più di queste funzioni può essere definita multifunzionale.”
(OCSE - Organizzazione per lo Sviluppo e la Cooperazione Economica - 2001)

A rendere l'agricoltura il settore identificato a ricoprire molteplici ruoli sociali concorrono diverse circostanze: in primo luogo l'agricoltura crea esternalità positive che spesso coinvolgono la produzione e la fruizione di beni pubblici, ad esempio lo sviluppo dei territori rurali o la cura del paesaggio per i quali è difficile ricorrere a soluzioni di mercato che possono essere di efficacia ed efficienza rispetto a quelle svolte dal settore primario. In secondo luogo, le attività agricole sono legate a specifici contesti territoriali dove sono svolte, questo fa sì che sia proprio l'agricoltura a creare un legame solido tra territorio, comunità locali, economia e cultura. In quest'ottica la multifunzionalità diventa un patto sociale tra aziende agricole, istituzioni e cittadini. Si spiegano quindi le continue politiche agricole, ad esempio quelle intraprese dalla PAC che consentono alle aziende agricole di continuare ad assicurare queste funzioni, tra cui la più importante risiede nel secondo pilastro, quello concernente lo sviluppo rurale. Alcune delle esternalità assorte dall'azienda agricola possono essere internalizzate, ovvero offerte attraverso meccanismi di mercato che comportano una remunerazione diretta da parte dei fruitori. Tra di esse troviamo le attività legate all'esperienza turistica-ricreativa delle risorse rurali da parte della popolazione urbana; infatti, queste rappresentano tra le più importanti fonti di reddito dell'azienda agricola.

Le strategie di diversificazione e di radicamento in un certo territorio ampliano le fonti di reddito facendo sì che la multifunzionalità possa essere un fattore vincente sul piano economico, attraverso la creazione di valore con prodotti di qualità, la vendita diretta e la

⁶⁹OCSE: Organizzazione Internazionale di Studi Economici per i paesi membri.

trasformazione in azienda. Inoltre, diventa importante anche l'inserimento di attività non agricole in azienda come nel caso dell'agriturismo, permettendo così lo sviluppo di servizi di vario tipo: partendo da servizi turistici e commerciali fino ad arrivare ai servizi sociali.

3.2 Modelli di business per le aziende diversificate e multifunzionali

Nel tentativo di rendere competitive le proprie aziende agricole, gli agricoltori negli ultimi anni stanno sperimentando nuovi modelli di business legati alla multifunzionalità e alla diversificazione. Questi si sono diffusi a livello italiano andandone a caratterizzare il sistema produttivo. La diversificazione va interpretata come un insieme di attività nuove e non convenzionali connesse all'attività agricola con l'obiettivo di aumentare le fonti di reddito. Questi modelli di sviluppo dell'azienda agricola diversificata⁷⁰ e multifunzionale possono riassumersi in tre strategie: approfondimento, ampliamento e riposizionamento.

- a) **Approfondimento (deepening):** in questo modello l'azienda valorizza la produzione agricola incrementando il valore aggiunto per unità di prodotto e la orienta su beni agricoli con differenze rispetto a quelli convenzionali (produzione di prodotti biologici, DOP o IGP). Inoltre, l'azienda effettua anche un'innovazione di processo muovendosi lungo la filiera, ad esempio aprendo un punto vendita oppure integrando dei processi produttivi a monte, come nel caso della trasformazione in azienda;
- b) **ampliamento (broadening):** vengono introdotte nella mission aziendale nuove attività che producono reddito di tipo non agricolo. Si cerca di sfruttare tutto il potenziale messo a disposizione dal contesto rurale, si valorizza e si amplia l'attività imprenditoriale in un ambito non più strettamente agricolo. Ne sono esempi significativi alcune attività legate ai servizi di ospitalità, ristorazione o servizi turistici diversificati ed esperienziali come visite guidate e passeggiate: il cosiddetto turismo rurale;

⁷⁰ Esiste strategic fit tra i business correlati, il che significa un potenziale di vantaggi competitivi derivanti da costi più bassi, trasferimento di capacità, esperienze e know-how del management da una business unit a un'altra.

