

Pacciani A., Belletti G., Marescotti A., Scaramuzzi S.

**Sistemi produttivi locali e risorse organizzative nella
costruzione della tipicità dei prodotti agricoli**

*(Local production systems and organisation: which are the
effects on agro-food products typicity?)*

**in: Fanfani R., Montresor E., Pecci (Eds.)
“Il settore agroalimentare in Italia
e l’integrazione europea”**

Franco Angeli, Milano, 2001, forthcoming

MURST Ricerca di Interesse Nazionale 1997
“IL SISTEMA AGROALIMENTARE ITALIANO
E L’INTEGRAZIONE EUROPEA”
Coordinatore: Prof. Roberto Fanfani

UNITA’ DI RICERCA
D.S.E. - UNIVERSITA’ DI FIRENZE
“I PRODOTTI TRADIZIONALI E TIPICI NEL
SISTEMA AGRO-INDUSTRIALE. RAPPORTI
ORGANIZZATIVI E PROBLEMI DI MERCATO”
Responsabile: Prof. Alessandro Pacciani

SISTEMI PRODUTTIVI LOCALI E RISORSE ORGANIZZATIVE NELLA COSTRUZIONE DELLA TIPICITÀ DEI PRODOTTI AGRICOLI*

Alessandro Pacciani, Giovanni Belletti, Andrea Marescotti, Silvia Scaramuzzi

INDICE

1. Introduzione.....	3
2. Tipicità e territorio.....	3
2.1. Territorio e prodotti tipici.....	3
2.2. Sistemi produttivi locali e tipicità del prodotto.....	4
3. Risorse organizzative e sistemi produttivi territoriali.....	5
4. Obiettivi e metodi dell’analisi dei casi di studio.....	6
5. Tradizione, tipicità e organizzazione dello spinacio in Val di Cornia e Val di Serchio.....	7
5.1. Tradizione e tipicità.....	7
5.2. Tipicità e organizzazione.....	9
6. Tradizione, tipicità e organizzazione del vivaismo pistoiese.....	11
6.1. Il vivaismo ornamentale pistoiese: il ruolo della tradizione nella costruzione della tipicità.....	11
6.2. Il rapporto tra relazioni organizzative e tipicità.....	12
7. Risorse organizzative e territorio.....	14
7.1. La struttura organizzativa territoriale e la scomposizione dei processi.....	14
7.2. Mercati di fase e beni relazionali.....	15
8. Risorse organizzative territoriali e tipicità.....	17
Bibliografia.....	18

* Del Dipartimento di Scienze Economiche, Università degli Studi di Firenze. Via Curtatone, 1 - 50123 Firenze - Italia.

Lavoro realizzato nell’ambito della Ricerca di Ateneo “*I meccanismi di coordinamento agricoltura-industria per i prodotti di qualità specifica*” (Università di Firenze, anno 1999, coordinatore prof. Alessandro Pacciani), e della Ricerca “*I prodotti tradizionali e tipici nel sistema agro-industriale. Rapporti organizzativi e problemi di mercato*” (Università di Firenze, anno 1997, responsabile scientifico prof. A.Pacciani) nell’ambito della Ricerca di Interesse Nazionale (Murst ex 40%) “*Il sistema agroalimentare italiano e l’integrazione europea*” (coordinatore nazionale prof. R.Fanfani).

Il presente lavoro è stato concepito, impostato e sviluppato congiuntamente dagli autori. A.Pacciani ha redatto i paragrafi 1 e 8, G.Belletti i paragrafi 2.1, 5.1 e 7.2, A.Marescotti i paragrafi 2.2, 5.2 e 7.1, S.Scaramuzzi i paragrafi 3, 4 e 6.

1. Introduzione

Nell'attuale fase evolutiva del sistema agroindustriale viene riposta una attenzione crescente alla «tipicità» dei prodotti, sia da parte dei consumatori - al fine di rispondere all'esigenza di diversificazione dei consumi - che delle imprese e dello stesso operatore pubblico. Per le imprese la finalità è quella di conseguire mediante la differenziazione una crescente competitività di costo a fronte dell'apertura e liberalizzazione dei mercati, mentre per l'operatore pubblico è di agevolare il cambiamento strutturale dell'agricoltura assecondandone la tendenza alla diversificazione e alla multifunzionalità.

Il presente lavoro - sulla base delle evidenze empiriche derivanti dall'analisi di due casi di studio - intende approfondire i meccanismi mediante i quali alcuni prodotti di origine agricola possono derivare la propria tipicità e riconoscibilità sui mercati intermedi e/o finali dalle caratteristiche del *territorio*, inteso come insieme di rapporti localizzati tra operatori di una determinata area geografica.

In questa chiave la possibilità di far valere la provenienza geografica del prodotto nei rapporti col mercato, cioè di ottenere un riconoscimento del valore della località (o dell'origine territoriale) nella commercializzazione del prodotto, non risiede solo e necessariamente nella inimitabilità del prodotto in quanto tale (eventualmente supportata da un marchio, privato o collettivo, di origine), né più in generale nell'esplicito riconoscimento da parte del consumatore finale; tale possibilità può invece derivare in via prioritaria dalle caratteristiche del "territorio" di produzione e dalle peculiarità degli assetti organizzativi suoi propri, la cui efficacia è riconducibile alla particolarità - costruita in un dato spazio e nel tempo - delle relazioni localizzate tra gli agenti del sistema, relazioni tanto di carattere orizzontale che verticale e tanto di tipo economico che di altra natura.

Da tali elementi può derivare una capacità di flessibilizzazione del sistema, la quale rappresenta la pre-condizione per il mantenimento di una competitività sui mercati che si basa sulla costruzione collettiva di una identità specifica del prodotto, ovvero per la definizione stessa della «tipicità» del prodotto.

Il presente lavoro procede quindi da alcune riflessioni sui legami tra territorio e tipicità del prodotto, riflessioni che rimandano alle diverse accezioni di *territorio* presenti in letteratura (par.2), per poi procedere ad illustrare il concetto di risorse organizzative e il ruolo da esse svolto nei sistemi produttivi territoriali (par.3). Successivamente (parr.4-6) vengono presi in esame i casi di studio del vivaismo ornamentale nella provincia di Pistoia e dello spinacio in due aree della Toscana litoranea (la Val di Cornia e la Val di Serchio). Il paragrafo 7 presenta alcune riflessioni in merito alle caratteristiche dell'organizzazione produttiva che si è stratificata nel tempo nelle due aree esaminate. Il paragrafo 8 traccia alcune considerazioni conclusive.

2. Tipicità e territorio

2.1. Territorio e prodotti tipici

Con riferimento agli effetti sul mercato la *tipicità* rappresenta una particolare modalità di *differenziazione* del prodotto: un prodotto tipico è di norma anche differenziato agli occhi del consumatore finale e/o intermedio, o comunque di determinati segmenti più o meno ampi di consumo.

Considerando i fattori e i meccanismi che originano la tipicità (e che la distinguono da una semplice strategia di *differenziazione su base territoriale*), assume una importanza centrale un insieme di elementi di tipo collettivo e sistemico presenti in un determinato ambito territoriale e che dipendono dalla storia e dalla tradizione produttiva, e dalla "cultura" che si crea intorno al

prodotto stesso: quello che caratterizza la tipicità del prodotto è dunque il suo ancoramento a risorse intrasferibili e irriproducibili, in quanto legate a un determinato territorio e alla tradizione produttiva in esso presente.

Le stesse accezioni della *tipicità* sono però estremamente diversificate, e ciò in larga parte dipende dalle diverse accezioni di *territorio* di volta in volta assunte; ai nostri fini è interessante cogliere alcuni aspetti dei concetti di tipicità - e di territorio - proposti nell'ambito della letteratura sui prodotti agroalimentari "di origine" e nell'ambito della letteratura sui sistemi locali e sui distretti.

Larga parte della letteratura sui prodotti agroalimentari "di origine" accoglie una accezione della tipicità molto legata ai fattori naturali di un territorio e alla sua storia e tradizione produttiva, elementi che trovano corrispondenza - e si manifestano agli occhi del consumatore finale - nella specificità delle caratteristiche del prodotto (nella sua "qualità specifica"). In sostanza la tipicità è qui l'esito di una concezione del territorio come contenitore di fattori naturali ambientali (le caratteristiche dei terreni, del clima, le specificità varietali, ecc.) e di saper-fare degli uomini che in esso vivono ed operano (Delfosse, 1996); lo stesso ruolo dell'azione umana è interpretato soprattutto in termini di capacità professionali, di presenza di peculiarità nelle tecniche produttive ereditate e accumulate nel tempo, ma sostanzialmente ancorate alle singole imprese e interiorizzate nel prodotto attraverso il processo tecnico di produzione (potremmo dire attraverso la "tecnica-ricetta").

Il territorio è dunque un contenitore di fattori materiali e immateriali irriproducibili, i quali sono visti però in maniera statica, come semplice eredità del passato, e/o limitatamente alla sfera più propriamente produttiva dell'attività delle imprese. Si tratta di una visione che ben si adatta alla definizione di prodotto con denominazione di origine formulata dal Reg.(CE)2081/92: un prodotto "le cui qualità o le cui caratteristiche siano dovute essenzialmente o esclusivamente all'ambiente geografico comprensivo dei fattori naturali ed umani".

