

Giornata di studio su:

Per coniugare stabilità e competitività  
dell'agroindustria nazionale

Firenze, 10 novembre 2011



DARIO CASATI\*

## Effetti degli instabili equilibri tra imprese di una stessa filiera

Il tema degli equilibri instabili fra imprese operanti nella stessa filiera e, più in generale, fra i numerosi soggetti che con ruoli diversi entrano a comporre il sistema costituito dall'agricoltura e dalle imprese industriali che con essa interagiscono, è da sempre al centro dell'attenzione degli operatori e dell'interesse scientifico e metodologico ai fenomeni economici che concorrono a determinare le vicende del sistema stesso. Dai tempi più remoti ci si interroga sulle peculiarità dell'attività agricola che la collocano in una posizione particolare rispetto alle altre attività economiche e, per rimanere nello specifico argomento, sulle cause e sulle modalità di presentarsi della differenza di potere contrattuale che si manifesta con evidenza e conseguenze ben maggiori che in altri settori di attività. Tale differenza rimane alla base di una condizione fortemente sperequata a cui, nei secoli, si sono cercate soluzioni che si sono dimostrate in genere inefficaci o effimere, in ogni caso insufficienti. La condizione di instabilità che ne deriva e che, insieme ad altri fatti, concorre a formare le motivazioni che hanno indotto a formulare quel particolare ambito della politica economica che conosciamo come politica agraria, si rivela particolarmente acuta nelle situazioni in cui altri fattori di accentuazione degli squilibri intervengano ad accrescerne le conseguenze come sta accadendo in particolare nella seconda metà del primo decennio degli anni 2000 e all'inizio del secondo.

### LE TRE FORZE DEL CAMBIAMENTO

In questo periodo si manifestano con evidenza molto forte almeno tre forze di cambiamento con cui il sistema deve confrontarsi: a) la crisi economica mon-

\* *Università degli Studi di Milano*

diale, b) la globalizzazione dell'economia, c) l'evoluzione in atto nel sistema agroindustriale, in parte spontanea e in parte indotta dalle altre variabili.

#### LA CRISI ECONOMICA MONDIALE

Lo scenario economico degli ultimi anni rimane fortemente condizionato dagli incerti e imprevedibili andamenti della crisi mondiale: durata, futuri sviluppi, conseguenze prossime e remote rappresentano altrettante incognite di una situazione che non accenna a sbloccarsi, nonostante il profluvio di impegni e la ingente messa a disposizione di risorse da parte dei maggiori protagonisti dell'economia mondiale. Ogni loro intervento, dopo un tempo purtroppo normalmente breve, appare vanificato da una successiva evoluzione della crisi verso un'altra direzione, all'inizio imprevedibile e, immediatamente dopo il suo manifestarsi, invece logica conseguenza delle contromosse messe in campo. In un contesto di così complessa definizione si inseriscono le specifiche difficoltà dell'agricoltura che, nonostante noti ed evidenti caratteri che la differenziano da altre attività, si conferma, una volta di più, come una componente a pieno titolo dello scenario economico generale, ma caratterizzata da intrinseche e specifiche forme di debolezza. La crisi che permea l'intera economia mondiale agisce, dunque, anche sul sistema agricolo e delle industrie connesse e interviene su molti aspetti, schematicamente riconducibili ad almeno tre: a) quelli relativi alle variabili macroeconomiche generali nei loro impatti sul sistema stesso, b) quelli connessi al versante produttivo e quindi alla risposta che il sistema dà ai cambiamenti che si succedono, c) quelli dei rapporti interni al sistema che fanno seguito all'evoluzione in corso.

#### LA GLOBALIZZAZIONE DELL'ECONOMIA

La seconda forza trainante del cambiamento è la globalizzazione, un fenomeno che può essere inserito in un trend spontaneo verso l'ampliamento degli scambi che però, nel tempo, si è sviluppato attraverso una serie di fasi di segno opposto, alcune di più accentuata propensione alla liberalizzazione dei mercati, altre di rilevante ritorno a modalità protezionistiche. La propensione verso un evidente incremento della tendenza a realizzare mercati più aperti agli scambi, e che si è affermata a livello mondiale sostanzialmente a partire dagli anni '50 del Novecento, si è avvalsa di una

serie di fatti che certamente ne hanno favorito il consolidamento e l'ampliamento. Fra questi vanno collocati in primo piano almeno due fattori primari: a) un periodo relativamente lungo di pace a livello globale, dopo le due devastanti guerre mondiali, con l'eccezione di una serie di conflitti minori a livello locale, b) la crescente facilitazione della mobilità sia delle persone e delle merci sia delle comunicazioni assicurata dallo sviluppo dei mezzi di trasporto e dalla diffusione pervasiva delle tecnologie di comunicazione (Ict).