- c) riposizionamento (regrounding): riguardano attività esterne all'azienda, ma integrate e complementari. In questo caso le attività implementate hanno lo scopo di ricollocare alcuni fattori di produzione dell'azienda in modo da fornire occasioni di impiego ed opportunità di reddito integrative per l'agricoltore e per la famiglia agricola. Si parla anche di pluriattività e di quella che, nella letteratura anglosassone, viene identificata come *economical farming*⁷¹.

Wilson (2008) fa una distinzione tra multifunzionalità debole, media, forte.

La multifunzionalità debole rappresenta una forma comune a tutte le aziende. Essa corrisponde alla concezione più classica di multifunzionalità, legata alla produzione congiunta di beni agricoli e per certi versi inconsapevolmente anche di esternalità. In questo livello di multifunzionalità non c'è un elevato ricorso alla diversificazione, ciò implica che, in questo tipo di aziende, non c'è una riorganizzazione dei fattori produttivi. L'obiettivo delle aziende che ricadono in questa tipologia di multifunzionalità è prevalentemente quello di mantenere l'azienda agricola vitale ed autonoma, basata su di un miglioramento di processo e di prodotto attraverso un modello di integrazione dell'agricoltura con il resto del sistema economico. La multifunzionalità media implica invece un processo intenzionale di riorganizzazione delle risorse aziendali che coinvolge sia il lavoro familiare che le strutture. Si pensi ad esempio alla ristrutturazione degli edifici per creare un agriturismo oppure il recupero di vecchie stalle che diventano punti di vendita. L'obiettivo è quello di aumentare la diversificazione e l'autonomia dell'azienda, attraverso l'innovazione di prodotto e di processo, la produzione di qualità e la vendita diretta accompagnate da un inserimento in azienda di attività non agricole come il servizio di ristorazione o l'agriturismo. La multifunzionalità forte implica un profondo processo di trasformazione culturale e sociale della filosofia aziendale. Questo elevato grado di multifunzionalità si esprime, in primo luogo, attraverso una diversificazione dei prodotti, dei processi e delle fonti di reddito familiare. In secondo luogo, queste aziende hanno un'elevata consapevolezza del contributo che possono dare alla gestione delle risorse naturali e del paesaggio e hanno una forte integrazione con le attività presenti sul territorio e sulle opportunità che possono dare in termini di sviluppo delle comunità locali. Un esempio sono

⁷¹ Con questo termine si intende una pratica aziendale con cui si riducono i costi attraverso un uso prevalente di input interni all'azienda. In questo modo, l'azienda si rende quanto più possibile autonoma dall'acquisto di fattori di produzione.

le aziende che attuano la sponsorizzazione tramite la partecipazione ad eventi, la diffusione di informazioni e nuove conoscenze in ambito agricolo, la creazione di reti d'impresa, di percorsi turistici e di attività sul territorio. In sintesi, queste aziende cambiano la loro filosofia passando da attività multifunzionali connesse al business a quelle connesse al territorio, di conseguenza riescono a sviluppare un distretto molto più velocemente rispetto l'intervento statale.

Attraverso differenti modelli di business e di organizzazione aziendale le aziende potrebbero quindi passare da produttivistiche, specializzate e poco diversificate con il solo obiettivo l'aumento della capacità produttiva per una diminuzione dei costi, ad aziende multifunzionali. Successivamente queste dovrebbero passare da una multifunzionalità debole ad una forte, diversificando i propri prodotti e attività, sviluppandosi coerentemente con il territorio, creando sinergie tra i vari produttori ed innescando sia un processo di crescita interna sia uno sviluppo del distretto⁷² in cui opera l'azienda portando benefici a tutti gli stakeholder. I consumatori ottengono prodotti di qualità ed esperienze turistiche e l'azienda agricola si sviluppa in termini economici con una maggiore redditività rispetto a quella convenzionale; inoltre, il territorio beneficia di tutto ciò che si muove intorno all'azienda agricola. Potremmo quindi dire che, questo modello di azienda agricola, mette al centro l'azienda ed intorno ad essa non c'è più una presenza così assidua dei fornitori e distributori come nell'Agribusiness, ma questi sono sostituiti dal territorio che ne coglie tutte le opportunità per uno sviluppo. Si può quindi concludere che la multifunzionalità, associata alla diversificazione, è un fattore vincente per identificare le nuove aziende contadine che si irrobustiscono allo scenario competitivo attuale, piccole realtà che crescono in un ambiente più favorevole dell'Agribusiness.

