

## L'evoluzione dei modelli di business del settore agroalimentare nel contesto italiano

Valter Cantino, Damiano Cortese

Sommario: 1. Scopo del paper – 2. Evoluzione economico-aziendale dei modelli di produzione nel contesto di riferimento – 3. Evoluzione del contesto agroalimentare – 4. Analisi della letteratura sulla crescita delle imprese: dal sizing all'integrazione – 5. Evoluzione multidimensionale della matrice filiera - dimensione: innovazione attraverso la contaminazione con comparti produttivi contigui – 6. Conclusioni - Bibliografia.

### **Abstract**

Strategic choices of Italian food industry companies increasingly tend to prefer the recovery of tradition, the integration of production phases along the supply chain and the positioning based on quality and differentiation, rather than to an exclusively dimensional growth. Sustainability and economic balance are combining in a development model that takes into account the environmental fragility and social complexity of the sector.

The process - size matrix proposed allows to understand the stages of activity, the relations with the value chain and the competitive advantage generated, in order to identify strategies for increasing product value and the fair remuneration of production.

**Keywords:** settore agroalimentare, crescita, integrazione

## 1. Scopo del *paper*

Nel settore agroalimentare si è assistito recentemente ad una evoluzione del comportamento strategico delle imprese italiane, che hanno modificato l'approccio evolutivo della prima era, basato sostanzialmente sulla dimensione (da piccola impresa a grande impresa), per concentrarsi maggiormente su fattori qualitativi e di differenziazione (Porter, 1985), attraverso il recupero di elementi della ricca tradizione agroalimentare italiana e rilanciare la presenza nazionale ed internazionale con un posizionamento competitivo di maggior apprezzamento, come è dimostrato dai numerosi casi di successo delle nostre imprese del comparto, di tutte le dimensioni. Da un altro punto di vista, tale percorso evolutivo è stato accompagnato anche da un'integrazione delle fasi produttive del bene o del servizio (produzione agricola, trasformazione del prodotto, distribuzione dello stesso) all'interno dello stesso comparto o da comparti attigui, che ha permesso di acquisire valore economico e rendere sostenibili modelli di *business* che, nell'ambito delle dimensioni aziendali originarie, piccole, medie o grandi, non riuscivano a raggiungere l'economicità d'impresa.

Il *paper*, dopo un primo inquadramento dell'istituto aziendale, funzionale a richiamare i principi generali e contestualizzandoli poi nel settore agroalimentare, si dedica ad una rassegna delle principali teorie dello sviluppo d'impresa per mettere in luce e giungere ad una prima sistematizzazione di un approccio strategico rappresentato nel modello a matrice con il quale si conclude questa prima fase di studio.

Più nello specifico, non è ipotizzabile l'identificazione di un modello unico o di una linea universale, in termini di sviluppo (Bhide, 1996), applicabile a tutte le imprese. Al contrario, è necessario, a maggior ragione in una situazione di crisi come quella contemporanea, analizzare le singole specifiche aziendali, uscendo dal preconcetto dell'imprescindibile raggiungimento di una dimensione globale come unica forma di crescita.

Alla base del lavoro vi è, quindi, la necessità di individuare approcci e strumenti che concilino sviluppo e sostenibilità, tenendo conto della fragilità ecologica e della complessità sociale in cui sono inserite le imprese del comparto, passando attraverso il recupero di principi economico-aziendali e focalizzando nuovamente il ruolo dell'azienda all'interno delle comunità in cui opera, in un certo senso, la sua "cittadinanza" (Benini, 2007; Peraro e Vecchiato, 2007; Matacena e Del Baldo, 2009).

In questa direzione si colloca la matrice processo - dimensione (Cantino, 2012), che opera su due direttrici fondamentali di osservazione dell'impresa agroalimentare. Essa consente di scomporre le fasi di attività, di comprenderne le relazioni con la catena del valore e di individuare i vantaggi competitivi su cui puntare a livello strategico. Quanto alla dimensione (piccola, media, grande), si ipotizza la tipica evoluzione da "piccolo" a "grande" o un passaggio attraverso le fasi della filiera, pur all'interno della stessa unità di misura aziendale.

Gli scenari di maggior interesse per questo *paper*, come vi sarà modo di approfondire in seguito, sono quelli in cui viene privilegiata, alla crescita

dimensionale, l'integrazione delle diverse fasi della filiera, che produce, attraverso la differenziazione o l'ampliamento della gamma produttiva, l'aumento del valore economico prodotto e, di conseguenza, una base adeguata per la remunerazione congrua dei fattori produttivi (Ferrero, 1987).

## 2. Evoluzione economico-aziendale dei modelli di produzione nel contesto di riferimento

“Le aziende sono ordinate a fini concernenti la soddisfazione di bisogni umani, in quanto questa soddisfazione esiga consumo di beni economici e quindi anche produzione o acquisizione degli stessi” (Onida, 1968). Di conseguenza “i bisogni umani costituiscono la ‘ragion d’essere’ e lo ‘scopo’” (Ferrero, 1987) dell’attività d’impresa, che è, dunque, “lo ‘strumento’ attraverso il quale si realizza la produzione sistematica di beni e servizi” (Capaldo, 2013) in risposta agli stessi. Occorre inquadrare una prima fondamentale distinzione, secondo la teoria economico-aziendale, che classifica due tipologie di aziende:

1. aziende di erogazione: “si occupano direttamente e durevolmente di soddisfare il complesso dei bisogni [...] di *determinati soggetti* [...] ed a tal fine provvedono ad impiegare convenientemente la ricchezza che ad esse perviene da una o più fonti” (Onida, 1968). Fanno, dunque, riferimento ai bisogni dell’uomo in quanto inserito in una comunità e operano secondo una logica redistributiva e solidaristica; ne sono esempi tipici, a differenti livelli di complessità e partecipazione comunitaria, la famiglia - cellula sociale elementare - e le istituzioni - Comune, Regione, Stato -, espressione di un sistema più ampio;
2. aziende di produzione per il mercato: si occupano della “produzione, per il mercato, di beni o servizi di natura economica [...] che esse pongono, mediante lo scambio, a disposizione di terzi” (Onida, 1968). Soddisfano, pertanto, bisogni “economicamente qualificati”, agendo secondo una logica di mercato, basata sulla determinazione di un prezzo che regoli gli scambi di beni e servizi.