La globalizzazione è stata variamente intesa, apprezzata e criticata, ma certamente rimane il principale fattore evolutivo dell'economia mondiale degli ultimi 60 anni e, soprattutto, il maggiore sostegno della crescita che si è registrata in questo periodo. Le dimensioni e i contraccolpi della crisi oggi in corso sono, da questo punto di vista, la paradossale conferma del suo successo e della vitalità che la contraddistingue. La dinamica della crisi e l'ampiezza che essa assume anche nelle diverse sfaccettature che la costituiscono, confermano che l'economia mondiale tende ormai a costituire un mercato davvero unico in cui si confrontano i diversi soggetti che operano nell'intero pianeta. Per quanto riguarda i prodotti agricoli e alimentari si è avuta conferma di ciò in questi quattro anni, con numerosi importanti fenomeni collegati all'intreccio fra crisi agricole/alimentari e crisi generale, con le conseguenze della crescente finanziarizzazione dei mercati delle *commodity* e, in particolare per quanto qui interessa, delle materie prime agricole, con gli impatti drammatici sui livelli alimentari nei paesi più poveri, e con quelli sociali e politici nei paesi del Nord Africa-Medio Oriente in cui le difficoltà alimentari hanno fatto da detonatore a crisi istituzionali di portata molto vasta e in gran parte ancora da valutare. Ma, soprattutto, con le conseguenze dell'improvvido ritorno della maggior parte dei paesi a politiche protezionistiche in materia di prodotti alimentari. Per tornare a scenari meno tormentati e convulsi di quelli dettati dall'attualità, il ruolo della globalizzazione emerge con chiarezza per il fatto che essa ha ampliato il teatro in cui si svolgono le transazioni dei prodotti agricoli: lo scenario competitivo si estende sempre più sino a essere "globale", le filiere a loro volta sono sempre più grandi e internazionali, i mercati si allargano, fanno la loro comparsa nuovi attori globali, in parte nati dall'evoluzione di altri già attivi su scala minore, in parte realmente nuovi per i mercati agricoli. Indipendentemente dalla conclusione della crisi è mia convinzione che la globalizzazione non abbia fallito e non sia finita, ma semplicemente abbia attraversato una fase di arresto, prova ne sia la stasi dei negoziati Wto, travolti dal prepotente ritorno del protezionismo, ma sia inevitabilmente destinata a riprendere il suo corso e a sostenere la futura ripresa mondiale.

## L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA AGROINDUSTRIALE

Il terzo fattore di propulsione del cambiamento, in realtà, potrebbe essere individuato come quello principale, se non fosse per la portata storica e la rilevanza degli eventi che rientrano nell'ambito degli altri due. Esso è costituito dall'evoluzione spontanea del sistema agroindustriale, quella che comunque tenderebbe a realizzarsi. Il sistema, seguendo un processo evolutivo logico, tende a crescere dimensionalmente, al pari delle imprese che in esso operano e che cercano di coprire aree sempre più vaste del mercato a cui si affacciano. Ciò conduce a molteplici conseguenze che in via esemplificativa possono essere ricondotte almeno alle seguenti:

- a) crescita dimensionale dei singoli attori,
- b) collocazione e competizione in ambiti territoriali e nazionali sempre più vasti,
- c) ingresso in settori complementari o affini,
- d) inserimento nella stessa filiera a molteplici livelli attraverso i fenomeni di integrazione,
- e) presenza in mercati di nicchia collocati in aree geografiche o in tipologie di consumi trascurati dall'estensione dei principali processi evolutivi,
- f) sviluppo di prodotti e di tecnologie innovativi più adatti a essere utilizzati nel nuovo scenario.

Questi e altri elementi conducono, per altro, alla sperimentazione e all'affermazione di forme organizzative interne alle imprese e al sistema in cui esse operano che rappresentano il risultato principale, la codifica in un certo senso, dei cambiamenti e delle evoluzioni intervenuti nel sistema e dei conseguenti adattamenti.

## I RAPPORTI ALL'INTERNO DELLE FILIERE

Il concetto di filiera si è sempre più affermato per la semplicità e la facilità di comprensione che reca con sé. Appartengono a una filiera tutte le imprese e gli altri soggetti che sono interessati dai processi che vanno dalla produzione delle materie prime necessarie a ottenere un determinato prodotto sino alla sua messa a disposizione del consumatore finale nei punti vendita. A una certa resistenza iniziale alla sua diffusione, ha fatto seguito un'accettazione sempre più ampia sino all'uso attuale che da un lato si estende in maniera impropria a realtà parziali come possono essere ad esempio segmenti di una filiera ("la filiera degli imballaggi di una certa produzione") o a un uso amplificato che

lo vede come sinonimo di sistema o settore o comparto ("la filiera agricola" in senso generale), mentre dall'altro attribuisce a quello che è soltanto un concetto descrittivo valenze o significati molto vasti e che si estendono, ad esempio, alla concreta realizzabilità di una sorta di ambito privilegiato in cui si riuscirebbe a realizzare uno stato di pace interna fra i diversi componenti.

