

DARIO CASATI\*

## I prodotti alimentari trasformati, dall'azienda agricola all'industria alimentare

La conservazione degli alimenti nasce da un'esigenza primaria dell'umanità, quella di disporre di cibo con continuità sottraendosi all'alea della cattura delle prede o del rinvenimento di frutti spontaneamente disponibili in natura. La nascita dell'agricoltura non cambia la situazione poiché la produzione agricola è legata alla stagionalità dei raccolti e alla durata dei prodotti che in genere presentano un'elevata deperibilità. L'uomo, per quanto evoluto e in grado di conoscere i meccanismi che facilitano la conservazione del cibo prolungandone la durata della commestibilità, ancor oggi ha gli stessi problemi dei suoi remoti antenati. Nei paesi ricchi e sviluppati o in quelli a minore grado di sviluppo, fra coloro che godono di redditi elevati come fra chi ha un reddito ai limiti della sussistenza paradossalmente si trova sempre di fronte alla stessa questione, quella di disporre di cibo quando ne ha bisogno. Da questa esigenza scaturisce la necessità di trasformare gli alimenti e nasce l'industria alimentare.

### I. UNA RIFLESSIONE SUI REQUISITI DEL CIBO

Per soddisfare le necessità elementari dell'uomo, gli alimenti devono presentare almeno i seguenti requisiti: essere accessibili e disponibili in maniera continuativa, rimanere commestibili e igienicamente sicuri per il tempo più lungo possibile, essere quantitativamente adeguati e qualitativamente idonei a soddisfare le diverse esigenze. Forse oggi siamo portati a trascurare la complessità e spesso l'antitetività dell'insieme di questi requisiti e le concrete difficoltà

\* *Università di Milano*

insite nel soddisfarli, ma sin dai tempi più remoti l'umanità si è ingegnata a trovare la soluzione più valida nei diversi contesti e momenti. Potremmo dire che, per certi aspetti, non basta solo produrre gli alimenti, ma è necessario fare in modo che i consumatori ne possano disporre aggiungendo due ulteriori condizioni: economicamente e liberamente secondo i concetti più sopra esposti. Questo è quanto è accaduto nel tempo grazie alla trasformazione.

La prima risposta, la più semplice e compatibile con un contesto di bassa densità demografica e di grandi spazi disponibili, è venuta dalla mobilità delle popolazioni. Spostandosi seguendo le prede o inoltrandosi in territori non ancora sfruttati per raccogliere gli alimenti spontaneamente offerti dalla natura era possibile trovare il cibo necessario riducendo i problemi di conservazione.

La seconda è la nascita dell'agricoltura, sia nella forma itinerante, con lo spostamento che accompagnava la coltivazione di aree diverse in tempi successivi, sia in quella stanziale, con la scoperta del seme e dei meccanismi di riproduzione delle piante e degli animali. L'agricoltura di questo secondo tipo implica oltre alla stanzialità, anche la cura delle coltivazioni, il controllo e la difesa in campo fino al raccolto e, poi, fino al consumo. Nascono da ciò e dalla distinzione fra l'uomo cacciatore o raccoglitore e quello agricoltore nello stesso gruppo di individui le prime forme di differenziazione e di specializzazione all'interno delle società umane.

## 2. COME CONSERVARE IL CIBO: UN PROBLEMA ANTICO COME L'UOMO

L'obiettivo principale della conservazione del cibo è stato affrontato in un primo momento cercando di mantenere l'alimento "vivo" in modo che si conservasse da solo senza bisogno di interventi o riducendoli al minimo. Non mancano gli esempi, nei millenni, di come questa soluzione sia stata perseguita, alcuni davvero ingegnosi, altri che, con l'attuale sensibilità sembrano, e sono, semplicemente crudeli. Piante e animali possono essere mantenuti in campo o negli allevamenti anche oltre il momento della loro utilizzabilità più efficiente, la cosiddetta maturazione economica, ma ciò non è esente da inconvenienti legati sia al naturale decadimento del potenziale alimento sia alla minore convenienza economica della dilatazione dei tempi.

L'altra via, complementare, seguita anch'essa dai tempi più lontani, consiste nell'intervenire sui prodotti con semplici lavorazioni che ne alterino la condizione iniziale di scarsa o limitata conservabilità. Rientra in questo ambito, ad esempio, la cottura che, oltre a determinare un utilizzo migliore del

cibo ne permette una conservazione più prolungata rispetto al fresco e ne migliora spesso appetibilità e digeribilità. Lo stesso vale per la conservazione con il freddo. Accanto a lavorazioni semplici come queste o l'affumicatura, vi sono quelle che ricorrono all'utilizzo di conservanti, dai più antichi e usati come il sale o le spezie, ai più recenti, prodotti dalle industrie chimiche, che sfruttano molecole o principi attivi con caratteristiche che prolungano la durata degli alimenti.