Vi è, infine, una terza tipologia, data da una compresenza degli elementi sopra definiti, che prende il nome di “azienda composta” (Onida, 1968) o “impresa mista” (Ferrero, 1987) e che si determina nel momento in cui un’azienda di erogazione genera un *surplus* non direttamente utilizzato dalla comunità, ma destinato al mercato come eccedenza da valorizzare. Tale modello è tipico delle famiglie del “mondo” agricolo nella fase precedente lo sviluppo industriale: una volta allocati i prodotti per il sostegno del nucleo familiare, esse commercializzavano quanto ancora disponibile, per ricavarne, nello scambio di mercato, ulteriori mezzi di produzione (Cantino, 2012). In tale contesto il legame comunità - impresa è fondamentale perché la prima diventa lo strumento che amplifica la cultura comunitaria distintiva, nata dalla maturazione di buone

pratiche messe a fattore "comune". È in tale perimetro che si generano vantaggi competitivi per le imprese che vi nascono ed è a questo impianto di valore e prassi che guardano le nuove iniziative di settore. Si riprende, probabilmente in modo inconsapevole, la base teorica espressa da Aristotele (Aristotele, IV a.C.), che colloca nella famiglia la prima cellula sociale e in essa fa nascere l'"economia", ovvero la gestione della casa, attenta ai bisogni dei propri membri, approccio che si amplifica fino alla *polis*, nella quale l'attenzione gestionale deve essere – tanto più trattandosi di un bene pubblico – precisamente quella adottata nella struttura base.

Nella classificazione sopra presentata si possono comprendere meglio anche le realtà classificabili sotto l'etichetta "*family business*", intese come luogo in cui "si istituiscono relazioni di reciproco condizionamento tra l'azienda di produzione e l'azienda di consumo (/erogazione, ndr) di una o poche famiglie legate da vincoli di parentela o affinità, che detengono la proprietà del capitale conferito con il vincolo di pieno rischio" (Ferrero, 1989). L'elemento distintivo è la proprietà o il controllo (Maggioni e Del Giudice, 2011) e una caratteristica è data dalla maggiore complessità gestionale (Pieper *et al.*, 2013), dettata da una commistione di "fatti e situazioni di tipo personale che un'altra azienda può senz'altro permettersi di ignorare" (Zocchi, 2012). Si verifica, quindi, un "*overlap between the family, ownership, and business systems*" (Kotlar e De Massis, 2013), per cui orientamento strategico e struttura organizzativa sono, dunque, più che mai legati alla storia dell'impresa (Tardivo e Cugno, 2011).

Nel connubio comunità estesa, comunità ristretta e impresa in quanto tale, si valorizzano le buone prassi a cui si è fatto riferimento più sopra, trasformandole in modello di *business*.

Il ruolo della comunità riveste, all'interno dei modelli presentati e delle loro evoluzioni, importanza più o meno intensa. Nell'azienda di erogazione, infatti, essa attua una divisione e specializzazione del lavoro dei propri membri, secondo criteri di efficienza produttiva, concretizzando, in questo modo, il "principio dell'economicità" (Zappa, 1957). Il progresso e il continuo miglioramento dell'organizzazione del lavoro hanno, nel corso del tempo, consentito una riduzione dei costi, il cui riflesso più evidente si è manifestato nella diminuzione dei prezzi di vendita, rendendo possibile un ampliamento della base dei soggetti che accedono agli stessi beni e servizi. Il mantenimento di un ruolo forte di indirizzo dell'economia da parte della comunità ha portato, in passato, alla costituzione di imprese di proprietà "pubblica" ("imprese 'irizzate', imprese 'nazionalizzate', [...] imprese 'municipalizzate', ecc.", Ferrero, 1987), mentre l'azienda privata nasce dall'identificazione, da parte del singolo, del settore di attività in cui operare, secondo le "regole" del mercato. Con lo sviluppo economico e l'ampliamento del bacino di utenti di riferimento, si è creata la condizione per cui le aziende possono operare in una dimensione "sovracomunitaria", non strettamente legata, cioè, alla collettività di riferimento. Si determina, dunque, un maggiore peso dell'impresa, che rovescia la relazione causa-effetto alla base dell'azienda di erogazione, consentendo di esercitare un ruolo di governo e regolamentazione, tipicamente in mano alla comunità (Cantino, 2012).

La potenzialità di condizioni economiche più vantaggiose e di nuovi sbocchi commerciali spingono l'impresa - che pure continua a produrre nell'"ambiente" (Ferrero, 1987) originario - a muoversi in altri ambiti, giungendo ad avere come riferimento un sistema ambientale meta-comunitario, ovvero che va "oltre" tale riferimento e concetto. Se il vantaggio che si genera a livello di conto economico aziendale è facilmente intuibile, occorre, tuttavia, riflettere sul "costo" per la comunità (o le comunità come sottosistemi ambientali dell'universo metacomunitario) e i suoi componenti, che si fanno carico di un eventuale svantaggio sociale (una sorta di costo di arbitraggio dell'impresa che lucra sulle asimmetrie regolamentari delle singole comunità) prima non contemplato. L'exasperazione del concetto di efficienza conduce dunque a una condizione legittima, ma distorsiva, se si tiene conto della crescente necessità di principi solidaristici e redistributivi, che la comunità di riferimento, in particolare attraverso l'azienda di erogazione, tutela. Il passaggio a un'economia globale e globalizzata, infine, ha scardinato il legame impresa-comunità ed è quindi subentrata un'esigenza di "riavvicinamento" delle realtà produttive alla collettività e agli "ambienti" in cui operano. Una risposta è individuabile nella *Corporate Social Responsibility*, ovvero "la decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali e ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli *stakeholder*" (Commissione Europea, 2000).

L'obiettivo è fornire l'evidenza di approcci tesi alla sostenibilità (*World Commission on Environment and Development*, 1987; Drexhage e Murphy, 2010; Pollifroni, 2012; Giovannoni e Fabietti, 2013; Salvioni e Gennari, 2016), riconducendo la cultura aziendale e l'impianto di valori che è alla base della sua *vision*, al rispetto di approcci universali, mettendo in luce i risultati raggiunti. L'interiorizzazione, da parte delle realtà produttive, della Responsabilità Sociale di Impresa evidenzia la presa di coscienza di fattori ambientali e socio-economici che non possono più essere ritenuti residuali. Ciò è ancora più vero con riferimento al comparto agroalimentare, direttamente connesso, più di altri settori, a un ambiente percepito come "ecologicamente fragile". Esso, inoltre, agisce nella complessità di una società in costante evoluzione, ma può trovare, nella propria radice tradizionale, il fondamento su cui basare il recupero di alcuni principi economico-aziendali, nonché valori (Coda *et al.*, 2012) che possono rappresentare la peculiarità del settore (Tellström *et al.*, 2006).

In quest'ottica si può vedere il ripristino della funzione strumentale dell'impresa e un'ipotesi di superamento di un limite della *Corporate Social Responsibility*, di fatto ancorata alla contrapposizione impresa-società (Porter e Kramer, 2007). Occorre andare oltre tale barriera e riacquisire la consapevolezza del fatto che la creazione di "valore condiviso" è intrinseca al concetto aziendale, poiché contribuisce al raggiungimento degli obiettivi e al mantenimento del vantaggio competitivo che essa genera (Porter e Kramer, 2011), tornando a considerare il mercato stesso come un bene pubblico (Ostrom, 2006) che la collettività deve tutelare.

### 3. Evoluzione del contesto agroalimentare

Risulta utile, per contestualizzare il modello proposto, inquadrare alcune caratteristiche e scenari che contraddistinguono il comparto agroalimentare, osservandone le evoluzioni in atto.