In realtà la filiera non ha in sé alcun potere salvifico su questo fronte, anzi va considerata come il luogo in cui la competizione si sviluppa e conduce a determinati risultati sul piano dei rapporti legati al potere contrattuale dei diversi soggetti. Esistono, come noto, due tipi di competizione, entrambi tipicamente rappresentati in ogni filiera: quella orizzontale, attiva fra soggetti che operano nello stesso stadio dell'intero processo e che quindi agiscono sugli stessi beni, e quella verticale che riguarda le imprese che operano in stadi diversi della filiera e che si incontrano nella fase di determinazione del prezzo di cessione/acquisto di beni che sono, per le une, i prodotti da vendere e, per le altre, le materie prime o i prodotti intermedi o i servizi da utilizzare nei rispettivi processi produttivi/distributivi. In entrambe le situazioni si è in presenza di una conflittualità fisiologica fra i diversi soggetti che si contendono quote di redditività e di profittabilità fondamentali per il proseguimento e per il successo della rispettiva attività. In breve, tutto il contrario della visione idilliaca che spesso viene proposta per la filiera, ma una realtà molto concreta e diffusa a cui le imprese sono normalmente e costituzionalmente abituate. L'insieme dei comportamenti dei singoli punta all'accrescimento dei rispettivi margini che non è illimitato, come spesso sembra che molti ritengano. Il prezzo finale di vendita non può essere aumentato a piacere e dunque costituisce allo stesso tempo un vincolo e un'opportunità. Quest'ultima, però, solo se si conquistano margini dopo averli contesi agli altri soggetti, operanti in un caso nell'ambito della competizione orizzontale e, nell'altro, di quella verticale. Si tratta di conquistare un maggiore potere contrattuale nella formazione dei prezzi di acquisto e di vendita nei confronti dei diretti concorrenti e dei fornitori/acquirenti che nella filiera si incontrano con l'impresa.

Il "gioco" degli attori che agiscono nella filiera è semplice nella logica che lo guida, ma complesso nelle molteplici forme che può assumere e inizia con quello fra attori che operano nella stessa fase e attori che invece sono attivi in altre fasi, a monte o a valle. Ma si può estendere al "teatro" in cui l'impresa opera (il termine è suggestivo perché si presta a descrivere sia il luogo in cui gli attori in senso stretto si esibiscono, sia, come accade nell'uso militare, quello in cui avvengono gli scontri). In questo caso abbiamo ad esempio un unico teatro, ma anche la possibilità di estendere la competizione su più teatri o, meglio, a quello globale, con l'acquisto/vendita dei beni in ambiti sempre

più vasti e non convenzionali, ovvero con la delocalizzazione dei processi o di parte degli stessi, ad esempio acquistando prodotti intermedi in luoghi diversi e lavorandoli altrove rispetto alle sedi tradizionali di queste attività. Un'altra variabile che può entrare in gioco è quella della scelta della dimensione dell'impresa: conservando quella raggiunta perché ritenuta ottimale in funzione degli obiettivi di redditività e profittabilità che l'impresa si propone in relazione a numerosi elementi di vincolo/opportunità esistenti, oppure variandola, in genere accrescendola, per puntare a vantaggi legati alle economie di scala o di potere di mercato. Ancora si può pensare a imprese che scelgono la strada della specializzazione spinta, per le stesse motivazioni a cui si aggiungono quelle legate alle economie di apprendimento e ai vantaggi derivanti dalla conoscenza approfondita delle principali variabili tecnologiche, organizzative, economiche e finanziarie, oppure che decidono di estendere le loro attività o ad altri ambiti connessi o comunque tali da presentare economie di apprendimento o di mercato, oppure ampliando il loro ambito tradizionale ai segmenti a monte o a valle nella stessa filiera.

L'insieme delle situazioni descritte, per la natura dei fenomeni a cui si riferisce non è esaustivo della realtà nella sua complessità e nel suo variegato modo di presentarsi, ma ci sembra di poter concludere dicendo che in realtà tutto si gioca sulla definizione delle condizioni di equilibrio, per sua natura temporaneo, a cui si fissano i rispettivi margini a seguito della definizione del prezzo. La questione, in estrema sintesi, si risolve sulla sottile linea di cerniera che si situa fra le imprese che operano nella stessa fase della filiera o in fasi concatenate e sull'eventuale spostamento che si è operato sulla collocazione della stessa a vantaggio o svantaggio dei vari soggetti. La quantificazione delle conseguenze che derivano dalla posizione assunta di volta in volta si connette strettamente, nel caso delle filiere agricole che sono essenzialmente collegate a processi produttivi, alla questione di fondo della formazione di valore aggiunto a seguito dei processi attuati e dell'attribuzione di quote di quest'ultimo ai singoli operatori, un argomento su cui è necessaria un'attenta riflessione.

#### DALL'ATTIVITÀ AGRICOLA UNITARIA AL SISTEMA AGROINDUSTRIALE E RITORNO

Le attività che in tempi ormai remoti e, ancor oggi, in sistemi economici arretrati erano tradizionalmente tutte comprese nel concetto allargato di un'agricoltura unitaria che includeva accanto alla vera e propria "coltivazione dei campi" la preparazione degli strumenti necessari e la prima lavorazione degli alimenti, con l'obiettivo primario della loro conservazione nel tempo, si sono



