UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELLA TUSCIA DI VITERBO

DIPARTIMENTO DI SCIENZE E TECNOLOGIE PER L'AGRICOLTURA, LE FORESTE, LA NATURA E L'ENERGIA

Corso di Dottorato di Ricerca in

Economia e Territorio - XXVI Ciclo.

La diffusione degli standard volontari di qualità nel settore agroalimentare: analisi delle motivazioni che influenzano le scelte degli stakeholder.

s.s.d. AGR/01

Tesi di dottorato di:

Dott. Alessandro Brazzini

Coordinatore del corso

Prof. Alessandro Sorrentino

Tutore

Prof. Alessandro Sorrentino

Co-tutore

Prof. Andrea Marescotti

24 giugno 2015

Indice

Introduzione 5

1. L'affermazione degli standard nel settore agroalimentare

1.1 Introduzione 11

1.2 Gli standard nel settore agroalimentare 19
1.2.1 Definizione 19
1.2.2. Classificazione degli standard 20
1.2.3 Meta-sistemi di qualità e standard intenazionali 28
1.2.4 Standard di iniziativa pubblica 30
1.2.5 Gli standard privati 37

1.3 Analisi teorica degli standard 42
1.3.1 Risposta stretegica delle imprese all'affermazione degli standard 42
1.3.2 Effetti degli standard sui costi di transazione 47
1.3.3 Standard come beni di club 51

2. Vantaggi e criticità legati all'implementazione degli standard per gli stakeholder del settore agroalimentare

2.1 Introduzione 59

2.2 Effetti sulle imprese della Moderna Distribuzione 63

2.3 Effetti sulle aziende agroalimentari 68

2.4 Effetti sugli Organismi di Controllo 80

2.5 Effetti sugli altri soggetti coinvolti 84

3. Obiettivi e metodologia di ricerca

3.1 Premessa 86

3.2 Obiettivo della ricerca 87

3.2 Metodologia di ricerca 93

4. L'utilizzo dello standard GLOBAL-GAP da parte delle imprese della GDO italiana per l'approvvigionamento di prodotti ortofrutticoli

4.1 Premessa ____ 101

4.2 Gli obiettivi dell'indagine e la metodologia impiegata ____ 102

4.3 Lo standard Global-Gap ____ 106

4.4 L'utilizzo dello standard Global-Gap da parte delle imprese della GDO italiana ____ 112

4.5 L'adozione dello standard Global-Gap da parte delle imprese della GDO europea ____ 118

4.6 Considerazioni finali ____ 121

5. L'utilizzo delle denominazioni DOP e IGP da parte delle imprese produttrici: il caso del Pecorino Toscano DOP e del Fagiolo di Sorana IGP

5.1 Premessa ____ 125

5.2 Gli obiettivi dell'indagine e la metodologia impiegata ____ 127

5.3 Le indicazioni geografiche: analisi degli effetti delle denominazioni DOP e IGP ____ 131

5.4 La situazione delle indicazioni geografiche DOP e IGP in Toscana ____ 140

5.5. Il Pecorino Toscano Dop ____ 148
5.5.1. Il prodotto e il disciplinare di produzione ____ 148
5.5.2. Il sistema produttivo ____ 150
5.5.3. L'utilizzo della denominazione da parte delle imprese ____ 152
5.5.4 Elementi che influenzano il grado di utilizzo ____ 156

5.6. Il fagiolo di Sorana IGP ____ 161
5.6.1. Il prodotto e il disciplinare di produzione ____ 161
5.6.2. Il sistema produttivo ____ 165
5.6.3. Il grado di utilizzo della denominazione da parte delle imprese e gli elementi che lo influenzano ____ 168

5.7. Un confronto tra Pecorino Toscano DOP e Fagiolo di Sorana IGP ____ 171

5.8 Alcune considerazioni finali ____ 173

Conclusione ____ 178

Bibliografia ____ 184

Introduzione

Il sistema agroalimentare mondiale è stato soggetto a un'accelerazione dei processi di cambiamento strutturale e organizzativo, che ne hanno aumentato la complessità trasformandone i modelli di produzione, distribuzione e consumo. Le cause che hanno portato a questa radicale trasformazione sono molteplici e di diversa natura e non hanno coinvolto soltanto la sfera produttiva, ma hanno prodotto notevoli cambiamenti anche nei modelli di consumo (Busch et Bain, 2004; Henson et Reardon, 2005; Henson et Humphrey, 2009).

La progressiva globalizzazione degli scambi ha avuto una forte influenza sulla struttura dell'intero sistema agroalimentare, posto oggi a confronto con nuove realtà caratterizzate da imprese diversificate sia nelle strategie che nelle tecnologie e metodi produttivi impiegati, e con materie prime, semilavorati, capitali, e know-how, provenienti da ogni parte del mondo (Trienekens et Zuurbier, 2007).

Le rilevanti distanze che sempre più spesso separano i fornitori dai clienti, non soltanto dal punto di vista geografico, ma soprattutto linguistico e culturale, hanno evidenziato la necessità di ripensare gli strumenti di coordinamento e controllo

adottati tradizionalmente per garantire un'efficiente gestione della sicurezza, minimizzando, quindi, i rischi per tutti i soggetti coinvolti (Humphrey, 2008).

Congiuntamente all'affermarsi della globalizzazione degli scambi si è assistito a processi di concentrazione delle imprese e allo sviluppo di *buyer-driven supply chains* (Gereffi, et al., 2005; Ponte e Gibbon, 2005; Malorgio e Grazia, 2007) che hanno portato alla riduzione del numero di operatori aventi un ruolo determinante all'interno delle filiere globali e a uno spostamento del controllo strategico sempre più a valle, verso le imprese della GDO (Grande Distribuzione Organizzata).

Oltre a ciò, la progressiva saturazione dei mercati ha evidenziato la necessità di abbandonare la precedente impostazione di tipo *sellers*, incentrata sulla concorrenza di prezzo (e quindi sul contenimento dei costi di produzione), verso strategie di differenziazione più adatte a mercati maturi e basate sui diversi attributi di qualità dei processi e dei prodotti.

L'autorità pubblica ha sempre svolto il ruolo di garante nei mercati, vigilando sul loro corretto funzionamento, in particolare nel settore alimentare, dove la rilevanza sociale dei prodotti ha richiesto un'attenzione particolare.

I rapidi cambiamenti che hanno attraversato i vari comparti del sistema agroalimentare hanno accresciuto, però, le difficoltà dell'intervento pubblico, riducendone notevolmente l'efficacia e palesando molti dei suoi limiti, primo tra tutti l'incapacità di evolvere ed adattarsi al ritmo imposto dai mercati e dalla società non riuscendo, pertanto a soddisfare tutte le esigenze dei vari *stakeholder* (Hatanaka et al., 2005).

Gli interventi dell'autorità pubblica, pur mantenendo un ruolo di primo piano per la complessiva regolazione del settore, presentano numerosi limiti, che hanno reso evidente la necessità di individuare strumenti e misure alternative in grado di supportare e, in molti casi di supplire, l'attività dei singoli stati, rappresentando, quindi, l'opportunità da cui ideare e creare strumenti di natura privata per intervenire. Inoltre, la limitata efficacia dell'azione pubblica ha reso necessario per gli operatori del settore, in particolare le imprese della GDO, promuovere azioni e creare strumenti che permettessero una gestione della qualità e della

sicurezza dei processi e dei prodotti, per ridurre al minimo i rischi di ricadute negative di immagine (Giraud-Héraud, et al., 2008).

La creazione e diffusione di standard volontari di qualità è stata, pertanto, la risposta degli *stakeholder* privati all'esigenza di infondere fiducia e sicurezza tra i consumatori e tra gli stessi operatori del settore. La rapidità con cui gli standard si sono affermati e sviluppati a livello globale, in particolare dagli inizi del nuovo millennio, ha dato vita ad un insieme eterogeneo di strumenti, che da un lato riflettono le trasformazioni delle modalità di gestione della sicurezza e della qualità all'interno delle filiere agroalimentari globali (Henson, 2008), ma dall'altro accrescono il grado di complessità lungo le filiera.

L'individuazione di parametri di riferimento condivisi, oltre a semplificare i rapporti tra i vari *stakeholder* coinvolti, attribuisce agli standard un ruolo centrale nella gestione del rischio (Henson e Humphrey, 2009), infatti, attraverso questi strumenti è possibile garantire la rispondenza a requisiti minimi in grado di soddisfare le richieste di mercato e/o gli obblighi di legge (Henson e Humphrey, 2009). Tuttavia, nel momento in cui gli standard disciplinano aspetti che risultano essere o non previsti dalla normativa di riferimento o più stringenti rispetto ad essa, la loro finalità tende a spostarsi dalla gestione del rischio verso la differenziazione del prodotto (Henson e Humphrey, 2009), non limitandosi più ad accrescere la sicurezza tra gli operatori, ma mirando a segnalare caratteristiche superiori nel tentativo di emergere tra i vari concorrenti.

Il passaggio dalla predominanza di una regolamentazione pubblica all'affermazione di strumenti di natura privata ha mutato profondamente la struttura del settore agroalimentare e dei rapporti tra i vari soggetti. Infatti, la presenza di misure private come elementi di riferimento per affrontare le tematiche della sicurezza e della qualità degli alimenti hanno modificato sensibilmente la prospettiva attraverso cui analizzare il fenomeno, passando da interventi non più rivolti ai cittadini ma ai consumatori, dalla responsabilità non più pubblica ma attribuita al mercato (Bush e Bain, 2004).

Per questo motivo, l'affermazione degli standard ha influito significativamente sull'attività dei vari *stakeholder* coinvolti lungo le filiere, aziende produttrici e Moderna Distribuzione *in primis*.

Se da un lato gli standard privati rappresentano strumenti ormai irrinunciabili per le imprese della GDO, che hanno messo in campo iniziative e strategie che ne hanno favorito la rapida ascesa, dall'altro le aziende agroalimentari hanno dovuto adeguarsi alle loro richieste, non senza difficoltà, soprattutto per le imprese di piccole dimensioni, per le quali spesso rappresentano vere e proprie barriere.

A fianco dei due principali attori, anche gli altri *stakeholder* sono investiti, seppur in modo meno rilevante, dagli effetti dell'affermazione di questi strumenti, in particolare gli Organismi di Controllo, che hanno trovato nell'ascesa degli standard agroalimentari, soprattutto di quelli di parte terza, un mercato molto remunerativo e, fino ad oggi, in costante espansione (Hatanaka et. al, 2005; Hatanaka et Busch, 2008; Albersmeier et al., 2009).

Il numero di studi che hanno trattato il tema degli standard è aumentato sensibilmente a partire dalla fine degli anni '90, sottolineando la crescente rilevanza nel dibattito globale. Molte sono state le prospettive scelte per realizzare approfondimenti, evidenziando la natura complessa di questi strumenti e la trasversalità all'interno delle filiere.

Il presente lavoro si propone di approfondire ed esplorare le motivazioni che stanno alla base della scelta di adottare o meno uno standard, focalizzando l'attenzione sugli aspetti che influenzano l'effettivo grado di utilizzo da parte dei vari *stakeholder*. Proprio la molteplicità di soggetti coinvolti offre la possibilità di osservare il fenomeno da più punti di vista, riuscendo, quindi, a cogliere la contrapposizione tra Moderna Distribuzione ed aziende produttrici.

In particolare, sono stati condotti due casi di studio in modo da analizzare tipologie diverse sia di standard che di *stakeholder* coinvolti: da un lato sono state analizzate le motivazione che inducono la GDO italiana a non impiegare lo standard Global-Gap nelle proprie politiche di referenziamento dei fornitori, dall'altro la ricerca si è concentrata sul grado di utilizzo delle Indicazioni

Geografiche da parte delle aziende produttrici, attraverso l'analisi dei sistemi produttivi del Pecorino Toscano DOP e del Fagiolo di Sorana IGP.

Il primo caso di studio riguarda Global-Gap, uno dei numerosi standard privati volontari, e le politiche di referenziamento dei fornitori adottate dalle principali insegne della GDO italiana. Attraverso i risultati ottenuti dall'analisi di questo caso specifico è stato possibile individuare tanto le principali motivazioni quanto gli ostacoli alla diffusione degli standard privati di qualità presso le imprese della Moderna Distribuzione in Italia.

Il secondo approfondimento riguarda, invece, le certificazioni comunitarie DOP e IGP, ed il loro impatto nelle scelte strategiche delle singole aziende agroalimentari. L'analisi è stata condotta su due indicazioni geografiche opportunamente selezionate, le cui caratteristiche li rendono estremamente diversi non soltanto come tipologia, ma che per metodi produttivi e mercati di riferimento: il Pecorino Toscano DOP ed il Fagiolo di Sorana IGP.

Lo studio si articola concettualmente in due sezioni: la prima, formata dai due capitoli iniziali è incentrata sull'analisi teorica dell'evoluzione del sistema agroalimentare e dell'affermazione degli standard di certificazione. Il primo capitolo, dopo aver ripercorso le motivazioni che spiegano l'evoluzione del settore, analizza le caratteristiche principali di questi strumenti, a partire dalle quali sono stati individuati alcuni criteri di classificazione. Inoltre, gli standard vengono esaminati attraverso alcune chiavi di lettura, che forniscono diverse prospettive di studio. Nel secondo capitolo sono analizzati gli effetti positivi e negativi che l'affermazione degli standard ha generato sulle diverse categorie di *stakeholder*, a partire dai quali identificare, quindi, le motivazioni che possono influenzarne la scelta di adozione ed il grado di utilizzo. La seconda sezione sposta l'analisi dal livello teorico a quello operativo, attraverso due casi di studio. Dopo aver definito nel terzo capitolo l'obiettivo della ricerca e la metodologia adottata, il quarto affronta il caso dello standard Global-Gap e delle politiche di referenziamento della GDO italiana, individuando le motivazioni che spingono quest'ultime a non adottarlo tra i propri criteri di selezione. Infine, l'ultimo capitolo analizza gli elementi che influenzano il grado di utilizzo delle indicazioni

geografiche da parte delle aziende produttrici attraverso un indagine condotta su due prodotti toscani, il Pecorino Toscano DOP ed il Fagiolo di Sorana IGP.

L'analisi della letteratura che si è occupata del ruolo degli standard nel settore agroalimentare, ed in particolare degli effetti che coinvolgono aziende agroalimentari, Moderna Distribuzione e Organismi di Controllo, è stato il primo passaggio, necessario per delineare la cornice a partire dalla quale costruire gli strumenti necessari per elaborare i successivi casi di studio. Infatti, sviluppare un quadro d'insieme che raccogliesse i diversi effetti che gli standard generano sulle varie categorie di *stakeholder* è stato un passaggio propedeutico alla definizione degli aspetti più significativi che possono andare ad influenzare il grado di utilizzo ed il livello di adozione

La natura dell'obiettivo della ricerca, ovvero lo studio delle motivazioni che stanno alla base della scelta di adottare o meno uno standard, con un livello di attenzione particolare sugli aspetti che influenzano l'effettivo grado di utilizzo da parte dei vari *stakeholder*, ha richiesto un approccio qualitativo fondato sulla verifica della rispondenza dei risultati emersi dall'analisi dei casi, ottenibili soltanto attraverso il contatto diretto con i vari operatori del settore, con quanto già emerso in letteratura, oltre alla ricerca di nuovi elementi ancora da approfondire.

La fase di indagine ha presentato le maggiori difficoltà sia a causa della ridotta disponibilità di molti soggetti contattati ad essere intervistati, sia per l'eterogeneità e la non completezza dei dati riguardanti le indicazioni geografiche, criticità compensate, però, dall'importante contributo di numerosi operatori appartenenti al settore agroalimentare, ai quali va il mio più sentito ringraziamento.

Capitolo 1

L'affermazione degli standard nel settore agroalimentare

1.1 Introduzione

Il sistema agroalimentare mondiale è stato soggetto a un'accelerazione dei processi di cambiamento strutturale e organizzativo, che ne hanno aumentato la complessità trasformandone i modelli di produzione, distribuzione e consumo. Le cause che hanno portato a questa radicale trasformazione sono molteplici e di diversa natura e non hanno coinvolto soltanto la sfera produttiva, ma hanno prodotto notevoli cambiamenti anche nei modelli di consumo (Busch et Bain, 2004; Henson et Reardon, 2005; Henson et Humphrey, 2009).

L'esplosione nel Regno Unito dell'encefalopatia spongiforme bovina tra il 1996 ed il 2000 è da molti riconosciuta come lo spartiacque che ha dato il via alla rapida ascesa delle tematiche relative alla qualità e alla sicurezza dei prodotti agroalimentari (Halkier et Holm, 2006; Spiller et Schulze, 2008). Anche se si erano già verificate altre criticità in precedenza, su tutte l'adulterazione del vino con il metanolo in Italia alla fine degli anni ottanta, l'impatto della BSE sulla

società civile ha modificato fortemente la sensibilità e la percezione del cibo sia nei consumatori finali sia negli operatori coinvolti lungo le filiere. Utilizzare mangimi ottenuti da scorie di origine animale di lavorazioni industriali è stata una scelta ottimale sotto il profilo economico, rappresentando un'opportunità di *business* rilevante sia termini di efficacia finanziaria che di ottimizzazione dei processi industriali, riuscendo non soltanto a riutilizzare prodotti destinati alla distruzione, ma anche recuperando il costo del loro smaltimento. Allo stesso tempo, però, questa decisione è risultata del tutto errata sotto il profilo della garanzia della salubrità dei prodotti commercializzati. La necessità di rispondere efficacemente alla crescente domanda, le opportunità economiche, la sottovalutazione dei rischi e lo scarso livello dei controlli hanno contribuito in modo determinate nelle scelte e nei processi che hanno condotto all'insorgere di questa criticità, i cui riflessi hanno colpito duramente non soltanto il settore carni, ma l'intero sistema agroalimentare. In realtà, questa crisi ha contribuito ad imprimere una forte accelerazione al radicale cambiamento che già a partire dalla fine degli anni '80 stava coinvolgendo il settore.

La progressiva globalizzazione degli scambi ha avuto una forte influenza sulla struttura dell'intero sistema agroalimentare, posto oggi a confronto con nuove realtà caratterizzate da imprese diversificate sia nelle strategie che nelle tecnologie e metodi produttivi impiegati, e con materie prime, semilavorati, capitali, e know-how, provenienti da ogni parte del mondo (Trienekens et Zuurbier, 2007). I notevoli miglioramenti nelle tecniche di conservazione e stoccaggio degli alimenti, insieme agli sviluppi nella logistica e distribuzione hanno consentito una più semplice e rapida circolazione delle merci, permettendo a paesi lontani di intessere relazioni commerciali anche per prodotti facilmente deperibili. Tutto ciò ha condotto contemporaneamente ad un'estensione dei possibili mercati, ma anche ad un incremento complessivo della concorrenza tra le aziende produttrici. Le imprese della Moderna Distribuzione e quelle dell'industria alimentare hanno beneficiato di questo allargamento, grazie al quale hanno visto accrescere il numero di potenziali fornitori, aumentare influenza e potere contrattuale in conseguenza della forte competizione tra produttori, fruire di approvvigionamenti

costanti, anche di produzioni fuori stagione. Proprio la destagionalizzazione delle produzioni rappresenta un ulteriore elemento positivo legato alla globalizzazione degli scambi, i cui primi beneficiari sono i consumatori finali, che riescono a trovare gli assortimenti dei punti vendita pressoché sempre completi. Inoltre, l'accresciuta facilità degli scambi ha consentito anche la diffusione e la condivisione di conoscenze, metodi produttivi e tecnologie, soprattutto a vantaggio dei paesi in via di sviluppo, che sono così riusciti ad accedere a mercati remunerativi come quello europeo o nord americano. A fianco dei numerosi aspetti positivi che hanno contraddistinto l'internazionalizzazione degli scambi, sono emerse anche importanti criticità che hanno rappresentato e rappresentano tutt'ora nuove sfide, soprattutto rispetto alla sicurezza e alla qualità degli alimenti.

Le rilevanti distanze che sempre più spesso separano i fornitori dai clienti, non soltanto dal punto di vista geografico, ma soprattutto linguistico e culturale, hanno evidenziato la necessità di ripensare gli strumenti di coordinamento e controllo adottati tradizionalmente per garantire un'efficiente gestione della sicurezza, minimizzando, quindi, i rischi per tutti i soggetti coinvolti (Humphrey, 2008). Inoltre, lo sviluppo di filiere globali ha contribuito ad accrescere il numero di operatori attivi, influendo notevolmente sul livello di fiducia dei vari *stakeholder* rispetto al corretto funzionamento del sistema. Questi ultimi hanno visto aumentare i propri costi di ricerca e selezione dei fornitori attraverso il ricorso a forme di coordinamento più intense, in modo da avere un grado di controllo accettabile.

Un singolo fallimento nella gestione della sicurezza degli alimenti da parte di una sola azienda può avere rilevanti conseguenze su tutti gli operatori coinvolti nella filiera. Infatti, come sostenuto da Beck (1998), la presenza di numerose imprese di piccole dimensioni con un basso livello di notorietà e l'inefficienza dei sistemi di tracciabilità, rende difficile l'identificazione del soggetto colpevole portando al fenomeno dell'"irresponsabilità organizzata". I consumatori, per primi, non avendo gli strumenti idonei per riuscire ad individuare con certezza chi sia il soggetto responsabile della criticità emersa, tendono a colpire la tipologia di prodotto coinvolto, facendo così ricadere la responsabilità sul sistema nel suo

complesso. Investire sull'immagine aziendale rappresenta una possibile soluzione per riuscire a differenziarsi dagli altri operatori del settore e non incorrere negli effetti negativi legati ad atteggiamenti opportunistici connessi a questo fenomeno.

Inoltre, congiuntamente all'affermarsi della globalizzazione degli scambi si è assistito a processi di concentrazione delle imprese e allo sviluppo di *buyer-driven supply chains* (Gereffi, et al., 2005; Ponte e Gibbon, 2005; Malorgio e Grazia, 2007) che hanno portato alla riduzione del numero di operatori aventi un ruolo determinante all'interno delle filiere globali e a uno spostamento del controllo strategico delle filiere sempre più a valle, verso le imprese della GDO (Grande Distribuzione Organizzata). Infatti, se fino agli inizi degli anni '90 era l'industria alimentare a determinare le relazioni sia con le aziende produttrici che con la Moderna Distribuzione, la successiva crescita della GDO ha ridisegnato i rapporti di potere a proprio vantaggio, diventando il soggetto leader delle filiere (Bush e Bain, 2004). Proprio questa posizione dominante ha permesso ai *retailer* di influenzare le dinamiche e le relazioni interne al settore, determinandone strategie e sviluppi.

Infine, la progressiva saturazione dei mercati ha evidenziato la necessità di abbandonare la precedente impostazione di tipo *sellers*, incentrata sulla concorrenza di prezzo (e quindi sul contenimento dei costi di produzione), verso strategie di differenziazione più adatte a mercati maturi e basate sui diversi attributi di qualità dei processi e dei prodotti. Quest'ultimo cambiamento è correlato all'evoluzione della domanda, che ha gradualmente ridimensionato l'importanza attribuita al prezzo, a favore di attributi di sicurezza alimentare e di qualità (Jaffee e Henson, 2004). Il prezzo ha giocato per molto tempo un ruolo decisivo tra i criteri adottati dai consumatori per effettuare i propri acquisti, subendo un netto ridimensionamento a favore di parametri propri di mercati maturi, come salubrità, sicurezza e qualità, intesa come somma di attributi che includono una pluralità di elementi tra cui colore, sapore, dimensione, ecc. Quindi, il consumatore non compie più i propri acquisti affidandosi alla marca commerciale, a pubblicità accattivanti o, più in generale, a semplici attributi di tipo *search*, bensì è un soggetto consapevole e maggiormente informato, che

ricerca prodotti che racchiudano numerosi attributi, la maggior parte dei quali di tipo *credence*. A seguito della crisi economica iniziata nel 2009, la rilevanza del prezzo tra i criteri di scelta ha assunto nuovamente molta importanza, non sostituendo gli altri parametri, ma affiancandosi ad essi, evidenziando come, ormai, gli altri attributi siano diventati strumenti essenziali per i consumatori. Anche se i prodotti alimentari sono diventati più sicuri rispetto al passato grazie alle innovazioni introdotte sia nelle tecniche produttive, sia nei metodi di gestione della qualità, il livello di sicurezza percepito dai consumatori finali e dagli acquirenti professionali sui mercati intermedi è diminuito notevolmente (Trienekens e Zuurbier, 2008), condizionando il corretto "funzionamento" dei mercati e l'efficace segnalazione della qualità dei processi e dei prodotti. I frequenti scandali alimentari non soltanto hanno aumentato l'incertezza, ma anche la consapevolezza e la sfiducia complessiva nelle impese agro-alimentari e nelle istituzioni, specie quelle preposte ai controlli (Jaffee, 2005; Jaffee e Masakure, 2005; Henson e Humphrey, 2011). È l'insicurezza l'elemento determinante che ha contribuito a mettere in moto il processo di revisione delle strategie e modalità di comunicazione e gestione della sicurezza degli alimenti. La necessità di recuperare credibilità e affidabilità ha portato ad analizzare i limiti degli strumenti e delle politiche che non sono riuscite ad arginare l'evoluzione negativa del sistema, individuando nuove modalità attraverso cui recuperare parte della fiducia degli *stakeholder*.