Il passato dell'agricoltura è stato segnato da una forte tensione verso modelli tipicamente industriali, orientati alla dimensione e alla massimizzazione della resa. Il fondamento di tale scelta non soltanto produttiva, ma culturale, trova le radici in una sistematica applicazione al settore di orientamenti provenienti da ambiti differenti, in primo luogo quello della Chimica. Tra i precursori di tale linea è di certo da annoverare il Barone Liebig. Per comprendere lo spirito dell'approccio, innovativo per i tempi, è sufficiente un breve brano della Lettera XXXII (Passerini, 1858), in cui egli inquadra la "contesa" tra la pratica agricola e il metodo scientifico, che trova una forte opposizione, anche concettuale, nel comparto. "I più incalzanti problemi dell'epoca risguardano (*sic*) i mezzi migliori e la via di proporsi onde in una data superficie di terreno produrre più pane e più carne per provvedere ai bisogni della popolazione sempre crescente che vive sulla superficie medesima. Le questioni sociali più importanti si rannodano a questi problemi, la cui soluzione attendesi dalla scienza". Lo spirito sociale che muove l'autore è palese: i bisogni (Maslow, 1954) fondamentali possono trovare giovamento e concrete soluzioni grazie al supporto scientifico. La contrapposizione, tuttavia, è evidente: da una parte la scienza, con riferimento alla Chimica, dall'altra l'agricoltura, intesa come artigianato, che "non presuppone alcun lavoro intellettuale, bastando la conoscenza dei fatti e della loro connessione valutabile coi sensi. [...] Così l'agricoltore pochi anni or sono di quanto gli occorre quotidianamente trattare sapeva pressoché nulla: nulla del terreno, nulla dell'atmosfera, nulla della azione dell'aratura e del concime". Seppure "a questo scopo è già arrivata l'agronomia da molto tempo", rimane comunque un *gap* da colmare, "poiché la pratica [...] non si è mai curata di conoscere i mezzi per iscoprire de' fatti nascosti" e quindi "è naturale che senza il concorso della chimica [...] non poteva raggiungere i suoi fini" (Passerini, 1858).

Dall'esasperazione di tale approccio è discesa, in particolare nella seconda metà del XX secolo, un'impostazione dell'agricoltura eccessivamente imperniata sulle economie di scala e sull'omologazione (Valorosi, 2002; Rotondo e Ardeleanu, 2015) della produzione, sempre più meccanizzata (Zerbi e Ceccon, 2011), industriale e segnata dalle scoperte della ricerca scientifica, in termini di evoluzione genetica delle colture, a discapito, talvolta, della biodiversità (Jacobsen *et al.*, 2015) e della naturalità del ciclo produttivo. In tale modo si è giunti a una standardizzazione delle tecniche produttive e, di conseguenza, delle caratteristiche dei prodotti finali, esponendo i produttori a una competizione basata esclusivamente sul prezzo e non sui tratti distintivi e sulla biodiversità e, per tale via, costringendoli alla rinuncia del valore delle tradizioni che, nel tempo, hanno permesso il consolidamento di uno sviluppo sostenibile.

Alcune cifre possono rappresentare con immediatezza l'attuale impatto dell'agricoltura, che impiega il 70% delle acque dolci, contribuisce per il 17%

all'emissione di gas serra, che sale al 30% se si considera la deforestazione a fini di coltivazione (Chartres e Noble, 2015).

Occorre tenere conto di un ulteriore elemento, legato alla dimensione aziendale media delle imprese agricole italiane, decisamente più contenuta rispetto a quella europea e di altri paesi extra-europei a vocazione agricola. Nel recente passato, l'abbandono delle campagne da parte degli agricoltori (Bairoch, 1989; Farolfi e Fornasari, 2011) che migravano verso le città, alla ricerca di condizioni occupazionali maggiormente remunerative, ha lasciato maggior spazio a coloro che avevano optato per il prosieguo di tale attività, ma la dimensione era ed è paragonabile a quella di altri settori produttivi, specchio di un Paese basato su realtà piccolo-medie.

Ciò rende ancor meno funzionale una scelta monocolturale e intensiva, che fonda la propria ragion d'essere sulla massimizzazione della quantità di produzione e richiede, dunque, un'area colturale più vasta per consentire adeguata competitività, ferma restando la considerazione, scontata, ma basilare, della finitezza del fattore produttivo principale, ovvero il terreno coltivabile.

Altro pericolo a cui è sottoposto il comparto, è quello delle politiche di sostegno al reddito, che rischia di modificare le tipologie di produzione, uniformandole in relazione alle linee di finanziamento. La stessa componente di *greening* dell'attuale PAC – Politica Agricola Comune - prevista dal regolamento (UE) n. 1307/2013 del Parlamento europeo e dal Consiglio del 17 dicembre 2013 (“norme sui pagamenti diretti agli agricoltori nell'ambito dei regimi di sostegno previsti dalla politica agricola comune”) risulta, in questo senso, controversa: l'attesa diversificazione delle colture, pur avendo l'obiettivo di sostenere la biodiversità, è dannosa, dal punto di vista agronomico-ambientale, rispetto alla scelta di rotazione, tipicamente applicata su scala nazionale, che però renderebbe più difficili i controlli dell'UE (MIPAAF, 2014).

La condizione italiana odierna, che emerge dalla fotografia Istat (2015) della struttura delle aziende agricole, relativa al 2013, restituisce un quadro così determinato:

- diminuzione pari al 9,2% del numero di aziende agricole rispetto al 2010, *trend* che riflette, seppure con una moderazione della curva, quello 1982-2013, pari a -53% (Manzi *et al.*, 2015)
- diminuzione della superficie complessiva delle aziende (Superficie Agricola Utilizzata – 3,3% e Superficie Agricola Totale -2,4%)
- aumento della dimensione media aziendale, da 7,9 a 8,4 ettari.

Ulteriori elementi utili sono da riconoscere nella crescita della produzione biologica: +4,7% e, soprattutto, nell'aumento delle aziende agricole multifunzionali (+48,4%), con particolare riferimento a quelle che trasformano i propri prodotti, quasi raddoppiate (+97,8%).

Affiorano, pertanto, segnali di consapevolezza rispetto alla peculiarità del settore, espressi anche nella recente ricerca Coldiretti-Symbola (2016), realizzata in occasione del trentennale dallo scandalo del metanolo: “questa parabola produttiva e culturale che ha nel vino il suo campione riguarda anche una parte rilevante [...] della nostra economia [...] questa tensione costante alla qualità

rivela il cuore e il motore del made in Italy. Nella filiera agroalimentare, [...] siamo il Paese più forte al mondo per prodotti distintivi, con 282 prodotti Dop, Igp, Stg. [...] Questa ricchezza trova riscontro nei risultati economici della filiera: in ben 89 prodotti, sul totale dei 704 in cui viene disaggregato il commercio agroalimentare mondiale, il nostro Paese detiene il primo, secondo o terzo posto per quote di mercato”.