progressivamente ampliate e differenziate. Ciò è avvenuto prima all'interno dell'agricoltura e poi dando luogo ad altre attività distinte da essa e con caratteristiche proprie, come l'industria dei mezzi di produzione, di trasformazione degli alimenti, della lavorazione del legno, il settore dei servizi pubblici e privati dedicati a essa, la distribuzione alimentare e, in tempi più recenti, la conservazione, valorizzazione e utilizzazione dell'ambiente a fini non direttamente produttivi. Il passaggio di attività agricole dalla preesistente "macroagricoltura" alle altre attività via via sempre più autonome per tecnologie utilizzate, caratterizzazione produttiva, specializzazione settoriale, competenze necessarie, ha contribuito alla nascita di comparti specifici dell'industria manifatturiera e dei servizi, sottraendole attività importanti e favorendo un suo accentramento sulla funzione strettamente produttiva di beni essenzialmente destinati a diversi tipi di trasformazione, ottenuti con l'impiego di altri beni ormai prodotti da industrie specifiche e con il sussidio di servizi anch'essi specializzati. Il processo di generazione dell'insieme chiamato agribusiness, che si vuole considerare come un sistema indivisibile, caso unico nell'ambito dell'industria manifatturiera, non è avvenuto in maniera indolore o senza attriti. Ad esempio, il distacco delle attività di tipo industriale riferibili alla fabbricazione sia di mezzi di produzione sia di alimenti trasformati, così come quello della distribuzione dei prodotti alimentari ha dovuto attendere il verificarsi di importanti trasformazioni del contesto economico e sociale che lo rendesse possibile e concretamente realizzabile, sia pure con gradualità. Ma in ultima analisi ha comportato una perdita di valore per l'attività agricola, che si è specializzata contraendosi. Ha ceduto nei confronti dei nascenti settori una parte del valore aggiunto connesso ai processi che venivano di volta in volta abbandonati e che è costituito dalle addizioni di valore derivanti dal sensazionale sviluppo di queste attività, che probabilmente non si sarebbe realizzato se queste fossero rimaste legate ipoteticamente all'ambito agricolo, e dalla valorizzazione che la materia prima agricola riceve attraverso tutto l'insieme delle attività che rientrano nelle attuali filiere agricole. La riscoperta del concetto di agribusiness, prima, e di filiera, poi, avvenuta sul piano concettuale e metodologico in una fase iniziale, ha in seguito alimentato la volontà dell'agricoltura di recuperare in qualche modo importanza in termini relativi, sommando la formazione di ricchezza che essa determina grazie al complesso di queste attività, e valutandolo come contributo alla formazione del Pil. Allo stesso tempo ha inciso sulla consapevolezza dell'effetto leva che esercita sul sistema economico, alimentando il desiderio di incrementare la quota di valore aggiunto che le viene assegnata nell'ambito dei rapporti che instaura con le irriconoscenti attività che nel tempo ha generato. La riconoscenza, si

sa, non è categoria economica. Da ciò, oltre che da altre considerazioni su cui ritorneremo più avanti, nasce un movimento di opinione che vuole di fatto recuperare all'agricoltura il complesso delle attività che in passato ne facevano parte, ipotizzando un futuro costituito da un incredibile ritorno a un passato che si colloca in un contesto molto diverso da quello attuale.

#### LA REGOLAMENTAZIONE DEI RAPPORTI ECONOMICI ALL'INTERNO DELLE FILIERE

All'interno delle filiere il problema della definizione delle ragioni di scambio fra i diversi segmenti ha dato luogo, nel tempo, all'adozione di modalità di determinazione dei prezzi che rispecchiano, da un lato, le peculiarità delle produzioni interessate e, dall'altro, i rapporti di forza esistenti. In linea di massima le tipologie dei rapporti che si instaurano sono riconducibili a due: quelle conflittuali, in cui il confronto si riconduce a un rapporto contrattuale, e quelle collaborative, in cui ci si trova di fronte alle diverse forme di cooperazione e integrazione, alcune delle quali hanno riportato in auge, in un contesto molto mutato, vecchie forme contrattuali come la soccida, forzate per dare consistenza a rapporti sostanzialmente innovativi che non trovavano un abito giuridico idoneo. Non si riscontra in generale il prevalere di una modalità o di un'altra proprio per l'effetto combinato delle caratteristiche specifiche di ogni filiera in termini di rapporti e di esigenze connesse alla produzione. Tuttavia emergono con una certa chiarezza alcuni elementi che permettono di tracciare un quadro delle criticità comuni a questi rapporti. Il primo è rappresentato dal collegamento con la "necessità" di un rapporto definito con l'acquirente industriale o commerciale che può essere più o meno intensa in alcuni comparti, ma che può rappresentare un passaggio obbligato spingendo così nella direzione di soluzioni fortemente diffuse e regolate, pensiamo al comparto lattiero, ad esempio, per quanto riguarda la trasformazione della materia prima o all'ortofrutticolo per i rapporti con la distribuzione. La presenza di contratti, peraltro, non conduce in genere a rapporti più distesi. Nei settori in cui sono presenti dalla fine dell'Ottocento, come latte e zucchero, la conflittualità è tuttora molto elevata, lo stesso vale per casi più recenti come quello del pomodoro da industria. Un secondo aspetto di grande importanza è costituito dalla presenza tradizionale delle figure di intermediari difficili da superare. Di nuovo l'esempio può essere quello delle funzioni a esse affidate nell'ambito dei prodotti ortofrutticoli per le fasi di concentrazione dell'offerta, di selezione, di omogeneizzazione delle partite e di prima lavorazione

per l'avvio ai canali distributivi, ma anche, in direzione opposta, a quello di un prodotto come il riso per il quale il rapporto con la fase della lavorazione è obbligato e in cui, ciononostante, la figura del mediatore ha conservato un'importanza rilevante nelle dinamiche contrattuali.