Nell'ambito della stessa letteratura sui prodotti tipici emergono però spunti interpretativi e analisi che evidenziano - all'interno del territorio - i meccanismi di funzionamento e di riproduzione nel tempo della tipicità e che sottolineano in tale direzione il ruolo fondamentale del patrimonio di relazioni tra gli agenti proprio del territorio e, più in generale, il processo di "costruzione sociale" del prodotto e della sua identità specifica¹. Ciò è perfettamente in linea con le visioni più moderne dell'economia regionale, che affiancano alla visione dei sistemi economici come "macchine" di cui - appunto meccanicamente - possono essere osservate le modalità di funzionamento, la visione dell'economia come sistema delle relazioni (scambi di idee e informazioni, coordinamento) tra i soggetti economici (visti come attori umani riflessivi, sia individuali che collettivi) e quella dell'accumulazione economica come processo funzionale alla costituzione non solamente di beni materiali ma anche di beni relazionali, i quali possono essere visti come il patrimonio fondamentale delle economie locali (Storper, 1997).

2.2. Sistemi produttivi locali e tipicità del prodotto

La letteratura relativa all'analisi dei sistemi produttivi territoriali offre la possibilità di arricchire il concetto di territorio fin qui delineato. In particolare, gli studi sui distretti industriali evidenziano come una caratteristica essenziale di tali forme di organizzazione della produzione sia la presenza di una «merce rappresentativa» (Becattini, 1991), la quale consente l'esistenza e il mantenimento di un nesso dinamico tra il complesso locale delle attività produttive e un nucleo di bisogni presenti sul mercato esterno al sistema locale di produzione.

¹ Tra i lavori che, pur affrontando problematiche diverse e seguendo approcci di analisi differenziati, condividono tale visione segnaliamo: De Sainte Marie e Casabianca (1995), Bérard e Marchenay (1995), Rossi e Rovai (1998), Barjolle, Chappuis e Sylvander (1998), Chappuis e Sans (1999), Belletti (2000), Marescotti (2000).

Nella letteratura sui distretti agricoli e agroindustriali tale requisito è stato spesso ricondotto alla presenza di un prodotto “tipico” locale, la cui identità è strettamente legata al territorio di origine ed è possibilmente materializzata in un marchio².

In entrambi i casi non risulta però spesso chiarito il motivo della “tipicità” del prodotto ai fini della presenza e della coerenza del sistema locale (distrettuale o meno che sia), e la nostra impressione è che sotto questo profilo si tenda a confondere l’effetto con la causa.

Nell’accezione che vogliamo proporre la tipicità non rappresenta *una* delle caratteristiche del distretto, quanto piuttosto *il risultato* dell’attività delle imprese e della particolare struttura organizzativa territoriale che caratterizza il sistema produttivo, la quale rende possibile un adattamento evolutivo delle imprese e del sistema di imprese stesso di fronte ai mutamenti e alle pressioni esercitate dal contesto interno ed esterno.

Quindi nella misura in cui il territorio è visto come elemento generatore non solo di economie di prossimità legate alla “capacità di volume” ma anche di altre forme di economie e di vantaggi competitivi derivanti dalla prossimità e dalla tradizione produttiva, e dunque se si assume il territorio come un qualche cosa di attivo e in continua trasformazione (in quanto comprende le relazioni tra i soggetti, le modalità di governo delle transazioni, la formazione delle istituzioni formali e informali, ecc.), allora la “tipicità” può non essere un pre-requisito del sistema locale ma un esito dei processi che sono in atto all’interno del territorio.

In questa luce è quindi utile rileggere quanto afferma Becattini (1991, pp.58-59): “... la «merce rappresentativa» di ogni particolare distretto deve essere riconoscibile da merci similari per certe sue caratteristiche specifiche che possono riguardare i suoi standards qualitativi normali, alcuni tratti tipici del processo di produzione (materie prime, trattamenti tecnici, ecc.), alcune condizioni accessorie delle transazioni (la tempestività nelle consegne, l’omogeneità delle partite, ecc.). Insomma dietro il simbolo unificante (ad esempio, le ceramiche di Sassuolo) ci deve essere qualcosa di realmente rilevante per la scelta ... La nascita e lo sviluppo di un distretto industriale è ... anche il risultato di un processo di interazione dinamica (un circolo virtuoso) fra la divisione-integrazione del lavoro nel distretto e l’allargamento del mercato dei suoi prodotti”.

La *tipicità* del prodotto agro-alimentare non è quindi solo frutto di una eredità del passato o di puri elementi localizzativi (fattori naturali o ambientali, varietà e/o razze autoctone, tradizioni di coltivazione o di trasformazione, saper-fare specifici e contestuali), ma è un qualche cosa che viene riprodotto nel tempo grazie alla presenza di una particolare struttura organizzativa localizzata territorialmente, la quale consente sul mercato intermedio e/o finale la riconoscibilità e la differenziazione del prodotto da prodotti analoghi.

3. Risorse organizzative e sistemi produttivi territoriali

Nella chiave di lettura proposta tipicità (del prodotto) e organizzazione (del sistema locale di produzione) sono elementi tra loro strettamente interconnessi.

Ciò appare evidente considerando i caratteri dell’evoluzione, soprattutto recente, dei sistemi e delle filiere agro-industriali: radicali mutamenti a livello di politiche agrarie, crescente de-professionalizzazione di ampia parte delle aziende agricole, ristrutturazioni guidate dalla concentrazione della fase commerciale al dettaglio, abbattimento delle barriere commerciali e globalizzazione dei mercati favorita anche dalle innovazioni nei sistemi di conservazione e di trasporto, sono tra i principali fattori che inducono profondi mutamenti del contesto competitivo delle imprese (e dei sistemi di imprese).

In tale quadro assume una sempre maggiore centralità la capacità di innovazione che deve trovare, specie con riferimento alle fasi più a monte delle filiere agroindustriali ove sono

² Si vedano in questo senso tra gli altri Iacoponi (1990 e 1995.b), Cecchi (1992), Polidori e Romano (1997), Romano (2000).

presenti forti vincoli strutturali alla crescita delle singole imprese, un supporto fondamentale nell'ambito dei sistemi locali di impresa (Allaire e Sylva, 1997; Fanfani e Montresor, 1998), i quali devono essere in grado di “combinare lo stile aziendale locale (derivante dal retroterra storico) con le tecnologie più avanzate, accessibili alle singole imprese mediante l'esternalizzazione di input e servizi, forniti alle imprese tradizionali dalle imprese innovative presenti nel sistema locale” (Iacoponi, 1995.b, p.17).

La letteratura sui sistemi locali e sui distretti evidenzia il ruolo che la prossimità (fisica, sociale e soprattutto culturale), la storia e la tradizione hanno nel sostenere (o nel bloccare) la capacità di innovazione. Ciò si verifica nella misura in cui da tali elementi derivi la presenza di *risorse organizzative specifiche* di un determinato territorio, vale a dire di risorse in grado di incidere favorevolmente sulla divisione delle attività fra imprese e sul complesso delle regole di incentivo e coordinamento fra le imprese ed entro le imprese; è infatti grazie alla modalità di organizzazione delle attività produttive nell'ambito di un determinato sistema locale che è possibile trarre vantaggio dalle capacità tecniche in esso presenti (e formatesi nel tempo), capacità tecniche che sono definite da una certa distribuzione di competenze e di capitali fisici tra gli agenti che operano nel sistema e dal tipo e grado di specificità e di conoscenze specializzate che l'impiego combinato di tali capitali fisici ed umani può comportare (Bellandi, 1995).

L'accento viene posto dunque sugli aspetti di carattere organizzativo delle imprese e dei sistemi di impresa, e sugli effetti della appartenenza delle imprese a un sistema locale nella messa a punto di forme di organizzazione di tipo “sistemico” che consentono il mantenimento di un vantaggio concorrenziale di vecchia data mediante la ri-costruzione della “tipicità” del prodotto.

Ai fini dell'analisi condotta nel presente lavoro appaiono particolarmente interessanti anche le considerazioni di Iacoponi (1995.b), che - con riferimento alle analisi dei sistemi agricoli locali - sottolinea il ruolo dello spazio organizzativo (relativo ai flussi immateriali delle relazioni informative e transattive) esterno all'impresa, il quale è formato dalle relazioni immateriali (servizi, informazioni e contratti) e cresce (rispetto allo spazio organizzativo interno all'impresa) in funzione dell'aumentare dei rapporti che l'impresa stessa intrattiene con gli altri operatori del sistema locale e del mercato globale. Iacoponi sottolinea come l'analisi dello spazio organizzativo esterno è di grande importanza e innovatività nella misura in cui si considerano le relazioni col mercato e il sistema locale quali componenti immateriali dell'organizzazione dell'impresa, e se si mettono a fuoco le relazioni transattive e informative con il sistema locale, in quanto in esso possono trasmigrare funzioni importanti dello spazio organizzativo interno all'impresa: dunque è possibile leggere il “sistema agricolo locale come aggregato territoriale nel quale si realizzano forme moderne di organizzazione delle imprese agrarie e forme originali di interazione tra sistemi globali e locali” (Iacoponi, 1995.b, p.65). Questo aspetto è particolarmente importante qualora si considerino le trasformazioni delle imprese agrarie e la crescente diversificazione dei percorsi aziendali che ne consegue, con il rilievo crescente assunto dal part-time e dalla pluriattività.