Infine occorre ricordare un passaggio centrale nella percezione del valore (Normann e Ramirez, 1995; Mosca, 2005) del comparto, generato da un fattore storico-culturale, ovvero lo sviluppo industriale dell'agroalimentare. Come ben mette in luce Adamson (2007), il settore artigianale, qualunque sia la tipologia di produzione a cui si faccia riferimento, si caratterizza per una dimensione materiale, da un lato e, dall'altro, per un'abilità che è “the most complete embodiment of craft as an active, relational concept” e in tale aspetto va ricercato uno degli elementi primari del valore percepito. Su ciò si basa il timore a suo tempo espresso in Capatti et al. (1998), relativo a una milestone – la produzione industriale del cibo - che rischiava di svuotare il prodotto dei suoi tratti tradizionali e locali, ribadendo il pericolo di giungere a una serialità dei generi alimentari. Diametralmente opposta è la condizione di “riscoperta selvaggia”, individuata da Grimaldi (Bravo, 2005) come mera monetizzazione della ripresa di un modello cognitivo privato del contesto di riferimento, da sfruttare con finalità di solo profitto: una sorta di “svendita” della tradizione o, meglio, di un suo involucro, svuotato del contenuto. I due estremi delimitano una linea valoriale sottesa e alla base dell'attuale concezione dell'agroalimentare, i cui elementi di spicco sono qualità (Ismea, 2016), territorialità (Trubek, 2008), legame con la tradizione. Si tratta di tre elementi che chiaramente non sono in linea con il modello di sviluppo industriale dell'agricoltura, sovente orientato a standardizzazione e volumi produttivi, invece che a sostenibilità e qualità della produzione (Cantino, 2012).

“La centralità del cibo, il rispetto della natura, l'armonia tra gli elementi, la coscienza e la gestione del ‘limite’ sono tutti concetti chiave su cui continuare a costruire una nuova cultura. Questi concetti devono diffondersi per creare una nuova educazione che valorizzi le tradizioni e le culture locali, rispettando la biodiversità e contribuendo alla salvaguardia del patrimonio di virtù e conoscenze espresse nel mondo agroalimentare” (Petrini, 2012). Il breve brano del fondatore dell'Associazione Internazionale Slow Food rimarca un aspetto già sottolineato, cioè la capacità di individuare e utilizzare con consapevolezza il “limite”, mantenendo e capitalizzando la continuità e coerenza con valori da cui discendono modelli di business equilibrati dal punto di vista di utilizzo delle risorse, produttivo e di generazione di redditi.

Gli scenari di movimento all'interno della matrice processo della filiera-dimensione, che più avanti saranno trattati, insistono su tale approccio e, nel settore agroalimentare, le scelte consapevoli risultano funzionali e sostenibili, poiché, in ottica manageriale e di cultura d'impresa, sono in grado di cogliere e di rifunzionalizzare (restauro antropologico) un legame che per il comparto è basilare: la relazione tradizione – innovazione.

#### 4. Analisi della letteratura sulla crescita delle imprese: dal *sizing* all'integrazione

Nel definire il concetto di dimensione – primo asse della matrice –, è fondamentale inquadrare la letteratura sul tema, che tipicamente descrive il fenomeno attraverso modelli che identificano e analizzano le varie fasi e transizioni, intese come “stages models” o “life-cycle”<sup>1</sup> (Muhos e Kess, 2010).

Kazanjian (1988; Kazanjian e Drazin, 1989) individua 4 fasi: Conception and Development, Commercialization, Growth, Stability, focalizzando i relativi problemi, legati ai vari passaggi di crescita.

Medesimo numero anche per Dodge e Robbins (1992): formation - dall'idea al business –, early growth, later growth, stability.

Cinque, invece, sono gli “stages of small business growth” secondo Churchill e Lewis (1983), il cui lavoro si fonda su una variazione della teoria di Greiner (1972): existence, survival, success, take-off, resource maturity. Essi sono correlati al dimensionamento e alla complessità dell'impresa, su una direttrice, e all'età dell'organizzazione, sull'altra.

Flamholtz e Kurland (2005), partendo dai lavori del primo (1995, Flamholtz e Randle, 1998), arrivano a un più raffinato modello per lo sviluppo organizzativo, ordinato in “six key tasks or dimensions”, in accordo con la letteratura:

- identificazione e definizione di uno spazio di mercato
- sviluppo di prodotti o servizi per il mercato scelto
- acquisizione e sviluppo di risorse
- sviluppo di un sistema operativo “day-to-day”
- sviluppo di un sistema di gestione
- sviluppo di una cultura organizzativa.

L'ipersemplificazione e l'assunto secondo il quale le fasi siano sequenziali risultano chiaramente essere limiti di lettura della crescita aziendale (Davidsson et al., 2005), che va intesa come fenomeno multidimensionale ed eterogeneo (Muhos e Kess, 2010; Muhos, 2015; Davidsson et al., 2005) in cui concorrono numerosi elementi indipendenti (Bhide, 1996), tra i quali figurano leadership e management (Koryak, O. et al., 2015).

Nel lavoro di Josefy et al. (2015) è chiaro come, nel corso del tempo, sia mutata l'importanza e l'influenza della dimensione aziendale, in virtù di due principali elementi:

innovazione tecnologica, che porta con sé necessari accorgimenti manageriali e rappresenta, al contempo, elemento di facilitazione per l'ingresso sul mercato  
cambiamenti nel panorama competitivo.

---

<sup>1</sup> Gardner, J. W. (1965) “*Like people and plants, organizations have a life cycle. They have a green and supple youth, a time of flourishing strenght, and a gnarled old age... An organization may go from youth to old age in two or three decades, or it may last for centuries*”

Ciò va di pari passo con mutamenti sociali e istituzionali e con la connotazione globale del mercato e induce, anche in termini di ricerca, a tenere conto di un cambiamento nella natura stessa del concetto di dimensione, poiché, nei movimenti degli equilibri interni e delle relazioni esterne all'impresa, "size is only part of the puzzle".

Occorre dunque recuperare ulteriori tasselli, come già riportato da Filley e Aldag (1980): "growth is simply one means for coping with interdependence with the environment, either to reduce uncertainty or external control". L'ambiente e l'impresa devono essere considerati come parti che agiscono di concerto, in un'interazione sistemica (Garnsey, 1998) e, poiché il primo subisce cambiamenti, occorre che la strategia aziendale si adatti alle nuove condizioni (Mintzberg, 1979). Si tratta, in questo senso, di una lettura vicina alla teoria dell'evoluzione (Darwin, 1859): "an organism can flourish only if adapts to environmental changes. No doubt, a business can expect to succeed only if it changes in response to altered external circumstances" (Tyzoön, T. et al., 1983).

Nella relazione con l'ambiente, nelle varie declinazioni che il termine può assumere, in un contesto economico-aziendale, elemento da considerare per l'evoluzione dell'impresa, è quello del networking, della collaborazione con altre realtà della filiera, secondo alcune accezioni:

- strategia per l'acquisizione di risorse per migliorare le performance (Hite, 2001)
- possibilità di intercettare e sfruttare nuove opportunità (Caiazza, 2015)
- alleanza finalizzata alla crescita (Davidsson et al., 2005)
- "net economy", ovvero crescita di competenze non solo per il prodotto, ma per le varie fasi del ciclo (Bertolini e Giovannetti, 2006).