Inoltre, a causa della globalizzazione dei mercati di approvvigionamento, tensioni e problematiche relative alla sicurezza degli alimenti hanno progressivamente perso una connotazione geografica definita non soltanto agli occhi dei consumatori, ma anche a quelli degli altri operatori del settore. Infatti, tutte le possibili fonti di rischio sono percepite, generalmente, come minacce "locali" che possono avere ripercussioni immediate e dirette, indipendentemente dal luogo in cui queste si verifichino (Humphrey, 2008). Slegare le criticità dalla propria connotazione geografica, percependole sempre come pericoli potenziali, insieme alle difficoltà di attribuire la responsabilità al soggetto colpevole ("irresponsabilità organizzata"), tendono a creare distorsioni, i cui effetti ricadono

prima di tutto sulla tipologia di prodotto nel suo complesso e, successivamente, su aree produttive estremamente generalizzate.

Le imprese del sistema agroalimentare, quindi, sono state quelle a soffrire maggiormente dell'insicurezza generale attorno alla produzione e commercializzazione dei prodotti agroalimentari: la carenza di adeguati strumenti di informazione e comunicazione che permettessero di distinguere efficacemente i comportamenti virtuosi da quelli fraudolenti ha fatto sì che il danno di immagine coinvolgesse indiscriminatamente tutto il sistema (Fulponi, 2006). Infatti, il fallimento nella gestione degli aspetti connessi alla sicurezza e qualità degli alimenti da parte di una singola azienda può essere sufficiente per compromettere l'immagine di tutti gli altri operatori appartenenti al settore, in particolare se il livello di notorietà e riconoscibilità delle aziende è basso (Fulponi, 2006).

La crisi alimentare che ha coinvolto la Germania nell'estate del 2011, seconda in Europa soltanto alla BSE come impatto emotivo e numero di decessi, è soltanto uno degli esempi possibili delle ripercussioni che si possono verificare all'interno del settore. Infatti, i ritardi nelle verifiche e controlli, le difficoltà nella tracciabilità dei prodotti in modo da riuscire ad identificare ed isolare la fonte della criticità, insieme ad una cattiva gestione mediatica del problema, ha portato i consumatori europei dapprima a ridurre drasticamente gli acquisti di prodotti ortofrutticoli nel suo complesso e, successivamente, ad individuare la Spagna come area produttiva responsabile. Tutto ciò, ha creato un ingiustificato allarmismo che ha colpito trasversalmente tutte le aziende produttrici di ortofrutta fresca, ma in modo particolare quelle spagnole, incapaci di riuscire a collocare le proprie produzioni. La scoperta che la fonte del rischio erano germogli di soia prodotti da un'azienda situata in Germania, ha ridotto la tensione, ma il recupero della fiducia da parte dei consumatori nei prodotti ortofrutticoli in generale, spagnoli su tutti, è stato un processo lento (Paganizza, 2011). Il danno subito è stato stimato da Copa[1]-Cogeca[2] in almeno 812 milioni di euro soltanto nelle prime due settimane, a cui si è aggiunto il blocco delle importazioni da parte del mercato

[1] Comitato delle organizzazioni professionali agricole dell'Unione europea.
[2] Comitato generale della cooperazione agricola dell'Unione europea.

russo, il cui giro di affari si aggira attorno ai 600 milioni di euro annui. Spagna ed Italia sono stati i paesi ad aver sofferto le maggiori ripercussioni con rispettivamente 350 e 150 milioni di euro persi nelle prime due settimane, ovvero il 61,5% del totale (Commissione CE, 2011).

Il caso tedesco è soltanto uno dei molti che si sono susseguiti negli anni, come evidenziato da Knowles et al. (2007) che hanno stilato una lista delle principali criticità (Tab. 1) che hanno coinvolto le filiere agroalimentari, verificatesi in Europa dalla fine degli anni ottanta fino al 2006.

In conclusione, la commistione degli effetti sopra citati ha posto gli *stakeholder* del settore di fronte a nuove sfide e nuove fonti di incertezza, accentuando le difficoltà e l'insicurezza sia nei rapporti tra gli operatori delle filiere, sia nei confronti dei consumatori finali.

Tabella 1: Principali fonti delle crisi alimentari in Europa dal 1988 al 2006

	Microbiological	Contaminants	Zoonotic/Epizootic
1988	Salmonella nelle uova (UK)	–	–
1989	Listeria (UK) Salmonella Enteritidis (UK) Botulino nella crema di nocciole (UK)	Pesticida alar (EU) Contaminazione da liquami nella carne fresca (Fr)	BSE (UK)
1990	–	Benzene nelle confezioni di acuqa Perrier (EU)	–
1992	Listeria (Fr)	–	–
1995	Campylobacter (UK) E. coli (Sw)	–	–
1996	E. coli (UK/Sw)	–	Decessi per MCJ* (UK) Afta epizootica (Ty/Gr/Bul)
1998	Salmonella Enteritidis (Gr) Salmonella Bongori (It) Botulino (It/Fr/UK/No)	–	–
1999	Salmonella Typhimurium (Fr) Listeria (Fr)	Diossina nei mangimi per animali (EU) Fungicidi nella Coca-Cola (EU)	MCJ* alert in vino rosso (Fr) (Fr)
2000	Salmonella Enteritidis (Ne) Salmonella Typhimurium (UK/Ic/Ne/Gy) E. coli (Sp)	–	BSE (Fr/Gy/Sp)
2001	Listeriosi (Be)	Contaminazione olio d'oliva (Sp/UK)	BSE (It) Afta epizootica (UK/Ir/Fr/Ne)
2002	–	Nitrofurano nei gamberetti (UK) Nitrofene nel grano (EU) Acrilamide (EU)	Afta epizootica (UK)
2003	Campylobacter (UK/Sp) E. coli (Dk)	Avvelenamento da mercurio nel pescespada(UK) Sudan 1 (EU)	–
2004	E. coli (Dk) Salmonella Enteritidis (Ne) Salmonella Bovis-morbificans (Gy)	Lasalocida nelle uova (UK) PCB e diossina nel salmone (UK) Sudan 1 (EU)	Inflienza aviaria (EU)
2005	Salmonella Bovis-morbificans (Gy) Salmonella Typhimurium (UK/No/Dk/Ne) Campylobacter (Dk)/Listeria (Ne) Salmonella Hadar (Sp)/E. coli (Fr) Salmonella Stourbridge (UK/Fr/Swe/Sz/Gy/Au)	Sudan 1 (EU) Para Red (EU)	Influenza aviaria (EU)
2006	Salmonella Montevideo (UK)	Benzene in soft drinks (Fr/UK) Diossina nei mangimi per animali (Be/Ne)	Influenza aviaria (EU)

*MCJ: Malattia di Creutzfeldt-Jakob

Fonte: rielaborazione da Knowles et al. (2007)

1.2 Gli standard nel settore agroalimentare

1.2.1 Definizione

Il numero di standard utilizzati nel settore agroalimentare dai vari soggetti coinvolti lungo le filiere è molto elevato, dato che ciascuno di essi è espressione di approcci metodologici e finalità diverse. Per questo motivo non esiste una definizione che riesca a racchiudere le varie forme che gli standard possono assumere (Henson e Humphrey, 2010). Giovannucci e Reardon (2001) hanno definito gli standard come insieme di parametri grazie ai quali è possibile raggruppare prodotti analoghi in categorie e fornirne una descrizione oggettiva, facilmente fruibile per tutti gli operatori del settore. Secondo Dries et al. (2006), gli standard sono codici di condotta o insieme di requisiti che consentono agli operatori coinvolti lungo le filiere agroalimentari di poter segnalare agli utilizzatori successivi o ai consumatori finali la conformità rispetto ad essi, soprattutto nel caso in cui vi sia una verifica da parte di un soggetto terzo che avvalori la corretta rispondenza alle caratteristiche predeterminate. Per Ponte et. al (2011), gli standard sono definiti come modelli attraverso i quali è possibile giudicare, comparare e valutare attori, azioni e oggetti.

Se la presenza di standard contraddistingue pressoché tutti i mercati (Bush, 2000), contribuendo ad una più efficiente organizzazione delle filiere e ad una semplificazione degli scambi, il ruolo assunto nel settore agroalimentare colloca questi strumenti ad un livello superiore (Henson e Reardon, 2005). Obiettivo primario degli standard è facilitare la trasmissione delle informazioni riguardanti i prodotti, i processi e le modalità di trasporto tra i soggetti coinvolti direttamente e indirettamente lungo le filiere (Henson e Jafee, 2008). All'interno di un sistema agroalimentare sempre più frammentato e caratterizzato da rilevanti distanze geografiche, la difficoltà nella diffusione delle informazioni, anche a causa di barriere culturali, accresce l'insicurezza complessiva ed i costi necessari per tentare di superare queste criticità. L'impiego di standard riesce a fluidificare i rapporti tra gli operatori, semplificano il coordinamento verticale, grazie al ruolo

di garante svolto nell'assicurare la conformità di tutte le varie fasi a particolari set di requisiti.

Prodotti sempre più complessi e caratterizzati dalla predominanza di attributi di tipo *credence* contribuiscono ad accrescere ancor più le difficoltà negli scambi, dato che gli acquirenti, non avendo modo di verificarne l'effettiva presenza se non a costi molto elevati, devono affidarsi alle informazioni fornite dai venditori. Gli standard rappresentano l'opportunità di superare questa asimmetria informativa, grazie alla loro funzione di segnalazione e, soprattutto, di garanzia delle caratteristiche dichiarate, grazie alle quali è possibile contenere e gestire i costi di interpretazione e verifica (Henson, 2008). Pertanto, gli standard rispondono all'esigenza sia di individuare un linguaggio comune che faciliti le connessioni tra domanda ed offerta, sia di ridurre i costi di verifica attraverso sistemi di controllo della conformità.

1.2.2. Classificazione degli standard

L'importanza assunta dagli standard nel settore agroalimentare è in costante crescita, visti i numerosi effetti positivi di cui hanno potuto beneficiare tanto gli operatori del settore, quanto i consumatori, seppur con esiti e gradi di intensità diversi.

Se le prime esperienze pionieristiche in questo campo risalgono agli anni '30 in Italia con la costituzione del "Consorzio del Grana Tipico" per tutelare la produzione di Parmigiano Reggiano, ed addirittura a fine '800 negli Stati Uniti nella commercializzazione dello zucchero con il marchio "not made by slaves" (Wenban-Smith et al., 2009), oggi i mercati agroalimentari globali sono contraddistinti da una proliferazione continua di standard, a causa dalla pluralità di aspetti ed elementi che questi strumenti possono regolare. Pertanto, è possibile individuare numerose variabili attraverso le quali descrivere le principali caratteristiche degli standard e fornirne una classificazione:

- Pubblico vs Privato
- Ruolo del soggetto promotore
- Libertà nelle scelte individuali
- Focus
- Finalità
- Tipologia di destinatari
- Metodo di intervento
- Soggetto incaricato della verifica
- Copertura geografica

Una prima distinzione può essere effettuata in funzione del soggetto promotore. Ad un estremo si collocano gli standard pubblici, mentre l'estremo opposto è caratterizzato da standard nati dall'iniziativa di operatori privati. Se l'insieme degli standard pubblici solitamente coincide con la regolamentazione nazionale, con alcune rilevanti eccezioni come, ad esempio, nel caso dell'agricoltura biologica o delle indicazioni geografiche DOP, IGP e STG, adottate nell'Unione Europea, l'universo degli standard privati risulta essere maggiormente eterogeno. Infatti, le diverse finalità perseguite e le numerose caratteristiche disciplinate hanno contribuito a rendere particolarmente ampio il ventaglio degli standard privati, sicuramente superiore alla produzione pubblica, soprattutto perché il tasso di crescita è in continua ascesa. A partire dai primi anni del 2000 è stata analizzata l'opportunità di individuare strumenti che si collocassero tra le due posizioni antitetiche, in cui iniziativa pubblica e privata agissero in modo sinergico. Obiettivo della cooperazione è la realizzazione e la successiva adozione di uno standard di riferimento che soddisfi le necessità di entrambe le sfere attraverso uno strumento unico (Green e Perito, 2008). La co-regulation non limitata soltanto alla fase iniziale di ideazione e creazione dello standard, ma estesa anche alle successive, come sostenuto da Garcia Martinez et al. (2007), può produrre effetti positivi nella gestione del rischio, riducendone i costi complessivi. Nonostante i benefici che potrebbero derivare da questo approccio integrato, gli ostacoli per una maggior diffusione risultano essere ancora numerosi, primo tra tutti la difficile conciliazione tra finalità pubbliche e interessi privati (Garcia Martinez et al., 2007). Come sostenuto da Carrà e Peri (2011), i processi di integrazione tra regolazione pubblica e privata saranno molto

probabilmente influenzati dall'affermazione dei sistemi di *governance* privata, la cui evoluzione avrà una forte incidenza sullo sviluppo della regolazione pubblica stessa, che manterrà, comunque, un ruolo di primo piano a sostegno delle strategie private rispetto alle tematiche di sicurezza e qualità dei prodotti agroalimentari (Henson e Humphrey, 2009).

Il primo criterio di classificazione degli standard, pubblico *versus* privato, è funzionale per definire il successivo, ovvero, il ruolo svolto dal soggetto ideatore all'interno della filiera. Infatti, l'intera struttura dello standard e le finalità per cui è stato progettato saranno espressione degli interessi e obiettivi del soggetto ideatore, cambiando di volta in volta in funzione del ruolo ricoperto all'interno del settore. Spiller e Schulze (2008) hanno proposto una classificazione a partire da questo criterio, individuando due macro-categorie: da un lato le iniziative di natura pubblica e dall'altro quelle private. La differenziazione all'interno delle iniziative pubbliche è piuttosto ridotta, poggiando sull'obiettivo primario del benessere sociale. L'unica distinzione che contraddistingue questa categoria si fonda sul soggetto deputato a svolgere i controlli: da un lato la verifica è effettuata dallo stesso soggetto pubblico, come per la certificazione ambientale comunitaria, dall'altro è affidata a privati accreditati pubblicamente, come nel caso delle certificazioni DOP e IGP. Al contrario, la categoria riguardante l'iniziativa privata risulta essere più variegata, articolandosi in cinque sottocategorie. La prima raggruppa gli standard emanati da istituti di normalizzazione, che, attraverso strumenti il cui campo di applicazione è molto ampio, mirano all'armonizzazione globale dei sistemi di certificazione, come nel caso delle norme ISO 9000 e ISO 22000. La seconda, invece, raccoglie gli standard promossi da vari soggetti appartenenti alle diverse categorie operanti nel settore agroalimentare, che realizzano congiuntamente strumenti per regolamentare la *supply chain* nel suo insieme, mitigando gli obiettivi individuali e allineandosi su un piano comune. Lo standard QS (Qualität und Sicherheit) è un esempio di questa tipologia di approccio, infatti, nascendo da un'iniziativa collettiva, poggia le sue basi sull'individuazione di soglie di riferimento di poco superiori a quelle previste dalla legislazione nazionale dei paesi più avanzati e, soprattutto, sulla

condivisione e scambio di informazioni lungo la *supply chain*. La terza sottocategoria è composta dagli standard progettati da *stakeholder* esterni al settore, solitamente ONG. Questi strumenti vengono creati per rispondere ad obiettivi specifici in funzione della richiesta dei consumatori della presenza di particolari requisiti, come nel caso del FLO (Fairetrade Labelling Organizations) per il commercio equo e solidale o del FSC (Forest Stewardship Council) per la gestione sostenibile delle foreste. Il quarto gruppo contiene gli standard progettati direttamente dai soggetti accreditati per svolgere le verifiche, come per l'EFSIS (European *Food safety* Inspection Service) che ha formulato una serie di strumenti rivolti alle aziende di catering. Infine, nell'ultimo sono raccolti gli standard ideati dagli utilizzatori finali, quasi sempre rappresentati dalle impresa della Moderna Distribuzione. Questi standard hanno un'impostazione fortemente rivolta al commercio, dato che l'obiettivo primario è il controllo e la regolamentazione delle fasi a monte, in modo da ottenere prodotti sicuri, non rischiando quindi di compromettere la propria immagine agli occhi dei consumatori. Questa categoria di standard è la più diffusa nei rapporti lungo la filiera e gli standard Global-Gap, BRC e IFS non sono che alcuni esempi. Lo standard Global-Gap dovrebbe essere inserito nel secondo gruppo, dato che è espressione del contributo proveniente da *stakeholder* con ruoli diversi lungo la filiera, ma la forte impronta impressa dalla Moderna Distribuzione lo colloca necessariamente in quest'ultima sottocategoria.

Il grado di libertà nelle scelte individuali è un ulteriore elemento attraverso il quale caratterizzare gli standard. Ad un estremo abbiamo il livello minimo, rappresentato dagli standard obbligatori, ovvero strumenti imposti agli operatori del settore dall'autorità pubblica, unico soggetto dotato di poteri di coercizione. Lo standard HACCP è uno degli esempi possibili di standard pubblici che le aziende hanno l'obbligo di rispettare, pena l'esposizione a sanzioni di varia natura ed intensità. Al contrario il massimo grado di libertà è garantito dagli standard volontari, solitamente creati a partire da iniziative private, anche se esistono molti esempi di natura pubblica, come DOP e IGP. Se l'obbligatorietà non lascia margini decisionali agli operatori, gli standard volontari, al contrario, rappresentano elementi distintivi e di differenziazione, attraverso i quali le singole

aziende possono costruire le proprie strategie commerciali. Proprio la differenziazione è il principale obiettivo perseguito dagli strumenti di natura volontaria. Infatti, la decisione di implementare questo tipo di standard deriva dalla volontà di emergere tra i concorrenti, evidenziano ai soggetti a valle la presenza di caratteristiche particolari. Tra i due estremi si colloca un terzo livello, intermedio, formato da standard volontari, ma che risultano *de facto* obbligatori. In altre parole, questo gruppo è costituito da strumenti volontari, tanto pubblici quanto privati, la cui rilevanza è diventata tale da essere diventati ritenuti obbligatori. È proprio in questa sezione che si concentra la maggior parte degli standard utilizzati nel settore agroalimentare. Infatti, la progressiva importanza acquisita da numerosi standard volontari li ha resi strumenti estremamente utilizzati lungo le filiere e, pertanto, necessari per poter accedere o continuare ad operare su questi canali commerciali. In questo caso l'obbligatorietà non deriva da un'imposizione dell'operatore pubblico, ma direttamente dal mercato stesso, che attribuisce a questo strumento un'importanza talmente elevata da renderlo necessario.

Un quarto elemento di differenziazione è rappresentato dal focus dello standard: da un lato quelli incentrati sul prodotto, dall'altro quelli sul processo produttivo. I primi sono progettati in modo da definire le caratteristiche che i prodotti devono avere per poter ottenere la certificazione di conformità, senza però entrare nel merito delle modalità attraverso cui arrivare a tali obiettivi. I secondi, invece, si occupano dei processi produttivi, regolando le varie fasi e operazioni, ed esercitando, quindi, un ampio controllo sull'attività aziendale. La tendenza attuale vede maggiormente diffusi ed utilizzati gli standard di processo rispetto a quelli di prodotto, dato che, da un lato garantiscono un maggior impatto e controllo sia sulle variabili legate alla gestione del rischio che su quelle attraverso cui perseguire finalità di differenziazione, dall'altro lato offrono comunque numerose opportunità per intervenire ed influenzare indirettamente le caratteristiche del prodotto finito.

Proprio la differenza tra le finalità perseguite rappresenta un ulteriore criterio di differenziazione. Da un lato gli standard per ottimizzare la gestione del rischio

si fondano sul rispetto di requisiti imperniati su livelli di soglia e/o sull'individuazione di condotte da perseguire, in modo da poter attestare il loro rispetto, mentre dall'altro gli standard adottati per differenziarsi dai concorrenti, che tendono a far emergere gli elementi che contraddistinguono il prodotto certificato, ponendo l'accento sulle caratteristiche identificate come "superiori". Sebbene le due categorie di standard perseguano finalità molto diverse, nella realtà sono in aumento gli strumenti che cercano di unire i due aspetti, individuando una via intermedia. Lo standard Global-Gap è un esempio di questa tendenza; nato come strumento per la gestione del rischio, disciplina anche aspetti più prossimi ad obiettivi di differenziazione, come l'etica del lavoro e la tutela dell'ambiente. Questo tipo di approccio presenta, però, alcuni limiti, dato che la forza e l'esaustività con cui vengono affrontate le tematiche più prossime alla differenziazione non sono tali da riuscire a competere con strumenti ideati *ad hoc*, come SA8000 nel caso dell'etica sul lavoro.

Strettamente connesso al precedente elemento è la distinzione tra standard *business-to-business* (B2B) e *business-to-consumer* (B2C). I primi sono impiegati nei rapporti tra gli operatori del settore, con l'obiettivo di accrescere la sicurezza lungo la filiera e, pertanto, di ridurre i costi di transazione e favorire gli scambi attraverso mercati spot (Schulze et al., 2006). Questa categoria di strumenti è stata ideata e realizzata per ridurre l'insicurezza che limitava notevolmente il sistema agroalimentare, fliudificando le relazioni tra i vari soggetti. Dato che i principali beneficiari degli standard B2B sono gli operatori stessi del settore, questi standard non prevedono il ricorso a particolari strategie comunicative, restando uno strumento interno. La scelta di non comunicare la loro presenza ai consumatori finali ha importanti ricadute sotto il profilo commerciale. Infatti, la scelta di utilizzare uno standard non direttamente apprezzabile da parte dei consumatori non rende possibile incorporare all'interno del prezzo finale la parte dei costi legati alla certificazione, lasciandoli, pertanto, distribuiti tra gli operatori della filiera. Questa situazione è fonte di numerosi contrasti tra i vari soggetti coinvolti, dato che il settore produttivo vorrebbe essere remunerato dai soggetti a valle per gli sforzi sostenuti per implementare lo standard, mentre l'industria alimentare, ed

ancor più la moderna distribuzione, grazie al maggior potere contrattuale, non ritengono di dover liquidare prezzi più alti, facendo, quindi, ricadere il peso di questi costi sulle aziende produttrici (Brazzini e Marescotti, 2014).

Al contrario dei precedenti, gli standard B2C hanno come destinatari principali i consumatori finali. La loro funzione più importante è segnalare, spesso attraverso l'utilizzo di loghi e marchi, che il prodotto possiede attributi specifici, per i quali i consumatori sono disposti a pagare un prezzo maggiore. Infatti, proprio la segnalazione di queste caratteristiche particolari permette ai produttori di collocare sul mercato i prodotti ad un prezzo superiore rispetto ai concorrenti non dotati delle stesse peculiarità, riuscendo, quindi, a ottenere un compenso per le qualità superiori proposte e a recuperare quantomeno in parte i costi sostenuti per implementare lo standard. Non sempre, però, le aziende produttrici riescono a collocare i prodotti sul mercato ad un prezzo che riesca a remunerare gli attributi superiori e i costi addizionali della certificazione. Decidere di continuare ad adottare lo standard rappresenta una scelta che trova la sua spiegazione in finalità diverse dal solo livello di prezzo spuntato sul mercato, collocandosi in strategie aziendali più complesse, come nel caso dell'utilizzo di tali prodotti come strumento per accedere a determinati canali commerciali, con l'obiettivo di riuscire successivamente ad inserirne altri maggiormente remunerativi (Belletti et al., 2014).

Inoltre, Homer (2010) ha evidenziato come si stia sviluppando una terza categoria a partire dal dialogo tra operatori economici e società, ovvero gli standard *Business-to-Society* (B2S). Questo gruppo di strumenti raccoglie l'esperienza tradizionale degli standard, a cui aggiunge nuove tipologie di requisiti per rispondere alle emergenti richieste provenienti dagli *stakeholder* esterni al settore produttivo. Temi come la tutela dell'ambiente, l'etica sul lavoro e la tutela dei diritti, in un'accezione più ampia, sono soltanto alcuni degli aspetti oggetto della disciplina da parte di questi strumenti. Questo passaggio ha aggiunto un ulteriore livello di complessità per le aziende produttrici, che si trovano ad operare con strumenti sempre più complessi.