4. Obiettivi e metodi dell'analisi dei casi di studio

Seguendo l'ottica delineata, i sistemi agricoli locali legati a produzioni specifiche verranno presi in esame nei successivi paragrafi sotto un particolare profilo, quello delle modalità con cui gli operatori appartenenti a tali sistemi riescono a reagire alla crescente complessità derivante dalla ri-organizzazione dei processi di produzione-trasformazione-distribuzione in atto all'interno del sistema agro-industriale, mediante una ristrutturazione e flessibilizzazione delle relazioni di scambio che consente di connotare il prodotto da essi realizzato come “tipico” agli occhi del consumatore intermedio e/o finale. L'attenzione verrà dunque concentrata sulle

maggiori capacità delle imprese appartenenti ad un sistema produttivo locale di adattarsi ai cambiamenti di mercato e di rigenerare vantaggi competitivi utilizzando l'insieme di risorse della "località" (contestuali) derivanti dalla presenza di una fitta e flessibile rete di relazioni con le altre imprese e operatori (pubblici e privati) del territorio.

I casi di studio analizzati si riferiscono a due produzioni vegetali non soggette a trasformazione e realizzate in due aree vocate e a lunga tradizione produttiva, il vivaismo ornamentale nella provincia di Pistoia e lo spinacio in due aree della Toscana litoranea³ (Val di Serchio in provincia di Pisa e Val di Cornia in provincia di Livorno); i due prodotti (e in particolare il vivaismo) rappresentano una quota significativa della produzione agricola delle rispettive aree, contribuiscono in maniera significativa alla rispettiva produzione nazionale, e sono noti presso gli operatori del comparto e/o i consumatori finali come prodotti "di qualità" (che assumono cioè un carattere specifico rispetto alle produzioni di altre provenienze) le cui caratteristiche sono associate all'origine e al nome dell'area di produzione.

I due prodotti presentano alcune importanti differenze di carattere tecnico e produttivo: lo spinacio è una tipica coltura a breve ciclo produttivo e intercalare e che fa parte dunque di ordinamenti produttivi più complessi, mentre il vivaismo è una tipica coltura poliennale che - di norma - è effettuata da aziende specializzate. Da ciò derivano differenti orientamenti aziendali, modalità di organizzazione e gestione dei processi, e strutture delle relazioni tra agenti; elementi che però - come vedremo - presentano alcuni tratti fondamentali comuni, e tra questi il fatto che si rilevi un discreto livello di scomposizione del processo produttivo (fasi di impianto-costituzione, cura-accrescimento, demolizione-raccolta, eventuali lavorazioni successive e immissione sui canali commerciali e servizi ad esso legati), caratteristica che in agricoltura è ritenuta ordinariamente presente solo qualora il processo produttivo richieda una fase di trasformazione fisica del prodotto agricolo e che risulta alla base dei fenomeni organizzativi tipici dei sistemi locali di impresa e dei distretti (agro)-industriali.

L'indagine diretta sui casi di studio ha richiesto l'impiego preliminare dell'approccio per filiera, finalizzato alla identificazione delle operazioni e degli agenti che intervengono a vario titolo nel processo di produzione e valorizzazione del prodotto (Pacciani, 1994; Pacciani *et alii*, 1996 e 1998). A partire da questa base conoscitiva, successivi approfondimenti sono stati volti a ricostruire le caratteristiche e l'evoluzione del sistema di organizzazione della produzione e delle relazioni e dei meccanismi di coordinamento all'interno dei sistemi territoriali e tra essi e gli operatori esterni.

5. Tradizione, tipicità e organizzazione dello spinacio in Val di Cornia e Val di Serchio

5.1. Tradizione e tipicità

La Val di Serchio (Pisa) e la Val di Cornia (Livorno) sono due aree vicine ma non contigue della Toscana litoranea centro-settentrionale, a tradizionale vocazione orticola. L'introduzione nello spinacio nella Val di Serchio (VdS) risale a fine '800, e ben presto tale coltura è divenuta (assieme al cavolfiore) la principale coltivazione dell'area (Panattoni, 1953); lo spinacio si è poi affermato su ampia scala in Val di Cornia (VdC) negli anni '60, dove ha trovato un fertile terreno di sviluppo.

In entrambe le aree la coltivazione dello spinacio ha trovato favorevoli condizioni dei terreni (di tipo alluvionale sciolto) e del clima (bassa piovosità e influenza della vicinanza del mare), che incidono sia sulle caratteristiche della coltivazione (ampiezza del periodo di produzione, scarsa incidenza di gelate) che sulla specificità del prodotto (dimensione e

³ L'analisi del caso dello spinacio si basa su una ricerca, i cui principali risultati sono contenuti in: Belletti, Marescotti, Rossi e Rovai (1998).

consistenza delle foglie, sanità, intensità del colore e facilità di pulizia delle foglie derivante dal tipo di terreno).

Nella VdS dalla congiunzione di tali elementi è derivato un crescente interesse verso il prodotto da parte di operatori commerciali sia locali che esterni all'area, i quali hanno realizzato nell'area propri magazzini di concentrazione del prodotto (funzione resa necessaria dall'elevata frammentazione della coltivazione) e di lavorazione, che - fino agli anni '60 - veniva in larga parte destinato (unitamente al cavolfiore e ad altri ortofrutticoli minori), via ferrovia, ai grandi mercati ortofrutticoli dell'Italia settentrionale ed esteri (soprattutto Svizzera, Germania e Austria).

La presenza di infrastrutture di trasporto ferrato (stazione ferroviaria e scalo merci, ampliato proprio in funzione della spedizione di prodotti orticoli) ha rafforzato così il vantaggio competitivo di cui la VdS godeva grazie alle condizioni pedoclimatiche e ha generato un crescente interesse da parte delle imprese agricole della zona per lo spinacio, che si è così ulteriormente diffuso determinando la formazione di specifiche competenze locali a livello di coltivazione, lavorazione e commercializzazione.

Negli anni '50 l'area della VdS ha subito una serie di sollecitazioni derivanti dalle trasformazioni del sistema economico locale (sviluppo dell'industria leggera e in special modo tessile) e dalla "marginalizzazione" dell'agricoltura nell'ambito delle aziende familiari, da cui è derivata una riduzione di interesse specie per le coltivazioni ad alta intensità di lavoro, tra cui lo spinacio. Alcuni imprenditori agricoli (e commerciali) della VdS hanno trasferito le proprie attività (e le proprie competenze specifiche) nella VdC, che presentava un ambiente socio-economico più favorevole essendo meno interessata dall'evoluzione industriale (specie per le colture invernali, che non confliggevano neppure con l'occupazione nel turismo estivo da parte dei membri delle famiglie contadine).

La VdC dagli anni '60 ha dunque conosciuto una forte evoluzione della produzione spinacicola e orticola in generale (agevolata anche dalla presenza di aziende agricole di dimensioni più elevate rispetto alla VdS), tanto da affermare ben presto la propria immagine sui mercati all'ingrosso del nord Italia.

La stabilità dei sistemi spinacicoli della VdS e della VdC è stata interessata, ad ondate successive, anche da altri rilevanti fenomeni - tra loro in parte interconnessi - derivanti dalle trasformazioni della filiera, e in particolare:

- la dismissione delle basi logistiche locali da parte dei grandi commercianti privati esterni, a causa della riduzione dei volumi produttivi di spinacio nella VdS: lo spazio da essi lasciato è stato occupato sia da commercianti locali che da aziende agricole che hanno esteso il loro interesse alle fasi a valle della coltivazione. Si registra così il passaggio da "bacino di approvvigionamento" gestito essenzialmente da operatori esterni (Carbone, 1992) a "sistema di produzione locale specializzato" maggiormente autodiretto grazie allo sviluppo di una imprenditorialità locale volta al collegamento con i mercati di sbocco;
- la diffusione del trasporto su gomma, che ha rivoluzionato, flessibilizzandoli, i sistemi di approvvigionamento degli operatori dei grandi mercati all'ingrosso e ha favorito l'emergere di altre aree di produzione sia pure con minori volumi di prodotto;
- l'evoluzione dei modelli di consumo verso una richiesta sempre maggiore di contenuto di servizio: la domanda di spinacio fresco in foglia ha determinato una riduzione a vantaggio di tipologie innovative, dal prodotto di quarta gamma (lavato e imbustato) al surgelato e al precotto;
- l'evoluzione dei modelli di acquisto, sempre più orientati anche per il prodotto fresco alla moderna distribuzione; da ciò è derivato lo scavalcamento dei tradizionali mercati all'ingrosso, che da sempre avevano rappresentato il principale canale di commercializzazione dello spinacio toscano.