⁷² La capacità di un distretto di attrarre turismo dipende, quindi dalla capacità di organizzazione da parte degli attori locali che devono riuscire a coordinare l'offerta valorizzando le specificità. Un esempio è il turismo esperienziale vitivinicolo nelle Langhe dove le aziende agricole si sono unite per creare tour-turistici ed enogastronomici.

3.3 Caso Ferdy Wild: un'azienda agricola di successo

3.3.1 Introduzione

In questo paragrafo verrà analizzata l'azienda agricola Ferdy Wild, azienda di successo che è cresciuta nel tempo sfruttando la multifunzionalità caratterizzante dell'agricoltura e tutte le attività connesse, quelle agricole e quelle extra agricole. Perseguendo strategie fondate sulla multifunzionalità forte e sulla diversificazione di prodotto, l'azienda si è sviluppata sia internamente e, cosa ancora più importante, ha portato dei benefici al territorio in cui l'azienda si colloca (le cosiddette esternalità positive assolute dell'agricoltura). In questo modo, è riuscita a garantire uno sviluppo economico alla comunità e a tutti gli stakeholder intorno ad essa, rallentando l'esodo dalla montagna.

L'azienda è di piccole dimensioni, caratterizzata da una gestione familiare, e si localizza in un territorio montano nell'alta Val Brembana, più precisamente a Lenna, in provincia di Bergamo. In questo contesto, il territorio è simile a quello valdostano, con caratteristiche tali da rendere l'azienda agricola meno redditizia rispetto ad altre realtà ma, nonostante questo, l'azienda in questione è riuscita a tramutare una minaccia in una opportunità di sviluppo. Per questo motivo il caso che verrà analizzato ha anche l'obiettivo di descrivere un modello aziendale che potrebbe essere preso in considerazione dalle aziende agricole valdostane.

3.3.2 La storia

L'azienda agricola Ferdy Wild è stata fondata nel 1989, quando Ferdinando Quarteroni e la moglie Cinzia Balestra decidono di iniziare la loro avventura dando vita ad un'azienda familiare con l'acquisto di una decina di cavalli. Sin da subito Ferdy, soprannome di Ferdinando, inizia ad immaginare come potrà trasformare questo luogo, cercando di creare un progetto aziendale e di crescere in un contesto rurale.

Nel 1997 il progetto aziendale si evolve ristrutturando un antico rudere di una cascina, ricavandone il cuore funzionale della struttura (Figura 13), l'agriturismo "Ferdy wild", divenuto poi nel tempo uno degli agriturismi più famosi di tutta Italia. Questo passaggio è visto come

un ampliamento della struttura aziendale e quindi, come detto precedentemente, vengono introdotte nella mission aziendale nuove attività di tipo non agricolo. Da questo anno in poi la famiglia inizia ad offrire un servizio di ospitalità e di ristorazione sotto forma agrituristica.