Infine, sempre fra le tecniche più semplici e collaudate nel tempo, vi sono le trasformazioni di tipo biologico come la cosiddetta maturazione e stagionatura e quelle determinate dalle fermentazioni, come nel caso dei formaggi, del vino, della birra, ma anche dei salumi o dei prodotti della panificazione.

L'esperienza, il progresso scientifico, la diffusione delle conoscenze sui processi biologici di alterazione degli alimenti, oltre all'affinamento delle tecniche elementari, hanno introdotto i successivi sviluppi. Fra questi un posto chiave è quello della conservazione basata sulla pastorizzazione e cioè su processi che intervengono sui microrganismi presenti negli alimenti o nell'ambiente in cui questi vengono conservati. La pastorizzazione ha aperto la strada all'approfondimento delle tecnologie che intervengono con il calore o con il freddo per prolungare la durata degli alimenti. In parallelo si sviluppano tecnologie che operano sulla natura del prodotto, ad esempio con interventi chimici o meccanici che alterano la composizione o la struttura fisica dell'alimento. Le tendenze più recenti si basano su tecnologie sempre meno invasive e distruttive fondate sulla massima igienicità della materia prima, della lavorazione e della conservazione, si pensi ad esempio al latte "crudo" o alla IV gamma.

La conservazione e la trasformazione dei prodotti agricoli sono andate oltre l'obiettivo minimo dell'allungamento della durata e in molti casi hanno dato origine ad alimenti nuovi, cioè non presenti in natura e nemmeno nelle tradizionali preparazioni. Con un anglismo vengono chiamati "fabricated food" per indicare prodotti come le margarine vegetali o i prodotti creati sottraendo o aggiungendo ingredienti che differenziano il nuovo cibo da quello tradizionale.

### 3. DALL'AGRICOLTURA ALL'INDUSTRIA ALIMENTARE

L'agricoltura delle origini riuniva numerose attività. In un passato non troppo lontano produceva, oltre al cibo, fibre tessili di origine vegetale e animale, legname da opera, energia termica e meccanica, attrezzi, ricoveri, manufatti artigianali, tutti ricavati da produzioni agricole e impiegati per rendere più

efficienti o meno pesanti o più confortevoli il lavoro e le condizioni di vita. A ciò si aggiunge un'altra funzione che oggi interessa particolarmente l'umanità, e cioè la cura e la conservazione delle risorse naturali e dell'ambiente, un tempo considerata quasi come un ovvio corollario all'agricoltura che sarebbe stata la prima a essere danneggiata da comportamenti negativi.

La differenziazione delle attività umane, la specializzazione funzionale e produttiva, la costruzione di una società sempre più complessa e articolata hanno condotto a un graduale distacco dal corpo originario della "grande agricoltura" e dato origine a specifiche branche dell'industria manifatturiera e dei servizi. Un fenomeno che nelle sue grandi linee appare irreversibile, ma che in molti casi mostra un singolare pendolarismo economico che ne riconduce una parte verso l'agricoltura.

L'industria alimentare è una branca del manifatturiero che ha conseguito una propria autonomia anche sul piano economico. Da attività domestica, come ancor oggi è in molti paesi meno sviluppati, con tecniche e processi produttivi empirici e consolidati dalla tradizione, è divenuta un comparto produttivo specializzato, separato da interessi economici spesso contrastanti, ma di fatto complementari per la natura e le destinazioni dei prodotti. La separazione non è, e non può essere, completa, per l'unitarietà delle materie e dei fini che riappare ad esempio nella definizione di Agribusiness, che non ha confronti con quanto avviene in altri comparti del manifatturiero. Ma anche per l'intreccio di competenze delle politiche e degli organi destinati a governare un comparto che forse è il più soggetto a interventi normativi. Ricordiamo due questioni antiche e irrisolte che tornano alla ribalta nei più diversi contesti: per la trasformazione quella delle attività connesse all'agricoltura e per l'agricoltura quella di chi possa e in qualche caso debba essere definito "agricoltore attivo" in relazione all'incombente riforma della Pac.