Chiaramente tali significati si connettono all'altra direttrice della matrice oggetto del paper, poiché, come verrà approfondito in seguito, l'integrazione tra processi, finalizzata alla creazione di valore, può avvenire internamente all'impresa o attraverso la cooperazione con altri attori del comparto stesso o di altri comparti, con cui instaurare connessioni sinergiche. Ciò si può realizzare, anche alla luce del concetto di reti di imprese (Callegari e Valentini, 2014; Ricciardi, 2003; Rullani, 2004; Cantele et al., 2016), integrando fasi che sono proprie della mission della singola realtà o generandone di nuove, attraverso una somma di competenze e know how che tende a superare il risultato potenziale raggiungibile singolarmente. La conoscenza, risorsa strategica nella Resource-Based View (Barney, 1986; Barney e Arikan, 2006), può essere il fondamento di una "resource position barrier", paragonabile alle più note barriere all'ingresso. Se le singole imprese non sono, in sé, che entità individuali (Lavie, 2006), in una prospettiva di vantaggio competitivo (Porter, 1985), la capacità di relazione e interazione, anche in termini di risorse, nell'ambito del network, diviene imprescindibile. Secondo Favre-Bonté et al. (2013) la cooperazione può costituire un vantaggio, poiché è maggiormente difficile imitare l'innovazione che questa genera. Il quadro è ben espresso da Seccia (2006): "i processi d'integrazione orizzontale e verticale ai diversi livelli del sistema conducono a un crescente grado d'interdipendenza tra gli attori che contribuiscono alla catena del

valore". Nello specifico, la produzione agroalimentare si può generare "attraverso processi informativi e di comunicazione che riducono il grado d'incertezza ed i costi di transazione in corrispondenza dei soggetti interagenti". Approccio allineato anche quello di Caiazza e Volpe (2013), secondo i quali "enterprises have to organize their activity in a value chain or collective agreement that actively involves farmers and processors. Through these forms of collaborations, on one hand, farmers can benefit from the added value created by the transformation of the raw material", mettendo in luce la necessità di connettere le varie fasi produttive per insistere sulla catena del valore.

Quanto alla conoscenza, che Grant (1996) definisce "the most strategically-significant resource on the firm", la rete tra aziende può portare a "knowledge sharing" e "knowledge management" (Hussain Shah, S. F. et al., 2013) e una corretta gestione del network assicura "knowledge mobility" (Dhanasai e Parkhe, 2006).

Una considerazione conclusiva è doverosa e sostanziale per il ragionamento sotteso al contributo, come già in precedenza ricordato: non esiste una linea ottimale che possa essere appropriata per tutte le tipologie di impresa (Bhide, 1996; Hussain Shah, et al., 2013), ma è centrale individuare gli elementi caratterizzanti il comparto e le singole aziende e su questi impennare le strategie per raggiungere risultati adeguati, sostenibili e duraturi (Kaphengst, 2014).

## 5. Discussione

Nell'ambito della matrice originaria (Cantino, 2012) vengono presi in considerazione le seguenti fasi produttive tipiche del comparto agricolo:

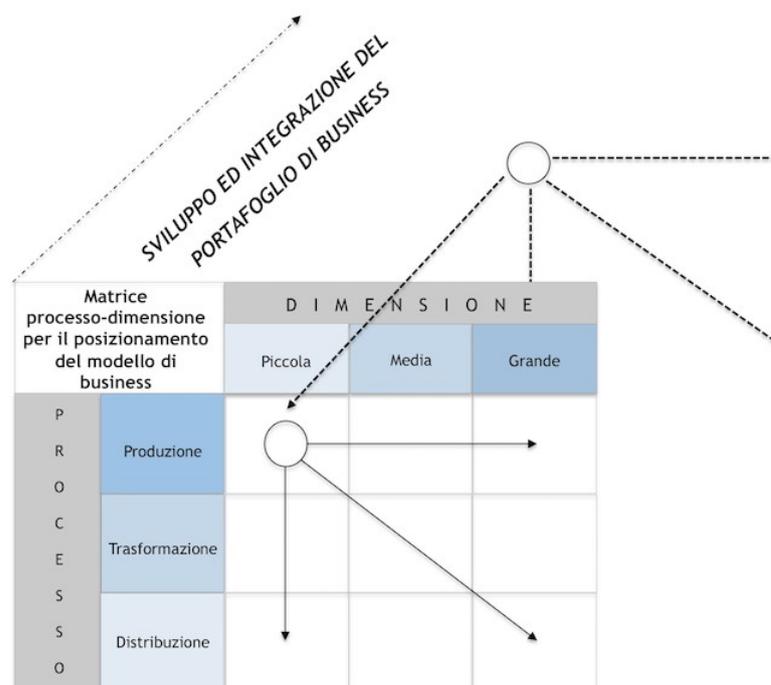
- la produzione, intesa come attività agricola o comunque basilare nel processo di realizzazione di beni/servizi da parte dell'impresa analizzata
- la trasformazione, ovvero il processo che, attraverso la lavorazione dei fattori produttivi, porta a semilavorati o prodotti finiti o al loro trasferimento per inserimento in un nuovo processo
- la distribuzione, ovvero l'ingresso nel mercato degli *output* dell'attività aziendale precedente.

Quanto alla dimensione, si considera, come riferimento di massima, quello stabilito a livello europeo<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> "Microimpresa: meno di 10 dipendenti e un fatturato (la quantità di denaro ricavato in un periodo specifico) o bilancio (un prospetto delle attività e delle passività di una società) annuo inferiore ai 2 milioni di euro; piccola impresa: meno di 50 dipendenti e un fatturato o bilancio annuo inferiore a 10 milioni di euro; media impresa: meno di 250 dipendenti e un fatturato annuo inferiore a 50 milioni di euro o un bilancio inferiore a 43 milioni di euro" (Commissione Europea, 2003)

Figura n. 1 - La matrice processo-dimensione



Fonte: nostra elaborazione da Cantino (2012)

La struttura della matrice consente di osservare, rispetto al modello di *business* e al suo sviluppo, due prime fondamentali dimensioni, ovvero il *sizing* e i collegamenti tra le attività generatrici di valore nell'ambito della relativa catena (Porter, 1985).

Nell'analisi di tale relazione, si escludono quelli che, nel recente passato, sono stati i *driver* principali che hanno mosso la crescita aziendale sul piano dimensionale, ovvero quello in cui vi è un movimento orizzontale nella matrice, con passaggio di dimensione piccola - media - grande e quello in cui si registra un attraversamento verticale, pur nel mantenimento della stessa dimensione aziendale.

Sono invece di interesse due ulteriori ipotesi che meglio rispondono a scelte strategiche per il comparto oggetto di studio. Come affrontato nella sezione relativa alla letteratura, è opportuno considerare la catena di creazione del valore della singola azienda come parte di un sistema (Normann e Ramirez, 1993), costituito dalle catene del valore di tutte le aziende coinvolte nella filiera produttiva, nonché da quelle dei clienti stessi (Seccia, 2006; Caiazza e Volpe, 2013).