Con l'avvento della nuova generazione in azienda da parte dei figli Alice e Nicolò i progetti aziendali aumentano e si concretizzano con l'iniziativa di creare una "Fattoria didattica", predisponendo visite all'azienda da parte delle scuole al fine di promuovere e trasmettere i valori aziendali; inoltre, vengono anche ristrutturate delle camere per la ricezione di turisti e il pernottamento in azienda. Nel 2012, la struttura viene ampliata con la creazione del "Borgo del Benessere", un'area benessere con sauna e trattamenti di bellezza realizzati con prodotti ricavati dal territorio. Cinque anni dopo, iniziano i lavori per una nuova struttura che viene ultimata nel 2018 con la creazione di: un caseificio dove viene trasformato il latte in formaggio e la "Boutique Mercatorum", uno spazio in cui è possibile acquistare tutti i prodotti dell'azienda e del territorio. Negli ultimi anni è stato creato un brand "Ferdy wild" proprio dell'azienda agricola in cui attraverso uno shop online, vendita diretta e vendita a ristoranti vengono proposti prodotti dell'azienda e del territorio.



*Figura 13. L'attuale struttura agrituristica.
(Fonte: azienda agricola Ferdy Wild)*

3.3.3 La filosofia aziendale

Alla base della filosofia aziendale di questa azienda agricola c'è il perseguimento della valorizzazione del prodotto e del territorio andando così ad aumentare la qualità della produzione; questo fa sì che venga creato un maggior valore aggiunto con la conseguenza di ottenere un reddito maggiore dall'attività agricola. Inoltre, attraverso lo sviluppo del territorio e dei suoi prodotti, l'azienda è riuscita a garantire un maggior benessere economico a tutte le aziende agricole che si trovano "intorno" a Ferdy Wild.

- a) Valorizzazione del prodotto: l'azienda Ferdy Wild ha l'obiettivo di valorizzare i prodotti derivanti dall'attività agricola, attraverso una costante comunicazione via web ed in azienda. Tutti i prodotti hanno un racconto e vengono proposti cercando di avvicinare il consumatore alle fasi di produzione trasmettendogli i caratteri di unicità. Un esempio è quello che concerne i formaggi: l'azienda ha cercato di creare un valore aggiunto attraverso l'autenticazione delle forme, ovvero proponendo formaggi personalizzati e firmati (Figura 14), suddividendo i pascoli ed andando a creare dei nomi distinti in base al luogo in cui è stato prodotto il latte. Infine, per permettere ai consumatori di avere una piena conoscenza dei formaggi prodotti, sono state proposte delle degustazioni in azienda. Tutto questo ha fatto sì che i clienti fossero disposti a pagare un prezzo maggiore, andando, in questo modo, a valorizzare un prodotto agricolo per cui il prezzo di mercato è piuttosto basso; infatti, i formaggi in questo territorio hanno prezzi molto più importanti rispetto alla zona della Valle d'Aosta;
- b) valorizzazione del territorio: come abbiamo visto, la valorizzazione del territorio è fondamentale per il passaggio da una multifunzionalità debole ad una forte. La filosofia aziendale di "Ferdy Wild" può essere sintetizzata nella frase: "crescere con il territorio"; infatti, l'obbiettivo principale è quello di promuovere lo sviluppo del territorio e di coloro che ci vivono, dando da un lato maggiore attenzione all'agricoltura e dall'altro innescando un processo di sviluppo economico delle altre aziende della zona riuscendo in questo modo a dare dei benefici reddituali alla comunità. Questo processo permette di rallentare l'esodo dalla montagna e, inoltre, crea maggiore benessere.

“Ferdy Wild non si limita a raccontare la propria esperienza ma vuole essere un valore vero ed economico per le famiglie che vivono in questo territorio” Nicolò Quarteroni

L'azienda agricola in questione valorizza il territorio e la popolazione agricola attraverso tre principali progetti:

- a) Wild Etik: grazie a questo progetto vengono valorizzate le carni derivanti dagli allevamenti in Val Brembana. I bovini destinati al macello vengono acquistati da un'associazione di agricoltori ad un prezzo più alto rispetto a quello offerto dal mercato, con la conseguenza di un maggior beneficio garantito agli allevatori che in questo modo ricevono una rendita superiore rispetto a quella offerta dalla grande distribuzione. Successivamente, le carni ottenute vengono proposte online dall'azienda agricola al consumatore attraverso una “filiera trasparente”, questo va ad aumentare il valore aggiunto e di conseguenza il prezzo di vendita; infatti, su ogni “Etik box”, ovvero la confezione per la spedizione (Figura 15), è presente un'etichetta “Etik ID”. Quest'ultima riassume tutte le principali caratteristiche della carne indicando: la razza, l'età dell'animale, l'allevamento, il macello ed il numero di matricola;