Il soggetto incaricato della verifica della corretta implementazione da parte delle aziende dei requisiti previsti dallo standard può essere adottato come ulteriore criterio di differenziazione. Due sono le categorie individuabili. Da un lato, gli standard che prevedono un controllo di parte seconda (*second party audit*), ovvero condotto direttamente dal soggetto promotore, dall'altro quelli che ricorrono a verifiche condotte da soggetti terzi ed indipendenti (*third party audit*). Gli standard che appartengono al primo gruppo sono solitamente ideati da soggetti che preferiscono avere un elevato livello di controllo diretto della filiera, in modo da ridurre le potenziali fonti di rischio sia sotto il profilo giuridico sia per quanto riguarda l'esposizione a potenziali danni d'immagine. Tuttavia, questa scelta è accompagnata da un rilevante impatto economico, dovuto ai costi necessari per la gestione diretta delle fasi di verifica. In alcuni casi il soggetto ideatore può ricorrere al supporto di terzi accreditati nello svolgimento delle ispezioni. Questo tipo di scelta non genera modifiche al funzionamento del sistema, garantendo lo stesso livello di controllo, piuttosto è da considerare come strategia aziendale nell'ottica del "make or buy" per la minimizzazione dei costi. Al contrario, quelli del secondo gruppo sono caratterizzati da un livello di controllo molto inferiore, quasi marginale, lasciando la verifica a soggetti terzi accreditati formalmente. In questo caso i soggetti che decidono di affidarsi all'attività svolta da terzi fruiscono della pressoché totale assenza di costi di controllo, riuscendo al contempo a contenere l'esposizione dell'immagine aziendale nel caso di criticità, grazie al filtro rappresentato dall'aver affidato a soggetti accreditati queste attività e non risultando, quindi, direttamente responsabili del verificarsi di criticità. Se dal punto di vista formale, ricorrere a standard garantiti da soggetti terzi tutela le aziende sotto il profilo sia della responsabilità, sia del *brand capital*, nella realtà questo secondo risultato non è così certo (Hatanaka et al., 2005). Infatti, la tutela dell'immagine aziendale passa dalla percezione che i clienti hanno rispetto alla criticità che si è manifestata. Perciò, se è l'azienda ad essere ritenuta, a torto o ragione, responsabile, il filtro offerto dalla certificazione di parte terza non ha effetto.

Infine, un ultimo criterio attraverso cui classificare gli standard è la copertura geografica, intesa come fruibilità di questi strumenti per i produttori. A fianco di standard operanti a livello mondiale, come Global-Gap, ne esistono altri il cui raggio di applicazione risulta più contenuto. DOP e IGP, ad esempio, producono i propri effetti esclusivamente all'interno dei confini dei paesi dell'Unione Europea, mentre altri standard agisco su aree ancor più limitate, come nel caso di Agriqualità, standard per la certificazione della produzione integrata adottato nella Regione Toscana.

1.2.3 Meta-sistemi di qualità e standard intenazionali

Il successo degli standard nel settore agroalimentare è stato contraddistinto da un elevato tasso di crescita che, a partire dalla fine degli anno '90, ha portato alla proliferazione di un numero consistente di questi strumenti, caratterizzati da una certa eterogeneità, dovuta alle diverse finalità per cui erano stati ideati.

Al di sopra di questo universo variegato, si sono affermati dispositivi maggiormente votati alla definizione di protocolli o normative generali di riferimento, che fornissero gli elementi necessari per individuare cornici comuni d'intervento, a partire dalle quali declinare, successivamente, le caratteristiche specifiche. Questi strumenti sono raccolti da Caswell et al. (1998) nella categoria dei meta-sistemi di qualità e definiti come l'insieme delle strategie che producono effetti sugli attributi di qualità attraverso la loro codifica in specifici meta-standard. In altre parole, i meta-sistemi definiscono obiettivi e finalità generali, declinati poi in misure concrete attraverso la formalizzazione di appropriati processi e strumenti, i meta-standard, grazie ai quali è possibile intervenire sull'intera struttura aziendale, innescando un ripensamento complessivo dell'attività svolta in funzione dei particolari attributi di qualità. Una seconda definizione è stata proposta da Henson e Reardon (2005) che li descrivono come un "codice di gestione" per il sistema agroalimentare attraverso cui ottenere alimenti caratterizzati da determinati parametri relativi a qualità e/o

sicurezza, regolando l'insieme dei processi necessari per raggiungere questi obiettivi.

Questi meta-sistemi di qualità hanno assunto sempre più il ruolo di codici volontari di buone pratiche, influenzando la struttura e i processi che caratterizzano le filiere, dalla fase produttiva fino alla distribuzione al dettaglio. Ad oggi, HACCP[3], ISO 9000[4], GAP[5] sono i principali meta-sistemi di qualità utilizzati e diffusi nel settore agroalimentare. Infatti, i loro principi e protocolli sono inseriti in numerosi standard, tanto pubblici, come nel caso di HACCP nella legislazione dell'Unione Europea, quanto privati, come per le linee guida GAP nel caso di Global-Gap o HACCP per lo standard BRC.

Sebbene questi meta-sistemi siano nati come schemi volontari, la loro diffusione nelle regolamentazioni pubbliche ha messo in evidenza quanto possa essere importante l'iniziativa privata per garantire la qualità e la sicurezza all'interno del settore (Henson, 2008).

A fianco di questi meta-sistemi opera un altro strumento caratterizzato sempre da un approccio che lo pone al di sopra dell'attuale universo degli standard con l'obiettivo di intervenire su di essi, fornendo indicazioni e linee guida generali. Questo dispositivo è il Codex Alimentarius, una raccolta di standard e norme adottate dalla Commissione del Codex Alimentarius, organismo creato nel 1963 dalla FAO (Food and Agricultural Organization) e dalla WHO (Worl Health Organization) con il compito di creare norme comuni che potessero essere

---

[3] HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) è un protocollo, il cui obiettivo è ottenere prodotti sicuri riducendo al minimo o eliminando i rischi potenziali di contaminazione durante tutte le fasi del processo produttivo. Grazie alla possibilità di poter essere adottato da tutte le imprese del settore, i suoi princìpi sono alla base del Codex Alimentarius, della legislazione alimentare dell'UE e degli Stati Uniti, e di molti standard privati.

[4] ISO 9000 è un insieme di normative sviluppate dall'International Organization of Standardization che si occupano della gestione della qualità nei diversi settori funzionali di un'impresa. Questo schema non è specifico per i prodotti alimentari, ma è ampia la sua applicazione in questo settore, oltrepassando, nel 2004, le 25.000 aziende certificate, anche grazie all'estensione del suo campo di applicazione a tutti gli stadi della filiera, ad eccezione della produzione agricola.

[5] GAP (Good Agricultural Pratice) è un insieme di linee guida per le pratiche agricole con l'obiettivo di garantire standard minimi prefissati relativi alla produzione e allo stoccaggio in modo da raggiungere quanto più possibile la sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

adottate dai diversi Stati in modo da ottenere una disciplina uniforme rispetto alla produzione ed il commercio dei prodotti alimentari. Finalità principali di tale iniziativa erano facilitare gli scambi internazionali, assicurando transazioni commerciali corrette, e garantire ai consumatori un prodotto sano e igienico, non adulterato, oltre che correttamente presentato ed etichettato.

Gli standard proposti dal Codex Alimentarius non hanno carattere cogente, la cui accettazione è subordinata, quindi, alla volontà dei singoli governi nazionali. Il livello di adesione non è particolarmente elevato, infatti, nel report del 1989, l'ultimo realizzato sulle accettazioni, emergeva come 62 dei 135 paesi membri di allora, non avevano mai risposto in merito all'accettazione degli standard di prodotto, mentre i 73 paesi rimanenti avevano ognuno accettato circa un quarto degli standard esistenti nel periodo dell'indagine (Post, 2003).

La natura pubblica di questo strumento e, soprattutto, la portata internazionale evidenziano il ruolo centrale che ha assunto nel tempo nella gestione della sicurezza degli alimenti, incidendo nelle scelte dei singoli stati, come avvenuto all'interno dell'Unione Europea, anche se la natura non cogente ne ha limitato parzialmente l'efficacia, riducendone le potenzialità.

1.2.4 Standard di iniziativa pubblica

L'autorità pubblica ha sempre svolto il ruolo di garante nei mercati, vigilando sul loro corretto funzionamento, in particolare nel settore alimentare, dove la rilevanza sociale dei prodotti ha richiesto un'attenzione particolare. Per Albersmeier et al. (2009), la società attribuisce all'operatore pubblico la responsabilità primaria della corretta gestione della sicurezza e qualità dei prodotti agroalimentari, fenomeno che non si registra per gli altri settori. È proprio la centralità di questi prodotti a far ricadere la responsabilità sullo stato (De Jonge et al., 2004; Van Kleef et al., 2006; Humphrey, 2008). La percezione da parte dell'opinione pubblica che lo stato sia il soggetto responsabile che debba garantire le produzioni agroalimentari può essere spiegata sia attraverso il ruolo primario

che questi hanno nella società, sia attraverso la struttura del sistema stesso. Infatti, la presenza di numerose aziende di piccole dimensioni, con un basso livello di notorietà, insieme al frazionamento delle filiere, solitamente su scala globale, rende difficilmente identificabili i tutti i soggetti coinvolti nel sistema con la conseguente identificazione nell'autorità pubblica del soggetto predisposto a svolgere il ruolo di controllore/garante (Spiller e Schulze, 2008).

L'autorità pubblica può vigilare sulle filiere per garantire il raggiungimento degli obiettivi riguardanti la sicurezza degli alimenti attraverso la combinazione di molteplici strumenti, riconducibili a due macro categorie: misure *ex-ante* e misure *ex-post*.

Il primo gruppo è formato da misure utilizzate per regolare particolari aspetti ancor prima che prenda avvio la vera e propria fase produttiva. Obiettivo di questi strumenti, infatti è l'armonizzazione e, più in generale, la standardizzazione preventiva dei comportamenti dei singoli operatori. L'impatto che queste modalità di intervento possono avere sulla filiera varia in funzione del tipo di prescrizione messa in atto, da cui dipende il livello di pressione esercitato sui produttori; l'intensità di queste misure può oscillare da un livello minimo contraddistinto dall'imposizione di soglie di riferimento, ad un livello massimo, in cui sono prescritte norme che arrivano ad intervenire sui processi produttivi, limitando, quindi, in parte la libertà individuale dei produttori. Infatti, Antle (2001) ha sottolineato proprio come adottare strumenti che incidono sui processi produttivi, disciplinandone le caratteristiche, sia fonte di maggiori criticità rispetto all'impiego di misure che regolamentino il livello di performance da ottenere, attraverso l'individuazione di target da raggiungere/rispettare, grazie al maggior grado di libertà individuale nelle scelte strategiche aziendali garantito ai produttori.

L'altra categoria di strumenti a disposizione del soggetto pubblico è composto da misure *ex-post*, imperniate essenzialmente sui principi di verifica e sanzione. Gli effetti negativi collegati alla mancata osservanza delle disposizioni rappresentano il deterrente che dovrebbe indurre le aziende a rispettare le disposizioni emanate dall'autorità pubblica. L'efficacia di questi strumenti è

legata a numerosi fattori, tra cui due risultano decisivi: il livello di controllo da parte dell'operatore pubblico e la severità delle sanzioni previste. Determinare il livello ottimale dei controlli è un'operazione molto complessa, in cui si contrappongono da un lato la necessità di rispondere in modo efficace ed efficiente alla richiesta della società di soddisfare la domanda di sicurezza degli alimenti, dall'altro i costi correlati alle verifiche, che aumentano in funzione non soltanto del numero di ispezioni effettuate, ma anche della tipologia e del grado di approfondimento. Inoltre, nel processo di individuazione del livello dei controlli che riesca a risolvere in modo sostenibile questo *trade-off*, un ulteriore elemento che ricopre un ruolo importante è la probabilità di riuscire ad individuare i trasgressori e essere in grado di comminare ed eseguire le relative sanzioni. Proprio la severità delle misure sanzionatorie previste è il secondo aspetto che influenza l'efficacia delle misure *ex-post*. Infatti, l'intensità della sanzione e la certezza della pena dovrebbero contribuire a dare forza all'interno impianto, garantendo l'obiettivo della sicurezza degli alimenti, ma la presenza di numerose criticità, tra cui la possibilità che soggetti rei di aver causato un danno possano non essere condannati, le difficoltà relative all'incapacità di risarcire interamente il danno provocato ed il livello dei costi amministrativi relativi ai diversi tipi di regolamentazione applicate, ne ridimensionano le reali potenzialità (Polinsky e Shavell, 2000).

Individuare la combinazione di misure *ex-ante* ed *ex-post* che riesca a massimizzare i benefici prodotti rappresenta l'obiettivo principale per l'autorità pubblica. Questo processo presenta, però, numerose criticità che variano molto in relazione alla diversa natura dei prodotti e dei processi. Infatti, predisporre set di misure *ex-ante* porterebbe come beneficio una maggiore efficacia nei casi in cui si evidenzino difficoltà nell'individuare con certezza il responsabile della criticità e nel risarcire il danno arrecato, mentre le misure *ex-post* potrebbero essere impiegate per compensare almeno in parte la presenza di alti costi amministrativi e di una distribuzione asimmetrica delle informazioni relative alle attività rischiose tra gli agenti privati e l'operatore pubblico. A fianco di questi elementi, Giraud-Héraud et al. (2008) hanno evidenziato altri fattori, i cui effetti possono

incidere sulla determinazione della corretta combinazione tra le due differenti tipologie di misure da mettere in atto; alcuni esempi sono l'influenza esercitata sulla struttura di mercato dalla regolamentazione pubblica, la funzione della percezione del rischio da parte del consumatore nell'implementazione di strategie lungo le filiere, la natura dei contratti tra i soggetti a monte e a valle che emergono nel quadro di una relazione verticale venditore-acquirente. Infine, anche l'attività di *lobbying* esercitata dai vari gruppi di interesse accresce la pressione attorno al soggetto pubblico, influenzandone le scelte e conducendo ad un mix di misure che non riesce a rispondere nel modo migliore alle reali necessità del settore.

Rispetto al grado di intensità con cui le misure individuate dall'autorità pubblica incidono sugli agenti della filiera, Henson e Heasman (1998) hanno proposto una classificazione, articolata su tre livelli. Ad un estremo è individuato il livello minimo di influenza da parte del soggetto pubblico nelle scelte individuale degli operatori, chiamato "informazione", caratterizzato esclusivamente dalla necessità di comunicare particolari informazioni relative ai prodotti e ai processi, senza, però, subire nessuna forma di restrizione, garantendo un ampio grado di libertà per l'imprenditore. All'estremo opposto, invece, si colloca il livello massimo di influenza, detto "approvazione preliminare", in cui i prodotti hanno la necessità di ottenere l'approvazione alla commercializzazione da parte dell'autorità pubblica, in base alla rispondenza dei prodotti e dei processi a caratteristiche predeterminate. In questo secondo caso, seppur perseguendo la massimizzazione del benessere sociale derivante da una migliore gestione della sicurezza alimentare, il ruolo dello stato risulta essere fortemente limitante per l'iniziativa privata, che è costretta ad accettare i vincoli imposti e a vedere ridotti i propri margini di manovra. Tra queste due posizioni estreme, gli autori collocano un terzo livello, denominato "standard", categoria che individua un'intensità media nel grado di pervasività dell'autorità pubblica, articolata a sua volta in tre sottosezioni, "obiettivo", "performance" e "specificazione", così da riuscire a cogliere in modo più completo il passaggio graduale tra il livello minimo e quello massimo di controllo. Nella categoria "obiettivo", l'impresa mantiene un ampio

margine di libertà nelle proprie scelte, dato che le disposizioni dell'autorità pubblica non pongono vincoli specifici sui prodotti o sui processi, ad eccezione della responsabilità giuridica nei confronti di terzi. Il livello successivo, denominato "performance", individua, al contrario, delle soglie predeterminate da osservare, senza, però, porre alcun vincolo sulle diverse modalità attuabili per rispettarle. Infine, la categoria "specificazione", ultima delle tre, prevede un livello di controllo superiore, esercitato attraverso l'imposizione da parte del soggetto pubblico di specifiche caratteristiche tanto di prodotto, quanto di processo.

A prescindere dalla tipologia di strumento adottato o dal set di misure previste, l'intervento dell'autorità pubblica fonda sempre le sue basi attorno al concetto di standard, con struttura e modalità di applicazione in tutto e per tutto assimilabile agli standard creati da soggetti privati, eccezion fatta per le finalità perseguite: più rivolti alla sicurezza degli alimenti quelli di matrice pubblica, alla differenziazione e competitività quelli di iniziativa privata. Nonostante le somiglianze strutturali che li accomunano, i risultati ed il livello di performance sono molto distanti.

La globalizzazione dei mercati è un primo elemento che ha influito molto sull'efficacia degli interventi pubblici. Infatti, i numerosi passaggi che contraddistinguono il commercio globale hanno ridotto la capacità di azione dei singoli stati, la cui possibilità di regolamentazione e controllo è limitata soltanto alle fasi dei processi produttivi che hanno luogo nel territorio nazionale ed al controllo delle merci in entrata. Al contrario tutte le attività che hanno luogo al di fuori dei confini nazionali sfuggono alla giurisdizione dei singoli stati, che molto spesso ricorrono ad accordi internazionali per incrementare la propria capacità di controllo e garantire la sicurezza di prodotti alimentari, che sempre più spesso varcano le frontiere numerose volte prima di essere commercializzati.

Inoltre, i rapidi cambiamenti che hanno attraversato i vari comparti del sistema agroalimentare hanno accresciuto le difficoltà dell'intervento pubblico, palesando molti dei suoi limiti, primo tra tutti l'incapacità di evolvere ed adattarsi al ritmo imposto dai mercati e dalla società non riuscendo, pertanto a soddisfare tutte le

esigenze dei vari *stakeholder* (Hatanaka et al., 2005). In un mondo dinamico e globalizzato, la capacità di riuscire a rispondere in tempi strettissimi all'emergere di nuovi bisogni e richieste diventa un passaggio fondamentale non soltanto per le opportunità di *business* che possono scaturire, ma soprattutto per assicurare politiche e strategie sempre aggiornate per la gestione della sicurezza degli alimenti.

La fase di controllo è un ulteriore aspetto critico per la capacità di intervento dei singoli stati, dato che, oltre alla sopra citata frammentazione e globalizzazione delle filiere che limita l'efficacia e le opportunità di azione, devono identificare il giusto equilibrio tra il livello e la pervasività delle verifiche e i costi ad esse associati. Se da un lato il monitoraggio pubblico garantisce un livello superiore di trasparenza ed imparzialità rispetto agli interventi privati, grazie al perseguimento di finalità rivolte al benessere sociale piuttosto che al raggiungimento di obiettivi di *business*, dall'altro è fonte di numerose criticità sotto il profilo dei costi, dato che queste attività di verifica sono direttamente finanziate dalla collettività. Emerge, quindi, un *trade-off* tra livello ottimale di controllo e la conseguente pressione economica a carico della società, a cui si aggiungono le problematiche riguardanti il corretto funzionamento dell'apparto di verifica, molto spesso soggetto ad inefficienze che ne hanno compromesso in parte risultati, ma soprattutto l'immagine.

L'affermazione della tendenza nella maggior parte degli stati industrializzati al progressivo spostamento della responsabilità della sicurezza dei prodotti alimentari verso il settore privato è stato un altro importante segnale che ha sottolineato il riconoscimento dei limiti dell'intervento pubblico e della necessità di integrazione con le iniziative private (Casey, 2009; Wouters, 2012; Lin 2013). La Gran Bretagna è stata una delle prime nazioni a muoversi in questa direzione, anche a causa delle numerose crisi alimentari che si è trovata ad affrontare recentemente. Infatti, già nel 1990 l'introduzione del *Food safety* Act ha modificato sensibilmente il ruolo dei privati nella gestione della sicurezza dei prodotti agroalimentari. Infatti, il provvedimento più importante introdotto da questa legge è stata la "dovuta diligenza" degli operatori del settore, accrescendo

da un lato la necessità di comportamenti maggiormente proattivi e dall'altro la responsabilità legale, che non era più limitata alla dimostrazione della correttezza delle proprie azioni, ma era estesa anche ai fornitori a monte, creando di fatto un approccio che comprendeva tutta la filiera e gettando le basi per i futuri interventi comunitari sotto lo slogan "from farm to fork" (Henson e Northen, 1998; Loader e Hobbs, 1999; Jaffee e Masakure, 2005; Henson, 2008; Humphrey, 2012; Soon e Baines, 2013).

In conclusione, gli interventi dell'autorità pubblica, pur mantenendo un ruolo di primo piano per la complessiva regolazione del settore agroalimentare, presentano numerosi limiti, soprattutto nella rapidità di adattamento e di risposta alle crescenti richieste provenienti sia dagli operatori della filiera che dai consumatori finali. Proprio questi limiti hanno reso evidente la necessità di individuare strumenti e misure alternative in grado di supportare e, in molti casi di supplire, l'attività dei singoli stati, rappresentando, quindi, l'opportunità da cui ideare e creare strumenti di natura privata per intervenire. Infatti, gli operatori del settore saranno incentivati a ricercare misure private che colmino le lacune o l'assenza dell'intervento pubblico (Reardon et al, 2001; Henson e Reardon, 2005; Henson, 2007), o che forniscano l'opportunità di differenziare i propri prodotti (Bergès-Sennou et al, 2004; Henson e Reardon, 2005). Laddove si manifestino precise necessità da parte degli operatori del settore e l'intervento pubblico risulti o scarsamente efficace, o addirittura assente, emergono i presupposti per iniziative private anche sul tema della sicurezza degli alimenti. Spostandosi, poi, verso aspetti che riguardano più da vicino la qualità dei prodotti e, quindi, le strategie di differenziazione connesse, l'azione dell'autorità pubblica è quanto mai limitata e marginale, lasciando ampi margini sfruttabili (e sfruttati) da soggetti privati. La costruzione di nuove forme di organizzazione e convenzioni, secondo Bush e Bain (2004), è stato un passaggio molto importante verso la transizione da una regolamentazione pubblica verso una privata, in cui la prima ha assunto il ruolo di "cornice" nel garantire aspetti di forte rilevanza sociale, lasciando la definizione dei "particolari" alle decisioni assunte dagli *stakeholder* privati.

1.2.5 Gli standard privati

Il passaggio dalla predominanza di una regolamentazione pubblica all'affermazione di strumenti di natura privata ha mutato profondamente la struttura del sistema agroalimentare e dei rapporti tra gli *stakeholder*. Infatti, la presenza di misure private come elementi di riferimento per affrontare le tematiche della sicurezza e della qualità degli alimenti hanno modificato sensibilmente la prospettiva attraverso cui analizzare il fenomeno, passando da interventi non più rivolti ai cittadini ma ai consumatori, dalla responsabilità non più pubblica ma attribuita al mercato (Bush e Bain, 2004). Questa transizione ha ridisegnato il ruolo degli *stakeholder* privati, sempre più di primo piano fino dalle fasi iniziali necessarie per la definizione delle norme di riferimento, passando poi al monitoraggio ed alla verifica della loro implementazione e conformità (Fuchs et al, 2011). Quindi, gli standard privati sono stati individuati dagli operatori del settore come strumento più performante nel rispondere alle nuove esigenze e sfide dovute all'evoluzione del sistema agroalimentare (Humphrey, 2008).

L'affermazione degli standard privati ha semplificato la trasmissione delle informazioni relative a processi e prodotti, riuscendo, quindi ad accrescere il livello di fiducia nelle filiere. Il ruolo di garante dei requisiti disciplinati da questi strumenti contribuisce a migliorare il coordinamento verticale e a superare le criticita collegate alla globalizzazione dei mercati e alla domanda di prodotti sempre più complessi e caratterizzati dalla predominanza di attributi di tipo *credence.* Pertanto, gli standard rispondono all'esigenza sia di individuare un linguaggio comune che faciliti le connessioni tra domanda ed offerta, sia di ridurre i costi di verifica attraverso sistemi di controllo della conformità.

L'omogeneizzazione dei prodotti è il primo effetto conseguente dalla scelta di adottare standard di riferimento per disciplinare processi e/o prodotti. Infatti, utilizzare set di requisiti, prima per definire le caratteristiche che si vogliono ottenere, poi per valutarne l'effettiva rispondenza, conduce ad una complessiva uniformazione del risultato finale. La standardizzazione dei prodotti ha assunto un'importanza sempre crescente, soprattutto per i mercati e canali di massa, in cui

la commercializzazione di beni omogeneizzati è un requisito irrinunciabile e fondamentale. La transizione che ha condotto all'affermazione della Moderna Distribuzione a svantaggio del dettaglio tradizionale e della vendita diretta è stata accompagnata dalla progressiva necessità di adottare strumenti che garantissero un'offerta uniforme da presentare ai consumatori finali. Gli standard, quindi, hanno assunto questo ruolo, in modo da garantire l'omogeneizzazione delle produzione grazie ai set di requisiti che li compongono.