#### 4. LA NASCITA DELLA MODERNA INDUSTRIA ALIMENTARE E I RAPPORTI CON L'AGRICOLTURA

La nascita dell'industria alimentare si colloca negli anni che vanno dalla fine dell'Ottocento agli inizi del Novecento, cioè nel periodo in cui il progresso scientifico si estende anche alla produzione degli alimenti e compie un deciso passo in avanti con le scoperte di Pasteur. La trasformazione sino a quell'epoca, era limitata ai processi tradizionali che passavano dalla preparazione domestica a quella artigianale. In quegli anni sorgono le prime industrie alimentari private e cooperative. Appartengono a quei decenni industrie conserviere

come Cirio, casearie come i grandi del latte, Galbani, Locatelli, Invernizzi, addirittura uniti/divisi da legami di parentela e provenienza territoriale, molitorie e pastarie, dolciarie, della lavorazione delle carni, specialmente salumi, vinicole e della produzione di bevande alcoliche, olearie, saccarifere che in alcuni casi assumono la forma giuridica della cooperativa. Alcune ancora operative, altre con marchi di grande prestigio sopravvissuti alle imprese, ma ancora vivi. Il fenomeno non è solo italiano, anche i grandi mondiali dell'alimentare nascono nello stesso periodo come la maggiore impresa europea, Nestlé.

Proprio la nascita di una nuova attività economica pone il problema dei rapporti economici fra le due entità, su una frontiera fluttuante e dai contorni spesso incerti, una "terra di nessuno" che diviene il luogo dei conflitti. Tanto maggiore è il consolidamento delle rispettive identità, tanto più intenso il livello della conflittualità. Si apre così una storia in cui emergono gli elementi di contrasto, più che gli interessi comuni. In cui sospetti e antagonismi prevalgono su una collaborazione che ancora oggi rimane sovente illusoria perché costruita su aspirazioni vaghe che si fermano sulla soglia della difesa del rispettivo interesse. Nemmeno la forzata parentesi dell'economia corporativa nel ventennio fascista ebbe l'effetto di risolvere questi contrasti che ripresero più vivaci nel dopoguerra.

##### 5. I RAPPORTI FRA AGRICOLTURA E INDUSTRIA ALIMENTARE

Il problema di rapporti più distesi e collaborativi fra i due settori viene affrontato in una logica molto italiana attraverso soluzioni normative che possano regolarli con una serie di definizioni demandando poi all'autorità della giustizia il compito di risolvere le controversie. In estrema sintesi, e con una logica poco giuridica concentrata sugli aspetti economici, le soluzioni adottate nel tempo possono essere ricondotte a tre modelli: a) quello contrattuale, b) quello collaborativo di tipo cooperativo, c) quello dell'integrazione del processo da parte di uno degli attori di esso.

Il primo è il più usato sin dagli inizi dalle nascenti industrie alimentari e si consolida nell'ultimo decennio dell'Ottocento, ad esempio nel comparto saccarifero e in quello lattiero caseario. Prende la forma di veri e propri contratti fra le parti: l'industria che acquisisce il prodotto agricolo, gli agricoltori che lo cedono e, nel caso del bieticolo-saccarifero, i trasportatori che intervengono nel trasferimento fisico delle bietole. Questi contratti definiscono in genere i requisiti qualitativi della materia prima, le modalità di consegna e

gli eventuali servizi resi dalle parti, la definizione del prezzo con gli eventuali parametri che intervengono rispetto al livello base, l'accessibilità ai campi per controllare le pratiche agricole, le modalità e i tempi di pagamento. I contratti, con gli opportuni adattamenti, sono stati estesi a numerose altre industrie, come quella delle conserve, quella dei cereali incluso il riso, quella vinicola, quella olearia. Pur essendo quello che si è consolidato per primo, con esempi di contratti completi per ogni aspetto già nell'ultima decade dell'Ottocento, il sistema contrattuale non ha risolto le questioni legate all'elevato numero di controversie fra i contraenti. Anzi proprio nel lattiero-caseario e nel bieticolo-saccarifero i cui contratti alla fine dell'800 erano già diffusi, ancor oggi il tasso di litigiosità è fra i più elevati nonostante l'impegno del Legislatore nel corso dei decenni per favorirne la generale accettazione per via normativa.

Il secondo ha un'origine e un significato molto diversi perché si ricollega alla diverse esperienze ideologiche e operative di tipo cooperativo, sia nelle loro forme più antiche sia in quelle che vengono associate alla moderna cooperazione il cui modello si fa risalire all'esperienza dei Pionieri di Rochdale alla metà dell'Ottocento. In questa forma, nel caso specifico dell'industria alimentare, si associano i produttori della materia prima con l'intento di dar luogo a un'impresa di trasformazione. La materia prima non viene pagata ai prezzi di mercato, ma in base al ricavato dell'attività dell'impresa cooperativa. Dal punto di vista economico nel valore di liquidazione del prodotto sono perciò inclusi i risultati della gestione comprensivi dei margini di profitto/perdita derivanti dall'attività sociale. La formula nasce dalla volontà di eliminare i motivi di contrasto fra agricoltori e industrie poiché i primi sono contemporaneamente fornitori della materia prima e imprenditori pro quota della cooperativa. Il punto di maggiore criticità è costituito proprio dal contrasto fra l'interesse immediato del singolo socio a ottenere il massimo per il prodotto e quello generale di lungo termine dell'impresa cooperativa a cui partecipa, un contrasto di difficile sanabilità che è all'origine di un gran numero di insuccessi cooperativi.