Ecco, quindi, nella prima ipotesi, uno sviluppo dimensionale, da un lato e lungo la filiera, dall'altro. La direzione diagonale, all'interno della matrice, prevede

un ampliamento della conformazione dell'impresa, che mantiene la produzione, ma aggiunge la trasformazione e incorpora, infine, la distribuzione. Incremento del *sizing*, dunque, ma non esclusivo e, soprattutto, integrazione di processi delle diverse fasi della filiera sono i due fattori che identificano lo scenario.

Nella seconda ipotesi si introduce il ruolo della "terza dimensione", tratteggiata nello schema in figura 1, ovvero quella che, segnando la direttrice della profondità della matrice, ne aumenta l'estensione. In questo senso, essa è rappresentazione grafica dell'ampliamento del modello di *business* attraverso elementi di innovazione originati da altri comparti/settori. Si tratta di una scelta di crescita, finalizzata ad allargare il portafoglio strategico di prodotti/servizi, in ottica di diversificazione, in cui il cambiamento nasce da una contaminazione maturata in contesti contigui.

In questo senso è funzionale ricordare la duplice segmentazione su cui si muove l'azienda:

- la segmentazione tecnica, in cui la risposta ai bisogni del mercato è data dalla corrispondenza della gamma dei prodotti offerti (Ferrero, 1987);
- la segmentazione economica, in cui, a parità di genere richiesto (o "bisogno specifico": Ferrero, 1987), è il *budget* a determinare il posizionamento del prodotto, attraverso un *pricing* differente.

La differenziazione costituisce l'attuale tendenza per generare uno sviluppo del *business*, poiché l'impresa, partendo dalle proprie attività *core*, individua un nuovo spazio di espansione con un posizionamento maggiormente remunerativo o cercando lo sbocco in nuovi mercati. Il settore agroalimentare è infatti costituito da aziende con un forte radicamento su base locale e, per questa ragione, occorre sfruttare la percezione diffusa di qualità dei prodotti, agendo sul *mix* distributivo. Un prezioso sostegno può derivare anche da nuove tecnologie che rendono meno importanti i distributori specializzati, consentendo anche ad imprese di piccole dimensioni di giungere al consumatore finale residente in luoghi non più di prossimità, come in origine, ed ampliando, quindi, le opportunità di commercializzazione.

Fondamentale è il concetto di "restaurazione antropologica", in contrapposizione allo sviluppo agricolo citato nella prima parte del presente lavoro, basato sulla meccanizzazione e sulla Chimica. Essa presuppone la presa di coscienza di una tradizione che, rivitalizzata, diventa la base principale di differenziazione e di valorizzazione della produzione. La distribuzione, fattore chiave, non dovrà essere sganciata ed esternalizzata, ma gestita nell'ambito del nuovo modello di *business*, in modo da non perdere il legame con la radice da cui è partita tale evoluzione e a cui è strettamente vincolato il capitale reputazionale (Fombrun e Van Riel, 1997) che conferisce valore all'offerta. La consapevole e coerente compenetrazione di tradizione e innovazione rappresenta un elemento facilitante l'adozione di tale soluzione. Si garantisce, in questo modo, il vantaggio competitivo dato non dai volumi produttivi - scelta poco adeguata, in linea con quanto esposto, per il settore - ma dalla qualità dei prodotti e dal loro posizionamento, grazie a una segmentazione economica che proponga, nel *pricing*, un'adeguata remunerazione dei fattori produttivi.

Presupposto nodale è, come già enunciato, l'integrazione tra le fasi produttive della stessa filiera o l'"attraversamento" di comparti diversi, che può avvenire in due modi: o con una logica interna o con una connessione con l'ambiente esterno. Nel primo caso vi è intensificazione e rafforzamento dei processi che permettono di intercettare, lungo la filiera, nuove aree di generazione di valore. Nel secondo, si prospettano due ulteriori sotto-scenari: acquisizione in proprietà dell'impresa *target* o creazione di *network* all'interno del quale si lavora per creare il nuovo modello di *business* (Bertolini e Giovannetti, 2006; Caiazza, 2015; Davidsson *et al.*, 2005). La distinzione si colloca nell'assetto proprietario della nuova struttura che si viene a costituire. Se la combinazione di processi provenienti da un altro attore del comparto passa attraverso l'inglobamento di quest'ultimo, acquisito dall'azienda in espansione, si è di fronte alla prima possibilità. Nella seconda, invece, può nascere una collaborazione basata su vincoli contrattuali o, *partnership* "grandi – piccole" realtà, in termini di dimensione o tra "piccole" e ciò a seconda della condizione di partenza e delle logiche che entrano in gioco nella strategia disegnata. In questo caso la relazione non prevede la cessione di proprietà come fase obbligata dello sviluppo.

La casistica può essere estesa alle varie filiere e vi sono ulteriori possibili evoluzioni, in termini di diversificazione, che vanno dall'inserimento di attività di ospitalità e ristorazione a particolari forme di trasformazione e distribuzione del prodotto. In ogni caso, l'effetto è di evoluzione del modello di *business*, a cui si lega il ripristino di un valore economico che consente "la 'congruità' della remunerazione dei fattori produttivi" (Ferrero, 1987), intesa come espressione della relazione tra il prodotto e la sua adeguata valorizzazione, che riconosce il lavoro e la qualità del processo sotteso.

## 6. Conclusioni

Nel presente *paper* si è inquadrato il percorso recentemente intrapreso nel contesto dell'Agroalimentare, che pone le basi per modelli evolutivi, di cui si evidenziano alcune linee.

Da una parte, infatti, si registra la ricerca di un migliore posizionamento del prodotto o servizio e, al contempo, è chiara la crescita del processo di integrazione all'interno della filiera.

Uno scenario di rilievo è quello il cui obiettivo è la crescita dimensionale non a livello di unità produttiva in sé – il che farebbe venire meno alcuni principi base messi in luce – ma come strutture intermedie di aggregazione. È su questo *driver* che occorre porre maggiore attenzione, poiché, al di là di alcune soglie dimensionali per le quali non si pone il problema della distribuzione, il rischio per l'azienda è di non trovare interlocutori in grado di inserire il prodotto o servizio in una rete che ne permetta il riconoscimento del valore attraverso un adeguato posizionamento. In tal senso si è fatto riferimento alla collaborazione tra piccoli operatori messi in rete e grandi *player*, vedendo, in tale formula, un modello

evolutivo che porta a legami di vario genere e crea una “massa critica” che consente la relazione con gli operatori di maggiore dimensione. Tra questi ultimi è evidente – anche nel caso di acquisizione di aziende - una crescente sensibilità rispetto agli attori di minor *sizing*, a cui vengono riconosciute le specifiche tipiche. La passata pratica di acquisizione e contestuale standardizzazione è dunque in declino, poiché viene colta l'opportunità rappresentata dalle caratteristiche peculiari, che, pur rappresentando un costo, consente di operare in mercati, contesti e con posizionamenti che costituiscono una concreta risposta e un evidente riflesso dell'apprezzamento del valore sotteso.