Tali fenomeni determinano una complessificazione dei rapporti verticali all'interno delle filiere e, nella misura in cui riducono il ruolo di differenziazione presso il consumatore sia

intermedio che finale delle caratteristiche intrinseche del prodotto-foglia, un aumento della pressione concorrenziale da parte di nuove aree produttive specializzate.

5.2. Tipicità e organizzazione

La VdS e la VdC alla fine degli anni '90 concentrano una quota della produzione nazionale di spinacio di poco inferiore al 20%, ma molto più elevata facendo riferimento al solo prodotto per il mercato fresco (esclusa cioè la surgelazione).

La struttura del sistema spinacicolo VdS-VdC è oggi molto articolata sia per tipologie di imprese agricole interessate che per tipologie di prodotti realizzati e di mercati serviti. Accanto alle tradizionali vendite sui mercati locali e sui mercati all'ingrosso delle regioni limitrofe (cui sono orientate soprattutto le aziende di modeste dimensioni), si è mantenuto il collocamento di partite significative sui mercati all'ingrosso del nord Italia (che spesso rappresentano un transito per l'esportazione, oggi forte soprattutto sul mercato tedesco) e si sono sviluppate - da parte di un numero limitato di imprese ma per volumi comunque significativi - le forniture dirette ad alcune grandi imprese della moderna distribuzione e la lavorazione della quarta gamma; la bollitura del prodotto è praticata in via accessoria da alcune aziende agricolo-commerciali della VdS, e la produzione per la surgelazione - pur praticata da alcune aziende di grande dimensione con ordinamento estensivo - non ha avuto nell'area un significativo sviluppo⁴.

La *ri-organizzazione delle modalità di produzione e di commercializzazione*, necessaria per la generazione di vantaggi competitivi aggiuntivi rispetto alla "specificità" del prodotto, è stata conseguita essenzialmente sulla base delle risorse specifiche di tipo contestuale maturate nel tempo (grazie alla presenza di lunga data della coltivazione dello spinacio nell'area) sia a livello di singole imprese che di sistema locale di imprese.

Un ruolo importante nel determinare la capacità di risposta delle imprese delle due aree al nuovo contesto competitivo deriva infatti dalla presenza di un insieme di *competenze umane specifiche* accumulate e sedimentate nel tempo (non ultima la presenza di manodopera disponibile e preparata per la raccolta), e sulla cui formazione e mantenimento ha inciso la prossimità territoriale delle aziende.

Tali fattori hanno contribuito alla definizione di una concezione comune e condivisa del prodotto-spinacio, di una sorta di "*cultura di prodotto*" relativa alle modalità di coltivazione, lavorazione e presentazione del prodotto. La "*cultura dello spinacio*" non solo ha rafforzato una immagine unitaria dello spinacio della VdS e della VdC sui mercati esterni e dunque sostenuto la "tipicità" del prodotto⁵, ma rende omogenee e dunque all'occorrenza in qualche modo "intercambiabili" le produzioni delle diverse aziende spinacicole dell'area anche al di là degli effetti dei fattori pedologici e climatici sulle caratteristiche delle foglie; ciò ha favorito la capacità di adattamento e di flessibilizzazione delle imprese nei rapporti con la clientela.

Quest'ultimo aspetto rimanda agli *assetti organizzativi* dei due sistemi locali, che appaiono ancor più determinanti nella ri-fondazione della "tipicità" del prodotto sulla base della capacità di risposta flessibile alle richieste dettate dai canali di vendita divenuti centrali in seguito alla ristrutturazione delle filiere dell'ortofrutta fresca. Infatti, accanto alla "qualità intrinseca" dello spinacio e alle modalità di presentazione, i requisiti che emergono con maggior forza dalle richieste delle catene della moderna distribuzione (sia per il prodotto in foglia che per la quarta

⁴ Si tenga comunque conto che lo spinacio per surgelazione è nei fatti una coltivazione "diversa" da quella per il mercato fresco, non solo per il fatto che richiede varietà diverse, ma anche perché essa viene di norma attuata sotto contratto scritto di integrazione verticale con imprese di surgelazione (assenti nelle due aree) ed è fortemente meccanizzata anche nella fase di raccolta.

⁵ Da rilevare come, sulla base delle peculiarità fisico-organolettiche dello spinacio, sia in VdC che in VdS siano state tentate anche iniziative di valorizzazione collettiva su base territoriale mediante l'impiego di marchi di origine; iniziative che però non hanno avuto fino ad ora esito positivo. Per approfondimenti si veda Belletti, Marescotti, Rossi e Rovai (1998).

gamma) e dei grossisti esportatori operanti sui grandi mercati all'ingrosso del nord Italia sono relativi alla capacità di volume, alla copertura delle forniture lungo tutta la campagna (di norma da settembre ad aprile), alla loro continuità e alla capacità di far fronte a punte giornaliere di richiesta.

L'organizzazione assunta dal sistema consente una *efficace integrazione tra imprese agricole* che hanno seguito percorsi diversificati nell'ambito della differenziazione del tessuto agricolo locale.

Le aziende orticole professionali che si sono specializzate su un numero molto ridotto di produzioni (spinacio in inverno, pomodoro da mensa o melone in estate) sono quelle orientate ai canali più moderni; accanto ad esse operano alcune decine di altre imprese familiari più piccole e meno specializzate oltre a un certo numero di imprese non professionali, per le quali lo spinacio è sovente una coltivazione meramente integrativa di reddito. Proprio grazie alla presenza di rapporti di *collaborazione informale* con queste ultime, e alla presenza di una diffusa "cultura dello spinacio", le aziende specializzate riescono a conseguire una flessibilità nella propria offerta: dalle piccole aziende professionali esse acquistano in caso di necessità il prodotto in campo, spesso dopo avere fornito servizi agro-meccanici specialistici (quali semina meccanica e trattamenti fitosanitari), il che consente anche un controllo sulle caratteristiche del processo e del prodotto; le aziende part-time operano all'occorrenza come "polmone" per il sistema, in quanto lo spinacio non viene messo a coltura in funzione di una specifica destinazione commerciale, ma di volta in volta raccolto e venduto a grossisti locali oppure portato direttamente su mercati all'ingrosso locali, o venduto in campo a grossisti o ad altre imprese agricole (che, nella misura in cui hanno svolto parte delle operazioni colturali, detengono una sorta di "diritto di prelazione" sul prodotto).

Le aziende spinacicole specializzate svolgono in questo modo anche un ruolo di raccordo tra sistema locale ed evoluzione delle esigenze del mercato, non solo rispetto ai flussi in uscita (di prodotto) ma anche in entrata (di know-how e di monitoraggio delle tendenze della domanda), e agevolano la specializzazione delle imprese "minori" sulle fasi più strettamente produttive, accrescendo il ruolo dello spinacio nella formazione del reddito.

La complementarità tra diverse tipologie di impresa si manifesta anche nella presenza di un attivo mercato stagionale del fattore capitale fondiario, che consente alle aziende specializzate di ricorrere nei mesi invernali a terreni "messi a disposizione" (al di fuori delle formalità richieste) da imprese orientate a colture estensive nei restanti periodi dell'anno; ciò consente agli spinacicoltori specializzati non solo di ampliare la propria produzione ma anche di evitare fenomeni di stanchezza dei terreni.

Nella maggior parte dei casi le maggiori aziende spinacicole tendono a far fronte con produzione propria agli impegni di fornitura assunti, mettendo a coltura le necessarie superfici su terreni in proprietà o in affitto temporaneo; il "polmone" produttivo delle aziende minori consente comunque di far fronte alle punte di domanda o agli effetti di eventi microclimatici sfavorevoli, e rappresenta dunque un fattore fondamentale per l'assunzione di impegni rigidi di fornitura richiesti dai canali più moderni.

L'organizzazione produttiva dello spinacio nella VdC e nella VdS evidenzia dunque il ruolo svolto dalla presenza di una fitta rete di relazioni tra imprese, flessibili e spesso di tipo informale (una sorta di «cooperazione silenziosa»), la cui esistenza è strettamente connessa alla prossimità, alla storia e alla tradizione produttiva delle due aree, le quali - intervenendo sulle tre dimensioni dell'incertezza, della frequenza e della specificità delle risorse investite (Williamson, 1985; Dei Ottati, 1987) - abbassano i costi di funzionamento del mercato (dei «mercati di fase» all'interno del sistema produttivo) e, almeno fino ad oggi, hanno consentito di compensare le inefficienze determinate dalla frammentazione produttiva, dalle difficoltà di introduzione di tecniche labour-saving e dai livelli del costo della manodopera.

Ciò consente il mantenimento di una forte immagine territoriale del prodotto spinacio, non tanto presso il consumatore finale (specie quello non toscano), ma anche (o soprattutto, specie

sui mercati molto distanti) presso gli acquirenti intermedi, in funzione non più (solo) delle qualità intrinseche ma (anche e forse soprattutto) della capacità di servizio che il territorio - inteso come insieme di rapporti localizzati e organizzazione produttiva che in esso si è stratificata nel tempo - è in grado di offrire.