Il terzo è per certi aspetti il più moderno e consiste nel fatto che una delle figure imprenditoriali presenti nell'intero processo che va dalla produzione della materia prima alla vendita del prodotto finito si assume il rischio complessivo dell'attività e, sulla base delle sue scelte imprenditoriali, corrisponde un compenso che viene predeterminato contrattualmente con i produttori della materia prima in base a parametri in genere connessi alla capacità di ognuno di essi di realizzare una produzione efficiente economicamente e qualitativamente più idonea alla trasformazione. La formula non è sostanzialmente nuova poiché appartiene alla categoria dei contratti di tipo associativo,

tanto che, alla ricerca di una definizione giuridica che le desse una forma precisa, non si è trovato di meglio che fare ricorso a un antico contratto tipico dell'allevamento e cioè alla soccida. Al suo primo apparire fu oggetto di severe contrapposizioni anche di tipo ideologico, ma con l'andare del tempo è diventata molto diffusa, in particolare nell'allevamento avicolo e, più di recente, suinicolo. Anch'essa offre una soluzione all'attenuazione dei contrasti fra le parti, che vengono regolati a priori, e all'assunzione del rischio che ricade quasi integralmente sulla figura di chi integra il processo, il soccidante.

## 6. IL PROBLEMA DEL POTERE CONTRATTUALE

Il problema centrale nei rapporti fra agricoltura e industria alimentare è legato al diverso potere contrattuale delle parti. Per la sua struttura produttiva e per la natura dei processi e dei prodotti l'agricoltura parte in condizione svantaggiata, con un potere contrattuale minore nei confronti degli acquirenti, un fatto antico e risaputo a cui è difficile ovviare se non cercando di incrementarne il peso relativo. La progressiva crescita delle dimensioni economiche delle industrie, superiore a quella delle imprese agricole, insieme all'ampliamento dei mercati e alla crescente importanza degli scambi ha ulteriormente aggravato il divario esistente. Il problema in realtà non si limita a una maggiore capacità di imposizione dei prezzi, ma ha come contraltare una diversa assunzione del rischio relativo alla produzione finale e la conseguente attribuzione dei profitti e delle perdite. I tentativi degli agricoltori di costituire proprie imprese di trasformazione o di assumersi crescenti responsabilità in quelle cooperative sono nei fatti poco numerosi e mettono in luce, nella gestione dell'impresa, il contrasto fra le due anime, quella agricola e quella industriale. Ciò avviene perché il settore agricolo è restio ad assumersi il rischio della trasformazione oltre a quello, per sé già elevato, della produzione agricola, anche se sarebbe la soluzione migliore per incrementare i ricavi. L'agricoltura ha preferito tradizionalmente limitarsi a produrre e a vendere i suoi prodotti "ai cancelli dell'azienda", disinteressandosi del loro destino successivo e della valorizzazione che acquisivano grazie alla trasformazione. Si manifesta a questo stadio l'altro problema chiave: quello della formazione e ripartizione del valore aggiunto derivante dall'intero processo di produzione degli alimenti. Il mondo agricolo lamenta spesso il fatto che il valore della materia prima agricola, componente insostituibile dell'alimento, sia molto ridotto rispetto al prezzo finale di vendita. A parte la difficoltà di operare un calcolo su basi omogenee per prodotti non comparabili fra loro e compravenduti l'uno

all'ingrosso al momento della fornitura di materia prima, l'altro al dettaglio per il prodotto finito, è evidente che rimane concettualmente il problema dell'assegnazione del valore aggiunto. Questo si forma nel corso del processo di produzione, ma l'attribuzione a un determinato componente o a una certa operazione, così come la ripartizione (ipotetica) fra agricoltore e industriale, non sono automatiche e nemmeno neutrali. Al contrario, derivano da un complesso di scelte imprenditoriali, di comportamenti operativi, di effetti delle condizioni di contesto, di assunzione di rischi d'impresa, sia tecnici sia economici, che prescindono da ogni automatismo perché attengono l'essenza stessa dell'attività imprenditoriale. In sostanza è ciò che nasce dall'attività di quella determinata impresa, posta in quelle specifiche condizioni. Nel caso in cui il profitto non vi sia e si verifichi una perdita, questa viene sostenuta dall'imprenditore, non dai venditori della materia prima. Se consideriamo ad esempio un anno come il 2013 in cui i prezzi al dettaglio sono rimasti sostanzialmente stabili e i consumi alimentari sono addirittura scesi è evidente che non vi è molta convenienza né spinta ad assumere un rischio imprenditoriale che vada oltre quello agricolo, fatto che spiega appunto la resistenza ad assumere funzioni diverse da quella agricola.