“Da piccoli allevamenti etici di montagna si produce la carne di Bruna Alpina Originale. Il risultato è una filiera che garantisce il rispetto per l'animale, la trasparenza, nonché la valorizzazione degli allevatori.” Nicolò Quarteroni

- b) Wild Vigneron: attraverso questo progetto vengono valorizzate le aziende vitivinicole della Lombardia. Vengono proposti online i vini del territorio derivanti da piccole realtà aumentandone così il prezzo di mercato e dandone visibilità; l'obiettivo è di creare, nel futuro, un mercato nazionale di piccoli produttori di vino;

“Questi vini artigianali sono frutto di una ricerca instancabile dei migliori Vigneron del territorio. Uomini e donne con un profondo amore per le loro terre e le loro vigne, pronti a preservare ed esaltare i frutti del lavoro manuale. La nostra selezione di vini naturali valorizza un'agricoltura consapevole e in grado di sostenere l'armonia del vigneto.” Nicolò Quarteroni

- c) Supereroi Montani: con questo progetto l'azienda ha cercato di connettere tutte quelle realtà dell'agricoltura di montagna definita come "eroica". L'obiettivo è quello di dare visibilità ai piccoli produttori, raccontandone la storia e promuovendo un'organizzazione economica che permetta di ricavare un reddito maggiore dalle attività agricole presenti in questi territori rurali. Di conseguenza, si vuole cercare di evitare che la montagna perda l'ultima generazione di agricoltori che, al contrario, deve essere aiutata.



Figura 14. Formaggio personalizzato Ferdy Wild.
(Fonte: azienda agricola Ferdy Wild)



Figura 15. Etik box Ferdy Wild.
(Fonte: azienda agricola Ferdy Wild)

3.3.4 Diversificazione

Nel processo di crescita di questa azienda agricola è possibile osservare come la multifunzionalità ha portato ad uno sviluppo di una strategia di diversificazione che ha aumentato le fonti di reddito, riuscendo ad operare su differenti business e a distinguersi sul mercato, configurandosi come un'azienda di successo. La strategia di diversificazione adottata può essere identificata sotto due aspetti: da un lato lo sfruttamento delle attività extra agricole e dall'altro i prodotti derivanti dall'agricoltura.

Per quanto riguarda il primo aspetto "Ferdy wild" ha ampliato le fonti di reddito grazie all'apertura dell'agriturismo, del ristorante e dell'offerta di esperienze turistiche quali: centro benessere, soggiorni, giornate in alpeggio e degustazioni.

Prendendo in considerazione i prodotti derivanti dall'attività agricola, l'azienda è riuscita diversificando la produzione, a proporre molteplici specialty goods al consumatore, comunicandone la qualità ed offrendoli ad un prezzo maggiore, grazie anche allo shop online. I prodotti offerti dall'azienda agricola sono carni, salumi, vini, liquori e altrettanti prodotti del territorio quali creme, miele e dolci. Tutto questo viene fatto in sintonia con il territorio, creando collaborazioni con i vari agricoltori.