La diffusione di modalità di carattere più collaborativo riconducibili alla cooperazione e all'integrazione, nelle diverse forme che questa può assumere, sembra configurare un'alternativa globale ai rapporti più aspri, affidando a una regolamentazione complessiva le questioni di più difficile soluzione. In realtà il problema di fondo rimane lo stesso, con la differenza che si sposta il momento della trattativa a una fase preliminare che precede l'avvio dei processi produttivi anziché svilupparsi sotto la pressione della necessità di collocare un prodotto già ottenuto, da un lato, e di doversi comunque assicurare la materia prima da trasformare, dall'altro. In passato sul tema delle diverse forme di integrazione si sviluppò un ampio dibattito che poi nel tempo è stato gradualmente superato. L'oggetto era quello della limitazione alla libertà imprenditoriale provocata dall'integrazione a favore dell'integrante, quasi sempre rappresentato dalla parte non agricola. Una riduzione di questa libertà, in realtà, si traduce nell'assunzione di un minore rischio di impresa che invece viene spostato sull'integrante. Ma ciò implica, come conseguenza, che al problema del trasferimento del rischio si associ quello del connesso trasferimento dell'eventuale profitto o perdita. Esempi non mancano e sono più frequenti nel comparto degli allevamenti, avicoli soprattutto, con estensione alle altre specie con la formula della "soccida" rivisitata e corretta per adeguarsi ai tempi.

La soluzione della cooperazione, largamente diffusa nell'agricoltura italiana e sostenuta dalla Costituzione e dal Legislatore per ragioni ideologiche, in realtà si è a sua volta dimostrata inadeguata a dare soluzione al complesso equilibrio di poteri, di responsabilità, di rischiosità e di profittabilità connesso ai rapporti che si instaurano. I limiti della formula cooperativa evidenti in una gran parte dei casi, sono stati superati in un numero ridotto di imprese di successo, spesso grazie a specifiche condizioni non ipotizzabili a priori e non generalizzabili, come nel caso di una cantina sociale cooperativa per azioni, quella di S. Maria La Versa, o della più grande cooperativa lattiero casearia, La Soresinese, che colloca il vincolo di consegna totale del prodotto non su questo, ma in perpetuo sui terreni dei proprietari che si associarono più di cento anni fa. Tuttavia anche per esse rimane presente un margine di conflittualità rilevante che contrappone al momento delle decisioni da assumere gli interessi immediati dei produttori a quelli, magari di più lungo respiro, dell'impresa cooperativa. Da ciò nasce l'esigenza sempre presente dell'adozione di formule

cooperative che riescano a superare quei vincoli che il Legislatore pone per giustificare un trattamento di favore che si traduce per molti aspetti in un fattore di discriminazione a sfavore delle imprese ordinarie, come si è visto anche di recente con il dibattito che ha accompagnato le proposte di limitazione delle prerogative delle imprese cooperative.

Al di là delle tematiche specifiche e dei punti critici emersi, resta il fatto che le difficoltà di rapporto all'interno delle filiere rimangono forti, come è confermato dagli esempi storici citati.

#### L'EVOLUZIONE DELLE FILIERE

Un elemento molto importante, in questo senso, è proprio dato dall'evoluzione spontanea delle filiere che introduce significativi elementi di cambiamento nel quadro generale di cui, tuttavia, non è facile valutare i potenziali effetti.

Un primo elemento che appare con una certa evidenza è la progressiva semplificazione delle filiere a seguito della riduzione dei soggetti che intervengono e quindi sia dei passaggi sia della numerosità dei rapporti che si devono instaurare. In molti casi ciò conduce all'instaurazione di rapporti diretti fra fasi in precedenza separate e collegate solo tramite anelli intermedi, pensiamo sempre al comparto ortofrutticolo, con la diffusione di rapporti diretti fra gruppi organizzati di produttori che dispongono di piattaforme di prima lavorazione dei prodotti e le imprese della distribuzione. In altri alla semplice riduzione del numero dei passaggi, senza significative innovazioni nella struttura della filiera. A questo si affianca, come fattore generalizzato, un processo di reale crescita dimensionale delle imprese che operano nelle diverse fasi a cui fa seguito un aumento della concentrazione delle attività in un numero più ridotto di operatori. Crescita dimensionale e concentrazione, poi, aprono la strada a una maggiore specializzazione delle imprese operanti in una determinata filiera. Vogliamo dire che come effetto esse possono ampliare il loro tradizionale spazio integrando o surrogando altri soggetti, ma ciò le rende più vincolate alle specificità della filiera conferendo loro una caratterizzazione ancor più dedicata che in precedenza.