#### 7. AGRICOLTURA E INDUSTRIA ALIMENTARE NEL SISTEMA AGRICOLO ALIMENTARE: I DATI ECONOMICI

La crescita dell'industria alimentare è un fenomeno non solo italiano ed è legato all'evoluzione dei consumi e all'affermarsi della specializzazione. Rispetto all'agricoltura propriamente detta, il peso dell'industria alimentare tende a crescere e, da una frazione relativamente modesta in passato, sale fino a raggiungere quello dell'agricoltura stessa attorno all'inizio degli anni 2000. L'insieme delle attività economiche che costituiscono il sistema agricolo e alimentare attualmente contribuisce a formare circa il 17% del Pil nazionale e nel 2012 corrisponde a 266 miliardi di euro. A questo risultato l'agricoltura ha contribuito con 28,1 miliardi di valore aggiunto e l'industria alimentare con 25,7 miliardi, il resto è costituito dai consumi intermedi, dal commercio e dalla distribuzione, dai servizi della ristorazione, dall'imposizione fiscale indiretta, dai contributi alla produzione, dagli investimenti agroindustriali. L'insieme di queste voci forma il valore dell'agribusiness e determina l'importanza dell'intero aggregato nell'economia nazionale. Se però limitiamo il confronto alla produzione di ricchezza si vede che sostanzialmente agricoltura e industria alimentare oggi hanno circa la stessa importanza. Invece

L'occupazione nelle due attività è molto diversa: in agricoltura gli occupati nel 2012 sono 849.000, nell'industria alimentare 423.000. L'occupazione agricola rappresenta il 3,7% del totale nazionale e concorre a formare il 2% circa del Pil. L'industria alimentare con il 2% dell'occupazione contribuisce al Pil all'incirca per la stessa quota. Per quanto riguarda la produttività, nonostante la dinamica positiva del tasso di incremento di quella agricola, il confronto è a svantaggio di quest'ultima poiché rispetto all'industria alimentare è ferma a circa la metà, una questione nota e che merita un'attenta riflessione.

Nel confronto con gli altri paesi europei l'agricoltura italiana rappresenta in valore circa il 12,5% del totale ed è la seconda dopo quella francese che la supera del 25%, (le due agricolture si situano rispettivamente al nono e all'undicesimo posto al mondo). L'agricoltura tedesca, terza nell'Ue, ha un valore pari al 70% di quella italiana ed è diciottesima al mondo. L'industria alimentare italiana, con una quota del 12%, per fatturato nell'Ue è al terzo posto dopo Germania e Francia, la seguono Gran Bretagna e Spagna. Per l'occupazione è al quinto, dopo Germania, Francia, Spagna e Polonia. Per produttività del lavoro l'Italia con 30.500 € procapite è prima insieme alla Francia, seguono Germania con 28.000, Gran Bretagna con 24.000, Spagna con 18.000 e Polonia con 9.400. Nelle graduatorie dei settori manifatturieri è al primo posto in Francia, Spagna e Gran Bretagna, al secondo in Italia (dopo la meccanica), ma solo al quinto in Germania.

## 8. AGRICOLTURA E INDUSTRIA ALIMENTARE IN UN CONTESTO IN EVOLUZIONE

Nell'ultimo quarto del XX secolo il contesto è cambiato. L'evoluzione dell'intera economia si è trasmessa anche al sistema agricolo e alimentare modificando il quadro che si era consolidato nel tempo. Al centro si colloca l'impulso che gli scambi mondiali hanno ricevuto a seguito della globalizzazione che intanto si è affermata. Ciò ha comportato una maggiore mobilità delle merci, delle persone e dei capitali in tutti i settori. In quello alimentare sono sensibilmente aumentate le operazioni di fusione e acquisizione i cui protagonisti sono imprese e gruppi sia multinazionali sia nazionali. Le dimensioni economiche si sono ampliate, i campi di interesse sono variati, la presenza nei diversi mercati ha subito cambiamenti spesso rilevanti con la comparsa o l'uscita di nuovi soggetti globali. Basti pensare alle vicende delle maggiori imprese del comparto lattiero con l'acquisizione anche di Parmalat dopo le altre grandi. La situazione attuale è dominata dalla presenza di Lactalis, praticamente sconosciuta nel nostro paese ancora negli anni '80, quando l'acquisizione di

Galbani, la maggiore di ogni settore fino a quel momento, avvenne a opera di un altro gruppo francese, Danone, con l'aiuto del gruppo Agnelli. All'epoca i prodotti di Lactalis della famiglia Besnier non erano nemmeno conosciuti come tali, ma con i marchi originari francesi.