Naturale sviluppo del presente lavoro, attualmente in corso, è l'analisi di *case history* del comparto con l'obiettivo di fornire evidenza empirica, attraverso un campione significativo e rappresentativo delle molteplici possibili sfaccettature che si possono cogliere, all'interno della matrice presentata, del *trend* evolutivo dei modelli di *business* del settore agroalimentare nazionale. Il successo del *Made in Italy* ha, infatti, radici profonde, che fanno seguire, nella metafora arborea, i cambiamenti del terreno in cui sono inserite, in una costante ricerca di rinnovamento finalizzata a un'adeguata diffusione e a una garanzia di continuità per i propri frutti.

## Bibliografia

- Adamson G., (2007), *Thinking through craft*, Berg, Oxford.
- Aghion P., Akcigit U., Howitt P., (2015), "The Schumpeterian growth paradigm", *Annu. Rev. Econ.*, 7, p. 557-575.
- Aristotele (IV sec. a.C.. 2007), *Politica*, Laterza, Bari.
- Bairoch P., (1989), "Les trois révolutions agricoles du monde développé: rendements et productivité de 1800 à 1895", *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*, 44 année, n. 2, p. 317-353.
- Barney J. B., (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, vol. 32, n. 10, p. 1231-1241.
- Barney J. B., Arian A. M., (2006), *The Resource-based View: Origins and Implications*, in Hitt M. A., Freeman R. E., Harrison J. S., *The Blackwell handbook of strategic management*, Wiley-Blackwell.
- Benini R., (2007), *L'impresa responsabile e la comunità intraprendente. Responsabilità sociale, territorio e piccole imprese in rete*, Halley editrice, Matelica.
- Bertolini P., Giovannetti E., (2006), "Industrial districts and internationalization: the case of the agri-food industry in Modena, Italy", *Entrepreneurship and Regional Development*, n. 18, p. 279-304.
- Bhide A., (1996), "The questions every entrepreneur must answer", *Harvard Business Review*, November/December.
- Bravo G. L., (2005), *La complessità della tradizione. Festa, museo e ricerca antropologica*, Franco Angeli, Milano.
- Caiazza R., (2015), "Explaining innovation in mature industries: evidences from italian SMEs", *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 27, n. 8, p. 975-985.
- Caiazza R., Volpe T., (2013), "How campanian Small and Medium Enterprises (SMEs) can compete in the global agro-food industry", *Journal of Food Products Marketing*, vol. 19, n. 5, p. 406-412.
- Callegari F.E., Valentini M., (2014), *Filiere d'Italia: produzioni e reti dell'agroalimentare*, Donzelli, Roma.
- Campbell C., (2005), "The craft consumer: culture, craft and consumption in a postmodern society", *Journal of consumer culture*, vol. 5, n. 1, p. 23-42.
- Cantele S., Vernizzi S., Ricciardi F., (2016), "The emerging wave of agility-oriented business networks in Italy: a new strategy for facing global competition", *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol.12, n. 2/3
- Cantino V., (2012), *La matrice 'processo-dimensione*, in Bistagnino L., Cantino V., Gibello P., Puddu E., Zaccone D., *Il settore agroalimentare. Un patrimonio made in Italy da consolidare e rinnovare*, Slow Food Editore, Bra.
- Capaldo P., (2013), *L'azienda. Centro di produzione*, Giuffrè, Milano.
- Capatti A., De Bernardi A., Varni A.G., (1998), *Storia d'Italia. Annali 13. L'alimentazione*, Einaudi, Torino.

- Chartres C. J., Noble A., (2015), "Sustainable intensification: overcoming land and water constraints on food production", *Food Sec.*, n. 7, p. 235-245.
- Churchill N. C., Lewis V. L. (1983), "The five stages of small business growth", *Harvard Business Review*, May.
- Coda V., Minoja M., Tessitore A., Vitale M., (2012), *Valori d'impresa in azione*, Milano, Egea.
- Commissione Europea, (2000), *Libro verde. Verso una strategia europea di sicurezza dell'approvvigionamento energetico*, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo.
- Commissione Europea, (2003), *Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese*, disponibile al link: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex:32003H0361>.
- Darwin C., (1859), *On the origin of species by means of natural selection, or the preservation of favoured races in the struggle for life*, London.
- Davidsson P., Achtenhagen L., Naldi L., (2005), *Research on small firm growth: a review*, European Institute of Small Business.
- Dhanasai C., Parkhe A., (2006), "Orchestrating Innovation Networks", *Academy of Management Review*, vol. 31, n. 3, p. 659-669.
- Dodge H. R., Robbins J. E., (1992), "An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival", *Journal of Small Business Management*, vol. 30, n. 1.
- Drexhage J., Murphy D., (2010), *Sustainable development: from Brundtland to Rio 2012, Background paper for the high level panel on global sustainability*, United Nations, New York.
- Farolfi B., Fornasari M., (2011), *Agricoltura e sviluppo economico: il caso italiano (secoli XVIII-XX)*, in Canali M., Di Sandro G., Farolfi B., Fornasari M., *L'agricoltura e gli economisti agrari in Italia dall'Ottocento al Novecento*, FrancoAngeli, Milano.
- Favre-Bonté V., Gardet E., Thevenard-Puthod C., (2013), "Inter-organizational network configurations and type of innovation: an application to winter sports resorts", *Economics and Management of Networks Conference*, Agadir, 21-23/11/2013.
- Ferrero G., (1987 e 1989), *Impresa e Management*, Giuffrè, Milano.
- Filley A, Aldag R., (1980), "Organizational growth and types: lessons from small institutions", *Research in Organizational Behavior*, n. 2, p. 279-320.
- Flamholtz E., (1995), "Managing Organizational Transitions: Implications For Corporate and Human Resource Management", *European Management Journal*, vol. 13, n. 1, p. 39-51.
- Flamholtz E. G., Kurland S., (2005), "Strategic organizational development, infrastructure, and financial performance: an empirical investigation", *International Journal of Entrepreneurship Education*, vol. 3, n. 2, p. 117-142.
- Fombrun C., Van Riel C., (1997), "The Reputational Landscape", *Corporate reputation review*, vol. 1, n. 1-2, p. 5-13.
- Gardner J. W., (1965), "How to prevent organizational dry rot", *Rice Thresher*, vol. 53, n. 5, p.2.