6. Tradizione, tipicità e organizzazione del vivaismo pistoiese

6.1. Il vivaismo ornamentale pistoiese: il ruolo della tradizione nella costruzione della tipicità

La produzione di piante ornamentali nell'area pistoiese ha conosciuto tre fasi evolutive principali (Cipriani, 1998): l'avvio (1850-1900), il consolidamento (1900-1950) e lo sviluppo (dal 1950).

La fase di avvio segna la nascita del vivaismo pistoiese con la costituzione del primo vivaio nel 1849, frutto della spinta generata dall'elevata richiesta di piante per l'arredo di giardini soprattutto nelle province di Firenze e Lucca, ambedue caratterizzate da una lunga tradizione nella cura dei giardini e parchi pubblici. Merita evidenziare come la nascita del vivaismo a Pistoia non derivò dalla trasformazione degli indirizzi colturali di aziende agricole esistenti e come la vocazione al commercio caratterizzò dagli inizi i primi vivaisti.

Fino agli inizi del '900 il numero dei vivai continuò a svilupparsi soprattutto con l'acquisizione di nuovi spazi in orti e giardini all'interno delle mura cittadine. La ristretta area all'interno della quale tale ampliamento dell'attività si è diffuso ha sicuramente "fomentato le spinte di emulazione" (Cipriani, 1998 pag.9) determinando una rapida espansione dell'attività e una ampia diffusione delle informazioni e delle conoscenze tecniche.

Tra il 1900 e il 1950 si andò consolidando il ruolo di quelle che poi diventeranno le ditte storiche dell'attività vivaistica pistoiese; lo sviluppo dei nuovi mezzi di trasporto favorì l'espansione dell'attività commerciale, ma due battute di arresto, derivanti dalle due guerre, segnarono questo periodo. Dopo la prima guerra mondiale, nel periodo fascista l'obiettivo dell'autosufficienza alimentare fece indirizzare l'attività vivaistica soprattutto verso la scelta di specie da frutta. Tuttavia già a quel tempo era diffusa la consapevolezza della possibilità di incrementare gli spazi di mercato attraverso la differenziazione, in particolare con l'offerta di servizi ai consumatori, tanto che i vivai di maggiori dimensioni disponevano già di architetti e altro personale specializzato per l'offerta di servizi ai consumatori, con particolare riguardo alla progettazione di parchi e giardini.

Il periodo successivo alla seconda guerra mondiale ha segnato la vera esplosione dell'attività vivaistica, che da allora ha decuplicato la superficie investita rispetto alla fine della prima metà del XX secolo passando da 500 Ha a circa 5000 Ha.

Attualmente Pistoia è leader nell'attività vivaistica ornamentale non solo a livello nazionale (con circa il 34% della PLV vivaistica italiana) ma anche europeo. Tale leadership si è fondata inizialmente anche sulla commercializzazione di un prodotto unico nel suo genere, ovvero la produzione delle cosiddette "piante pronto effetto", esemplari di grandi dimensioni che per caratteristiche colturali e qualitative possono essere destinati all'arredo di parchi e giardini senza essere sottoposti a stress in fase di trapianto. Oggi il ruolo detenuto da questo prodotto è stato in parte ridotto dall'incremento della produzione in contenitore, di cui si parlerà più oltre.

Ma quali sono stati i fattori che hanno consentito un simile sviluppo? Tra i più importanti sono sicuramente da annoverare (Ciatti, 1998): il clima (mediterraneo, con precipitazioni superiori alla media e ben distribuite nell'anno), i caratteri geomorfologici dell'area⁶, le

⁶ In particolare la morfologia delle montagne che circondano la pianura pistoiese accentuano la presenza di un'adeguata disponibilità idrica, che risulta particolarmente rilevante anche per la coltivazione in contenitore.

caratteristiche pedologiche⁷, la facile acquisizione a costi contenuti di fattori produttivi (paleria di castagno per le alberature, paglia della segale per la zolla, terriccio) grazie alla prossimità alle foreste della montagna pistoiese; la posizione baricentrica di Pistoia rispetto ai mercati di consumo e alle principali arterie stradali e ferroviarie.

Accanto a questi “fattori localizzativi”, che hanno sicuramente giocato un ruolo fondamentale sino all’inizio della seconda metà del Novecento, altri elementi si sono affiancati ad essi, completando o addirittura scavalcando per importanza il loro ruolo nella definizione della competitività sul mercato. Ciò ovviamente anche in relazione al mutamento del quadro competitivo di riferimento, conseguente all’allargamento dei mercati, all’aumento della concorrenza sul fronte dell’offerta e all’incremento e alla diversificazione della domanda.

Una risposta importante è stata data grazie alle risorse del capitale umano presente sul territorio, caratterizzate in primis da una forte capacità d’innovazione: negli anni ’70 e ’80 è stata avviata e sviluppata la tecnica della coltivazione delle piante in contenitore in plastica, anziché in piena terra. L’impiego di questa tecnica di coltivazione ha consentito una scomposizione del processo produttivo e una più facile realizzazione delle differenti fasi in aziende diverse, determinando inoltre una flessibilizzazione del ciclo produttivo e conseguentemente di quello finanziario dell’azienda e consentendo così l’utilizzo e dunque l’alienazione della pianta durante l’intero arco annuale, grazie all’eliminazione dei vincoli derivanti dall’impossibilità di espianto e trapianto nella stagione fredda e nel periodo vegetativo (tarda primavera-estate).

Sotto il profilo commerciale, la produzione in contenitore è veicolo di un ampliamento del mercato, in quanto rende più facile il trapianto anche al consumatore non dotato di competenze specifiche (Tesi, 1998).

Tuttavia, come verrà analizzato nel paragrafo che segue, nella perpetuazione della competitività della produzione pistoiese una posizione centrale hanno avuto e tuttora rivestono le peculiari relazioni organizzative esistenti.

6.2. Il rapporto tra relazioni organizzative e tipicità

La storia e la tradizione hanno giocato un ruolo fondamentale nello sviluppo del sistema vivaistico pistoiese. Un elevato numero di aziende - principalmente di piccole e medie dimensioni - si è andato costituendo, dando luogo ad una consistente concentrazione di una specifica attività produttiva in un’area molto limitata.

Se la specializzazione e la tipicità della produzione sono le caratteristiche maggiormente evidenti dell’area, è molto rilevante la definizione delle strette relazioni sviluppatesi tanto tra gli operatori della filiera quanto con imprese collaterali, in special modo quelle di progettazione di parchi e giardini.

Le figure centrali del sistema vivaistico pistoiese sono rappresentate dai grandi vivai (GV), i quali riescono a controllare contemporaneamente sia la fase produttiva che quella commerciale. Infatti, i piccoli vivai (PV) hanno un mercato solo locale o, nella maggior parte dei casi non producono per il mercato, ma esclusivamente per i GV, dai quali dipendono sia per la collocazione del loro prodotto che per la fissazione del prezzo.

Nella struttura organizzativa, i PV rivestono il ruolo di sub-fornitori dei GV talvolta in modo occasionale e non esclusivo, più spesso in modo continuativo e in alcuni casi esclusivo, fino a beneficiare della fornitura dai GV di parte degli input (semi, piccole piante, terriccio, vasi) e di servizi di assistenza tecnica.

Un ruolo differente viene giocato all’interno del sistema dai vivai di medie dimensioni (MV), che hanno rapporti sia con i PV (in veste di acquirenti) sia con i GV (in veste di sub-

⁷ In particolare la favorevole composizione del terreno - di tipo sciolto, ben strutturato e con alte quantità di sabbia e limo rispetto all’argilla - che fa “respirare ossigeno” alle radici e “fa la zolla”, ovvero consente la conservazione di un pane di terra attorno alla radice al momento dell’espianto di modo che l’apparato radicale rimane intatto.

fornitori saltuari o continuativi), sia direttamente con il mercato. Tale rapporto con il mercato, fa sì che a fronte di una domanda molto variabile sia nelle specie che nelle quantità, nel soddisfare le richieste pervenute, essi facciano leva su PV “appartenenti” a reti di imprese facenti capo a diversi GV. Di conseguenza essi giocano all’interno del sistema un ruolo di raccordo tra reti differenti.

La struttura organizzativa esistente non è un fenomeno né contingente né casuale, ma il risultato di una convergenza di interessi reciproci organizzativi, finanziari e commerciali. Anche se i canali di vendita più importanti sono controllati solo dai GV, gli unici ad avere una organizzazione di vendita e talvolta una strategia commerciale, i PV, attraverso il legame con aziende solide e leader sul mercato riescono, da un lato, a concentrare la propria attività sulla produzione, verso la quale sono spesso maggiormente vocati, e contemporaneamente a minimizzare il rischio di mercato, mentre nelle relazioni con i MV riescono a incrementare gli sbocchi della propria produzione. In altre parole, la struttura esistente è il frutto di accordi taciti tra grandi, medi e piccoli vivaisti che permettono di armonizzare in un progetto sistemico progettualità imprenditoriali differenti.