La globalizzazione apre nell'alimentare un periodo in cui si formano nuovi soggetti mentre altri, come l'industria pubblica, scompaiono. Il risultato è un aumento imprevedibile della concorrenza con una serrata competizione sui margini. Aumenta la pressione della competizione verticale nei confronti del settore agricolo. Quest'ultimo entra in una nuova fase in cui i suoi ricavi vengono ridotti a seguito della svolta della Pac. A partire dalla riforma MacSharry inizia un percorso, non ancora concluso e scandito da cinque successive tappe, l'ultima delle quali inizierà nel 2014. Il senso complessivo è chiaro sin dall'inizio e consiste nel trasferire il sostegno dai prezzi, in cui era di fatto inglobato, ai redditi. In sintesi passa dai consumatori ai contribuenti, un cambiamento non minore, ma soprattutto, una nuova spinta al ribasso per i prezzi agricoli sempre più affidati al mercato mondiale e, in parallelo, un supporto al contenimento dei prezzi di vendita degli alimenti trasformati.

Il periodo delle acquisizioni porta alla formazione di grandi gruppi privilegiando all'inizio più la crescita dimensionale che quella selettiva legata a specifici settori. Quando finisce, alla metà degli anni '90, inizia una fase di riorganizzazione e razionalizzazione dei gruppi e delle imprese con successive dimissioni e acquisizioni volte a favorire la concentrazione degli interessi in specifici ambiti secondo strategie che ogni attore disegna sullo scenario globale. Questa fase arriva alle soglie della crisi mondiale e presenta, ai fini della nostra analisi, una caratteristica che merita attenzione.

## 9. IL RITORNO ALL'AGRICOLTURA DELLA TRASFORMAZIONE ALIMENTARE

Negli anni 2000 la nuova tendenza dell'alimentare si ispira a una strategia di lenta uscita dai settori più prossimi all'agricoltura, come quello saccarifero, dei vini, degli oli di oliva, della produzione di formaggi a pasta cotta o stagionati, della pasta, delle conserve vegetali che vengono gradualmente abbandonati per far posto a un crescente impegno in altri più tipicamente industriali e legati a prodotti a più alto valore aggiunto. Questo movimento si realizza con il passaggio del controllo delle imprese dall'industria alimentare al mondo agricolo. Sembra di cogliere un ideale ritorno all'agricoltura che torna a realizzare altre funzioni oltre a quella produttiva. Le cause sono da individuare in almeno tre ordini di fattori convergenti: per l'agricoltura la maggiore pros-

simità di questi ambiti produttivi a quello agricolo che consente un più facile ingresso nell'attività di trasformazione, per l'industria una redditività minore che deriva da un valore aggiunto più ridotto, per entrambe un minore peso dell'innovazione di prodotto e di processo nelle attività più tradizionali.

Siamo in presenza non tanto di un singolare ritorno al passato, ma di una mutazione in molti casi obbligata per consentire la verticalizzazione dei prodotti agricoli da trasformare che altrimenti non troverebbero un acquirente che li valorizzasse al meglio. Dunque assistiamo al ritorno in seno all'agricoltura più perché l'industria decide di uscire da produzioni caratterizzate da minore innovazione tecnologica, minore redditività e rapporti troppo complessi e conflittuali con un elevato numero di produttori agricoli, che per una scelta autonoma dell'agricoltura di ampliare il campo di azione.

#### IO. ENTRA IN CAMPO UN NUOVO GIOCATORE, LA PARTITA SI ALLARGA

La partita a due fra agricoltura e industria alimentare si allarga quando entra in campo un terzo protagonista, la Grande Distribuzione, che non solo conquista quote crescenti di mercato, ma propone esigenze connesse al suo ruolo e alle sue strategie. Dal punto di vista dei rapporti che qui interessano sono almeno due i terreni su cui l'intervento della GD incide sulla partita: a) la necessità di assicurarsi le forniture dei prodotti da vendere riducendo i passaggi e quindi limitando il ricarico dei numerosi operatori tradizionalmente presenti, non dimentichiamo i casi in cui un comparto era in cui interi comparti erano in mano ai mediatori, b) la crescente importanza dei marchi commerciali, "private label", destinati a conquistare quote sempre più ampie di mercato.