L'individuazione di parametri di riferimento riconosciuti lungo la filiera agroalimentare, oltre a semplificare i rapporti tra i vari *stakeholder* coinvolti, attribuisce agli standard, secondo Henson e Humphrey (2009), un ruolo centrale nella gestione del rischio. Infatti, attraverso questi strumenti è possibile garantire la rispondenza a requisiti minimi in grado di soddisfare le richieste di mercato e/o gli obblighi di legge (Henson e Humphrey, 2009). Gli standard che disciplinano caratteristiche proprie della *food safety* rientrano solitamente in questa categoria; infatti, obiettivo primario di questi strumenti non è evidenziare le caratteristiche del processo o del prodotto, bensì individuare soglie minime di riferimento (Aragrande et al., 2005), solitamente parametrate sulle disposizioni di legge.

Quest'ultimo aspetto assume grande importanza alla luce della sempre maggior globalizzazione delle filiere e degli scambi commerciali; infatti, nei paesi in cui la legislazione nazionale non garantisce un livello di sicurezza sufficiente, gli standard possono integrare le lacune giuridiche, omogeneizzando i prodotti ai parametri internazionali. Questa funzione integrativa non soltanto delle legislazioni nazionali, ma anche delle attività di verifica e controllo ispettivo, contribuisce ad accrescere il livello di fiducia tra gli operatori e a semplificare i contatti commerciali, fornendo ad entrambe le parti importanti opportunità altrimenti difficilmente perseguibili.

Inoltre, gli standard rivolti alla gestione del rischio permettono di mitigare gli effetti di potenziali crisi alimentari, sia sotto il profilo della responsabilità giuridica, sia sotto il profilo dell'immagine aziendale. Infatti, adottare direttamente uno standard per i produttori o richiederlo ai propri fornitori da parte dei clienti garantisce le parti del rispetto dei requisiti in esso contenuti, riducendo,

quindi, la probabilità che si possano riscontrare criticità che causerebbero inevitabilmente effetti sul piano giuridico. Lo spostamento della responsabilità verso gli operatori a valle delle filiere ha accresciuto la necessità di una migliore gestione complessiva dei vari passaggi tra operatori in modo da minimizzare i rischi e ridurre l'esposizione a procedimenti giuridici. La reputazione aziendale è l'altro aspetto strettamente connesso alla gestione del rischio, dato che il verificarsi di inefficienze può avere forti ripercussioni sul *brand capital*. In un mondo in cui la diffusione delle informazioni e le strategie di comunicazione sono diventate elementi importantissimi all'interno dei mercati, la gestione dell'immagine aziendale diventa il motore principale nei paesi maggiormente sviluppati per la propria affermazione e sviluppo. Errori all'interno della filiera che possono compromettere la sicurezza dei prodotti espongono fortemente le imprese sotto il profilo mediatico, con pesanti ripercussioni sulla reputazione aziendale, difficilmente recuperabile nel breve periodo. Utilizzare uno standard fornisce l'opportunità sia di esercitare un maggior controllo delle singole fasi e dei vari passaggi lungo la filiera, sia di beneficiare di un'esposizione inferiore sotto il profilo della responsabilità, ancor più nei casi in cui venga adottato uno standard di parte terza, salvaguardando il livello di fiducia dei consumatori e il *brand capital*.

Pertanto, se nei paesi industrializzati l'importanza degli standard rivolti alla gestione del rischio è incentrata soprattutto sulla riduzione della responsabilità giuridica e dell'esposizione dell'immagine aziendale, in quelli più arretrati diventano decisivi per acquistare credibilità e solidità agli occhi dei clienti, riuscendo a dimostrare la rispondenza ai parametri necessari per poter accedere ai mercati internazionali. L'impiego di standard privati, quindi, contribuisce ad innalzare il livello di efficacia delle misure adottate per la gestione del rischio, ottenendo come risultato un incremento della sicurezza complessiva nei rapporti tra gli attori del sistema e offrendo opportunità altrimenti precluse.

A fianco dei benefici più rilevanti si riscontrano anche ulteriori elementi, i cui effetti contribuiscono a giustificare la diffusione di questa categoria di standard anche nei paesi dove le disposizioni in essi contenute si sovrappongono quasi

totalmente alle prescrizioni di legge. Implementare questi strumenti accresce la capacità di rispondere ai cambiamenti delle richieste di mercato in tempi molto più rapidi rispetto agli iter pubblici. Infatti, dover attendere i vari passaggi burocratici che portino al recepimento formale di un qualsivoglia cambiamento, imporrebbe alle aziende tempi molto lunghi durante i quali non potrebbero dichiarare la conformità dei propri prodotti, anche nel caso in cui ottemperassero preventivamente la disposizione, dato che non avrebbero nessun strumento formale ad attestarlo. Attraverso l'adozione di uno standard privato è possibile, pertanto, superare questo ostacolo, garantendo che ritardi esterni all'attività aziendale non ne minino la competitività sui mercati. Un secondo elemento positivo è rappresentato dal maggior livello di controllo e verifica di uno standard privato rispetto a quello che il soggetto pubblico potrebbe mettere in campo. Anche in questo caso, la burocraticità degli apparati dello stato, fonte spesso di ritardi ed inefficienze, insieme ad una dotazione limitata di risorse umane e finanziarie, riducono l'efficacia e l'estensione dei controlli, accrescendo il livello di fiducia nelle verifiche private. In realtà sono numerosi gli aspetti critici legati a questo tipo di attività svolte da soggetti privati[6], anche se l'efficienza complessiva risulta essere superiore agli interventi pubblici, soprattutto in termini di tempi e omogeneità territoriale. Infine, un ultimo beneficio legato all'impiego di standard privati per la gestione del rischio è lo spostamento dei costi del sistema dalla collettività ai soggetti coinvolti nella filiera. Infatti, riducendosi l'attività ed il ruolo del soggetto pubblico, sempre più limitato ad interventi di "cornice", diminuisce anche la necessità di risorse economiche e, quindi, il peso sulla società. Di contro, sono le aziende del sistema ad assorbire tali costi, senza però la sicurezza di riuscire a recuperarli all'interno dei prezzi dei prodotti commercializzati, a causa della tendenza consolidata che vede i clienti non corrispondere premi aggiuntivi[7].

---

[6] Il tema dell'affidabilità e credibilità dei controlli svolti da parte di soggetti private sarà trattato in modo più diffuso nel paragrafo 2.4.

[7] Il tema del mancato riconoscimento di premi di prezzo per le aziende che implementano standard per la gestione del rischio sarà trattato in modo più diffuso nei paragrafi 2.2 e 2.3.

Nel momento in cui gli standard contengono requisiti che risultano essere o non previsti dalla normativa di riferimento o più stringenti rispetto ad essa, la loro finalità tende a spostarsi dalla gestione del rischio verso la differenziazione del prodotto (Henson e Humphrey, 2009). Implementare uno standard che impone requisiti ben lontani dalle disposizione di legge, o addirittura non regolamentati, rappresenta una scelta strategica che non si limita più ad accrescere la sicurezza tra gli operatori, ma che mira a segnalare caratteristiche superiori nel tentativo di emergere tra i vari concorrenti. Differenziarsi dai *competitor* è l'obiettivo principale di questa categoria di standard, pertanto gli aspetti disciplinati riguardano solitamente attributi di prodotto e di processo più vicini alla sfera della qualità piuttosto che a quella della sicurezza. La base su cui poggiano questi strumenti è, quindi, la stessa adottata dagli standard rivolti alla *food safety*, ma a partire da questa vengono individuate particolari norme e misure, rispondendo a precise indicazioni provenienti dai mercati. La strategia comunicativa delle aziende che implementano standard volti alla differenziazione diventa fondamentale, perché la loro attuazione è la risposta alle richieste provenienti dai consumatori e gli sforzi economici addizionali dovranno trovare la loro remunerazione attraverso il riconoscimento di premi di prezzo. Protezione dell'ambiente, tutela dei lavoratori e provenienza geografica sono soltanto alcuni degli ambiti oggetto di certificazione, la cui natura *credence* accresce la necessità della presenza di uno standard che attesti la reale rispondenza rispetto a quanto dichiarato. Se gli attributi attorno ai quali vengono ideate le strategie di differenziazione riguardano solitamente caratteristiche particolari e ad alto valore aggiunto, recentemente si è assistito all'utilizzo anche di aspetti maggiormente legati alla *food safety*[8] (Brazzini e Marescotti, 2014). La riconoscibilità da parte dei consumatori di questi prodotti e delle caratteristiche che lo standard garantisce è un aspetto essenziale, tanto da prevedere l'utilizzo di loghi e di altre forme

[8] Una delle prime esperienze in questa direzione ha riguardato la campagna promossa dai *retailer* tedeschi che ha avuto ad oggetto il livello di residui contenuti nell'ortofrutta fresca venduta nei loro punti vendita. In questo caso, un elemento proprio della food safety è stato utilizzato come leva competitiva per differenziare i propri assortimenti e ottenere la preferenza da parte dei consumatori.

comunicative. Proprio per la funzione di differenziazione, questi strumenti sono oggetto di continue e costanti revisioni e aggiornamenti, in modo da renderli sempre più performanti e vicini alle richieste di mercato.

1.3 Analisi teorica degli standard

1.3.1 Risposta stretegica delle imprese all'affermazione degli standard

La globalizzazione dei mercati ha posto le aziende agroalimentari, così come tutti gli altri soggetti del settore, di fronte a nuove sfide ed alla necessità di un ripensamento e della revisione delle proprie politiche e strategie (Trienekens et Zuurbier, 2007). Se da un lato operare su mercati internazionali è fonte di rilevanti opportunità, dall'altro accresce il numero dei fattori di stress a cui gli operatori si trovano esposti, tra i quali l'incremento della concorrenza gioca un ruolo di primo ordine. Infatti, la competizione tra imprese è diventata non soltanto sempre più serrata, ma si è anche estesa a soggetti attivi in paesi geograficamente lontani, che tradizionalmente non rappresentavano una minaccia per il *business* aziendale. Inoltre, la concorrenza interna non è accresciuta soltanto sul piano orizzontale, ma ha assunto forti connotazioni verticali a causa della progressiva espansione dei *retailer* della Moderna Distribuzione, che hanno aumentato la loro capacità di indirizzo delle filiere attraverso il sempre maggiore potere contrattuale (Bush e Bain, 2004).

Contemporaneamente, l'evoluzione della struttura delle preferenze dei consumatori ha aumentato il numero e la complessità dei requisiti ricercati nei prodotti. Infatti, se fino agli anni '80 i parametri attraverso cui i consumatori effettuavano i propri acquisti erano essenzialmente prezzo e marca commerciale, successivamente la tendenza ha visto l'affermazione di elementi sempre più particolari e complessi, molti dei quali legati alla qualità ed alla sicurezza degli alimenti (Jaffee e Henson, 2004). La crescente richiesta di prodotti sempre più

caratterizzati da attributi di tipo *credence*, espressione di una domanda sempre più esigente e informata, è un elemento che contraddistingue ormai tutti i mercati dei paesi industrializzati, in cui elementi come la tutela dell'ambiente, il benessere degli animali o la provenienza geografica hanno affiancato il più tradizionale dei parametri, ovvero il prezzo. Tuttavia, la complessità dei prodotti può essere fonte di nuove opportunità per gli operatori del settore, legate sia alla nascita di nuovi segmenti e nicchie di mercato sia alla possibilità di spuntare prezzi più alti in virtù delle caratteristiche superiori proposte.

In questo contesto fortemente dinamico ed in rapida trasformazione, caratterizzato anche da un'incertezza diffusa dovuta sia agli stessi elementi di evoluzione, sia a fattori esogeni, come le numerose criticità nella gestione della sicurezza degli alimenti, occorreva individuare delle modalità attraverso cui affrontare e, più in generale, governare questi cambiamenti, ristrutturando le tradizionali strategie e politiche messe in atto dagli operatori del settore in funzione di una maggiore flessibilità e dinamicità di adattamento ai nuovi contesti.

Gli standard privati hanno rappresentato gli strumenti più efficaci per rispondere a queste nuove sfide, grazie alla loro relativa facilità di impiego e adattabilità a molteplici circostanze. Intervenire attraverso l'utilizzo di uno standard di riferimento garantiva di superare la complessiva insicurezza che dominava le filiere e di mitigare gli effetti delle varie criticità, sfruttando, al contrario, le potenzialità collegate ai cambiamenti in atto.

Sotto il profilo della sicurezza, gli standard hanno svolto l'importante ruolo di mediazione negli scambi, fornendo una sorta di linguaggio comune largamente riconosciuto, e di ottimizzazione dei processi, grazie al quale è stato possibile ridurre notevolmente e controllare in modo più efficiente le fonti di rischio. Dal punto di vista del soddisfacimento della richieste dei mercati, questi strumenti hanno consentito di segnalare l'effettiva presenza di particolari requisiti, anche di tipo *credence*, attraverso il loro ruolo di garanti di fronte a clienti intermedi e consumatori.

La scelta di affidarsi agli standard per riuscire a fronteggiare le criticità e sfruttare le opportunità dei cambiamenti in atto nelle filiere agroalimentari è stato un passo necessario che, però, ha influito significativamente sull'attività dei vari *stakeholder* coinvolti. Decidere di utilizzare o meno uno standard diventa, quindi, una scelta strategica, dalla quale dipende l'intero *business* aziendale, dato che gli effetti di tale decisione hanno ripercussioni *in primis* sulla capacità di restare competitivi sui mercati internazionali, riducendo al minimo i rischi di esserne estromessi, *in secundis* sulla possibilità di riuscire a sfruttare al meglio le nuove potenziali opportunità[9].

Le aziende produttrici e le imprese della Moderna Distribuzione sono i soggetti che più di tutti hanno percepito gli effetti positivi e negativi dovuti all'affermazione dei questi strumenti.

Gli standard rappresentano modalità di intervento ormai irrinunciabili per i *retailer* della GDO, che hanno messo in campo iniziative e strategie che ne hanno favorito la rapida ascesa. Infatti dalla loro affermazione sono emersi numerosi benefici collegati soprattutto alla gestione dei propri fornitori. Richiedere obbligatoriamente l'implementazione di uno standard accresce la sicurezza della conformità dei prodotti acquistati, riducendo, quindi, sia i costi di verifica, ma soprattutto i rischi di danni all'immagine ed alla reputazione del *retailer* dovuti all'emergere di criticità connesse alla salubrità degli alimenti commercializzati. Inoltre, adottare uno standard per referenziare i fornitori permette di attingere da un bacino di aziende molto ampio, accrescendo, pertanto, la competizione orizzontale a vantaggio del proprio potere contrattuale.

Inoltre, questi strumenti stanno assumendo un ruolo sempre più strategico, non soltanto nella gestione dei rapporti con le aziende produttrici, ma nelle politiche di differenziazione rispetto ai propri *competitor*. Infatti, riuscire a proporre prodotti con caratteristiche relative, in particolare, alla sicurezza e salubrità degli alimenti

[9] Di seguito sono riportati in modo sintetico alcuni dei principali elementi che influenzano le strategie e le politiche messe in atto dai vari soggetti appartenenti alle filiere agroalimentari. Questa analisi sara l'oggetto del capitolo successivo, nel quale saranno approfonditi nel dettaglio gli effetti positivi e negativi collegati alla scelta di adottare uno standard attraverso i principali studi presenti nella letteratura che ha affrontato questa tematica.

ben al di sotto delle soglie previste dalle legislazioni più avanzate consente di riuscire a catturare l'attenzione di molti consumatori, molto sensibili a queste tematiche.

Anche la scelta tra adottare un proprio standard, piuttosto che uno di parte terza, è un passaggio molto importante per l'evoluzione futura dell'impresa. Infatti, decidere di basare le politiche di referenziamento su un proprio standard genera elevati costi per il *retailer*, dovendo in prima persona sostenere prima lo sforzo economico dell'ideazione e progettazione e successivamente il suo costante aggiornamento, oltre ai controlli e le verifiche presso i fornitori. Al contrario, appoggiarsi ad uno standard di parte terza espone si le imprese della distribuzione a limitati sforzi economici, ma accresce, quantomeno in parte, i rischi dell'immagine aziendale, dato che i controlli e le verifiche non vengono effettuate direttamente dal *retailer*.

Le aziende agroalimentari rappresentano l'altra grande categoria ad essere direttamente influenzata dalla proliferazione degli standard all'interno del settore. Generalmente, sono le imprese di medio-grandi dimensioni, strutturalmente piu solide e con una gestione maggiormente imprenditoriale, a riuscire ad implementare con minor difficoltà gli standard richiesti, mentre per quelle di piccole dimensioni questi strumenti rappresentano spesso vere e proprie barriere, a causa delle difficolta legate alle limitate risorse finanziarie disponibili e al non riuscire a sfruttare possibili economie di scala (Mainville et al., 2005). Infatti, la scelta di implementare uno standard è fonte di numerosi stress per le aziende agroalimentari, non soltanto legati agli elevati investimenti necessari, ma anche sotto il profilo dei cambiamenti nella struttura e nelle competenze da mettere in campo, compensati, quantomeno in parte da alcuni benefici, primo tra tutti la possibilita di accedere a particolari mercati.

Decidere di utilizzare o meno uno standard rappresenta una scelta strategia per le imprese, dalla quale dipende in primo luogo la capacita di accedere ai mercati. Dal modello proposto da Henson e Heasman (1998), che analizza le azioni che le aziende agroalimentari possono adottare a seguito dell'affermarsi di una nuova forma di regolazione cogente, è possibile estendere questo approccio per

analizzare le modalità di reazione alla richiesta di implementare standard volontari. Ad un estremo è posta l'opportunità di contrapporsi alla nuova regolamentazione o non implementandola, laddove non si sovrapponga ai requisiti obbligatori per legge, o conformandosi minimizzando sforzi ed interventi. Questa scelta comporterà sicuramente l'esclusione dell'azienda da questo segmento di mercato e, quindi, la necessità di identificarne di nuovi, in cui non sia necessario rispettare i requisiti contenuti nello standard volontario, arrivando addirittura nel caso più estremo alla cessione o alla cessazione di questo ramo di impresa. All'estremo opposto, invece, la richiesta di implementare un nuovo standard volontario è percepita come un'opportunità che potrà essere fonte di benefici e vantaggi per le attività aziendali (Henson e Hooker, 2001). Rispondere all'insorgere di nuove richieste regolamentari in modo propositivo è una strategia attuabile, laddove l'azienda agroalimentare intraveda opportunità di consolidamento e sviluppo per il proprio *business*. Come sostenuto da Henson e Hooker (2001), la scelta di adottare o meno uno standard non dipende soltanto dalle opportunità che le aziende possono intravedere, quanto da un mix di fattori, con il risultato che le imprese più avvantaggiate sul mercato risultano essere quelle che riescono ad ottenere i maggiori benefici dalla nuova regolamentazione richiesta. Difficilmente le aziende adotteranno una delle due strategie estreme, piuttosto utilizzeranno un approccio intermedio, in relazione alla tipologia di standard volontario da implementare e alle caratteristiche interne dell'impresa (Henson e Heasman, 1998).

Hooker e Caswell (1999) hanno indicato quattro elementi che influenzano positivamente l'adozione di standard[10] da parte delle aziende agroalimentari. Il primo è rappresentato dall'accrescimento delle capacità e della fiducia aziendale nel riuscire ad ottenere prodotti di qualità, riuscendo a rispettare anche le richieste più stringenti ed acquisendo un vantaggio nei futuri rapporti commerciali. I due elementi successivi sono strettamente connessi tra loro e diretta conseguenza del precedente, ovvero, realizzando prodotti qualitativamente superiori l'azienda può

[10] Hooker e Caswell si riferiscono nello specifico a sistemi di gestione della qualità, che rientrano nella più ampia categoria degli standard.

riuscire a spuntare un premio di prezzo (secondo beneficio) o ad acquisire una posizione più solida sul mercato o acquisendo nuovi clienti o fidelizzando quelli già acquisiti. Infine, tutto ciò è la base da cui si sviluppa il quarto incentivo all'implementazione: accrescere il livello di vendite e le quote di mercato, a tutto vantaggio dei profitti.

1.3.2 Effetti degli standard sui costi di transazione

Le radicali trasformazioni che hanno investito il settore agroalimentare hanno reso necessario un ripensamento dei rapporti tra gli attori della filiera. La globalizzazione dei mercati non ha soltanto incrementato la distanza fisica tra i soggetti coinvolti, ma anche il loro numero complessivo. Tutto ciò, come già analizzato nel paragrafo 1.1, ha creato sensibili opportunità sia per i fornitori che per i clienti, potendo sfruttare a pieno i benefici di questa rete globale, ma allo stesso tempo ha portato ad una complessiva riduzione della certezza negli scambi, causata dalle accresciute distanze, dalla scarsa conoscenza tra le parti e, talvolta, dalla presenza di barriere linguistiche e culturali. Inoltre, prodotti sempre più caratterizzati da attributi di tipo *credence*, per rispondere alle esigenti richieste dei consumatori, rappresentano un ulteriore elemento di criticità che va ad accrescere ulteriormente la necessità di un livello di sicurezza sostenibile per facilitare ed incentivare i rapporti tra gli operatori delle filiere agroalimentari (Henson et Reardon, 2005).

Continuare ad affidarsi agli strumenti di *governance* pubblica non rappresentava più la scelta ottimale per gli operatori privati, che vedevano aumentare i propri costi di transazione, a causa dei maggiori sforzi necessari per compensare l'incremento dell'incertezza. I singoli stati non riuscivano a infondere sicurezza e a fornire garanzie agli operatori, dato che la loro capacità di controllo era limitata dalla sovranità nazionale, che poco poteva di fronte a filiere e scambi sempre più internazionali (Garcia Martinez e *Pool*, 2004). Pertanto, la gestione di

catene sempre più globali, ed in particolare il controllo dei rischi legati ai prodotti agroalimentari, non poteva più essere gestito individualmente dai singoli stati, ma occorreva un approccio transnazionale (Van Waarden, 2008).

L'affermazione di forme di governace private per regolare le filiere agroalimentari globali ha portato all'impiego di vari strumenti, tra i quali gli standard hanno assunto un ruolo di primo ordine (Tallantoire et al., 2011). Come sostenuto da Giovannucci e Ponte (2005), la definizione degli standard ha oltrepassato i tradizionali confini delle autorità nazionali attraverso l'iniziativa di soggetti afferenti a varie categorie, dai *retailer*, passando per ONG, per arrivare alla società civile, con l'obiettivo finale di raggiungere accordi sul modello da utilizzare nella contrattazione collettiva.

Analizzando l'evoluzione del settore agroalimentare attraverso la teorizzazione di Williamson (1975; 1985) sui costi di transazione e su successive applicazioni ed elaborazioni di essa (Ménard et Valceschini, 2005) è possibile notare come fossero presenti tutti i presupposti per un incremento complessivo dei costi. La crescente importanza che il tema della sicurezza alimentare stava acquisendo tra gli operatori del settore, soprattutto a causa dell'alto grado di insoddisfazione dei consumatori, ha evidenziato come forme di coordinamento esterno, basate sulle vendite attraverso mercati spot, non fossero più in grado di garantire un corretto funzionamento e come fosse necessario spostare gli strumenti impiegati verso un maggior livello di integrazione (Boehlje et al., 1995; Barkema e Drabenstott, 1995). Infatti, la frequenza delle transazioni, in molti casi, si è ridotta visto l'accresciuta platea di fornitori, così come è aumentata l'incertezza complessiva. Il minor livello di conoscenza e, quindi, di fidelizzazione tra le parti, insieme alla possibilità di interfacciarsi con fornitori o clienti sempre diversi, ha contribuito a ridurre la sicurezza, accentuando la necessità di individuare strumenti che risolvessero, o quantomeno attenuassero, le varie criticità emerse, incremento dei costi *in primis*. Inoltre, la presenza di risorse specifiche, come l'immagine aziendale, ha accresciuto ancora di più l'esigenza di incrementare il livello di conoscenza prima di effettuare gli scambi generando, quindi, un nuovo elemento di pressione, i cui riflessi generano un ulteriore aumento dei costi. Gli standard

hanno rappresentato la modalità più efficace per contrastare il diffondersi dell'insicurezza lungo le filiere, ricoprendo il ruolo di strumenti di coordinamento, grazie ai quali è stato possibile garantire la rispondenza a parametri determinati e ridurre, conseguentemente, i costi di transazione (Reardon et al., 2001; Reardon e Farina, 2002; Henson e Reardon, 2005; Konefal et al., 2005; Henson, 2007; Henson e Humphrey, 2009).