La struttura organizzativa, che poggia sia su accordi taciti ma vincolanti con le aziende sub-fornitrici (soprattutto PV), sia sulla presenza di un serbatoio produttivo garantito da PV e MV non legati da alcun vincolo formale o informale ai GV, offre ai GV l’opportunità di avere sempre una massa critica di prodotto sufficiente a soddisfare la domanda sotto il profilo sia qualitativo sia quantitativo e di dotarsi anche di un’elevata flessibilità strutturale e gestionale. I GV hanno così la possibilità di adeguarsi alle fluttuazioni di mercato e di concentrare la loro attività sulla commercializzazione.

La scelta della struttura organizzativa è effettuata dai GV sulla base di alcuni fattori limitanti che caratterizzano il settore, fra i quali il principale consiste nella difficoltà di prevedere la domanda e la conseguente necessità di minimizzare i costi fissi e quindi gli impianti allo scopo di mantenere una maggiore flessibilità. Si deve comunque evidenziare come il fatto che il settore non abbia mai affrontato una crisi effettiva, così che la crescente domanda ha sempre permesso sia ai GV che ai MV e PV di vendere l’intera produzione, non ha mai fatto sperimentare turbative reali all’assetto esistente.

L’aspetto più importante di tali relazioni è l’elevato livello di stabilità nella durata e flessibilità nei termini, grazie prevalentemente alla rete di contatti formali e informali tra gli operatori. Questo elemento, probabilmente, costituisce una delle ragioni del vantaggio competitivo detenuto dal sistema fino ad ora. Infatti, esso è molto sensibile alle modificazioni dell’ambiente con cui interagisce anche grazie al fatto che gli operatori che agiscono sul territorio dividono radici culturali comuni, importanti sia nelle relazioni interpersonali poiché contribuiscono sia ad una tacita definizione dei codici di comportamento, sia nell’interpretazione univoca dei messaggi provenienti dall’esterno (Camagni, 1989).

La stabilità e la flessibilità delle relazioni così come la circolazione e la diffusione delle informazioni hanno accresciuto le possibilità di introdurre nel settore innovazioni sia tecniche che organizzative. Questo è stato possibile anche grazie alla presenza di una diffusa conoscenza tecnica e al fatto che il sistema apprende non solo svolgendo l’attività interna (*learning by doing*), ma anche grazie all’interazione che l’imprenditore instaura con l’ambiente che lo circonda.

Da un punto di vista tecnico, dobbiamo osservare una rapida diffusione tanto dell’innovazione di processo, che riduce i costi di produzione, quanto di prodotto, che soddisfa una domanda privata sempre più esigente alla continua ricerca di prodotti innovativi.

Sotto il profilo organizzativo, si è consolidata una scomposizione verticale del processo produttivo in fasi, svolte da aziende diverse. E’ interessante notare come l’innovazione organizzativa sia stata resa possibile grazie a quella tecnica: ci riferiamo, in particolare, alla coltivazione di piante in contenitore, che svincola l’allevamento delle piante dalla terra.

La scomposizione verticale del processo produttivo in aziende differenti assieme alla stretta rete di relazioni verticali e orizzontali tra le imprese tanto a livello produttivo quanto commerciale, il know how diffuso, nonché le peculiari caratteristiche pedoclimatiche, determinano altresì una standardizzazione (uniformità) nei prodotti intermedi e finali che è sicuramente peculiare di questa area. Ciò porta un elevato vantaggio competitivo, in quanto si riesce a soddisfare una domanda crescente caratterizzata da richieste di grandi partite di prodotto differenziate nelle specie e omogenee nella qualità.

Le imprese vivaistiche mostrano un duplice rapporto di cooperazione e competizione. La cooperazione può essere sia “consapevole” che “incosapevole” (Becattini, 1994), ma la seconda nel comparto è più frequente. La diffusione della prima si ha malgrado l’assenza “un’interazione codificata” degli operatori, mentre la cooperazione inconsapevole deriva dalla presenza dalla prossimità spaziale e culturale degli agenti con conseguenze evidenti sulla fluidità nella diffusione delle informazioni. La cooperazione tacita di aziende, che si trovano in differenti stadi della filiera, è bilanciata da un’elevata competizione tra aziende vivaistiche, specialmente quelle di maggiori dimensioni, che operano nella stessa fase, in particolare quella commerciale.

In sintesi, la concentrazione della produzione è importante non solo in termini di minimizzazione dei costi di trasporto e di comunicazione (Camagni, 1989): da un lato, essa è rilevante per la presenza sul “territorio” di risorse di capitale umano, con implicazioni sulla curva di esperienza globale e, dall’altro, per l’esistenza di una rete di contatti formali e informali tra gli operatori locali.

Il successo del sistema affonda le sue radici nelle risorse naturali dell’area, nella tradizione dell’attività, nelle risorse umane e tecniche acquisite su base esperienziale, nelle economie di localizzazione. Tuttavia accanto a questi elementi, la leva che attualmente consente il perpetuarsi della penetrazione del mercato, grazie all’elevata riconoscibilità del prodotto, è costituita dalla rete di relazioni formali e soprattutto informali tra gli agenti del sistema, la cui struttura, intensità e dinamismo consentono una risposta tempestiva e flessibile ai mutamenti che si determinano sul mercato.

7. Risorse organizzative e territorio

7.1. La struttura organizzativa territoriale e la scomposizione dei processi

L’analisi dei casi di studio mostra come la peculiare organizzazione produttiva del sistema territoriale di imprese, associata in misura più o meno decisiva alle caratteristiche specifiche delle risorse naturali e ambientali, sia, soprattutto nella fase attuale, l’elemento centrale nella differenziazione del prodotto sui mercati intermedi e/o finali.

La storia e la tradizione produttiva, l’agglomerazione delle imprese in ambiti ristretti, l’accumulazione di esperienza e di know-how specifico, la flessibilità nell’uso dei fattori e dei mercati di fase, le relazioni faccia a faccia tra imprese, l’instaurarsi di legami consolidati con i mercati di sbocco, la capacità di produzione e assimilazione endogena di innovazioni di processo, di prodotto e organizzative rappresentano altrettanti fattori “costitutivi” del territorio, la cui contemporanea presenza fa sì che il sistema produttivo sia in grado di reagire con efficacia ai cambiamenti di mercato mantenendo capacità di differenziazione e vantaggi competitivi.

Il territorio diventa così un serbatoio di capacità organizzativa latente dal quale le imprese del sistema possono attingere, strutturandosi in funzione dei propri obiettivi strategici diversificati, contribuendo allo stesso tempo ad alimentarlo.

Le particolarità della struttura organizzativa dei sistemi produttivi territoriali analizzati possono essere colte esaminandone due elementi centrali, tra loro intimamente connessi: le

caratteristiche e la tipologia delle imprese da un lato, e la natura delle relazioni che tra di esse si instaurano all'interno del sistema territoriale dall'altro.

Il primo elemento comune ai due sistemi esaminati si riferisce alla presenza, all'interno di un'area territoriale circoscritta, di un *nucleo di imprese agricole* sufficientemente specializzate dal punto di vista degli ordinamenti produttivi, ma eterogenee per dimensione, capacità imprenditoriale, ordinamento produttivo e "stile" dell'imprenditore.

Elementi trainanti dei sistemi produttivi spinacicoli e vivaistici sono le imprese agricole di più rilevante dimensione economica, in grado di realizzare elevati volumi produttivi e di inserirsi nei canali commerciali più moderni; queste imprese, presenti in numero non elevato, fungono da leader del sistema, e spesso da "integratori versatili" (Becattini e Rullani, 1993), nel senso che svolgono in maniera più o meno volontaria e deliberata il compito di fungere da innovatori e di trasmettere competenze e managerialità alle altre imprese del sistema, in questo modo generando economie esterne all'impresa ma interne al sistema produttivo territoriale.

A fianco di questo gruppo di imprese opera una fitta rete di piccole-medie imprese, ad ordinamenti produttivi meno specializzati e, specie nel caso dello spinacio, condotte in modo non professionale e/o part-time. La produzione di queste imprese è commercializzata su canali più tradizionali, oppure attraverso le imprese leader, in maniera più o meno continuativa; come si vedrà meglio in seguito, è proprio il recupero delle capacità produttive di questo gruppo di imprese a permettere alle imprese leader una maggior flessibilità di azione ed una riduzione del fattore rischio connesso all'instabilità dei mercati.

Il secondo elemento si riferisce alla peculiarità del sistema di relazioni tra imprese.

La funzionalità all'evoluzione dei mercati di collocamento del prodotto delle relazioni che si vengono ad instaurare tra le imprese appartenenti ai sistemi produttivi locali, trova il proprio presupposto nel graduale processo di *scomposizione del processo produttivo su scala locale* resa possibile dalla concentrazione produttiva realizzata nel tempo all'interno delle due aree e dall'attivazione di dinamici ed efficienti mercati di fase⁸. Nei due casi di studio esaminati è proprio la tradizione produttiva delle due aree, la consistenza dei volumi di prodotto e la prossimità territoriale e "culturale" a facilitare l'attivazione di mercati di fase in grado di funzionare in maniera estremamente flessibile (e, come vedremo, a bassi costi transazionali) e tale da garantire ai sistemi la capacità di far fronte alla trasformazione dei mercati: come emerso dall'analisi dei casi, tali mercati riguardano sia *servizi*, quali gli affitti temporanei di terreni, le prestazioni lavorative specializzate (ad esempio per la raccolta dello spinacio o la potatura delle piante), le prestazioni meccaniche per l'esecuzione di fasi particolari del processo (semina, raccolta), che *semilavorati*, come ad esempio lo spinacio acquistato in campo e/o non ancora lavorato, le piante nelle varie fasi di accrescimento, e anche *prodotti pronti* per l'immissione sui mercati.