La questione nel suo insieme è sostanzialmente unica e riguarda produzioni realizzate da un numero consistente di piccole e medie imprese private o cooperative dotate di potenzialità, ma che non riescono a concretizzarle perché manca loro una massa critica sufficiente per acquisire un ruolo significativo sul mercato in settori maturi, in cui la tecnologia è largamente condivisa, e da un ridotto numero di grandi imprese impegnate a sostenere i propri marchi. Rispetto al problema della riduzione dei passaggi una GD più forte interviene entrando in contatto diretto ad esempio con cooperative o imprese private che non valorizzano il proprio marchio o per una scarsa presenza sul mercato o perché lavorano per terzi, imprese conserviere, vinicole, olearie, casearie. Rispetto al secondo il caso italiano è più complesso di quello di altri paesi. Da noi la marca commerciale ha un'immagine negativa legata al concetto di "sottomarca"

e quindi di prodotto di basso valore intrinseco e di prezzo conseguentemente modesto. La GD ottiene una produzione di buona qualità per la marca commerciale, valorizza la propria insegna e, nello stesso tempo, ottiene il prodotto della qualità desiderata da più produttori in concorrenza fra loro. L'ingresso del terzo giocatore induce gli altri due a riposizionarsi e a cambiare le rispettive strategie adattandole al nuovo contesto. La partita a tre presenta risvolti molto interessanti anche in prospettiva perché la posizione del terzo arrivato si avvantaggia del contatto diretto con il consumatore. La prospettiva finale è quella in cui il prodotto a marca commerciale avrà la sua consacrazione attraverso un prezzo di vendita superiore al prodotto di marca industriale, sarà garantito dall'insegna commerciale, sarà prodotto da trasformatori che si atterranno agli standard imposti dalla distribuzione che si sentirà più sicura di ciò che vende. In questa prospettiva anche la presenza di imprese di trasformazione controllate dagli agricoltori non è futuribile, perché semplicemente sarà il risultato di un'alleanza strategica volta a ripartire diversamente il valore aggiunto e a semplificare il mercato. In questo senso il caso della IV gamma è significativo. Il comparto, che oggi è il più innovativo della trasformazione, si è sviluppato per l'impulso fornito dagli agricoltori che hanno trovato una risposta pronta nella GD con l'affermazione delle marche commerciali che prevalgono. L'industria è giunta in un secondo tempo ed è entrata acquisendo realtà già costituite.

#### I I. LA CONFLITTUALITÀ E IL MITO DELLA FILIERA “BUONA”

Nonostante i potenziali sviluppi delineati rimane acuto il problema della conflittualità e cioè della competizione verticale. Un problema che riguarda il potere contrattuale di ogni contendente e la capacità di ottenere la quota più ampia possibile di valore aggiunto. Quando si ricercano soluzioni si sente proporre e invocare come quella definitiva la valorizzazione della filiera e cioè dell'insieme di tutte le figure che vi partecipano. In realtà la filiera non è il luogo della pacificazione e dell'alleanza, ma quello della competizione, per cui è difficile, se non impossibile, che componga i conflitti. Nella visione che la favorisce si individua un neocorporativismo nascosto e di corta prospettiva. Sembra di cogliere la volontà di non affrontare direttamente i nodi della competizione affidando al potere della “legge” il compito di farlo, ma senza chiedersi chi, come e perché abbia fatto una certa legge e, come è sottinteso, a favore di quale categoria. Il problema è serio, affidare tutto alla filiera nasconde la realtà e amplifica un certo tipo di conflittualità. Gli esempi non mancano, eppure gli interventi di politica agraria a favore si moltiplicano, intralciando l'evoluzione del settore.

## I.2. IL FUTURO DEI RAPPORTI FRA AGRICOLTURA E INDUSTRIA

Per poter guardare con ragionevole fiducia al futuro occorre che si entri in una logica più matura dei rapporti di mercato.