Il contributo degli standard alla riduzione dei costi di transazione varia molto in funzione del livello di coordinamento necessario per riuscire a facilitare gli scambi tra gli operatori (Mainville et al., 2005). Infatti, gli standard possono essere utilizzati sia come strumenti in sé e per sé, sia all'interno di altri più complessi, come, ad esempio, nel caso dei contratti. Secondo Henson et Northen, (1998) e Mainville et al. (2005), affidarsi esclusivamente al coordinamento offerto da uno standard è economicamente conveniente se questo è del tipo parte terza, dato che la verifica ed il controllo sono affidati a soggetti esterni specializzati, il cui costo non grava così sugli acquirenti. Al contrario, gli standard di parte seconda non vengono mai utilizzati direttamente, ma, di solito diventano la base a partire dalla quale costruire strumenti più complessi, come contratti, forme di alleanze o di cooperazione. In questo caso, il livello di sicurezza degli scambi aumenta sensibilmente, ma i costi associati non registrano riduzioni significative, dato che aumenta l'interdipendenza tra le parti e gli sforzi necessari per il controllo da parte dei clienti (Farina e Reardon, 2000).

I contratti di coltivazione sono un esempio di strumento adottato per disciplinare i rapporti tra fornitori e clienti, nel caso in cui non ci sia la mediazione di uno standard di parte terza. Secondo Starbird (2005), un contratto può essere ritenuto "sicuro" soltanto quando sarà accettato dai fornitori affidabili e rifiutato da quelli non affidabili. Pertanto, la definizione dei requisiti in esso contenuti diventerà un processo estremamente importante ed oneroso, sia per il soggetto proponente, sia per coloro che dovranno uniformarsi. In filiere sempre più dominate dalla Moderna Distribuzione (Gereffi, 1994; Gereffi et al., 2005), i singoli *retailer* possono sfruttare la loro posizione dominante decidendo quale strumento di coordinamento sia più efficiente in funzione delle proprie

caratteristiche e delle strategie di *business* perseguite. Infatti, nei casi in cui le imprese preferiscano continuare a mantenere un controllo più diretto sui fornitori opteranno per l'impiego di contratti di coltivazione, mentre decideranno di ricorrere maggiormente al mercato nel caso in cui riterranno opportuno adottare uno standard di terza parte come criterio di referenziamento. Nella realtà, questa distinzione assume caratteri maggiormente sfumati, dato che sta affermandosi tra le imprese della GDO la tendenza a costruire i propri protocolli e capitolati a partire da standard affermati del tipo parte terza. Infatti, molti *retailer* utilizzano uno standard come criterio di preselezione, attraverso cui individuare una base minima di requisiti indispensabili, a partire dalla quale formalizzare le proprie richieste addizionali. In questo modo, lo standard garantisce la presenza delle caratteristiche basilari senza gravare sui costi della GDO, che si fa soltanto carico della gestione dei parametri superiori richiesti.

Indipendentemente dal criterio utilizzato, gli standard stanno diventando sempre più gli strumenti utilizzati dall'industria alimentare e, soprattutto, dai *retailer* per controllare il settore agroalimentare globale (Konefal et al., 2005). Per Konefal et al. (2005) la Moderna Distribuzione internazionale, attraverso il loro impiego, riesce ad esercitare la propria influenza di orientamento dei mercati, decidendo cosa e dove produrre, incentivando la nascita di particolari nicchie di mercato, definendo gli attribuiti dei prodotti e dei metodi con cui ottenerli, ecc. Questo potere detenuto dalla distribuzione fa emergere importanti criticità legate all'utilizzo degli standard, perché molte volte più che assumere il ruolo di fluidificante per gli scambi, rappresentano vere e proprie barriere al commercio (Henson e Humphrey, 2009; Henson, 2011). Infatti, il modo in cui vengono definiti questi strumenti decreta soggetti "vincitori" e soggetti "perdenti" (Konefal et al., 2005). Se le aziende agroalimentari dei paesi sviluppati sono riuscite in larga parte a superare le barriere imposte dagli standard, quelle dei paesi in via di sviluppo ne hanno sofferto maggiormente, venendo molto spesso estromesse dal mercato (Dolan e Humprey, 2000; Reardon e Farina, 2002; Jafee e Henson; 2004; Fulponi, 2006).

In particolare, molti studi hanno sottolineato come l'affermazione di standard abbia accresciuto il livello di sicurezza negli scambi, soprattutto per i prodotti provenienti dai paesi in via di sviluppo, ma abbia contemporaneamente creato moltissime difficoltà di accesso al mercato per la maggioranza dei produttori di queste nazioni (Jafee, 2003; Okello e Swinton, 2007; Graffham et al., 2007; Henson e Humphrey, 2009; Ouma, 2010). Se da un lato i produttori dei paesi in via di sviluppo hanno avuto la possibilità di accedere a mercati remunerativi come quelli del nord del mondo, grazie alla presenza di standard che hanno svolto il ruolo di segnalatori della rispondenza ai requisiti necessari, abbattendo, quindi, i costi di ricerca e selezione per i clienti, dall'altro hanno dovuto affrontare la difficile sfida dell'implementazione, non sempre scontata e realizzabile, visti gli alti costi. Campbell (2005) sostiene addirittura che l'imposizione di standard da parte della Moderna Distribuzione internazionale sui produttori dei paesi in via di sviluppo possa essere assimilata ad una nuova forma di colonialismo; un insieme di obblighi che forzano le aziende agroalimentari di questi stati ad uniformarsi se vogliono continuare a poter accedere ai canali commerciali della GDO dei paesi industrializzati. L'esportazione di modelli produttivi, che rispecchiano i gusti e i criteri di scelta affermati tra i consumatori "medi" e che assicurano ai *retailer* ingenti ritorni economici, a discapito di quelli locali sembra assumere tutte le caratteristiche di una standardizzazione globale su parametri occidentali.

1.3.3 Standard come beni di club

Gli standard che hanno come principale funzione proprio quella della omogeneizzazione e standardizzazione sono generalmente ritenuti beni pubblici (Kindleberger, 1983), dato che rispettano le due caratteristiche fondamentali di non rivalità e non escludibilità proposte da Samuelson (1954). Henson e Reardon (2005) includono tra i beni pubblici anche gli standard creati per regolare gli aspetti propri della sicurezza alimentare, solitamente progettati e imposti dall'autorità pubblica, anche se questa categoria può essere estesa alle iniziative

private, là dove gli interventi dello stato risultano essere assenti o scarsamente efficaci.

Nella realtà, molti standard impiegati nel settore agroalimentare contengono elementi specifici che agiscono come barriere, limitando l'accesso, come, ad esempio, la presenza di requisiti particolari o economicamente difficili da sostenere. In modo del tutto analogo, la presenza di pluralità di standard dotati di struttura e modalità di intervento simili sotto il profilo delle disposizioni proposte e con livello di adozione piuttosto limitato riduce la possibilità di conseguire esternalità di rete, i cui benefici incrementano all'aumentare dei partecipanti (Mainville et al., 2005). In questi casi, viene meno il rispetto della caratteristica di non escludibilità, estromettendo, di fatto, questi strumenti dalla categoria dei beni pubblici.

Tutto ciò evidenzia, quindi, come gli standard dotati delle caratteristiche di non rivalità e non escludibilità siano quasi esclusivamente di natura pubblica e, pertanto, il loro numero sia piuttosto esiguo. Di contro, le caratteristiche e le finalità proprie degli standard privati rappresentano ostacoli rilevanti che gli impediscono di rientrare in questa categoria. Solitamente, questi strumenti vengono inclusi tra i beni privati, in particolare nel caso in cui siano perseguite strategie di differenziazione, in quanto progettati in modo tale che i benefici derivanti dal loro utilizzo e diffusione siano percepiti unicamente dal soggetto ideatore (Mainville et al., 2005).

Tra i due poli estremi è possibile collocare quegli standard agroalimentari caratterizzati da escludibilità e non rivalità, appartenenti, pertanto, alla categoria dei beni di club. Il requisito dell'escludibilità è garantito dall'esistenza di una barriera tecnica, rappresentata dall'insieme delle azioni necessarie per implementare lo standard, e di una barriera economica, costituita dai costi connessi all'implementazione, in termini sia di adeguamento tecnico, che di adesione/controllo. Al contrario, la non rivalità è garantita fin quando non è raggiunto un livello critico oltre al quale il consumo di un'unità del bene da parte di un soggetto riduce la possibilità di consumare la stessa unità da parte di un altro, generando, quindi, il fenomeno della congestione. Quest'ultimo non si

manifesta in modo canonico, così come indicato da Buchanan (1965), attraverso la riduzione della possibilità di consumare un'unità del bene da parte di un soggetto, bensì come la diminuzione dei benefici economici individuali a causa della crescente concorrenza tra i membri. In sostanza, un aumento dei soggetti che implementano lo standard (i membri del club) non genera rivalità fintanto che ciascuno è in grado di ottenere i medesimi benefici economici dall'essere "socio"; nel momento in cui questi benefici si riducono per l'eccessiva presenza di "soci", e quindi per il crescente grado di concorrenza, si manifesta l'effetto di congestione.

Gli effetti e l'evoluzione di questa tipologia di club variano molto in funzione delle caratteristiche dello standard attorno al quale si sviluppano. In particolare, è possibile individuare due categorie: da un lato gli standard ideati dai clienti, dall'altro quelli creati dalle altre categorie di soggetti.

In entrambi i casi, aderire al club, ovvero implementare lo standard, garantisce come principale beneficio per le aziende agroalimentari la possibilità di poter accedere a mercati, in particolare quello rappresentato dalla Moderna Distribuzione, altrimenti preclusi, diversificando, quindi, le opportunità di commercializzazione. Se per gli standard richiesti da parte dei clienti non sono presenti rilevanti criticità legate alla notorietà e al riconoscimento della validità dello strumento adottato, per gli altri è fondamentale raggiungere una soglia "minima" di iscritti per conquistare credibilità e solidità agli occhi dei potenziali acquirenti (Coestier e Marette, 2004). Il raggiungimento di questo traguardo sancisce l'effettiva nascita del club, a partire dal quale i soci iniziano a percepire tutti gli effetti propri dell'appartenere al club.

L'opportunità di poter accedere a particolari mercati e canali commerciali è, quindi, il principale beneficio di cui possono godere le aziende appartenenti al club e per molti aspetti anche l'unico rilevante, dato che non si registrano ulteriori elementi positivi, se non la presenza di alcuni effetti di importanza marginale. Infatti, le esternalità positive prodotte si manifestano prima di tutto nello scambio e nella diffusione di know-how tra i soci. Infatti, grazie all'affermazione dello standard le varie aziende hanno l'opportunità di entrare in contatto e confrontarsi.

Nella realtà, lo scambio di conoscenze è una pratica decisamente marginale e limitata, poiché i soci, pur appartenendo al medesimo club, restano comunque concorrenti. L'unico flusso di know-how che riesce ad essere diffuso è quello proposto direttamente dal soggetto ideatore dello standard, attraverso l'introduzione di nuove versioni e/o ricorrendo alla formazione. La riduzione dei costi collegati con i processi di certificazione è la seconda esternalità positiva riscontrabile. La maggiore richiesta di implementare uno specifico standard da parte delle aziende agricole si traduce in un aumento dei soggetti interessati, sia consulenti che organismi di controllo, per cui aumenta la concorrenza e, pertanto, si riducono i costi di adesione, implementazione e verifica.

Per le aziende agroalimentari il club che viene a formarsi attorno agli standard B2B rappresenta, quindi, una rilevante opportunità per riuscire ad acquisire credibilità e affidabilità nei confronti dei clienti e per instaurare rapporti commerciali altrimenti preclusi. La relazione che lega i vari soci/aziende del club continua ad essere un rapporto di concorrenza, per cui l'eccessiva espansione sarà percepita come un elemento negativo, ancor prima che si verifichino effetti di congestione. In altre parole, una volta raggiunta la soglia in grado di far ottenere il riconoscimento del club da parte dei clienti, l'aumento del numero di nuovi soci/aziende sarà ritenuto come rischio ed una minaccia alla propria posizione su questo mercato.

Situazione particolare, al contrario, è quella degli standard del tipo *business-to-consumer* (B2C), dato che rappresentano, in molti casi, un'eccezione dal punto di vista della tipologia e dell'importanza delle esternalità positive che il club riesce a produrre. Adottare uno schema di certificazione rivolto ai consumatori finali crea i presupposti per dare origine ad un vero e proprio club "solidale", nel quale i "soci-aziende agroalimentari" traggono effettivamente benefici dall'aumento del loro numero in quanto sono in grado di incrementare, *in primis*, il volume dell'offerta e, quindi, penetrare nuovi mercati, *in secundis*, accrescere il peso contrattuale rispetto sia agli operatori a monte che a quelli a valle. Inoltre, essendo gli standard del tipo B2C vere e proprie iniziative con finalità marcatamente commerciali, i membri fruiscono anche dell'opportunità di

condividere i costi ed i benefici collegati alla promozione e diffusione del prodotto e, soprattutto, i rischi legati ad un suo fallimento. Un esempio di questa categoria è rappresentato dagli standard utilizzati per le Indicazioni Geografiche, oggetto di alcuni studi condotti all'interno del quadro teorico dei beni di club (Thiedig et Sylvander, 2000; Benavente, 2010).

Spostando la prospettiva dalle aziende agroalimentari, è possibile individuare un secondo club formato dalle imprese della GDO che decidono di utilizzare un determinato standard per referenziare i propri fornitori. Per i *retailer* non c'è rivalità nel consumo ed esiste un filtro all'entrata rappresentato dai costi sostenuti per stabilire quale sia lo standard più opportuno[11] per le scelte individuali di *business* e, eventualmente, per attivare forme di collaborazione diretta in modo da poter partecipare alla definizione della struttura e dei requisiti. Proprio i costi di ricerca dello strumento più adatto risultano essere molto onerosi per la Moderna Distribuzione, dato che attorno ad esso vengono costruite le politiche di referenziamento e, di conseguenza, la stessa immagine aziendale. Per questo motivo, le analisi delle varie opportunità presenti sul mercato e la comparazione con la possibilità di adottare formalmente e codificare un proprio *modus operandi* saranno fasi di ricerca molto approfondite ed onerose.

Il principale beneficio per i *retailer* legato all'adesione al club è rappresentato dalla possibilità di poter selezionare i propri fornitori da una lista di aziende, con la certezza della loro conformità rispetto ai parametri condivisi. Come nel caso precedente, anche per le imprese della Moderna Distribuzione l'incremento dei membri è una condizione auspicabile, in quanto garantisce una maggiore visibilità e notorietà allo standard, che si traduce in un incremento dell'influenza che può esercitare sulle dinamiche del sistema. Pertanto, più lo standard è affermato ed utilizzato dai *retailer* per selezionare i fornitori, più saranno le aziende agroalimentari che decidono, o piuttosto devono, certificarsi per poter accedere o mantenere la propria posizione all'interno di questi canali commerciali, accrescendo, quindi, il livello di concorrenza ed il beneficio per la GDO.

[11] I *retailer* possono decidere di adottare uno standard già esistente, minimizzando i costi, ma anche di idearne uno proprio, sia individualmente che attraverso un pool di imprese.

Raggiungere una soglia minima di aderenti è una condizione meno importante nei club della Moderna Distribuzione rispetto al caso delle aziende produttrici, dato che per questa tipologia di imprese non è determinante il numero di soggetti partecipanti, quanto la loro rilevanza economica e il potere contrattuale. Infatti, la scelta di adottare uno standard da parte di un singolo *retailer* è già di per sé sufficiente per rendere questo strumento obbligatorio per i fornitori e per poter godere dei benefici correlati. Tuttavia, in questo caso, rappresentato dall'utilizzo di standard di parte seconda, non è del tutto corretto continuare a parlare di club, poiché nessun altro socio potrebbe farne parte ad eccezione del fondatore/ideatore. Per quanto riguarda l'effetto congestione, questo verrebbe a verificarsi soprattutto per gli standard adottati dalle imprese della GDO come elementi di differenziazione e competizione commerciale. Infatti, nel caso degli standard utilizzati per le finalità della sicurezza alimentare non ci sarebbero rischi di congestione, in quanto i benefici non sarebbero limitati dall'utilizzo di altri, eccezion fatta nel caso in cui alcuni *retailer* entrino in competizione per prodotti la cui offerta è limitata, specifica ed incapace di soddisfare tutte le richieste. Al contrario, utilizzare questi strumenti come leve competitive accresce la possibilità che si verifichino effetti di congestione, in quanto la volontà di differenziarsi dalla concorrenza risulterebbe ridotta al crescere del numero di imprese della GDO che decidono di adottare lo standard. Nella realtà, l'adozione di standard come leve competitive è una scelta aziendale, perseguita attraverso strumenti ideati in prima persona ed utilizzabili in via esclusiva. Pertanto, in questo caso l'effetto congestione risulta essere verificabile a livello teorico, ma non nei casi concreti.

Inoltre, è possibile individuare un'interazione attorno ad un medesimo standard tra i due club formati da aziende agroalimentari e Moderna Distribuzione, i cui effetti, però, sono piuttosto diversi, generalmente a vantaggio dei *retailer*. In particolare le imprese della GDO beneficiano in modo opportunistico degli effetti generati dal club delle aziende e, inoltre, sono anche in grado di determinarne il successo o l'insuccesso. Infatti, i membri del club delle aziende agroalimentari rappresentano per la Moderna Distribuzione la base da cui attingere i propri fornitori, garantita dall'insieme delle richieste contenute nello schema di

certificazione, e, pertanto, i singoli *retailer* hanno tutto l'interesse ad adottare un unico standard di riferimento in modo da far accrescere il più possibile il numero dei membri, in modo da ampliare l'offerta ed aumentare il loro potere contrattuale. Arrivare ad utilizzare un unico criterio di selezione o, quantomeno, raggiungere un mutuo riconoscimento, come nell'esperienza del GFSI, produrrebbe notevoli benefici per la GDO, che potrebbe attingere i propri fornitori da un bacino di aziende estremamente ampio. Di contro, le aziende vedrebbero accrescere il livello di concorrenza e ridursi la soglia oltre cui si verifica la congestione, anche se potrebbero beneficiare di una complessiva semplificazione burocratica, tecnica, ma soprattutto economica, sotto il profilo di una riduzione dei costi. Inoltre, la Moderna Distribuzione è in grado di influenzare il successo o l'insuccesso di uno standard, in quanto la scelta della di abbandonare l'utilizzo di uno strumento a favore di un altro, molto spesso decreta la scomparsa del primo club a vantaggio del secondo. In altre parole sembra nascere un rapporto di forza tra i due club, dove quello composto dai membri della GDO prevale e influenza quello delle aziende agroalimentari, rispecchiando esattamente il contesto reale in cui queste due categorie operano.

In realtà, attorno agli standard di parte terza si crea un terzo club formato dagli Organismi di Controllo (OdC). Anche in questo caso le caratteristiche di escludibilità e non rivalità sono garantite dall'esistenza di un costo di adesione rappresentato dall'accreditamento e dall'adeguamento interno che ne consegue, rappresentati, ad esempio, dai costi di gestione, dei tecnici specializzati, della formazione necessaria, e non c'è rivalità nel consumo, fino a che non si raggiunge la soglia della congestione, oltre la quale i vari OdC entrano in competizione, vedendo ridotto il loro beneficio individuale. Proprio quest'ultimo elemento pone l'accento su un aspetto ritenuto critico dagli operatori del settore, ovvero gli effetti della concorrenza tra OdC sulla qualità delle ispezioni e sulla validità dei certificati di conformità. Infatti, accrescendo la competizione e, quindi, la congestione aumenta il rischio di comportamenti opportunistici a svantaggio dell'efficacia dei controlli dei singoli OdC sia per contenere i costi a fronte della necessità di praticare prezzi più concorrenziali, sia per accrescere la platea dei

clienti, facendo leva su verifiche meno stringenti e, quindi, sui minori rischi di incorrere in non conformità. Inoltre, emerge come le sorti di questo club dipendano dalle scelte degli altri due. Infatti, la sua nascita sarà vincolata o all'affermazione di uno standard tra le aziende agroalimentari e, quindi, dalla conseguente nascita del club di utilizzatrici, o dalla scelta della GDO di adottarlo come criterio di referenziamento dei propri fornitori. Proporre un proprio standard risulta essere una scelta estremamente rischiosa e senza nessuna garanzia di successo, dato che occorrerà che almeno una delle due parti lo ritenga uno strumento valido e capace di regolare questi aspetti. Pertanto, sarà più opportuna una strategia attendista, spostando la propria attività verso standard consolidati e già adottati dalle due parti.

Capitolo 2

Vantaggi e criticità legati all'implementazione degli standard per gli stakeholder del settore agroalimentare

2.1 Introduzione

La limitata efficacia dell'azione pubblica, sempre meno in grado di operare su mercati globali e complessi e di reagire velocemente ai rapidi cambiamenti in atto (Hatanaka et al., 2005), ha reso necessario per gli operatori del settore, in particolare le imprese della GDO, promuovere azioni e creare strumenti che permettessero una gestione della qualità e della sicurezza dei processi e dei prodotti, per ridurre al minimo i rischi di ricadute negative di immagine (Giraud-Héraud, et al., 2008).

La creazione e diffusione di standard volontari di qualità è stata la risposta degli *stakeholder* privati all'esigenza di infondere fiducia e sicurezza tra i consumatori (standard *business-to-consumer*, o B2C) e tra gli stessi operatori del settore (standard *business-to-business*, o B2B). La rapidità con cui gli standard si sono affermati e sviluppati a livello globale, in particolare dagli inizi del nuovo millennio, ha dato vita ad un insieme eterogeneo di strumenti, che da un lato

riflettono le trasformazioni delle modalità di gestione della sicurezza e della qualità all'interno delle filiere agroalimentari globali (Henson, 2008), ma dall'altro accrescono il grado di complessità lungo le filiera, tanto per le imprese, quanto per i consumatori. Identificare con chiarezza l'insieme degli attributi garantiti da ciascun standard risulta essere un'operazione sempre più complessa, con il risultato di una certa confusione complessiva e accrescendo la sensazione che siano quanto mai necessari interventi di armonizzazione, come quella promossa dalla Global *Food safety* Initiative[12] (GFSI).

I primi standard privati sono stati creati da singole imprese con l'obiettivo di facilitare la conformità regolamentare e ridurre i rischi legati all'esposizione alla responsabilità (Fulponi, 2006). Questi standard miravano a regolare i rapporti tra operatori professionali (B2B), e i controlli venivano effettuati direttamente dall'impresa ideatrice (second-party audit). Il principale beneficio per l'impresa consisteva nella possibilità di calibrare i contenuti dello standard alle proprie esigenze, e di poterli modificare in qualsiasi momento in funzione degli obiettivi aziendali e dei cambiamenti del mercato. Di contro, i costi per la progettazione e lo sviluppo dello standard, e soprattutto quelli legati alla fase di verifica e controllo, hanno costituito importanti fattori di criticità che ne hanno ridotto la diffusione, in particolare nell'Europa continentale.

Successivamente, le imprese si sono progressivamente orientate verso l'utilizzo di standard realizzati da soggetti terzi, dato che garantivano immediatamente un notevole recupero di risorse, grazie all'assenza dei costi legati all'ideazione e progettazione e realizzazione. Inoltre, basandosi su sistemi di certificazione di parte terza (*third-party audit*), non comportavano per le imprese utilizzatrici (in gran parte imprese della GDO) nessun costo legato alle ispezioni e alle verifiche, che, al contrario, venivano fatti ricadere sui fornitori.

[12] L'attività di coordinamento intrapresa dal 2000 dalla Global Food Safety Iniziative (GFSI), organizzazione di distributori leader a livello mondiale nata per iniziativa Food Business Forum (CIES), costituisce un esempio di questa tendenza. Obiettivo del GFSI è individuare criteri univoci di sicurezza alimentare. in modo semplificare il sistema della certificazione a vantaggio dei vari stakeholder coinvolti. Al momento gli standard approvati e quindi equiparati dal GFSI sono: BRC Food, IFS Food, Dutch HACCP, FS22000 e SQF.

Più recentemente, è andata affermandosi una terza modalità di intervento promossa dalle imprese della GDO, sintesi delle due precedenti: sempre più spesso *pool* di imprese della Moderna Distribuzione partecipano direttamente alla concezione di standard, prevedendo poi il controllo da parte di soggetti terzi. In questo modo i *retailer* progettano in prima persona lo standard, sostenendo, seppur ripartiti, i costi di realizzazione, ma esternalizzano totalmente i costi legati ai controlli. BRC Global Standard[13] e IFS[14] sono stati i primi esempi di questa tendenza, che è andata sempre più affermandosi a livello globale.