La crescita della concentrazione nelle filiere rispecchia in realtà un andamento generalizzato e non limitato all'agroindustria proprio in relazione alla crescita dimensionale dei mercati e alla loro progressiva globalizzazione. Nella logica che ha guidato queste considerazioni si tratta di un fenomeno decisivo per le sorti delle filiere e per gli equilibri interni a esse, poiché di fatto se si sviluppa in maniera ineguale nelle diverse fasi o segmenti, esso interviene nel

	CR4	CR10
Italia	7,5	14
UE	6	10,4

Tab. 1 *Confronto fra il rapporto di concentrazione dell'industria alimentare italiana e dell'UE - 2009 (%)*

*Fonte: nostre elaborazioni su dati FoodDrinkEurope*

modificare i precedenti rapporti basati sul rispettivo potere contrattuale. La concentrazione, di norma percepita con maggiore evidenza nell'industria di trasformazione dei prodotti agricoli e nella distribuzione, in realtà interessa anche l'industria produttrice dei mezzi tecnici: macchinari, fertilizzanti, antiparassitari, mangimi, sementi. Comparti in cui si attraversa una fase ormai lunga di crescita modesta legata in Italia e nei paesi sviluppati al cambiamento delle politiche agrarie in corso da un paio di decenni, che ha condotto a processi di riorganizzazione produttiva e di riassetto connessi anche alle dinamiche dei mercati di approvvigionamento delle materie prime oltre che alla specifica domanda espressa dal settore agricolo.

La concentrazione in atto in questi settori produttivi conduce a un rafforzamento del loro potere contrattuale rispetto a un'agricoltura in cui la parallela evoluzione della concentrazione non permette di recuperarne. Anche nei comparti in cui l'offerta agricola è più concentrata, come in quello risicolo, raramente essa è in grado di migliorare la propria posizione relativa. I processi di concentrazione, per altro verso, non procedono in maniera lineare e continua, ma presentano andamenti irregolari che risentono di altre dinamiche intra e intersettoriali. Ad esempio, la concentrazione dell'industria alimentare nel nostro paese, nonostante le difficoltà di classificazione e i dubbi sulla qualità dei dati, presenta due caratteristiche interessanti ma emerse in tempi recenti. Innanzitutto essa è oggi superiore a quella della media degli altri paesi dell'Ue, anche se di poco, (tab. 1) poiché i coefficienti relativi alla quota delle prime 4 (CR4) e delle prime 10 imprese (CR10) per fatturato rispetto al fatturato totale sono pari in Italia rispettivamente al 7,5% per il CR4 e al 14,0% per il CR10 a fronte dei corrispondenti dati europei del 6,0% per il CR4 e del 10,8% per il CR10. Dunque, in contrasto con una visione molto diffusa della situazione l'industria alimentare italiana risulta maggiormente concentrata della media. Ancor più interessante può essere un esame dell'evoluzione della dinamica italiana che viene presentata nella tabella 2 e nella figura 1, sempre con riferimento agli stessi indici e per un periodo che inizia nei primi anni '80 del Novecento per arrivare all'attualità. In effetti i dati disponibili indicano che la concentrazione attuale è di poco superiore a quella degli anni '80, che peraltro furono caratterizzati da un'intensa fase di acquisizioni e fusioni

Anno	% DEL FATTURATO	
	CR4	CR10
1983	8,3	14,1
1993	11,0	20,9
2003	7,8	13,7
2009*	7,5	14,0

\* stima da verificare

Tab. 2 *Rapporto di concentrazione dell'industria alimentare in Italia*  
 Fonte: nostre elaborazioni su dati R&S Mediobanca e INEA

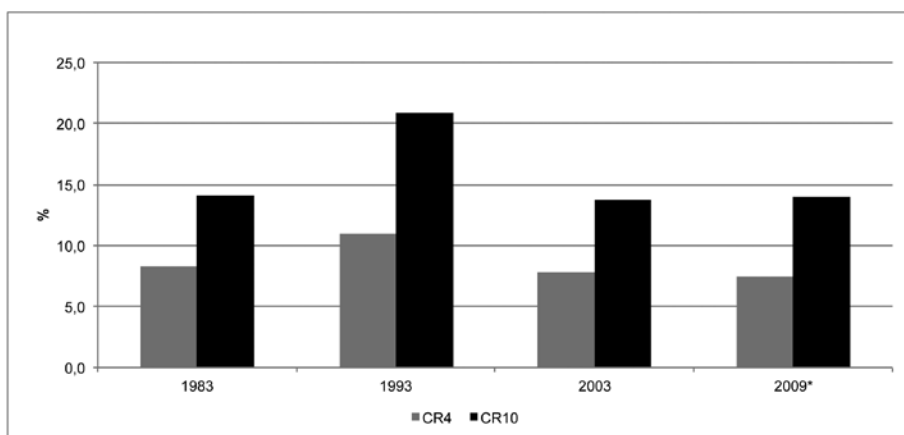


Fig. 1 *Rapporto di concentrazione dell'industria alimentare in Italia*  
 Fonte: nostre elaborazioni su dati R&S Mediobanca e INEA