Il punto centrale non consiste nella scelta a priori di un modello o di una logica da imporre ai due comparti, ma nell'assunzione da parte degli operatori che si sentono in condizione di farlo del compito di realizzare la trasformazione dei prodotti, indipendentemente dalla loro appartenenza a una o all'altra categoria. Non esistono soluzioni vincenti a priori, anche se il manifestarsi di trend è fortemente indicativo delle convenienze. Esiste al contrario una miscela di condizioni che portano al successo o all'insuccesso una determinata scelta in uno specifico contesto. Abbiamo visto come si sia formata l'industria alimentare, come abbia svolto nel tempo una funzione storica e come recentemente si siano manifestate tendenze diverse, incluso il ritorno in ambito agricolo di alcune trasformazioni. L'importante è cercare di dare vita ad attività economicamente efficienti e, per quanto interessa l'agricoltura, in grado di recuperare una parte del valore aggiunto che fluisce verso altri settori, purché ciò avvenga grazie alla migliore competitività rispetto ad altre categorie. Solo così la convenienza sarà generalizzata ed estesa a tutti coloro che operano nella filiera. Ma vi è anche un altro punto su cui riflettere. Perché vi siano le premesse per un futuro migliore occorre spogliare i pubblici poteri del compito di regolare i rapporti economici fra privati che sono e devono rimanere di esclusiva pertinenza di questi ultimi. Non può essere lo stato a decidere a chi vendere, a quale prezzo e a quali condizioni. La sua funzione, tutt'al più, può essere quella di garantire il quadro in cui si realizzano i rapporti e le eventuali sanzioni nei confronti dei *free riders*. Basterebbe semplicemente definire poche e chiare regole generali di comportamento ispirate a trasparenza, onestà e lealtà. Per regolare i rapporti serve la libertà di competizione e di contratto fra soggetti che siano pienamente responsabili e consapevoli dei loro comportamenti. Certamente tutto ciò non risolve i problemi di potere contrattuale e di attribuzione di quote dei margini di profitto, ma è qui che entra in gioco il quarto giocatore, quello che finora non è stato coinvolto nella questione e cioè il consumatore. Con le sue scelte, che comprendono motivazioni diverse, anche non economiche, decide quale sia la soluzione vincente e premia con i suoi acquisti la migliore in tutti i sensi, compreso quello dei rapporti fra le parti.

In conclusione, non è importante che sia l'agricoltura o l'industria o la mano della distribuzione a determinare chi trasforma gli alimenti, ma conta che ciò avvenga nel modo più efficiente possibile, ai prezzi più convenienti,

con i compensi più equilibrati fra le parti. Solo chi realizza questa combinazione ha le migliori possibilità di continuare a farlo nel tempo con vantaggio di tutti, compreso lo stato, a condizione che intervenga il meno possibile nei rapporti economici.

#### RIASSUNTO

La conservazione degli alimenti, accanto alla necessità di procurarseli, è sempre stato un obiettivo primario per la sopravvivenza dell'umanità. Nei millenni le possibili soluzioni sono state numerose, dalla scoperta dell'agricoltura al moderno utilizzo dei risultati della ricerca scientifica. Nel tempo i procedimenti si affinano e si razionalizzano. Dall'agricoltura che produce tutti i beni, non solo gli alimenti, si distaccano altre attività che diventano autonome come l'industria alimentare. La nascita di settori indipendenti provoca il sorgere di conflitti. Emergono diverse soluzioni come i contratti, l'integrazione, la cooperazione, ma al centro si colloca il problema dell'attribuzione del valore aggiunto che si forma con la trasformazione.

Nell'ultimo quarto del XX secolo cambia il contesto, cresce la concorrenza, si afferma la globalizzazione, appaiono nuovi attori sul mercato, si riducono i margini economici. L'industria alimentare entra nella fase delle fusioni/acquisizioni. Ma poi inizia un cammino in senso inverso: alcuni comparti dell'alimentare, quelli più prossimi all'agricoltura, tornano a essa che ne assume il controllo economico e recupera il valore aggiunto. Si afferma un nuovo interlocutore: la distribuzione le cui esigenze incidono sulla ripartizione dei compiti fra agricoltura e industria. L'intero comparto agricolo alimentare si avvia verso nuovi assetti.

#### ABSTRACT

*Food processing, from agriculture to food industry.* The food preservation, together with the food security, has always been a primary objective for human survival. In the ancient time, numerous possible solutions have raised, from agriculture discovery to the modern utilisation of scientific research outcomes. Over the years, indeed, all the procedures have been improved and rationalised. From agriculture, able to produce all goods and not only foods, other activities detach themselves by becoming autonomous, like food industry. Nevertheless, the birth of independent segments leads to conflicts. Different solutions arise, as contracts, integration, cooperation, but the main problem remains to attribute the right value added, formed with food processing.

In the last quarter of 20<sup>th</sup> century, several factors contribute to change the contest, like the increase of competition, the strengthening of globalization, the entrance of new agents in the market, the reduction of margins. The food industry starts with a period of mergers/acquisitions, but soon goes behind, beginning an inverse process: the agriculture takes the control of those food segments closest to it, by recovering the value added. At the same time, retailers acquire even larger power, weighting on the division of tasks between agriculture and food industry. The whole agri-food sector starts up with new arrangements.