3.3.5 Conclusioni

Osservando questa realtà aziendale si comprende quanto sia necessario e ottimale riuscire a cambiare i propri modelli di business cercando di orientarli verso strategie di diversificazione e di multifunzionalità. In questo modo, per un'azienda agricola, è possibile aumentare le proprie fonti di reddito rimanendo pur sempre di piccole dimensioni, senza avere la necessità di effettuare "grossi" investimenti con il rischio di non riuscire nel tempo ad ammortizzarne i costi. Nello sviluppo dell'azienda, come nel caso preso in questione, è necessario prendere in considerazione il territorio di appartenenza riuscendo così a creare più fonti di reddito per tutti coloro che ci operano. Per transitare da una multifunzionalità debole ad una forte occorre quindi uscire dall'ottica di operare in modo individuale, inserendo nella mission aziendale una visione che miri alla collaborazione e alla creazione di sinergie e reti tra i vari operatori economici. In questo modo, è possibile costruire un successo duraturo nel tempo. La

diversificazione di prodotto diventa poi fondamentale sia per l'economicità aziendale sia per riuscire a creare un'azienda che riesca a soddisfare tutti i bisogni dei consumatori, proponendo una varietà di prodotti. Infine, come visto nei precedenti capitoli, alla base della strategia aziendale un punto cardine rimane sempre quello della qualità. Dal caso in questione si osserva che: l'azienda deve essere in grado di comunicare il proprio valore, raccontando tutto ciò che c'è dietro ad ogni prodotto agricolo e cercando di valorizzarlo per avvicinare il consumatore che, se interessato, potrebbe decidere di acquistare il prodotto e questo porterebbe ad un aumento della redditività aziendale e ad una "sopravvivenza" di queste aziende familiari di piccola dimensione.

Si conclude il caso riportando alcune frasi risultanti dall'intervista condotta all'azienda Ferdy Wild riguardo i temi:

- dell'importanza dell'azienda agricola in un territorio:

"Le microaziende agricole, sono micro-realtà con micro-fatturati per mantenere realtà di ettari di montagna straordinariamente importanti... ..sono determinanti per il territorio perché sono i primi guardiani di questo, sono tante piccole aziende resilienti che possono salvaguardare le nostre montagne, fare filiere straordinariamente corte e possono mettere in campo quelle capacità che se unite possono diventare un valore generale per tutti" Nicolò Quarteroni

- della valorizzazione di prodotto:

"Il prodotto non ha bisogno di aumentare il proprio valore percepito, il prodotto ha bisogno di essere raccontato, raccontato per far capire ai consumatori perché determinati prodotti hanno un costo, fare in modo che le persone possano appassionarsi a questo facendone capire l'importanza" Nicolò Quarteroni

- della diversificazione nell'agricoltura:

"L'azienda agricola viene diversificata andando a valorizzare ogni sistema presente, mentre siamo in alpeggio portiamo su le api per valorizzare la parte floreale e facciamo il miele di alto pascolo, il recupero del territorio non viene buttato ma ci facciamo un olio essenziale che va persino nella tonica per fare un Gin Tonic o la raccolta delle erbe finisce per fare un'estrazione per creare una crema... .. il territorio viene visto in maniera olistica e non singolarmente specifico, sul tema dell'ospitalità questa riesce ad unire tutto questo" Nicolò Quarteroni

Conclusione

Al termine di questo elaborato, il lettore potrebbe porsi questa domanda: qual è il miglior modello di business per un'azienda agricola di piccola e media dimensione?

La risposta non è immediata, infatti non è possibile delineare il "miglior modello aziendale". Spiegandosi meglio, non esiste il modello perfetto che garantisca il successo; infatti, questo è dinamico e cambia in base alle differenti tipologie di aziende agricole. Si parla di differenze in termini di: caratteristiche strutturali come la tipologia di coltura, localizzazione dell'azienda e dimensione, ma anche prendendo in considerazione le particolarità a livello aziendale come lo stile di gestione, l'età del conduttore, le prospettive che si hanno, le fonti di reddito disponibili.

Ciò che è emerso sia dalle fonti teoriche dall'elaborato sia dai casi presi in considerazione sono delle aree di attenzione sul modello di business più consono ad un'azienda agricola di piccola e media dimensione operante nel ventunesimo secolo.