che portò negli anni '90 a percentuali molto elevate di peso delle maggiori imprese. Come si ricorderà, in quel periodo prevalevano strategie mirate ad acquisire imprese ritenute interessanti con l'obiettivo di accrescere il fatturato globale e la presenza del marchio dell'impresa o del gruppo industriale sul mercato. In seguito le strategie mutarono e si concentrarono su processi di razionalizzazione delle attività e di valorizzazione e concentrazione della presenza aziendale. I soggetti presenti nelle graduatorie delle maggiori imprese e dei gruppi di riferimento rimangono anch'essi all'incirca gli stessi, anche se si assiste a una diversa collocazione delle imprese e a una riconfigurazione dei rispettivi mercati che concorre appunto alla semplificazione delle filiere. In questo quadro, poi, si assiste a fenomeni come la crescita di gruppi, è il caso di Lactalis nel lattiero caseario, che attraverso una politica mirata di posizionamento e di acquisizioni, occupano oggi una quota molto rilevante del rispettivo comparto. Lactalis giunta nel nostro Paese negli anni '90, ha

acquisito di fatto i maggiori nomi del comparto con Locatelli, rilevata da Nestlé, Invernizzi da Kraft, Galbani da fondi di investimento e dal management, Cademartori e, negli scorsi mesi, Parmalat al termine di una scalata condotta con abilità e strategia più che adeguata, in un contesto in cui mancavano di fatto reali e credibili contendenti. Oggi, caso di rilievo nell'industria alimentare italiana, il settore del latte presenta una concentrazione molto elevata per la presenza di Lactalis che da sola arriva quasi al 14%. Un peso così rilevante sul piano del potere contrattuale ha destato non poche preoccupazioni, anche se le prime mosse di Lactalis, nella trattativa per il prezzo del latte industriale in Lombardia nel mese di ottobre 2011, sono state giudicate positive poiché hanno condotto alla firma di un contratto con le organizzazioni agricole per un prezzo di 40,3 centesimi di euro a litro valido da ottobre a dicembre e di 40,7 centesimi fino alla fine di marzo 2012 contro i 40,2 centesimi del prezzo previgente. Certamente la presenza di un interlocutore autorevole e significativo conduce a una semplificazione dei rapporti contrattuali all'interno della filiera, ma pone anche rilevanti problemi in prospettiva agli altri attori, un tema su cui è necessario riflettere con grande serenità e con altrettanta serietà.

#### QUALI PROSPETTIVE PER GLI EQUILIBRI ALL'INTERNO DELLE FILIERE?

Il quadro delineato mette in evidenza una serie di fenomeni, in parte tradizionalmente presenti, in parte in evoluzione, che forniscono alcune indicazioni sulle reazioni complessive delle filiere all'evoluzione in atto e ai fenomeni contingenti che interessano in questo periodo l'intera economia.

Una prima indicazione proviene dalla tendenza crescente della componente agricola a cercare di entrare nelle fasi successive alla produzione, in sintesi a non disinteressarsi del destino del prodotto quando questo sia uscito dai cancelli dell'azienda e, allo stesso modo, a inoltrarsi nell'altra direzione verso i settori fornitori di mezzi. A questo proposito pesa ancora gravemente la conclusione drammatica e assurda della storia della Federconsorzi, tanto più quando ci si rende conto delle potenzialità di uno strumento concepito alla fine dell'Ottocento eppure di estrema attualità. Lo spostamento della frontiera dell'attività agricola, che viene concesso con grande facilità in direzioni come l'agriturismo o l'ancor poco chiara multifunzionalità, almeno sul piano economico, non lo è altrettanto sul piano dei rapporti fornitori/clienti che riguardano gli altri settori. Soprattutto è un fatto che non può essere banalizzato o visto in maniera riduttiva ed episodica, non si tratta di produrre marmellate o conserve nella cucina della casa colonica, ma di dare corpo ad

attività economiche vere, competitive con quelle di chi già le esercita per professione, e dunque vitali, un'impresa non da poco.

La seconda indicazione è in realtà connessa a questa e riguarda una discreta facilità del settore agricolo a (ri)entrare in attività industriali che storicamente si erano staccate da esso. Ciò avviene, ad esempio, nella produzione di vino, ma anche in attività di trasformazione come quella del latte o addirittura dello zucchero. Sono comparti produttivi relativamente prossimi all'attività agricola, con tecnologie meno avanzate di quelle connesse alla produzione di altri prodotti alimentari e che presentano, tuttavia, margini minori per una serie molto diversa di motivi. Sembra quasi che, più che di conquista da parte agricola, si tratti di una cessione da parte industriale a fronte di un futuro incerto, si veda proprio il caso dello zucchero nell'Ue, il mercato mondiale è tutt'altra questione. Dunque, l'industria cederebbe spazi nei comparti a profittabilità più ridotta, ma presiederebbe attentamente gli altri, addirittura entrandovi dopo che questi, come la IV gamma sono stati avviati dal mondo agricolo.