Parallelamente agli standard destinati agli operatori del settore, si sono affermati numerosi strumenti B2C, che spesso hanno assunto il ruolo di co-brand (Henson, 2008). Anche in questo caso le imprese della GDO sono state tra le maggiori promotrici, introducendo a fianco dei prodotti a marchio proprio, altre linee contraddistinte da un brand particolare che segnalasse la qualità superiore di questi prodotti e conquistando, quindi, la fiducia dei consumatori sempre più sensibile a queste tematiche. Molti sono gli esempi possibili, dagli italiani Sapore e Dintorni di Conad e Fior Fiore di Coop Italia, a Finest Brand di Tesco Stores PLC in Gran Bretagna o Filière Agriculture Raisonnée di Auchan e Filière Qualité di Carrefour in Francia. Nonostante la predominanza delle iniziative promosse dalla GDO, esistono molte altre esperienze di standard B2C come i prodotti a marchio DOP e IGP, solitamente nati a partire dall'iniziativa di vari *stakeholder* pubblici e privati legati ad un territorio, o il marchio Red Tractor promosso

[13] Il *British Retail Consortium (BRC) Global Standard for Food Safety* è uno standard globale per la sicurezza agroalimentare. Creato nel 1998 dai maggiori operatori della distribuzione britannica, si è esteso dapprima in Europa e successivamente nel resto del mondo. Utilizzato dalle aziende alimentari di trasformazione e preparazione, è diventato progressivamente un presupposto necessario per poter commercializzare nei mercati del Nord Europa (Arfini e Mancini, 2003; Lombardi et al., 2011).

[14] Lo standard *International Food Standard (IFS)* presenta numerosi punti di contatto con BRC Global Standard, a partire dalla determinazione di livelli minimi di soglia, ma l'impostazione di fondo differisce: IFS è fortemente influenzato dalla regolamentazione europea, in particolare dall'adozione dell'HACCP, mentre BRC Global Standard risente maggiormente delle leggi inglesi imperniando la propria struttura attorno alla "dovuta diligenza" (Henson, 2008). Uno tra i principali obiettivi di questo standard è la riduzione del numero di verifiche in modo da contenere i relativi costi. Germania e Francia sono i paesi in cui la diffusione è maggiore, anche se è largamente adottato in tutto il mondo.

dall'Assured Food Standards in Gran Bretagna[15], ideato e promosso direttamente dai produttori.

Agli occhi dei consumatori questa proliferazione[16] ha generato un'offerta eccessiva di informazioni, il più delle volte difficilmente apprezzabili a causa o del basso livello qualitativo o dell'eccessiva connotazione scientifica, che si è tradotta in un aumento dei costi di ricerca e, di conseguenza, in una maggiore difficoltà nello scegliere il prodotto più congeniale. Questa situazione di incertezza nelle scelte è ulteriormente aggravata dall'assenza di un'unica definizione di qualità e dalla non chiara distinzione tra qualità e sicurezza che possono spesso dare luogo alla formazione di aspettative errate (Dries et al., 2006)[17]. Anche per gli operatori del settore l'elevato numero di standard rappresenta una notevole difficoltà soprattutto in termini organizzativi, con inevitabili ricadute sotto il profilo dei costi. Infatti, sempre più spesso le aziende devono implementare più standard per rispondere alle richieste dei propri clienti e poter, quindi, restare competitive sul mercato. Tutto ciò è fonte di notevoli investimenti e importanti sforzi finanziari che molto spesso risultano essere difficilmente sostenibili, anche perché, seppur compensati da alcuni benefici, come l'aumento dell'efficienza e l'ottimizzazione dell'organizzazione, non garantiscono il raggiungimento di premi di prezzo per i prodotti commercializzati, né un aumento della certezza di riuscire a collocare i prodotti.

L'affermazione degli standard ha influito significativamente sull'attività dei vari *stakeholder* coinvolti lungo la filiera. Naturalmente, le aziende produttrici e la

---

[15] *Assured Food Standards* è un'associazione non-profit britannica, nata come risposta sia alla perdita di fiducia dei consumatori a seguito della crisi della BSE che alla predominanza delle imprese della distribuzione all'interno delle filiere. Obiettivo principale di AFS è garantire ai consumatori finali che i prodotti commercializzati con il proprio logo (Red Tractor Logo) sono ottenuti nel rispetto di stringenti standard di produzione.

[16] Un inventario elaborato per la Commissione Europea nel 2010 (Areté, 2010) elenca oltre 440 diversi regimi, la maggior parte dei quali istituiti nell'ultimo decennio

[17] Questi problemi sono stati affrontati anche nell'ambito del processo di revisione della politica UE di qualità nel settore agro-alimentare, avviata col Libro Verde del 2008 (Commissione CE, 2008). A seguito della valutazione di impatto (Commissione CE, 2009a), la Commissione ha ritenuto di non promuovere iniziative legislative sul tema (Commissione CE, 2009b), procedendo invece con l'emanazione di alcuni orientamenti e raccomandazioni (Commissione CE, 2010).

Moderna Distribuzione sono i soggetti che più di tutti hanno percepito gli effetti positivi e negativi di questo fenomeno.

Nei prossimi paragrafi saranno presi in esame benefici e criticità legati all'utilizzo degli standard relativamente alle più importanti categorie di *stakeholder* operanti nel sistema agroalimentare, sulla base dell'analisi della letteratura economica che ha trattato questi aspetti. In particolare, saranno esaminati gli effetti che questi strumenti producono sulle imprese della Moderna Distribuzione, sulle aziende agroalimentari e sugli Organismi di Controllo, estendendo, nell'ultimo paragrafo, l'analisi anche a soggetti coinvolti in modo più marginale dalle dinamiche delle filiere, ovvero consumatori ed autorità pubblica.

2.2 Effetti sulle imprese della Moderna Distribuzione

Gli standard privati rappresentano strumenti ormai irrinunciabili per le imprese della Moderna Distribuzione, che ha messo in campo iniziative e strategie che ne hanno favorito la rapida ascesa. La tutela della reputazione e immagine aziendale è stato, secondo Fulponi (2006), l'elemento più importante che ha incentivato le insegne della GDO ad iniziare ad adottare standard nelle proprie politiche sulla qualità e sicurezza degli alimenti. Conquistare i consumatori offrendogli prodotti con caratteristiche superiori rispetto ai parametri minimi di legge è stato percepito come un'opportunità da sfruttare e su cui pianificare le proprie strategie presenti e future. La transizione che ha spostato progressivamente la responsabilità legale verso gli operatori a valle ha fornito un ulteriore impulso verso l'affermazione di questi strumenti (Fulponi, 2006).

Il primo beneficio associato alla loro affermazione è riuscire ad omogeneizzare i prodotti acquistati attorno a parametri predeterminati. Infatti, l'avvio di relazioni economiche con fornitori che si conformano a standard indicati (e talvolta creati) dalla GDO aumenta la certezza, al netto di comportamenti opportunistici, che i prodotti acquistati rispettino un set specifico di requisiti, primi tra tutti quelli

relativi alla sicurezza e salubrità, semplificando, quindi, i rapporti lungo la filiera, riducendo il peso dei costi di transazione e accrescendo la fiducia complessiva tra gli operatori. Uniformare l'offerta attraverso l'utilizzo di standard come criterio su cui basare la propria politica di referenziamento garantisce ai *retailer* di poter selezionare i fornitori da un bacino ampio ed omogeneo, aumentando quindi la competizione tra le aziende a vantaggio del potere contrattuale della GDO, i cui riflessi positivi ricadono sui costi di approvvigionamento.

La standardizzazione e la normalizzazione delle caratteristiche delle forniture sono un prerequisito necessario per poter accrescere la possibilità di ottenere un migliore coordinamento all'interno della filiera, secondo elemento che ha sicuramente promosso e favorito la diffusione e l'utilizzo degli standard privati, grazie al quale è possibile operare in modo più sicuro su aree geografiche sempre più ampie (Henson e Reardon, 2005). Il problema delle relazioni con fornitori operanti in paesi in via di sviluppo è un tema molto sentito dalle imprese della GDO (Fulponi, 2006). Infatti, la presenza di lacune legislative o la disattenzione della legge è mitigata dall'impiego di standard, che garantiscono così l'opportunità di intessere rapporti commerciali con fornitori che altrimenti resterebbero esclusi. Oggetto di attenzione non sono soltanto i requisiti relativi alla qualità e sicurezza degli alimenti, ma anche altri aspetti, la tutela dei lavoratori *in primis*, il cui mancato rispetto da parte delle aziende fornitrici potrebbe avere rilevanti ripercussioni per la reputazione dei *retailer*. Inoltre, il miglior coordinamento della filiera contribuisce a semplificare i rapporti tra i vari *stakeholder* coinvolti, producendo una riduzione dei costi di transazione e del rischio legato agli approvvigionamenti, in particolare quando è richiesto un elevato livello di supervisione per garantire specifici attributi di qualità e sicurezza.

La tutela ed il rafforzamento dell'immagine aziendale rappresentano un ulteriore beneficio legato all'impiego di questi strumenti. La sicurezza degli alimenti è la priorità per le imprese della GDO, dato che un fallimento comprometterebbe il rapporto di fiducia instaurato con i clienti, mettendo a repentaglio il livello di vendita ed i guadagni complessivi (Fulponi, 2006).

Dall'indagine condotta da Fulponi (2006) su un campione di aziende della Moderna Distribuzione del Nord Europa è emerso come molti ritengano che il fallimento di una singola insegna della GDO rischi di avere ricadute negative anche per gli altri *retailer* concorrenti, a causa della riduzione complessiva della certezza delle loro capacità di tutela nei confronti dei consumatori. Richiedere ai fornitori l'implementazione di uno standard garantisce i *retailer* sul rispetto di requisiti specifici predeterminati, verificati poi attraverso ispezioni dirette. Questo *modus operandi* permette alla GDO di aver un controllo maggiore sui propri fornitori, riducendo, quindi, i rischi dell'insorgenza di criticità, che avrebbero pesanti ricadute non soltanto sull'immagine aziendale, ma sul *business* complessivo. La scelta di impiegare standard propri o di parte terza influisce sull'intensità del beneficio. Infatti, i primi garantiscono in modo più efficace la tutela dell'immagine, grazie al controllo diretto svolto dai *retailer* sui propri fornitori, anche se i costi associati risultano essere piuttosto rilevanti. I secondi, al contrario, assicurano costi decisamente più contenuti, ma la tutela risulta essere più mediata, dato che verifiche e controlli sono affidati a soggetti terzi. Inoltre, l'adozione di standard permette di tutelare ed accrescere non soltanto la fiducia nei *retailer*, ma anche la loro reputazione. Infatti, questi strumenti offrono la possibilità di qualificare la propria immagine agli occhi dei consumatori, fornendo loro quel senso di affidabilità e sicurezza, venuto meno a causa delle ripetute situazioni di crisi verificatesi all'interno del settore agroalimentare. Fornire assicurazioni al consumatore riguardo alle caratteristiche del prodotto e dei processi utilizzati per ottenerlo è necessario per riuscirne a conquistare la fiducia e per fidelizzarlo, con l'opportunità per l'impresa di consolidare o aumentare le proprie quote di mercato, e/o di entrare in nuove nicchie.

Infine, adottare uno standard privato come strumento di selezione comporta richieste superiori rispetto ai parametri minimi indicati dall'autorità pubblica. L'opportunità di differenziarsi rappresenta, quindi, un ulteriore beneficio legato agli standard, ampiamente sfruttato dalle imprese leader della GDO. Infatti, in molte hanno colto i vantaggi che ne potevano scaturire sotto il profilo sia del consolidamento della propria reputazione (brand name capital), sia

dell'anticipazione degli sviluppi normativi (Jaffee e Henson, 2004). Ormai, i consumatori considerano molti degli attributi di qualità dei prodotti (come odore, colore, sapore, ecc.) importanti tanto quanto la sicurezza degli alimenti (Fulponi, 2006). Pertanto, le imprese della GDO adottano standard sempre più stringenti rispetto ai requisiti di legge, ancor più nel caso di linee a marchio proprio per prodotti di alta qualità. Inoltre, in mercati caratterizzati da una competizione sempre più incentrata sulla differenziazione attraverso la qualità, è emerso maggiormente il ruolo degli standard privati come strumenti di segnalazione e di garanzia delle caratteristiche dei prodotti commercializzati, in grado di presentare ai consumatori un'offerta coerente di attributi di sicurezza e qualità, con particolare attenzione per quelli di tipo *credence* (Bergès-Sennou, et al., 2004). Se gli obiettivi di differenziazione erano solitamente perseguiti facendo leva sulle caratteristiche superiori dei prodotti, negli ultimi anni questa tendenza ha incluso anche parametri più affini alle tematiche della sicurezza. Infatti, come sostenuto da Brazzini e Marescotti (2014), l'accresciuta sensibilità e attenzione dei consumatori alla sicurezza dei prodotti alimentari ha portato i *retailer* a spostare la competizione anche su questo terreno, iniziando a segnalare informazioni solitamente non pubblicizzate.

A fianco dei numerosi benefici per le imprese della GDO legati all'utilizzo degli standard per referenziare i propri fornitori, emergono anche alcune criticità, la cui influenza, al momento, risulta essere piuttosto marginale. Richiedere ai fornitori l'implementazione di uno standard per poter essere accreditati, rappresenta una potenziale fonte di rischio, laddove il prodotto commercializzato sia altamente specifico. Infatti, tanto più un prodotto è dotato di caratteristiche particolari, riconosciute ed apprezzate dai consumatori, tanto più sarà difficoltoso per la GDO richiedere alle aziende produttrici l'implementazione di particolari standard, con il rischio di veder ridotto il bacino dei potenziali fornitori, magari a vantaggio di altri *competitor*. In altre parole, la presenza di caratteristiche difficilmente riproducibili e apprezzate dai consumatori, come metodi di produzione o provenienza geografica, non consente ai *retailer* di poter ricorrere a fornitori alternativi, e l'imposizione di standard può estromettere dal sistema

alcuni produttori, a causa degli alti costi, limitando quindi l'offerta di prodotto. La contrazione dell'offerta, o meglio il suo ricollocamento su mercati alternativi, è un fenomeno che può verificarsi in aree produttive caratterizzate da produttori di modeste dimensioni, sia in termini di produzione che di fatturato, per i quali l'incidenza del costo di implementazione di uno standard può rappresentare un ostacolo impossibile da oltrepassare.

Un secondo elemento di criticità è il crescente ruolo che gli standard stanno assumendo nelle politiche di differenziazione. Le singole imprese della distribuzione richiedono ai fornitori il rispetto di requisiti sempre più stringenti e ben al di sotto delle soglie previste dalle legislazioni più avanzate per catturare l'attenzione dei consumatori, molto sensibili alle tematiche concernenti la sicurezza e la qualità degli alimenti. Questa competizione di per sé non arreca ai *retailer* nessuno stress sotto il profilo economico, in quanto i costi addizionali legati al rispetto di requisiti più performanti ricadono sui fornitori. Proprio quest'ultimi risultano essere i soggetti maggiormente colpiti da questa tendenza, con il rischio per le imprese della GDO di vedere assottigliarsi, anche in questo caso, il numero di fornitori referenziabili, incapaci di sostenere i crescenti costi di implementazione.

Anche la scelta tra adottare un proprio standard, piuttosto che uno di parte terza, determina l'insorgere di criticità diversificate, così come evidenziato in precedenza, per i benefici legati alla tutela dell'immagine. Infatti, decidere di basare le politiche di referenziamento su un proprio standard genera elevati costi per il *retailer*, dovendo in prima persona sostenere prima lo sforzo economico dell'ideazione e progettazione e successivamente il suo costante aggiornamento, oltre ai controlli e le verifiche presso i fornitori. Al contrario, appoggiarsi ad uno standard di parte terza espone si le imprese della distribuzione a limitati sforzi economici, ma accresce, quantomeno in parte, i rischi dell'immagine aziendale, dato che i controlli e le verifiche non vengono effettuate direttamente dal *retailer*. Sebbene sia l'immagine stessa dello standard a dover "proteggere" quella del *retailer*, assumendosi la responsabilità dei controlli, resta alto il rischio che i consumatori non riescano a percepire questa distinzione, facendo ricadere

direttamente sull'impresa della GDO la responsabilità, con tutte le implicazioni i termini commerciali che ne scaturirebbero.

2.3 Effetti sulle aziende agroalimentari

Le aziende agroalimentari rappresentano l'altra grande categoria ad essere direttamente influenzata dalla proliferazione degli standard all'interno del settore. Come evidenziato da numerosi studi[18], sono le imprese di medio-grandi dimensioni a riuscire ad implementare con minor difficoltà gli standard richiesti, mentre per quelle di piccole dimensioni questi strumenti rappresentano spesso vere e proprie barriere. La possibilità di poter sfruttare economie di scala e di avere a disposizione risorse finanziarie e operative sono fattori rilevanti sui quali non possono fare affidamento le piccole imprese (Mainville et al., 2005). Infatti, implementare uno standard è fonte di numerosi stress per le aziende agroalimentari, non soltanto legati agli elevati investimenti necessari, ma anche sotto il profilo dei cambiamenti nella struttura e nelle competenze da mettere in campo. Il ruolo assunto dagli standard ha alterato notevolmente le dinamiche del settore, influenzando soprattutto i criteri e le possibilità di accedere ai vari mercati. Se inizialmente i primi standard comportavano rilevanti rischi per le imprese, dato che costi e investimenti necessari per l'implementazione erano altamente specifici e vincolati al soggetto richiedente, oggi la loro affermazione ha pressoché rimosso tali criticità.

Anche se le dimensioni aziendali sono un elemento che ha una notevole influenza sulla scelta di implementare o meno uno standard, con ricadute sullo sviluppo delle strategie di mercato, altri fattori contribuiscono in modo non meno

[18] Si vedano, ad esempio, le ricerche svolte sullo standard ISO 9000 da Gotzmani et Tsiotras (2002), Poksinska et al. (2006), Karipidis et al. (2009), e quelle condotte sugli effetti dell'introduzione degli standard sulle aziende nei paesi in via di sviluppo da Dolan et Humphrey (2000), Jafee et Henson (2005), Henson et al. (2005), Narrod et al (2008).

importante, come il livello di imprenditorialità, la solidità organizzativa e finanziaria, ecc.

Le caratteristiche che contraddistinguono le singole aziende influenzano, quindi, il comportamento strategico individuale adottato in risposta alla necessità di implementare uno standard. A partire dal modello proposto da Cole e Sommers (1981), ripreso poi da Henson e Heasman (1998), che analizza le azioni che le aziende agroalimentari possono adottare a seguito dell'affermarsi di una nuova forma di regolazione cogente, è possibile estendere questo approccio per analizzare le modalità di reazione alla richiesta di implementare standard volontari. Ad un estremo è posta l'opportunità di contrapporsi alla nuova regolamentazione o non implementandola, laddove non si sovrapponga ai requisiti obbligatori per legge, o conformandosi minimizzando sforzi ed interventi. Questa scelta comporterà sicuramente l'esclusione dell'azienda da questo segmento di mercato e, quindi, la necessità di identificarne di nuovi, in cui non sia necessario rispettare i requisiti contenuti nello standard volontario, arrivando addirittura nel caso più estremo alla cessione o alla cessazione di questo ramo di impresa. All'estremo opposto, invece, la richiesta di implementare un nuovo standard volontario è percepita come un'opportunità che potrà essere fonte di benefici e vantaggi per le attività aziendali (Henson e Hooker, 2001). Rispondere all'insorgere di nuove richieste regolamentari in modo propositivo è una strategia attuabile, laddove l'azienda agroalimentare intraveda opportunità di consolidamento e sviluppo per il proprio *business*. Come sostenuto da Henson e Hooker (2001), la scelta di adottare o meno uno standard non dipende soltanto dalle opportunità che le aziende possono intravedere, quanto da un mix di fattori, con il risultato che le imprese più avvantaggiate sul mercato risultano essere quelle che riescono ad ottenere i maggiori benefici dalla nuova regolamentazione richiesta. Infatti, le aziende che possono sfruttare economie di scala e/o avvalersi di tecnologie e competenze particolari potranno trarre benefici superiori rispeto ai concorrenti, in termini sia di maggiore intensità e rapidità, sia di minori difficoltà nel processo di implementazione. Talvolta, le aziende che scorgono potenzialità nell'evoluzione della regolamentazione possono decidere di adottare strategie

volte ad anticipare le future richieste, in modo da essere tra i primi a conformarsi, sfruttando a pieno la posizione del first-mover. Scelte di questo tipo, però, rappresentano per l'azienda un'importante scommessa e sono fonte di numerosi rischi. Infatti, tanto maggiori sono gli investimenti necessari per anticipare l'evoluzione delle richieste di particolari requisiti, tanto più l'impresa si espone ai pericoli derivanti sia dalla corretta stima dei benefici attesi, sia da potenziali modifiche che si possono verificare prima dell'effettiva richiesta. Difficilmente le aziende adotteranno una delle due strategie estreme, piuttosto utilizzeranno un approccio intermedio, in relazione alla tipologia di standard volontario da implementare e alle caratteristiche interne dell'impresa (Henson e Heasman, 1998).

Hooker e Caswell (1999) hanno indicato quattro elementi che influenzano positivamente l'adozione di standard[19] da parte delle aziende agroalimentari. Il primo è rappresentato dall'accrescimento delle capacità e della fiducia aziendale nel riuscire ad ottenere prodotti di qualità, riuscendo a rispettare anche le richieste più stringenti ed acquisendo un vantaggio nei futuri rapporti commerciali. I due elementi successivi sono strettamente connessi tra loro e diretta conseguenza del precedente, ovvero, realizzando prodotti qualitativamente superiori l'azienda può riuscire a spuntare un premio di prezzo (secondo beneficio) o ad acquisire una posizione più solida sul mercato o acquisendo nuovi clienti o fidelizzando quelli già acquisiti. Infine, tutto ciò è la base da cui si sviluppa il quarto incentivo all'implementazione: accrescere il livello di vendite e le quote di mercato, a tutto vantaggio dei profitti.

Implementare uno standard è un processo altamente dispendioso per le aziende sotto molti profili, in parte compensato dai benefici che ne conseguono. Karipidis et al. (2009) hanno suddiviso benefici e criticità legate all'adozione di uno standard in due categorie: da un lato gli effetti "interni", che riguardano esclusivamente l'azienda nel suo complesso, dall'altro quelli "esterni" che coinvolgono tutte le attività che hanno riflessi nei rapporti con l'esterno. A partire

[19] Hooker e Caswell si riferiscono nello specifico a sistemi di gestione della qualità, che rientrano nella più ampia categoria degli standard.

da questa classificazione e abbandonando il criterio di separazione tra effetti che hanno riflessi soltanto internamente all'azienda o anche esternamente, è stato possibile individuare due macro-categorie in cui ripartire benefici e criticità: quelli relativi all'organizzazione e quelli che coinvolgono più da vicino i rapporti con il mercato.

Nel primo gruppo ricadono, quindi, gli effetti relativi all'organizzazione interna delle attività. Implementare uno standard è per molte aziende, in particolare per le più piccole e con un livello di imprenditorialità limitato, l'occasione per riesaminare l'organizzazione interna, con l'obiettivo di ottimizzarla e ridurre le inefficienze. Grazie a questa riorganizzazione dei processi l'azienda ha l'opportunità di migliorare la gestione delle fasi produttive, raggiungendo una maggiore efficienza e, quindi, una riduzione dei costi.

Il miglioramento del funzionamento interno dell'impresa ha, inoltre, effetti positivi sulla gestione del rischio, abbassando la probabilità di riscontrare non conformità tanto di processo quanto di prodotto, ed incrementando l'efficacia dei controlli interni e della tracciabilità (Banterle e Stranieri, 2008). Riuscire a ridurre al minimo il rischio che si verifichino non conformità è indispensabile per qualsiasi azienda che decide di implementare uno standard. Infatti, l'accertamento di irregolarità compromette la possibilità di poter certificare i prodotti e, quindi, di poter accedere ai mercati che lo richiedono, con ricadute negative di immagine verso i clienti sia per la non conformità in sé e per sé, sia per non essere stai in grado di soddisfare le richieste. Se il verificarsi di non conformità occasionali causa limitati problemi sotto il profilo finanziario, dato che i prodotti possono comunque essere collocati su mercati alternativi, la presenza di irregolarità rilevanti possono richiedere correttivi tali da richiedere all'azienda sensibili esposizioni economiche. Inoltre, laddove l'irregolarità non venga sanata in tempi congrui è possibile arrivare alla sospensione temporanea, fino all'esclusione dell'impresa, con la conseguente perdita parziale o totale degli investimenti effettuati.