7.2. Mercati di fase e beni relazionali

Non è solamente la presenza dei mercati di fase, ma sono le loro peculiarità di funzionamento che fanno sì che i sistemi produttivi presi in esame riescano ad adattarsi flessibilmente ai mutamenti derivanti dal mercato e dal contesto esterno, grazie anche all'adozione di innovazioni di processo e di prodotto che permettono al sistema di continuare a vivere modificandosi e ricreando il proprio vantaggio competitivo.

⁸ La scomponibilità tecnica e organizzativa dei processi produttivi rappresenta un elemento centrale nella letteratura sui sistemi locali di piccole imprese e in particolare sui distretti industriali, in quanto consente la presenza di imprese specializzate anche di piccola dimensione, e l'attivazione di mercati di fase dinamici e flessibili all'interno dell'area territoriale. A questo proposito Becattini, in una Lettura dal titolo "Estendibilità del concetto di distretto industriale ai fenomeni economico-agrari" tenuta nel 1999 all'Accademia dei Georgofili, sottolinea come le peculiarità dei fattori di produzione rendano generalmente meno agevole la scomponibilità e la scomposizione dei processi in agricoltura rispetto al settore industriale, a causa principalmente di due fattori: le peculiarità della tecnica e dell'ambiente socio-culturale e il fatto che molte operazioni produttive richiedono la proprietà o il possesso del fattore terra.

L'analisi dei casi ha evidenziato la nascita e la diffusione, all'interno del sistema locale, di *standardizzazioni particolari*, il cui ruolo è stato segnalato con riferimento ai distretti industriali: “le imprese di distretti industriali grandi e affermati possono trarre vantaggio anche dalla condivisione di standardizzazioni sviluppate all'interno del distretto” (Bellandi, 1987, p.58).

Nei casi esaminati le *standardizzazioni particolari* si riferiscono non solo ad una concezione condivisa delle caratteristiche del prodotto (e dunque delle modalità con cui deve essere realizzato), ma anche ai principi cui si devono ispirare i rapporti tra agenti del sistema locale, tra cui anche le modalità di gestione delle transazioni relative ai prodotti finiti o semilavorati, ai fattori produttivi e ai servizi di produzione. Le *standardizzazioni particolari* rappresentano dunque una importante tipologia di *beni relazionali* nell'ambito del sistema di produzione (Storper, 1997; De Rosa, 1997) e che derivano dalla prossimità ma soprattutto dalla storia e dalla tradizione produttiva e di relazioni tra gli agenti del sistema stesso.

L'esistenza di *standardizzazioni particolari* condivise all'interno del sistema locale è quindi il presupposto dell'efficacia di funzionamento dei mercati di fase, i quali, unitamente alla prossimità territoriale e culturale degli agenti, generano quello che negli studi sui distretti marshalliani va sotto il nome di *mercato comunitario* (Dei Ottati, 1987). La presenza di un mercato comunitario porta a una riduzione dei costi di transazione interni al sistema che permette di ridurre i rischi connessi all'avvio di attività nuove o all'introduzione di innovazioni, un miglior coordinamento tra attività complementari e la fruizione di economie esterne, rendendo dunque possibile la fruizione dei benefici della scomposizione flessibile del processo di produzione (Dei Ottati, 1987).

Con riferimento ai casi esaminati e in particolare alla scomposizione flessibile dei processi produttivi, tale aspetto è centrale nella misura in cui attenua la percezione del rischio nei rapporti tra imprese integrate con il mercato finale e imprese che contribuiscono al “serbatoio di capacità”⁹, e consente dunque a tali rapporti di realizzarsi in modo “informale” e funzionale alle esigenze dei mercati esterni al sistema locale.

L'attivazione di efficienti mercati di fase e la possibilità di specializzazione e flessibilizzazione sono strettamente connesse alla coesistenza, nell'ambito del sistema produttivo territoriale, di imprese con caratteristiche diversificate ma complementari, e in particolare dalla coesistenza di imprese altamente professionali e fortemente “strutturate” e di aziende-famiglia di piccole dimensioni, a conduzione diretta e spesso part-time. La sostenibilità dello sviluppo del sistema locale dipende dal fatto che le strategie di queste tipologie di impresa diversificate possano coesistere all'interno di un'unica progettualità sistemica¹⁰, che incide sulla riduzione del numero e sulla semplificazione dei processi attivati dalle imprese agricole (in particolare la dismissione della produzione degli input tradizionali, di alcuni servizi reali e della lavorazione e commercializzazione degli output all'esterno del sistema locale), la maggiore facilità al ricorso di tecniche innovative, l'agevolazione del rinnovamento dei processi all'interno della combinazione aziendale, e la riduzione dell'incertezza (Iacoponi, 1995.a).

Un secondo e fondamentale effetto della presenza di *standardizzazioni particolari* intorno alle quali si realizza la convergenza delle imprese dei due sistemi, e in special modo di quelle

⁹ Infatti i “semilavorati” e i prodotti finiti sono di per sé fortemente specifici (oltre che deperibili, nel caso dello spinacio), per cui si potrebbero generare forme di opportunismo da parte delle imprese acquirenti: le piccole imprese “non professionali” rispetto al prodotto (piante ornamentali o spinacio) non diverrebbero altro che un cuscinetto su cui le imprese più specializzate potrebbero scaricare il rischio delle instabilità del mercato e delle variazioni della domanda.

¹⁰ Si viene cioè a configurare un “sistema locale di imprese agrarie ed agro-industriali all'interno del quale un'atmosfera tecnologica di facile accesso, un mercato comunitario che agevola gli scambi a bassi costi transazionali ed un'elevata specializzazione produttiva costituiscono delle economie esterne sufficientemente rilevanti da consentire una prassi (implicita od esplicita) di *pianificazione collettiva* grazie alla quale il *progetto azienda* di ogni singola impresa può essere formulato tenendo conto (implicitamente od esplicitamente) dei *progetti azienda* di tutte le altre imprese del sistema locale” (Iacoponi, 1995.a, pp.83-84).

circa il prodotto, è relativo alla formazione dell'identità e dell'immagine dello spinacio e delle piante ornamentali delle due aree sui mercati finali¹¹: l'insieme di relazioni che nel tempo si vengono ad instaurare e consolidare attraverso scambi ripetuti tra imprese del sistema territoriale e acquirenti sui mercati intermedi esterni al sistema produttivo territoriale rafforza la "reputazione" del prodotto proveniente da quel particolare territorio e ad alimentare il patrimonio di beni relazionali di cui si dota il sistema nei suoi rapporti con l'esterno.

Il vantaggio competitivo è così ottenuto grazie alla capacità del sistema di riprodursi, adattando l'output principale che così acquisisce riconoscibilità e differenziazione sui mercati. Fondamentalmente si tratta di un processo di sviluppo endogeno, nel quale la capacità del sistema di imprese di dirigere il cambiamento attraverso l'adozione e rapida diffusione di innovazioni gioca un ruolo determinante nel permettere il mantenimento di un vantaggio competitivo, rendendo riconoscibile il prodotto nel tempo e garantendone la "tipicità".

8. Risorse organizzative territoriali e tipicità

L'analisi condotta ha consentito di mostrare come, per alcuni prodotti agro-alimentari tipici, a fronte delle forti trasformazioni intervenute nell'ambito delle filiere e dell'ampliamento dei confini concorrenziali che deriva dalla globalizzazione dei mercati, la capacità di flessibilizzazione del sistema attraverso una costruzione di relazioni locali rappresenta la pre-condizione per il mantenimento di un vantaggio competitivo sui mercati che passa attraverso la ri-costruzione di una identità specifica del prodotto, ovvero per la ri-definizione della sua tipicità su basi nuove e strettamente collegate alle particolarità dell'organizzazione produttiva del sistema locale di produzione.

In entrambi i casi esaminati la tipicità del prodotto prende avvio dalla presenza di un vantaggio competitivo fondato sulle caratteristiche fisiche del territorio, dalla quale derivano alcuni caratteri di specificità e di eccellenza del prodotto, prodotto che in un contesto territoriale determinato (non solo locale) risulta ben identificato dall'origine geografica: le piante di Pistoia e lo spinacio della Val di Cornia e della Val di Serchio risultano così noti presso ampie fasce di operatori (tanto finali che intermedi) esterni alle stesse aree di produzione.