Proprio quest'ultimo comparto induce a considerare una terza indicazione, quella della incorporazione crescente di servizi nel prodotto agricolo dopo la raccolta, un fenomeno che arriva all'esempio della IV e V gamma, ma che si riscontra in altri casi in cui la selezione, la prima lavorazione, il confezionamento e la prezzatura del prodotto per il compratore vengono svolti da imprese controllate dall'agricoltura anziché gestite da operatori specializzati. Un fenomeno che rientra nella semplificazione delle filiere e nella riduzione dei passaggi, nonché nello spostamento della frontiera dell'agricoltura. Anche qui il nocciolo della questione sta nella creazione di valore aggiunto che può essere conseguita se si riescono a ottenere gli stessi risultati con maggiore efficienza tecnologica (tempi, qualità del servizio, ecc.) e con costi competitivi.

Al termine delle indicazioni che si possono individuare ci si ritrova con la domanda chiave e cioè con l'interrogativo sulle prospettive dell'agricoltura italiana. Certamente la sola competizione di prezzo, per molte ragioni strutturali e tecnico-agronomiche, risulta difficilmente raggiungibile, se non in casi molto limitati. Ecco perché il nostro sistema punta sulla valorizzazione di una serie di attributi dei prodotti che possiamo genericamente raggruppare sotto il termine "qualità", ma intendendoci bene su di esso per non cadere in errore. La qualità non è un dono senza contropartite, perché richiede comunque un modo di produzione particolare che comporta costi specifici, spesso coincidenti con rese più ridotte. Ecco perché non vale assolutamente, ed è anzi una vera eresia economica, il concetto per cui il prezzo percepito deve adeguarsi ai costi. Credere che ciò sia vero in assoluto è sbagliato. Anche sulla qualità, a parità di requisiti complessivi del prodotto, vi è competizione



basata sui prezzi, un fattore da tenere ben presente quando si pensa ai futuri assetti produttivi dell'agricoltura italiana, ma in fondo anche dell'industria.

Tutto ciò, per tornare al tema di oggi, ci porta a sviluppare la questione della competitività anche della filiera. I cambiamenti in atto mostrano che le filiere si ristrutturano per ridurre i costi e per riappropriarsi di quote di valore aggiunto che fluiscono verso altri settori e attività. La ricerca di un miglioramento della competitività delle filiere è oggi il tema chiave per i futuri assetti del sistema agroindustriale anche per quanto riguarda la ripartizione del valore aggiunto fra i partecipanti alla filiera.

Un'ultima considerazione, infine, si ricollega a una particolarità della produzione agricola che la caratterizza rispetto alle attività industriali in genere e che si collega a un vincolo che può divenire, nell'attuale contesto, un'opportunità. Se si considera il quadro mondiale dei prodotti agricoli ci si rende conto che la percentuale dei diversi prodotti che non viene consumata nei luoghi di produzione, ma avviata sulla strada degli scambi internazionali è molto modesta. Prevale la logica della produzione e del consumo locale che è certamente collegata a esigenze strategiche che non possono essere sottovalutate e che sono state riportate bruscamente alla ribalta dalla crisi. ma significa anche, con riferimento ai mercati dei paesi ricchi come il nostro, che è comunque necessario un certo livello di approvvigionamento locale per garantire la vitalità delle industrie di trasformazione, e non solo di quelle che si fregiano del marchio di tipicità. Occorre cioè considerare il problema della vicinanza fisica del luogo di produzione e di quello di trasformazione, dell'esigenza che non vi siano interruzioni nei flussi di fornitura della materia prima, del fatto che i modelli di consumo privilegiano e remunerano di preferenza prodotti a cui il consumatore è avvezzo e che conosce bene.

Un elemento in più per riconsiderare anche in termini economici gli elementi che condizionano gli equilibri delle filiere nel comune interesse dei diversi soggetti che le costituiscono.

#### RIASSUNTO

La crisi mondiale in atto, la globalizzazione dei mercati agricoli e il naturale processo di evoluzione del sistema agroindustriale concorrono a determinare un'importante serie di cambiamenti nel sistema agricolo agendo sui rapporti fra gli elementi che compongono le filiere.

I rapporti all'interno delle filiere seguono modalità conflittuali che si adeguano all'evoluzione della situazione con l'obiettivo di ampliare i margini dei singoli soggetti. Viene esaminato il processo di trasformazione dell'attività agricola nel tempo all'interno del sistema agroindustriale, insieme ai modi di affrontare la regolamentazione dei rapporti

all'interno delle filiere in relazione alla loro evoluzione. Queste tematiche sono affrontate in una visione strategica dei fenomeni in corso e delle tendenze emergenti, sia dal punto di vista metodologico sia sul piano operativo, anche nella logica di una riconfigurazione dei rapporti interni all'agroindustria nazionale.

#### ABSTRACT

*The effects of unstable relationships among firms within the supply chain.* The ongoing global crisis, the globalization of agricultural markets, and the natural evolution process of the agro-industrial system jointly determine important changes in the agricultural sector by acting on the relationships among supply chain agents.

Consequently to the changing circumstances, the internal supply chain relationships are characterized by a sort of conflicts, with the goal of expanding individual subjects' margins. The farming evolution process within the industrial system is examined over time, along with possible ways to deal with the governance of supply chains relationships connected to their change. These issues are analysed through a strategic vision of current events and emerging trends, both methodologically and operationally, even considering the reconfiguration of the internal relationships of the national agribusiness.