La migliore organizzazione contribuisce ad accrescere la professionalità dei dipendenti, a migliorare la gestione amministrativa e documentale, e, più in

generale, a dotare l'azienda di un profilo maggiormente professionale ed imprenditoriale (Giovannucci e Ponte, 2005). Infatti, l'implementazione di uno standard richiede un maggior grado di competenze, che spesso si traducono o nell'individuazione di nuove risorse specializzate, o nel potenziamento di quelle presenti. Proprio la formazione è uno dei requisiti presenti quasi universalmente negli standard privati, dato che le continue evoluzioni e adattamenti richiedono una preparazione sempre adeguata. Oltre a questo, la gestione documentale associata agli standard richiede quasi sempre risorse qualificate dedicate, sia per la complessità che per la mole delle operazioni necessarie.

Anche l'immagine aziendale ne viene rafforzata, contribuendo ad accrescere la competitività sui mercati e attribuendo all'azienda un'impostazione più internazionale. Implementare uno standard è indice di un'impresa piuttosto strutturata, con un buon livello di imprenditorialità e con discrete capacità finanziarie. Il rispetto di uno standard agevola inizialmente l'attività di selezione da parte dei clienti e, successivamente, la fase di contrattazione, grazie alla funzione di segnalazione della capacità e della presenza di determinati requisiti. Infatti, clienti che si trovano ad avviare relazioni commerciali con aziende certificate non dovranno verificare il rispetto dei requisiti oggetto dello standard, o quantomeno potranno farlo in modo circoscritto, concentrandosi, piuttosto, su elementi addizionali da concordare tra le parti, con indubbi risparmi in termini di costi di ricerca e selezione (Brazzini e Marescotti, 2014).

Passando ad analizzare le criticità legate all'organizzazione interna, i costi derivanti dall'implementazione di uno standard rappresentano il principale ostacolo per le imprese. Le aziende che riescono a limitare le difficoltà causate da questi costi sono quelle maggiormente professionali e abituate ad avere rapporti commerciali con la Moderna Distribuzione. Infatti, queste imprese sono dotate di strutture e capacità tali per cui l'impatto dei requisiti contenuti nello standard si traduce in uno sforzo marginale per il loro recepimento. Discorso opposto, invece, per quelle aziende che non possono vantare un'organizzazione professionale e familiarità con certi canali commerciali. In questo caso, il processo di

implementazione può risultare estremamente costoso e, molto spesso, tale da impedirne la realizzazione.

Il recepimento dei requisiti contenuti in uno standard è un processo molto dispendioso in termini di risorse economiche, soprattutto nella fase di adattamento ai nuovi parametri, a causa, soprattutto, degli investimenti materiali, comunemente necessari (Henson e Humphrey, 2010). Gli interventi sulle strutture sono la voce di costo che più di tutti incide nel processo di implementazione e che richiede il maggior sforzo economico. Proprio a causa dell'alta esposizione mediamente necessaria per mettere in atto le azioni utili per soddisfare i requisiti richiesti, questa fase rappresenta la più difficoltosa da affrontare per le imprese, anche perché non sono molte le garanzie di riuscire a recuperare l'investimento effettuato. Infatti, l'implementazione dello standard, pur assicurando quantomeno i benefici legati all'organizzazione interna, insufficienti, però, a remunerare lo sforzo economico richiesto, non accresce le prospettive commerciali, se non nella misure di poter accedere a particolari mercati, che non si traduce, tuttavia, in sicurezza di collocare i propri prodotti, ma in opportunità di competere con altre aziende per ritagliarsi il proprio spazio.

Anche la fase precedente alla vera e propria implementazione richiede significativi sforzi finanziari. Infatti, la valutazione iniziale e lo studio delle modalità ed interventi da attuare per adeguarsi ai requisiti è un'attività che l'azienda non riesce quasi mai a compiere in autonomia, a causa dell'assenza di personale con adeguate competenze, dovendo, pertanto, ricorrere al supporto di consulenti esterni. Proprio quest'ultimi rappresentano un importante voce di costo, dato che la loro attività risulta essere pressoché indispensabile e difficilmente sostituibile. Se da un lato affidarsi ad un consulente esterno è una modalità di intervento rapida e capace di garantire un certo livello di sicurezza nel raggiungimento del risultato, dall'altro risulta essere, oltre ad un'importante voce di costo, un'occasione persa per la crescita aziendale. Infatti, riuscire ad utilizzare risorse interne produrrà si ritardi e maggiori rischi nel raggiungimento dell'obiettivo, ma assicurerà un processo di implementazione sviluppato attorno alle caratteristiche dell'azienda e non seguendo un *modus operandi* consolidato

nel tempo, come nel caso del consulente. Tutto ciò si tradurrà, inoltre, in un minor grado di dipendenza futura dalle consulenze nel caso di non conformità o di nuove versioni dello standard.

In modo analogo, anche la fase di mantenimento e gestione dello standard incide sensibilmente tra i costi, soprattutto sotto il profilo della gestione amministrativa. Infatti, molto spesso gli standard, in particolare quelli di parte terza, richiedono un elevato numero di adempimenti burocratici, che appesantiscono molto la struttura.

Infine, le spese necessarie per le verifiche ispettive e il rilascio della certificazione nel caso di standard di parte terza sono altre due voci di costo rilevanti nel calcolo complessivo dell'impatto dell'implementazione di uno standard sulle aziende agroalimentari. Al di là dell'incidenza di queste fasi in termini monetari, caratterizzate essenzialmente dal ripetersi annuale di tali spese, il rapporto economico che lega le aziende (controllato) ai soggetti incaricati delle verifiche (controllore) rischia di ridurre la certezza delle verifiche per gli standard di parte terza[20] (Hatanaka et al., 2005).

L'impatto sulle risorse economiche rappresenta, quindi, l'aspetto più critico e impegnativo per le aziende agroalimentari che decidono di implementare uno standard. Oltre ad esso, però, emergono anche altre tipologie di difficoltà che le imprese si trovano a dover affrontare, tra cui la gestione del personale rappresenta una delle più rilevanti. Infatti, non sempre le aziende hanno al proprio interno risorse umane con un'adeguata formazione in materia, quindi, per risolvere il problema, è necessario ricorrere a formazione specifica o ricercare sul mercato nuovi soggetti con le caratteristiche desiderate. La necessità di personale specializzato comporta costi addizionali di ricerca e selezione, nel caso in cui si ricorra al mercato per reperire la risorsa, o costi di formazione, nel caso in cui, invece, si preferisca utilizzare risorse interne. Inoltre, indipendentemente dalla modalità di selezione, l'azienda deve far fronte ai maggiori costi dovuti

[20] Il rapporto che si instaura nel caso degli standard di parte terza tra aziende agroalimentari e organismi di controllo e le problematiche ad esso connesse sarà analizzato in modo più diffuso nel paragrafo 2.4.

all'inserimento della nuova figura professionale all'interno della struttura; infatti, tanto più l'attività dell'impresa ruoterà attorno a prodotti certificati, tanto maggiori saranno gli adempimenti necessari e, quindi, la necessità di personale dedicato.

Un ulteriore elemento di criticità è rappresentato dal modo in cui il personale percepisce i cambiamenti dovuti all'implementazione dello standard. Non sempre, infatti, modifiche alle abitudini di lavoro, così come l'introduzione di nuove procedure, riescono ad essere accettate senza generare tensioni interne e difficoltà di recepimento. Spesso, i nuovi adempimenti legati all'implementazione di uno standard sono percepiti come nuove difficoltà da affrontare che modificano procedure consolidate. Impostare il progressivo inserimento delle modifiche legate allo standard in modo condiviso, così da accrescere la consapevolezza del personale e riuscire a farlo accettare e percepire come momento di crescita aziendale e non come mero adeguamento necessario, può essere una modalità attraverso cui riuscire a superare frizioni e contrasti interni che potrebbero sorgere.

Inoltre, gli elementi di criticità riguardanti l'organizzazione e la struttura dell'azienda sono ulteriormente aggravati dal mancato mutuo riconoscimento della validità dei diversi standard (Tallantoire et. al, 2011). Infatti, molti clienti, o adottando un proprio standard o ricorrendo ad uno specifico di terza parte, mettono le aziende nella condizione di dover implementare una pluralità di strumenti, accrescendo i costi di gestione e certificazione. Proprio la ripartizione e l'incidenza dei costi assumono caratteristiche diverse a seconda che l'implementazione riguardi un solo standard o più di uno. Infatti, nel caso in cui l'azienda decida di recepire i requisiti di un solo standard, la fase di adeguamento ai nuovi parametri è la più difficoltosa e dispendiosa. Al contrario, l'impresa che adotta contemporaneamente più standard vedrà ridurre progressivamente l'incidenza della fase di adeguamento, dato che l'implementazione del primo doterà l'azienda di una struttura solida, alla quale necessiteranno soltanto correzioni e miglioramenti per accedere a certificazioni successive. In questo caso, alta sarà, invece, l'incidenza dei costi legati al mantenimento ed alla

gestione della certificazione, moltiplicandosi il numero di visite ispettive, il tempo dedicato alla gestione amministrativa, il numero di certificati richiesti agli organismi di controllo, ecc. In molti casi, le aziende agroalimentari, avendo contemporaneamente relazioni commerciali con più di un cliente e dovendo, quindi, rispettare i requisiti contenuti in più standard, si trovano nella condizione di dover parametrare la propria attività ad un livello minimo, tale da riuscire simultaneamente a rispettare tutte le condizioni richieste, in modo da assicurarsi prodotti conformi alla maggioranza degli standard e, pertanto, accrescere la flessibilità e la capacità di reazione della propria offerta a variazioni della domanda. In altre parole, identificare una sorta di standard interno, composto dall'insieme dei parametri richiesti da tutti i clienti nella loro declinazione più stringente, può garantire una semplificazione nella gestione complessiva e una maggiore possibilità di rispondere positivamente a variazioni quantitative della domanda. Al contempo, però, adottare uno standard che è una sorta di "minimo comune multiplo" delle richieste più restrittive è una scelta molto impegnativa per le aziende, non tanto in termini di adeguamento strutturale, quanto di mantenimento della performance.

Nel secondo gruppo, invece rientrano i riflessi che gli standard generano nei rapporti con il mercato. L'opportunità di poter consolidare la propria posizione e/o accedere a nuovi canali commerciali è il principale beneficio di questa categoria. Infatti, la possibilità di essere accreditati tra i fornitori di particolari segmenti di mercato passa quasi esclusivamente attraverso l'implementazione di specifici standard richiesti (Fulponi, 2006). Negli attuali mercati globali, dominati dalla Moderna Distribuzione il rispetto degli standard diventa un passaggio imprescindibile per accrescere, si, la quota di mercato, ma più verosimilmente per poter consolidare la propria posizione, sempre più incerta a causa dell'elevatissima competizione internazionale. Inizialmente, implementare uno standard, anticipando i propri *competitor*, poteva garantire almeno in parte i benefici propri del first mover, tendenza, però, che è andata rapidamente decrescendo, fino a sparire del tutto. Infatti, l'implementazione degli standard specifici richiesti dai vari mercati sta assumendo sempre più il ruolo di

prerequisito per le aziende agroalimentari, a partire dal quale i clienti determinano poi le proprie condizioni addizionali.

L'opportunità di ottenere premi di prezzo per i prodotti coinvolti dall'implementazione degli standard è sempre stata ritenuta un beneficio ulteriore connesso a questi strumenti. Le dinamiche che coinvolgono il settore agroalimentare evidenziano, al contrario, come i clienti non corrispondano quasi mai prezzi più alti per i prodotti certificati, tanto più se lo standard appartiene alla categoria B2B. Infatti, i clienti, Moderna Distribuzione *in primis*, non riconoscono nell'implementazione di standard da parte dei propri fornitori una condizione tale da giustificare premi di prezzo, piuttosto la ritengono un atto necessario per poter segnalare la presenza di una struttura solida e controllata, e potere, pertanto, mantenere attivo il canale commerciale. Questa posizione è oggetto di forti contrasti tra le parti perché, in antitesi alla posizione sopra espressa, le aziende agroalimentari sostengono come il rispetto di standard sia la risposta ad una richiesta proveniente dai clienti, che sono i principali beneficiari dell'aumento della sicurezza dei prodotti, sia sotto il profilo della riduzione dei costi di transazione sia della tutela dell'immagine aziendale a fronte di criticità, e pertanto sarebbe necessario la corresponsione di un prezzi più alti. Questa disputa, al momento, vede prevalere la posizione dei clienti, forti del maggior potere contrattuale e dell'elevata competizione internazionale tra produttori, garantita proprio dagli standard (Brazzini e Marescotti, 2014).

Situazione leggermente diversa, invece, per gli standard B2C, dove l'opportunità di comunicare ai consumatori la presenza di caratteristiche particolari, accresce le possibilità di vedere riconosciuto dai propri clienti un premio di prezzo rispetto ad un prodotto analogo non certificato, anche se l'entità del differenziale, solitamente, non è tale da riuscire a remunerare i costi addizionali connessi alla certificazione. La specificità delle caratteristiche oggetto di segnalazione attraverso l'impiego di uno standard B2C sottrae le aziende agroalimentari all'elevata concorrenza internazionale e riduce parzialmente il maggior potere contrattuale dei clienti, che devono riconoscere prezzi più elevati

ai produttori per garantirsi la presenza di questi prodotti nei propri punti vendita e soddisfare, quindi, le richieste dei consumatori.

Implementare uno standard garantisce, come visto in precedenza, il miglioramento dei processi aziendali, i cui effetti positivi ricadono anche sulla qualità complessiva dei prodotti in termini di riduzione dei rischi, miglioramento degli attributi e dei servizi connessi (Reardon e Farina, 2002). Infatti, una gestione più efficiente dei processi aziendali riduce il rischio che si verifichino non conformità che possano rendere i prodotti non commercializzabili come "certificati", ma che debbano essere declassati e venduti su canali alternativi. Il verificarsi di tale eventualità, oltre alle difficoltà legate al collocamento dei prodotti, ha un impatto anche sull'immagine e sull'affidabilità dell'azienda produttrice stessa, dato che il cliente vedrà disatteso il proprio ordine. Allo stesso modo, il miglioramento dei processi incrementa le capacità aziendali che si traducono in un'offerta di servizi complementari qualitativamente superiore, in modo da accrescere la propria competitività nei confronti delle altre aziende.

Infine, gli standard accrescono il livello di fiducia tra i vari operatori, facilitando, quindi, gli scambi a fronte di una riduzione complessiva dei costi di transazione. L'implementazione di uno standard è il segnale che l'azienda ha avviato e superato un processo complesso di crescita interna che l'ha condotta a dotarsi di strutture e di un *modus operandi* maggiormente professionale e controllato, e, pertanto, è garanzia per i soggetti a valle di alto grado di solidità e affidabilità. Avviare rapporti commerciali con un'impresa che può vantare una gestione ben strutturata della propria attività, certificata dalla presenza di uno standard, rappresenta un'importante semplificazione per i clienti sotto molti aspetti, primi tra tutti per la riduzione dei costi di ricerca e selezione, per la predisposizione stessa delle clausole contrattuali e, infine, per l'intensità e la pervasività delle verifiche.

Dal punto di vista delle criticità legate ai rapporti con il mercato, non è del tutto corretto parlare di elementi di stress per l'azienda, come nel caso dei costi elevati di adeguamento, piuttosto di benefici mancanti o, quantomeno, parziali. Infatti, la

quasi totale assenza di premi di prezzo per i prodotti ottenuti nel rispetto di standard non rappresenta tanto un ostacolo, quanto un mancato incentivo all'adozione, soprattutto per le piccole imprese, scarsamente strutturate, per le quali gli investimenti devono portare a benefici il più possibile certi, piuttosto che potenziali (Karipidis et. al, 2009). Proprio le aziende di piccole dimensioni, collocate, in particolare, in paesi in via di sviluppo, sono le realtà che più di tutte soffrono dell'assenza di incentivi che si traducano in ritorni economici nel minor tempo possibile. All'elevata esposizione finanziaria necessaria per adeguarsi alle richieste di uno standard non corrisponde una compensazione attraverso i ritorni provenienti dalle opportunità di mercato, che oltre a non essere rapido è quanto mai incerta e potenziale. Tutto ciò disincentiva l'adesione delle piccole realtà, tanto che alcuni standard, Global-Gap *in primis*, hanno dovuto identificare dei correttivi per superare questi ostacoli, come, ad esempio, introdurre l'opportunità di certificazioni di gruppo[21].

In modo analogo il mancato accrescimento della certezza di collocare i prodotti rappresenta un ulteriore disincentivo, seppur parzialmente mitigato dalla possibilità di accedere ed essere accreditato tra i fornitori dei mercati che richiedono l'implementazione di standard specifici. Infatti, adeguarsi ai parametri di uno standard attribuisce alle aziende soltanto la possibilità di poter competere con le altre imprese già presenti, senza, però, nessun incremento delle probabilità di essere in grado di vendere le proprie produzioni. Riuscire ad accedere a nuovi mercati, altrimenti preclusi, è effettivamente una nuova opportunità per collocare i prodotti, ma non produce nessun beneficio sulle probabilità di successo. Come detto in precedenza, la mancata compensazione tra sforzi necessari per l'implementazione e l'aumento delle possibilità di vendere i prodotti è un limite molto forte, che riduce la propensione delle aziende a certificarsi, quantomeno delle più piccole ed economicamente meno solide, percependo questo passaggio più come un atto dovuto che come un'opportunità.

[21] Global-Gap per facilitare l'accesso delle aziende di piccolo dimensioni, soprattutto del Sud del mondo, ha introdotto a fianco della certificazione individuale quella di gruppo, che, raccogliendo più imprese insieme, accresce la condivisione di molti costi, anche se impone l'obbligo di dotarsi di un sistema collettivo di gestione della qualità.

Il rischio di incorrere in non conformità di prodotto è, infine, la prima vera criticità di questa categoria, anche se il suo impatto complessivo è piuttosto marginale. I prodotti non conformi subiscono solitamente un declassamento verso mercati alternativi che non richiedono il rispetto dei requisiti contenuti nello standard di riferimento; ciò non significa necessariamente ottenere un prezzo più basso, piuttosto aver sostenuto dei costi addizionali legati allo standard che potevano essere risparmiati, riuscendo ad ottenere un margine superiore sulla vendita. Il verificarsi di non conformità può essere fonte anche di altre criticità, *in primis* di natura commerciale. Infatti, il cliente rischia di non vedere soddisfatti gli accordi legati ai volumi e tempi di consegna stipulati con l'impresa e di dovere, quindi, identificare un fornitore alternativo. Tutto ciò si traduce in costi di ricerca addizionali non preventivati ed imputabili ad inefficienze del fornitore, e o all'avvio di una nuova relazione commerciale o al consolidamento di una esistente. L'azienda, pertanto, oltre al deterioramento della fiducia complessiva del cliente, corre il rischio di vedere modificati i rapporti commerciali a causa o dell'inserimento di un nuovo concorrente o del consolidamento della posizione di un altro già accreditato.

2.4 Effetti sugli Organismi di Controllo

Gli Organismi di Controllo hanno trovato nell'ascesa degli standard agroalimentari, soprattutto di quelli di parte terza, un mercato molto remunerativo e, fino ad oggi, in costante espansione (Hatanaka et. al, 2005; Hatanaka et Busch, 2008; Albersmeier et al., 2009). Proprio l'alta remuneratività rappresenta il principale beneficio per questi soggetti. Infatti, l'elevato numero di standard presenti nel settore agroalimentare e l'affidamento di verifiche ed ispezioni da parte di soggetti terzi che, utilizzando standard propri per referenziare i fornitori, consento numerose opportunità per il *business* di questi soggetti. La crescita del numero di OdC grazie all'ingresso di nuovi operatori, ma soprattutto alla scelta di

costituire sezioni specializzate nelle certificazioni agroalimentari da parte di OdC già attivi in altri settori produttivi, evidenzia come questo nuovo mercato sia stato percepito da subito come un'importante opportunità di *business*. Le buone prospettive di ritorno economico hanno accresciuto, quindi, l'interesse dei vari operatori, traducendosi in un rapido incremento del numero di OdC attivi nel settore, aumentando, però, anche il livello di concorrenza interna. Se da un lato questo processo dovrebbe portare con sé importanti benefici, quantomeno per le aziende agroalimentari, sia in termini di maggiore qualità dei servizi offerti sia di costi più contenuti, al contrario è percepito come un fattore di criticità. Infatti, questa competizione può gettare ombre sulla struttura stessa del sistema di certificazione, in quanto la verifica di aspetti socialmente importanti, come la gestione della sicurezza degli alimenti, è affidata a operatori che sono in tutto e per tutto imprese che mirano a massimizzare il proprio *business* perseguendo i propri obiettivi (Albersmeier et al., 2009). Proprio per questo, Hatanaka et Busch (2008) hanno posto l'accento su due aspetti ritenuti molto critici nell'attività degli OdC: da un lato il problema dell'indipendenza, caratteristica fondamentale per i sistemi di certificazione di parte terza, dall'altro la loro efficacia, soprattutto alla luce dei numerosi nuovi soggetti, verosimilmente privi dell'esperienza necessaria nell'ambito agroalimentare.

Il rapporto economico che lega controllore (OdC) e controllato (azienda produttrice) è l'aspetto più controverso che rischia di minare la struttura su cui poggia il sistema di certificazione, fondato sull'indipendenza e la professionalità degli OdC (Albersmeier et al, 2009). La possibilità che si verifichino comportamenti opportunistici nel tentativo ridurre la pressione delle verifiche, minimizzando i rischi di non conformità, è molto alta. Infatti, le aziende agroalimentari, tenute a pagare la prestazione fornita dagli OdC non soltanto nel caso in cui non siano riscontrate irregolarità, ma anche in presenza di non conformità che impediscono, quindi, l'ottenimento della certificazione, possano tentare di ridurre al minimo questo rischio cercando di individuare strategie volte ad eludere il sistema, ovvero, ricercando OdC meno rigorosi e più flessibili nei controlli. Dall'altro lato gli OdC, per non rischiare di veder ridotto il numero di

aziende clienti e per minimizzare i propri costi, possono a loro volta assumere una condotta non del tutto trasparente, assumendo atteggiamenti meno severi nel rilascio delle certificazioni. Come sostenuto da Albersmeier et al. (2009), gli OdC rischiano di diventare dipendenti dai propri clienti a causa della modalità con cui individuano i prezzi di riferimento delle proprie prestazioni. Infatti, nel tentativo di riuscire a battere la concorrenza, la tariffa praticata ai clienti è solitamente al di sotto del costo reale della prestazione, ponendo gli OdC in una posizione di debolezza, perché l'ottenimento di profitti sarà possibile solo nel medio periodo, attraverso la loro fidelizzazione. Questa situazione, nota come "low-balling", evidenzia la conflittualità che emerge nel rapporto tra le parti, dove la trasparenza ed imparzialità dei controlli entra in contrasto con la necessità di non entrare in conflitto con le aspettative e le esigenze dei clienti, rendendo, di fatto, gli ispettori dipendenti dalle scelte delle aziende agroalimentari (Makkawi e Schick, 2003).

Le aziende agroalimentari hanno la facoltà di decidere autonomamente a quale OdC affidarsi per le verifiche, purché idoneamente accreditato secondo le disposizioni di legge. Nel caso vengano riscontrate non conformità, soprattutto se tale evento si verifica più volte, si può generare tensione tra le parti: da un lato l'azienda che necessità dell'attestazione formale della propria regolarità per poter avviare/continuare relazioni commerciali su quel mercato e che deve sostenere i costi dei controlli addizionali, dall'altro l'OdC che percepisce il disagio e le difficoltà del cliente, consci della possibilità che l'insoddisfazione possa tramutarsi nell'interruzione del rapporto a vantaggio di un concorrente (Albersmeier et al., 2009). Laddove l'OdC sia un soggetto forte tanto in termini di immagine quanto di solidità sul mercato, il rischio di essere sopraffatti dalla pressione del meccanismo opportunistico è molto basso, contrariamente a quanto può verificarsi per realtà più fragili. Adottare livelli diversi di rigore nei controlli e nel rilascio delle certificazioni di regolarità, oltre a compromettere l'immagine stessa del sistema, genera effetti negativi anche nella concorrenza tra le aziende agroalimentari. Infatti, le imprese non in grado di sanare le proprie fonti di non conformità non dovrebbero poter accedere a questi canali, a garanzia di un livello di competenze e di sicurezza congruo con le aspettative dei clienti. La forte

competizione tra OdC porta alcuni di essi, solitamente quelli che cercano di ritagliarsi uno spazio nel sistema, a causa del loro basso livello di notorietà, ad avere un approccio più flessibile verso le aziende, minando, quindi, la solidità dell'intero sistema di certificazione. Tutto ciò porta i clienti a non attribuire più allo standard in oggetto la giusta credibilità ed affidabilità, declassando la sua importanza come strumento di selezione dei fornitori. L'immagine e la reputazione consolidata nel tempo degli OdC può essere un parziale correttivo a questa inefficienza, spingendo i clienti ad accreditare le aziende produttrici non soltanto in funzione della certificazione, ma anche del soggetto che ha condotto le verifiche. Anche se da un lato questo criterio riesce a riequilibrare almeno in parte la presenza di comportamenti opportunistici, dall'altro può distorcere la concorrenza tra OdC, a vantaggio dei più grandi ed affermati, limitando le opportunità di accesso e sopravvivenza dei più piccoli, che, molto probabilmente, si troveranno ad attuare pratiche poco trasparenti, alimentando ulteriormente questo processo verso il basso.