Come risulta dal primo capitolo l'azienda agricola deve essere efficace ed efficiente nello sfruttare e nell'ottenere i finanziamenti Nazionali ed Europei al fine di effettuare investimenti in azienda. Questi ultimi dovrebbero essere orientati più alla crescita aziendale e alla riorganizzazione di questa a discapito di aumenti difficilmente sostenibili della capacità produttiva. Questo non porterebbe alla creazione di profitti nell'immediato, come quelli dati da un aumento tempestivo della produzione, ma aiuterebbe a creare un'azienda che nel medio lungo periodo riuscirebbe ad essere più redditizia di quelle tradizionali. Tutto ciò permetterebbe di evitare di effettuare grandi investimenti nel breve periodo, come l'acquisto di dispendiosi macchinari, con il rischio di non riuscire, se non forse nel lungo periodo, ad ammortizzarne i costi. Inoltre, questi investimenti, sia per soddisfare gli obiettivi della Politica Agricola Comunitaria, sia per un soddisfacimento della comunità, dovrebbero essere pensati anche in un'ottica di sviluppo del territorio. Come visto nel caso Ferdy Wild, crescere a livello aziendale ed a livello territoriale ha portato benefici in entrambi gli ambiti, crescendo economicamente ma anche localmente; quindi, territorio ed azienda agricola devono crescere parallelamente.

Prima area tematica di attenzione: piccoli investimenti mirati ed efficaci, volti ad un ammodernamento dell'azienda, nell'ottica di un potenziale sviluppo del territorio.

Dal secondo capitolo è emerso un tema fondamentale per le aziende agricole del ventunesimo secolo: svilupparsi ed agire in conformità con l'ambiente esterno, passando ad una visione orientata oltre il perimetro aziendale. Risulta essenziale la creazione di un piano strategico dove, come visto nel caso Chateau Vieux, è importante pensare ed attuare strategie di crescita orientate al lungo periodo, riuscendo a soddisfare obiettivi personali per poi arrivare a quelli aziendali. Alla base della strategia aziendale delle "nuove" aziende agricole si deve trovare la qualità; produrre prodotti di qualità e ad alto valore aggiunto risulta la chiave del vantaggio competitivo e del successo di queste aziende. Passando dalla produzione di commodity goods a specialty goods l'azienda agricola riesce ad ottenere redditi maggiori, ad essere più competitiva e ad operare su mercati di nicchia, i quali sono più profittevoli della grande distribuzione. In questo passaggio, come visto in entrambi i casi analizzati, risulta essenziale trasmettere la qualità al consumatore. Quest'ultimo deve essere partecipe all'attività aziendale ed il prodotto deve essere raccontato; quindi, per le piccole e medie aziende agricole è fondamentale riuscire ad attuare strategie di marketing con il fine di trasmettere unicità e qualità. L'azienda agricola deve riuscire ad effettuare questo passaggio, anche perché si è visto come la domanda legata a specialty goods sta crescendo più velocemente rispetto all'offerta; infatti, se da un lato i consumatori attenti alla qualità e ai processi di produzione stanno aumentando, dall'altro le aziende stanno lentamente riorientando il loro processo produttivo e la mission aziendale. È essenziale sfruttare al meglio il cambiamento delle tendenze dei consumatori per riuscire a diventare un'azienda di successo.

Seconda area tematica di attenzione: riuscire a cambiare la visione aziendale, implementare il piano strategico e le strategie di crescita, perseguire la qualità nell'ottica del consumatore operando in mercati di nicchia riuscendo a comunicare l'unicità dei prodotti.

Dal terzo ed ultimo capitolo si è visto quanto deve essere fondamentale sfruttare la multifunzionalità dell'agricoltura al fine di creare delle sinergie e collaborazioni tra i vari attori del territorio, come osservato nel caso Ferdy Wild. La multifunzionalità deve essere accorpata nella visione aziendale con la conseguenza di attuare strategie di diversificazione. Queste strategie, annettendo all'azienda business differenti riguardanti sia le attività agricole come la creazione di una propria linea prodotto, sia le attività extra agricole come l'agriturismo ed il

servizio di ristorazione, visti nel caso Ferdy Wild, porterebbero ad un aumento delle fonti di reddito con la conseguenza di un profitto più alto. Successivamente, il maggiore profitto dovrebbe essere reinvestito nell'azienda che, in questo modo, riuscirà a crescere in modo sostenibile e continuativo nel lungo periodo.