Il successo del prodotto determina la diffusione della coltivazione nelle due aree e spinge le imprese verso la specializzazione. Da ciò si generano un insieme di vantaggi competitivi, la cui origine deriva dai fattori evidenziati dalla letteratura sui sistemi produttivi territoriali e, in particolare, sui distretti. Il ruolo di questi fattori, e nello specifico quello dei cosiddetti "beni relazionali", si è rivelato centrale nella capacità dei due sistemi locali di produzione di "resistere" alle pressioni competitive generate dalle profonde trasformazioni delle rispettive filiere.

In sostanza, con il tempo, si registra un passaggio fondamentale: non è più il prodotto in sé a generare vantaggio competitivo (l'allargamento dei mercati consente la concorrenza di prodotti "simili" provenienti anche da aree molto lontane), ma sono le caratteristiche del sistema organizzativo generatosi nel tempo all'interno dell'area produttiva a determinare la riconoscibilità del prodotto sul mercato, perpetuandone la sua tipicità.

In questa accezione il territorio assume una valenza centrale: il territorio "è il luogo in cui si organizzano le forme di cooperazione tra le imprese, è il luogo in cui si decide la divisione sociale del lavoro; è, in definitiva, il punto di incontro tra le forze di mercato e le forme di regolazione sociale" (Garofoli e Mazzoni, 1994, p.8). Questa particolare accezione di territorio, relativamente recente negli studi di organizzazione industriale e di economia regionale, porta a centrare l'attenzione non solo sul processo tecnico di produzione e sulle condizioni

¹¹ Le standardizzazioni particolari di prodotto generano *economie esterne di qualificazione* (Dei Ottati, 1987; Storper, 1997).

organizzative che lo rendono possibile, ma anche sulla dimensione sociale e istituzionale che permette al processo stesso di attuarsi, modificarsi e riprodursi, orientandone il cambiamento.

Bibliografia

- Allaire G., Sylvander B., «Qualité spécifique et systèmes d'innovation territoriale», *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurale*, n.44, 1997
- Barjolle D., Chappuis J.M., Sylvander B., «From individual competitiveness to collective effectiveness: a study on cheese with Protected Designations of Origin», In: EAAE - ISHS Seminar, *Competitiveness: does economic theory contribute to a better understanding of competitiveness?*, The Hague, NL, 1998
- Becattini G., «Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico», in: Pyke F., Becattini G., Sengenberger W. (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione tra imprese in Italia*, Edizioni Banca Toscana, Studi e Informazioni, Quaderni n.34, Firenze, 1991
- Becattini G., Rullani E., «Sistema locale e mercato globale», *Economia e Politica Industriale*, 20(80), 1993
- Becattini G., *La lezione dei distretti industriali*, IRIS, Villa Medicea di Artimino, 1994
- Bellandi M., «La formulazione originaria», in: Becattini G. (a cura di.), *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Il Mulino, Bologna, 1987
- Bellandi M., *Economie di scala e organizzazione industriale*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Belletti G., «Sviluppo rurale e prodotti tipici: reputazioni collettive, coordinamento e istituzionalizzazione», Convegno della Società Italiana di Economia Agraria *Sviluppo rurale: società, territorio e impresa*, Firenze, 2000.
- Belletti G., Marescotti A., Rossi A., Rovai M., «Territorially based promotional strategies of a traditional vegetable product: the case of spinach in Val di Cornia and Val di Serchio», in: Arfini F., Mora C. (eds.), *Typical and traditional products: rural effects and agro-industrial problems* (52nd EAAE Seminar, Parma, 1997), 1998.
- Bérard L., Marchenay P., «Lieux, temps et preuves: la construction sociale des produits de terroir», *Terrain*, n.24, 1995.
- Carbone A., «Integrazione produttiva sul territorio e formazione di sistemi agricoli locali», *La Questione Agraria*, n.46, 1992.
- Cecchi C., «Per una definizione di distretto agricolo e distretto agroindustriale», *La Questione Agraria*, n.46, 1992.
- Chappuis J.M., Sans P., «Actors Co-ordination: Governance Structures and Institutions in Supply Chains of Protected Designations of Origin», 67th EAAE Seminar, “The socio-economics of origin labelled products in agro-food supply chains: spatial, institutional and co-ordination aspects” (Le Mans, 28-30 October 1999), 1999.
- Ciatti G., «Pistoia culla del vivaismo ornamentale: ambiente e territorio», *Pistoia Programma*, n.43-44, 1998
- Cipriani A., «Vivaismo story», *Pistoia Programma*, n.43-44, 1998
- Camagni R., «Cambiamento tecnologico, “milieu” locale e reti di imprese: verso una teoria dinamica dello spazio economico», *Economia e politica industriale*, n.64, 1989.
- De Rosa M., «Quale approccio per lo studio dei sistemi agro-alimentari locali?», *Rivista di Economia Agraria*, vol.LII, n.4, 1997.
- De Sainte Marie C., Casabianca F., «Innover dans des productions patrimoniales. Génération d'objets techniques et émergence de règles dans les processus d'organisation», *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales*, n.37, 1995.
- Dei Ottati G., «Il mercato comunitario», in: Becattini G. (a cura di), *Mercato e forze locali. Il distretto industriale*, Franco Angeli, Milano, 1987.

- Delfosse C., «Qualité, lien au lieu et développement local», in: Casabianca F., Valceschini E. (Eds.), *La qualité dans l'agro-alimentaire: émergence d'un champ de recherches*, AIP Construction social de la Qualité – Rapport Final, INRA, Paris, 1996.
- Fanfani R., Montresor E., «Istituzioni ed imprese nel percorso di sviluppo dei sistemi locali di produzione agroalimentare», *La Questione Agraria*, n.69, 1998.
- Garofoli G., Mazzoni R., «I sistemi produttivi locali: un'introduzione», in: Garofoli G., Mazzoni R. (A cura di), «*Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazione*», Franco Angeli, Milano, 1994.
- Iacoponi L., «Distretto industriale marshalliano e forme di organizzazione delle imprese in agricoltura», *Rivista di Economia Agraria*, n.4, pp.379-431, 1990.
- Iacoponi L., «Impresa e distretto: una interpretazione della sostenibilità dell'impresa familiare», in: Mantino F. (a cura di), *Impresa agraria e dintorni. Contributi allo studio dell'impresa e delle sue trasformazioni nel territorio*, INEA - Studi e Ricerche, Roma, 1995.a.
- Iacoponi L., «Organizzazione dell'impresa agraria e sistema agricolo locale», Aa.Vv., *Il sistema agrimarketing e le reti di impresa*, Giornate Tassinari sull'Economia e la Politica Agraria, (Assisi, luglio 1994), 1995.b.
- Marescotti A., «Prodotti tipici e sviluppo rurale alla luce della teoria economica delle convenzioni», Convegno della Società Italiana di Economia Agraria *Sviluppo rurale: società, territorio e impresa*, Firenze, 2000.
- Pacciani A. (A cura di), *Il sistema agricolo-industriale della Toscana attraverso l'analisi delle filiere*, Regione Toscana - Accademia dei Georgofili, 1994.
- Pacciani A., Belletti G., Giancani L.A., Marescotti A., Scaramuzzi S. (A cura di), *Agricoltura toscana e sistema agro-industriale. Caratteristiche strutturali e rapporti organizzativi*, Osservatorio INEA per la Toscana, Firenze, 1996.
- Pacciani A., Belletti G., Marescotti A., Scaramuzzi S. (A cura di), *Strutture e dinamiche del sistema agro-industriale toscano*, Osservatorio INEA per la Toscana, Firenze, 1998.
- Pacciani A., Scaramuzzi S., «Quantificazione e caratterizzazione del target», FLO-Ricerca, Comune di Pescia, Co.Ripr.Ol., S.Marco Litotipo, Lucca, 1998
- Panattoni A., «Note economiche sull'orticoltura della Bassa Valle dell'Arno e del Serchio», *Rivista di Economia Agraria*, n.1, 1953.
- Polidori R., Romano D., «Dinamica economica strutturale e sviluppo rurale endogeno: il caso del Chianti Classico», *Rivista di Economia Agraria*, LII, n.4, 1997.
- Romano D., «I sistemi locali di sviluppo rurale», in: CNEL, *L'agricoltura tra locale e globale. Distretti e filiere*, CNEL, Roma, 2000.
- Rossi A., Rovai M., «The evolution process towards the setting up of strategies of valorisation of typical products. The case of the Garfagnana spelt», in: Arfini F., Mora C. (eds.), *Typical and traditional products: rural effects and agro-industrial problems* (52nd EAAE Seminar, Parma, 1997), 1998.
- Scaramuzzi S., «Tradition, cooperation and competition in the ornamental plants chain: the case of Tuscany», in: Arfini F., Mora C. (eds.), *Typical and traditional products: rural effects and agro-industrial problems* (52nd EAAE Seminar, Parma, 1997), 1998.
- Storper M., «Le economie locali come beni relazionali», *Sviluppo locale*, IV, n.5, 1997.
- Tesi T., *Evoluzione delle tecniche vivaistiche nel tempo*, Dossier Vivaismo, Pistoia Programma n.43-44, 1998.
- Williamson O.E., *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, McMillan - The Free Press, New York, 1985.