- Garnsey E., (1998), *A theory of the early growth of the firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Giovannoni E., Fabietti G., (2013), *What is sustainability? A review of the concept and its applications*, in Busco C., Frigo M. L., Riccaboni A., Quattrone P. (2014), *Integrated Reporting. Concept and cases that redefine corporate accountability*, Springer International Publishing Switzerland.
- Grant R. M., (1996), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, vol. 7, n. 4, p. 375-387.
- Greiner L. E., (1972), "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, July/August.
- Hite J. M., Hesterly W. S., (2001), "The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 3, P. 275-286.
- Hussain Shah S. F., Nazir T., Zaman K., (2013), "A literature review on growth models and strategies: the missing link in entrepreneurial growth", *Management Science Letters*, n. 3, P. 2189-2200.
- Ismea (2016), *Rapporto Ismea-Qualivita 2015*, Quaderni Qualivita.
- ISTAT (2015), *Anno 2014. L'andamento dell'economia agricola*, Statistiche report.
- Jacobsen S. E., Sørensen M., Pedersen S. M., Weiner J., (2015), "Using our agrobiodiversity: plant-based solutions to feed the world", *Agron. Sustain. Dev.*, n. 35, P. 1217-1235.
- Josefy M., Kuban S., Ireland R. D., Hitt M. A., (2015), "All things great and small: organizational size, boundaries of the firm, and changing environment", *The Academy of Management Annals*, vol. 9, n. 1, P. 715-802.
- Kaphengst T., (2014), "Towards a definition of global sustainable land use? A discussion on theory, concepts and implications for governance", *Globalands Discussions Paper AP 3.1*.
- Kazanjian R. K., (1988), "Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures", *The Academy of Management Journal*, vol. 31, n. 2, p. 257-279.
- Kazanjian R. K., Drazin R., (1989), "An empirical test of stage of growth progression model", *Management Science*, vol. 35, n. 12, p. 1489-1503.
- Kotlar, J., De Massis, A., (2013), "Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family Centered Goals", *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 37, n. 6, p. 1263-1288.
- Lavie D. (2006), "The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view", *Academy of Management Review*, vol. 31, n. 3, P. 638-658.
- Maggioni V., Del Giudice M., (2011), *Affari di famiglia. Problematiche gestionali e modelli imprenditoriali emergenti nei nuovi family business*, Egea, Milano.
- Maslow A., (1954), *Motivation and Personality*, Harper, New York.
- Matacena A., Del Baldo M., (2009), *Responsabilità sociale d'impresa e territorio. L'esperienza delle piccole e medie imprese marchigiane*, FrancoAngeli, Milano.

- MIPAAF, Dipartimento delle Politiche Europee e Internazionali e dello Sviluppo Rurale. Direzione Generale delle Politiche Internazionali e dell'unione Europea, (2014), Documento di lavoro "Greening e pratiche agricole equivalenti. Un'analisi sulle possibili ripercussioni del pagamento verde in Italia".
- Mosca F., (2005), *Le strategie di distribuzione dei beni ad elevato valore simbolico*, Giappichelli, Torino.
- Muhos M., Pekka K., Pushavat K., Sanpanich S., (2010), "Business growth models: review of past 60 years", *International Journal of Management and Enterprise Deleopment*, vol. 8, n. 3, p. 296-315.
- Normann R., Ramirez R., (1993), "From value chain to value constellation: designing interactive strategy", *Harvard Business Review*, vol. 71, n. 4, p. 65-77.
- Normann R., Ramirez R., (1995), *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano.
- Onida P., (1968), *Economia d'azienda*, UTET, Torino.
- Ostrom E., (2006), *Governare i beni collettivi. Istituzioni pubbliche e iniziative delle comunità*, Marsilio, Venezia.
- Passerini G., (1858), *Lettere Chimiche del barone G. Liebig. Serie Terza. I versione dal Tedesco*, Tipografia Reale, Parma.
- Peraro F., Vecchiato G., (2007), *Responsabilità sociale del territorio. Manuale operativo di sviluppo sostenibile e best practices*, FrancoAngeli, Milano.
- Petrini C., *Una nuova cultura e una nuova educazione*, in Bistagnino L., Cantino V., Gibello P., Puddu E., Zaccone D., (2012), *Il settore agroalimentare. Un patrimonio made in Italy da consolidare e rinnovare*, Slow Food Editore, Bra.
- Pieper T. M., Astrachan J. H., Manners G. E., (2013), "Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention", *Family Relations*, vol. 62, n. 3, p. 490-500.
- Pollifroni M., (2012) *Lineamenti di etica aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- Porter M. E., (1985), *Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance*, Free Press, New York.
- Porter M. E., Kramer M. R., (2007), "Strategia e società Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review Italia*, n. 1/2.
- Porter M. E., Kramer M. R., (2011), "Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, January-February.
- Ricciardi A. (2003), *Le reti di imprese: vantaggi competitivi e pianificazione strategica*, Franco Angeli, Milano.
- Rotondo G., Ardeleanu M. P., (2015), "The challenges of agriculture between sustainability and efficiency", *Quality – Access to Success*, n. 16.
- Rullani E., (2004), *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.
- Salvioni D. M., Gennari F., (2016), "Corporate governance, ownership and sustainability", *Corporate Ownership & Control*, vol. 13, n. 2.

- Seccia A., (2006), *Le nuove frontiere del marketing agroalimentare: l'approccio relazionale e le sue applicazioni*, in a cura di Antonelli, G, *Marketing agroalimentare. Specificità e temi di analisi*, FrancoAngeli, Milano.
- Schumpeter J., (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, New York.
- Škare M., Tomić D., (2015), "Business cycle – growth nexus: a review", *Technological and Economic Development of Economy*, vol. 21, n. 3, .
- Tardivo G., Cugno, M., (2011), *Il sistema family business. Un patrimonio da valorizzare*, FrancoAngeli, Milano.
- Tellström R., Gustafsson I.-B., Mossberg L. (2006), "Consuming heritage: the use of local food culture in branding", *Place Branding*, vol. 2, n. 2, p. 130-143.
- Thurnell-Read T., (2014), "Craft, tangibility and effect at work in the microbrewery", *Emotion, Space and Society*, vol. 13, p. 46-54.
- Trubek A. B., (2008), *The Taste of Place*, University of California Press, Berkeley
- Tyzoon T. T., Bruno, A. V., McIntyre, H., (1983), "Growing ventures can anticipate marketing stages", *Harvard Business Review*, January.
- Valorosi F., (2002), *Lo sviluppo del sistema agricolo nell'economia post-industriale*, FrancoAngeli, Milano.
- World Commission on Environment and Development, (1987), *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, Oxford, Oxford University Press.
- Zappa G., (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.
- Zerbi G., Ceccon P., (2011), "La risorsa alimentare globale e la capacità della scienza di superare I limiti attuali: Malthus ha ancora torto?", *Italian Journal of Agronomy*, 6(s2):e2, p. 8-12.
- Zocchi W., (2012), *Profili economico-aziendali del "family business"*, G. Giappichelli Editore, Torino.

### **Valter Cantino**

Professore Ordinario di Economia Aziendale  
Dipartimento di Management  
Università degli Studi di Torino  
C.so Unione Sovietica 218 bis  
10134 Torino  
valter.cantino@unito.it

### **Damiano Cortese**

PhD, Assegnista di Ricerca in Economia Aziendale  
Dipartimento di Management  
Università degli Studi di Torino  
C.so Unione Sovietica 218 bis  
10134 Torino  
damiano.cortese@unito.it