Terza area tematica di attenzione: sfruttamento della multifunzionalità ed implementazione di strategie di diversificazione portano ad un aumento delle fonti di reddito e più in generale della redditività aziendale con la conseguenza di essere più performanti rispetto alle aziende agricole convenzionali.

Tutta la teoria ed i modelli di business contenuti in questo elaborato possono essere fonte di riflessione e riprogettazione aziendale da parte degli agricoltori al fine di evadere dalla situazione sfavorevole dell'azienda agricola nella catena del valore, più precisamente nell'Agribusiness.

Se si vuole configurare un'azienda agricola di successo nel ventunesimo secolo bisogna cambiare le proprie visioni, effettuando dei cambiamenti nel breve periodo per ottenere benefici nel futuro.

Bibliografia

- E. Baglieri, M. Bruni, B. Busacca, V. Fiorillo, L. Ghezzi, M. Lo Zoppo, C. Ondoli, B. Pirotti, M. Puricelli, M. Sampietro, E. Teti, D. Travella, G. Troilo, prefazione a cura di G. Bissaro, *“Agribusiness Management dell’azienda agricola”*, Milano, Egea, 2022, Prima Edizione;
- G. Pellicelli, *“Strategie d’impresa”*, Milano, Egea, 2019, Quinta Edizione;
- F. Santori, *“Aprire un’azienda agricola”*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli, 2020, Prima Edizione;
- B. Meloni, P. Pulina, *“Turismo sostenibile e sistemi rurali locali”*, Torino, Lexis, 2020, Prima Edizione;
- M. Purricelli, *“Organizzare le piccole imprese. Storie e casi aziendali”*, Milano, Egea, 2007, Prima Edizione;
- S. Aimone, L. Cassibba, R. Cagliero, L. Milanetto, S. Novelli, *“Multifunzionalità dell’azienda agricola”*, Torino, Ires, 2006, Prima Edizione;
- B. Meloni, D. Farinella, *“Sviluppo rurale alla prova”*, Torino, Rosenberg & Sellier, 2013, Prima Edizione.

Sitografia

- Istituto Nazionale di Statistica: <https://www.istat.it/>
- Rete Rurale Nazionale: <https://www.reterurale.it/>
- Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste: <https://www.politicheagricole.it/>
- Commissione Europea, Agriculture and rural development: <https://agriculture.ec.europa.eu/>
- Challenge of Agribusiness Management, Università Bocconi: <https://www.coursera.org/>
- AgriregioniEuropa, rivista scientifica: <https://agriregionieuropa.univpm.it/>
- Rivista Italiana di Economia Agraria (REA): <https://oajournals.fupress.net/>
- Consiglio per la ricerca in agricoltura e l'analisi dell'economia agraria: <https://www.crea.gov.it/>
- Iowa State University: <https://www.iastate.edu/>

“Quest ’ultima pagina la voglio dedicare a tutte quelle persone che hanno contribuito alla stesura di questo elaborato attraverso un supporto materiale ed emotivo.

Vorrei ringraziare: il professor Carmine Tripodi, per aver condiviso con me questo progetto di tesi. Sara e Marco, titolari dell’azienda vitivinicola Chateu Vieux, e Nicolò, patron dell’azienda agricola Ferdy Wild, i quali mi hanno dato spunti di riflessione e materiale al fine di redigere i casi studio, riuscendo in questo modo a descrivere e riportare nell’elaborato delle eccezionali realtà aziendali.

Infine, vorrei ringraziare i miei genitori che mi hanno permesso di proseguire i miei studi all’università, mia sorella, a cui auguro di continuare a studiare seguendo le sue passioni, e la mia fidanzata che mi ha sostenuto emotivamente, e supportato operativamente durante tutta la redazione della tesi.”

GRAZIE