La possibilità che tra aziende produttrici e OdC si possano instaurare legami poco trasparenti che inficiano, quantomeno in parte, la credibilità dello strumento della certificazione, ha effetti negativi sulla solidità dell'intero sistema, nato proprio per infondere fiducia e certezza tra gli operatori.

Un altro aspetto controverso del sistema di certificazione è lo scarso favore con cui è percepita, dagli OdC più importanti e strutturati in particolare, l'opportunità di operare verso una maggiore armonizzazione degli standard, in modo da ridurre i costi di certificazione per le aziende agroalimentari e di accreditamento per gli OdC stessi. Tutto ciò evidenzia come la natura profit di questi soggetti sia dominante rispetto a soluzioni migliorative per il sistema nel suo complesso. Allo stesso modo, riemerge il conflitto esistente tra terzietà nella verifica di elementi socialmente critici e strategie commerciali volte alla massimizzazione dei risultati (Hatanaka et Busch, 2008).

2.5 Effetti sugli altri soggetti coinvolti

Come è emerso nei paragrafi precedenti, sono le aziende agroalimentari a doversi confrontare con le numerose criticità legate all'implementazione di standard, mentre la Moderna Distribuzione è il soggetto che riesce a trarre i maggiori benefici. A fianco dei due principali attori delle filiere agroalimentari, anche gli altri *stakeholder*, in particolare autorità pubblica e consumatori, sono investiti, seppur in modo meno rilevante, dagli effetti dell'affermazione di questi strumenti.

L'operatore pubblico è stato coinvolto dagli effetti dell'affermazione degli standard, infatti, l'adeguamento delle strutture e dei processi da parte dei produttori ai parametri contenuti negli standard e le verifiche condotte o direttamente dai clienti o attraverso gli OdC hanno accresciuto il livello complessivo del settore, soprattutto in termini di sicurezza, riducendo, quindi, gli sforzi da mettere in campo da parte dei singoli stati. Se per i paesi più industrializzati questa transizione, facilitata dal progressivo spostamento della responsabilità verso il settore privato (Busch et al., 2005; Henson et Humphrey, 2009), ha portato ad un ulteriore crescita del settore, per i paesi in via di sviluppo ha rappresentato un importante supporto. Infatti, gli standard non hanno solo contribuito ad accrescere i controlli e a supportare l'attività di questi paesi, ma hanno anche introdotto una cultura di base in materia che è andata diffondendosi tra gli operatori. Le carenze giuridiche e le difficoltà di predisporre verifiche capillari sul territorio sono state mitigate dalla presenza degli standard, fornendo garanzie ai clienti, che, altrimenti, sarebbero ricorsi difficilmente a questi mercati. Infatti, gli alti costi di ricerca e selezione di partner affidabili, insieme al necessario affiancamento in fase di sviluppo ed alle successive verifiche, hanno ridotto considerevolmente l'interesse verso i produttori dei paesi in via di sviluppo. L'affermazione degli standard ha reso possibile una diversa ripartizione dei costi tra i soggetti e lo sviluppo di fiducia tra gli operatori, sancita da una progressiva crescita del tessuto produttivo.

Infine, anche i consumatori hanno potuto trarre benefici dall'evoluzione del settore agroalimentare, infatti, la diffusione degli standard ha innalzato la sicurezza e la qualità complessiva dei prodotti commercializzati, garantendo allo stesso tempo una certa stabilità dei prezzi. A seguito delle numerose criticità alimentari susseguitesi dopo il caso dell'encefalopatia bovina, la necessità di recuperare credibilità e fiducia ha condotto a sistemi più efficienti e controllati, che hanno reso possibile un innalzamento qualitativo dei prodotti offerti. Come evidenziato in precedenza, gli effetti positivi garantiti dall'implementazione di standard B2B non trovano il riconoscimento di una remunerazione addizionale per le imprese produttrici e, pertanto, i consumatori possono beneficiarne senza dover pagare prezzi più alti. Nel caso, invece, di prodotti certificati attraverso standard B2C, utilizzati proprio per segnalare direttamente ai consumatori la presenza di caratteristiche addizionali, si registrano prezzi mediamente più alti rispetto a prodotti omologhi non certificati, a causa dei premi di prezzo che i produttori riescono a spuntare dagli acquirenti e che ricadono poi sui fruitori finali. L'elevato numero di standard B2C presenti sul mercato rischia di produrre l'effetto contrario sui consumatori rispetto alle attese. Infatti, invece di riuscire a segnalare chiaramente le particolari qualità che caratterizzano i prodotti, la tendenza che si sta affermando è una crescente sensazione di disorientamento, a causa del proliferare di loghi, brand, ecc. Pertanto, la capacità di selezione da parte dei consumatori, così come la capacità di riuscire ad identificare con esattezza le caratteristiche proposte dallo standard, riduce l'effetto comunicativo di questi standard, ideati proprio con questa finalità. In conclusione, l'eterogeneità degli strumenti e delle finalità perseguite, insieme alla cospicua numerosità, rischiano di disorientare il consumatore e di ridurre l'efficacia delle proprie scelte d'acquisto.

Capitolo 3

Obiettivi e metodologia di ricerca

3.1 Premessa

L'affermazione degli standard nel settore agroalimentare e la loro rapida diffusione tra gli operatori ha evidenziato la loro importanza come strumento di *governance* all'interno delle filiere, contribuendo ad accrescere il livello di fiducia e di sicurezza negli scambi.

Il numero di studi che hanno trattato il tema degli standard è aumentato sensibilmente a partire dalla fine degli anni '90, sottolineando la crescente rilevanza nel dibattito globale. Molte sono state le prospettive scelte per realizzare approfondimenti, evidenziando la natura complessa di questi strumenti e la trasversalità all'interno delle filiere. Numerosi studi si sono concentrati sul loro ruolo come nuovi strumenti di *governance* del settore, mentre altri hanno esaminato la loro importanza all'interno delle strategie per la gestione del rischio, focalizzando l'attenzione sul rapporto tra interventi pubblici e privati. Inoltre, consistenti sono stati anche gli studi che hanno avuto ad oggetto specifici

standard, come nel caso di Global-Gap o di BRC, la maggioranza dei quali incentrata sui rapporti e sugli impatti nei sistemi agroalimentari dei paesi in via di sviluppo. Parallelamente, le Indicazioni Geografiche, soprattutto gli strumenti comunitari DOP e IGP, hanno caratterizzato numerose indagini e ricerche.

I prossimi paragrafi sono dedicati rispettivamente alla presentazione dell'obiettivo della ricerca e della metodologia utilizzata per raggiungerlo. La scelta di affrontare separatamente questi due aspetti è dipesa dal fatto che sono state utilizzate due diverse chiavi di lettura per condurre la rassegna di lavori presenti in letteratura, rendendo, pertanto, difficile identificare un unico filo conduttore che riuscisse a collegare tutti gli studi in un'unica presentazione. Nello specifico, il paragrafo riguardante l'obiettivo dello studio presenta ricerche che hanno avuto come oggetto l'indagine delle motivazioni che inducono i vari *stakeholder* ad utilizzare o meno gli standard agroalimentari, indipendentemente dagli strumenti e dalla metodologia impiegata per raggiungere tale finalità. Il paragrafo successivo, al contrario, contiene una rassegna di ricerche che hanno utilizzato una metodologia "qualitativa" per analizzare tematiche di vario genere, sempre però focalizzate sugli standard agroalimentari.

3.2 Obiettivo della ricerca

Come emerso nel capitolo precedente, gli effetti collegati all'affermazione degli standard investono in modo trasversale l'intero comparto, secondo modalità e intensità diverse in relazione alla tipologia di *stakeholder* coinvolto. È la Moderna Distribuzione il soggetto che è riuscito a trarne i maggiori benefici, mentre le aziende agroalimentari hanno dovuto accettarne l'affermazione, subendo l'impatto di questi strumenti, soprattutto sotto il profilo dei costi, a fronte di vantaggi non sempre certi e rilevanti.

Obiettivo della ricerca è approfondire ed esplorare le motivazioni che stanno alla base della scelta di adottare o meno uno standard, focalizzando l'attenzione sugli aspetti che influenzano l'effettivo grado di utilizzo da parte dei vari *stakeholder*.

Utilizzare uno standard è una decisione piuttosto complessa per ciascuna delle varie categorie di soggetti coinvolti nei processi di certificazione, dato che i suoi effetti possono avere rilevanti ripercussioni per il *business* aziendale. La scelta di adottare uno specifico standard da parte della Moderna Distribuzione può decretare il successo per questo strumento e creare contestualmente sia un nuovo mercato per gli Organismi di Controllo, sia una nuova voce di costo per le aziende agroalimentari. Allo stesso modo, la decisione opposta può decretare la scomparsa di particolari opportunità e ridisegnare i rapporti di forza all'interno del settore. Per le aziende produttrici, invece, determinare il corretto grado di utilizzo e l'importanza relativa nelle strategie commerciali è una scelta molto importante, in grado di determinare i futuri sviluppi e le sorti dello standard e del sistema produttivo che ruota attorno ad esso.

Proprio la molteplicità di soggetti coinvolti offre la possibilità di osservare il fenomeno da più punti di vista, in particolare riuscendo a cogliere la contrapposizione tra Moderna Distribuzione ed aziende produttrici. L'analisi degli effetti che accompagnano l'affermazione degli standard si è rilevata una fase necessaria per delineare in modo preliminare l'impatto complessivo di questi strumenti sui diversi *stakeholder*, in modo da riuscire, successivamente, a calibrare l'analisi sugli elementi che più di tutti possono influenzarne la scelta ed il grado di utilizzo.

In letteratura sono presenti studi che hanno analizzato le motivazioni che inducono le aziende agroalimentari ad implementare strumenti per la gestione della qualità e della sicurezza dei prodotti.

Holleran et al. (1999) hanno evidenziato come questi strumenti influenzino la competitività delle singole imprese. La riduzione dei costi di transazione e l'incremento della fiducia negli scambi sono i principali benefici che spingono le

aziende verso la loro implementazione, mentre la principale criticità è rappresentata dall'effetto barriera di accesso a particolari mercati.

Lo studio di Henson e Holt (2000) ha analizzato le motivazioni alla base della scelta di adottare il sistema di controllo HACCP da parte delle imprese britanniche. Gli autori hanno suddiviso i fattori che conducono all'implementazione in quattro macro categorie (efficienza interna, pressioni di mercato, richieste esterne, buone pratiche), mettendoli, successivamente, in relazioni a caratteristiche proprie delle aziende, come dimensione aziendale e tipologia di prodotto.

L'analisi degli elementi che spingono o disincentivano le aziende agricole ad implementare i principi delle Good Agricultural Practice (GAP) è il tema affrontato da Hobbs (2003) nel suo studio. L'autore suddivide questi fattori in tre categorie (motivazioni economiche, motivazioni normative e legali, motivazioni legate al capitale umano), indicando per ciascuno di essi il grado di importanza.

Fouayzi et al. (2006) hanno condotto una ricerca sulle filiere dei prodotti freschi tagliati e confezionati, evidenziano sia le motivazioni che spingono le aziende a dotarsi di sistemi di gestione della qualità, sia gli effetti sull'azienda stessa e nei rapporti con clienti e consumatori.

I fattori che spingono le aziende ad adottare strumenti sempre più performanti per la gestione della sicurezza degli alimenti nel settore delle carni in Canada è stato l'oggetto dello studio condotto da Jayasinghe-Mudalige e Henson (2007). Lo studio ha evidenziato come la decisione finale sia influenzata da numerosi elementi, tra cui le caratteristiche aziendali e del mercato in cui essa opera.

Herath et al. (2007) hanno analizzato gli aspetti che legano l'adozione di strumenti per la gestione della qualità e della sicurezza degli alimenti con le caratteristiche e l'attività delle aziende produttrici. Dallo studio condotto sulle imprese di trasformazione in Canada è emerso che sono molti gli elementi in grado di influenzare il livello di adozione, fra cui le dimensioni aziendali, il grado di orientamento all'esportazione, livello di introduzione di innovazioni e la filiera di appartenenza.

Il ruolo dell'International Food Standard (IFS) per le imprese di trasformazione tedesche è stato il tema affrontato da Gawron e Theuvsen (2009). In particolare, gli autori hanno indagato vantaggi e svantaggi percepiti dalle imprese rispetto all'implementazione dello standard, suddividendole in tre categorie, in funzione della posizione assunta rispetto ad IFS: gli utilizzatori, i sostenitori ed i contrari.

Monteiro e Caswell (2009) hanno analizzato la scelta di adottare da parte delle aziende strumenti per la tracciabilità dei prodotti. Nello specifico è stato studiato il caso dei produttori di pere in Portogallo rispetto allo standard Eurep-Gap per indagare alcune determinanti delle imprese (ad esempio la dimensione, l'età del conduttore, ecc.) che possano incidere sulla scelta di implementare sistemi di tracciabilità.

Zhou e Jin (2009) hanno condotto una ricerca sulle motivazioni che spingono le cooperative operanti in Cina ad adottare standard per la gestione della qualità e della sicurezza degli alimenti. In particolare, gli autori hanno indagato le possibili relazioni tra caratteristiche aziendali (dimensione, propensione agli standard, reputazione, ecc.) e la decisione di adottare o meno uno standard.

L'analisi degli effetti dell'implementazione di standard da parte delle imprese agroalimentari è stato il focus della ricerca condotta da Lombardi et al. (2011). Lo studio si è concentrato sull'individuazione degli effetti generati dall'implementazione dello standard BRC, seguita, successivamente, dalla loro quantificazione attraverso la valutazione della percezione di un campione di aziende italiane.

Trifković (2014) ha affrontato la tematica dei fattori che inducono le aziende ad implementare uno standard. In particolare, ha evidenziato gli elementi che incidono sulla scelta di adozione per le imprese che allevano e trasformano pangasio in Vietnam.

Al contrario, non molti sono gli studi che hanno affrontato questa tematica dalla prospettiva delle imprese della Moderna Distribuzione.

Codron et al. (2005) hanno condotto uno studio sulle interazioni tra operatore pubblico e soggetti privati nella definizione degli standard, soprattutto per quelli riguardanti la sicurezza degli alimenti. Dalla ricerca

emergono alcuni aspetti rilevanti rispetto alle motivazioni che spingono le imprese della GDO ad utilizzare gli standard per le proprie politiche di referenziamento, anche se l'obiettivo degli autori era individuare le strategie perseguite della Moderna Distribuzione a seguito della crisi della BSE e la relazione con gli interventi promossi dall'autorità pubblica.

Anche Giacomi e Mancini (2006) hanno analizzato l'impatto degli standard impostai dalle imprese della GDO sul mercato dei prodotti agroalimentari. Attraverso questa ricerca, seppur incentrata sugli effetti di mercato conseguenti al ruolo di primo piano assunto dai *retailer* nel controllo delle filiere, sono emersi alcuni aspetti rilevanti sotto il profilo delle motivazioni tra cui la possibilità di incidere sui margini di profitto delle aziende fornitrici e spostare la concorrenza a livello orizzontale.

Lo studio che più di tutti ha analizzato in profondità le motivazioni che hanno portato all'ascesa degli standard privati tra imprese della GDO è quello condotto da Fulponi (2006), che nel suo articolo ha assunto il punto di vista della Moderna Distribuzione, visto il ruolo predominante all'interno delle filiere agroalimentari. L'indagine diretta, attraverso interviste a 16 *retailer* internazionali e a 4 tra i più richiesti e diffusi standard volontari, ha permesso di evidenziare come questi strumenti stiano ridisegnando la struttura del settore e i rapporti tra i vari soggetti, diventando veri e propri elementi attraverso cui regolare, anche in modo puntuale, i molteplici aspetti relativi a prodotti e produzioni. Attraverso l'indagine sono emerse molte tra le principali motivazioni che hanno spinto le imprese della GDO ad affidarsi a standard per gestire i rapporti con i propri fornitori, prima tra tutte la tutela dell'immagine aziendale.

Anche per le Indicazioni Geografiche non sono stati condotti molti studi che analizzassero i fattori che influenzano la decisione di implementarle da parte delle aziende produttrici. Alcune ricerche hanno affrontato la tematica, in particolare studiando i potenziali metodi attraverso cui valutare gli effetti della protezione giuridica delle indicazioni geografiche. Réviron e Paus (2006) hanno evidenziato l'importanza e le difficoltà legate alla valutazione degli effetti positivi collegati

alle indicazioni geografiche, in particolare attorno alla definizione di indicatori affidabili. In particolare, gli autori propongono una classificazione dei metodi di valutazione degli effetti degli standard DOP e IGP distinguendoli in due categorie: da un lato i metodi "diacronici", legati alla valutazione in una logica di prima *versus* dopo, dall'altro quelli "sincronici", attraverso cui effettuare comparazioni tra uso *versus* non uso. Barjolle et al. (2009) hanno condotto una revisione sui metodi e sulle criticità riscontrate per valutare l'impatto sul territorio delle indicazioni geografiche. In particolare, gli autori hanno riportato i risultati ottenuti dal programma europeo di ricerca SINER-GI, evidenziando le principali attese dei vari *stakeholder* rispetto all'introduzione di questo tipo specifico di standard. In modo analogo, altri studi hanno proposto strumenti metodologici per individuare tutti i possibili effetti della protezione delle indicazioni geografiche. Belletti e Marescotti (2011) hanno proposto una metodologia generale per monitorare e valutare gli effetti che l'introduzione di un'indicazione geografica ha sull'intero sistema socio−economico collegato. In generale, le ricerche svolte sono sempre state collegate a singoli aspetti e/o singoli prodotti, mettendo in evidenza, spesso, le criticità piuttosto che gli aspetti positivi (Mancini, 2013).

Riuscire a delineare gli elementi che influenzano le scelte di adozione da parte dei diversi operatori è un primo passo per creare una base teorica a partire dalla quale sviluppare approfondimenti successivi. In particolare, aver delineato il quadro di insieme di questi fattori fornisce una cornice a partire dalla quale sarà possibile provare a formulare una valutazione dell'intensità con cui questi elementi influenzano le scelte dei vari *stakeholder*. Inoltre, questa ricerca potrà essere utilizzata anche come strumento di verifica per indagini analoghe che avranno ad oggetto tipologie di standard e/o aree geografiche di riferimento diverse.

Il quadro di insieme fornito dallo studio può essere adottato a supporto della formulazione o della modifica di strumenti di policy. Infatti, conoscere le motivazioni che spingono i diversi operatori ad adottare o meno uno standard e i fattori che ne influenzano il grado di utilizzo è un primo passo utile per evidenziare punti di forza e criticità che caratterizzano le diverse esperienze.

Proprio a partire da questi risultati sarà possibile individuare le peculiarità che contraddistinguono le esperienze positive, in modo da realizzarne una loro generalizzazione adattabile in contesti analoghi. Allo stesso modo, l'identificazione delle criticità e dei punti deboli fornisce l'opportunità di poter intervenire con opportuni correttivi, così da eliminare, o quantomeno ridurre, le cause di inefficienza che compromettevano il risultato complessivo del sistema.

La possibilità di valorizzare esperienze positive e di comprendere i meccanismi che le governano consente, inoltre, di tentare di riprodurre un modello funzionale anche in contesti e su scale diverse. Di contro, i contesti in cui emergono limiti e difficoltà offrono allo stesso modo chiavi di lettura estremamente utili da un lato per formulare ipotesi correttive che vadano a ridurre l'impatto delle criticità, dall'altro per assumere il ruolo di aree in cui sperimentare modelli già funzionali in altri contesti, in modo da riuscire ad ottenere una generalizzazione e la riproducibilità degli aspetti positivi.

3.3 Metodologia di ricerca

L'approccio qualitativo è stata la metodologia utilizzata per analizzare e riuscire a comprendere meglio le motivazioni alla base del non utilizzo o del grado di utilizzo dei diversi standard da parte degli *stakeholder* coinvolti nel processo. La ricerca è stata condotta attraverso indagini dirette di particolari casi di studio, così da riuscire a delineare in modo puntuale un quadro di insieme che raccogliesse tutti gli elementi più significativi che influenzano il livello di adozione, criticità e punti di forza *in primis*. L'analisi di tipo qualitativo è stata individuata quale strumento più adatto a questo tipo di indagine, permettendo di apprezzare direttamente tutti gli aspetti che contraddistinguono i punti di vista propri delle diverse categorie di operatori, che sono coinvolte in modo piuttosto eterogeneo all'interno dei processi, e delle dinamiche che caratterizzano l'adozione e gli effetti generati dagli standard.

L'analisi della letteratura che si è occupata del ruolo degli standard nel settore agroalimentare, ed in particolare degli effetti che coinvolgono aziende agroalimentari, Moderna Distribuzione e Organismi di Controllo, è stato il primo passaggio, necessario per delineare la cornice a partire dalla quale costruire gli strumenti necessari per elaborare i successivi casi di studio. Infatti, sviluppare un quadro d'insieme che raccogliesse i diversi effetti che gli standard generano sulle varie categorie di *stakeholder* è stato un passaggio propedeutico alla definizione degli aspetti più significativi che possono andare ad influenzare il grado di utilizzo ed il livello di adozione.

In particolare, sono stati condotti due casi di studio in modo da analizzare tipologie diverse sia di standard che di *stakeholder* coinvolti, con l'obiettivo di fornire un'immagine del settore agroalimentare che riuscisse a comprendere la posizione di alcuni dei soggetti che più di tutti sono coinvolti e risentono delle dinamiche proprie del sistema:

1. Livello di adozione dello standard Global-Gap nelle politiche di referenziamento della GDO italiana;

2. Grado di utilizzo delle Indicazioni Geografiche da parte delle aziende produttrici: il caso del Pecorino Toscano DOP e del Fagiolo di Sorana IGP;

I casi di studio sono stati condotti in via preliminare ricorrendo all'analisi delle principali ricerche in materia e successivamente attraverso la raccolta, la sistematizzazione e l'analisi di dati statistici disponibili presso varie fonti, integrati da informazioni statistiche sia di tipo quantitativo che qualitativo rilevate direttamente attraverso le indagini.

Una volta costruita una conoscenza adeguata sia sullo standard che del contesto in cui esso è adottato, sono stati realizzati questionari semi-strutturati, diversificati in funzione della diversa categoria di appartenenza, e selezionate tematiche rilevanti da approfondire durante le interviste dirette. Lo studio ha coinvolto non soltanto gli *stakeholder* oggetto della ricerca, ma anche le altre tipologie di attori,

così da poter beneficiare di un quadro maggiormente dettaglio che integrasse punti di vista talvolta antitetici. Questa estensione che ha portato ad un approccio più completo ha permesso di reperire informazioni e spunti di riflessione utili per approfondire tematiche e sollevare questioni che difficilmente sarebbero emerse adottando l'unico focus della categoria di *stakeholder* oggetto diretto dell'indagine.

All'interno di ciascun capitolo sono specificate nel dettaglio le caratteristiche metodologiche adottate, con particolare riferimento ai soggetti coinvolti, alla tipologia di strumento utilizzato e alle tematiche oggetto di indagine.

Il primo caso di studio riguarda Global-Gap, uno dei numerosi standard privati volontari, del tipo B2B, che regola, in particolare, i processi produttivi agricoli, e le politiche di referenziamento dei fornitori adottate dalle principali insegne della GDO italiana. A differenza di molti altri standard, GlobalGap è riuscito ad affermarsi sullo scenario europeo e mondiale. Tuttavia la diffusione dello standard appare diversificata a livello territoriale e tra le imprese. Attraverso i risultati ottenuti dall'analisi di questo caso specifico è stato possibile determinare sia le principali motivazioni che gli ostacoli alla diffusione degli standard privati di qualità presso le imprese della Moderna Distribuzione in Italia. Inoltre, l'indagine condotta ha permesso di individuare alcune spiegazioni dell'apparente anomalia che vede da un lato un elevato numero di imprese agricole certificate Global-Gap in Italia, e dall'altro uno scarso utilizzo di questo standard da parte delle maggiori imprese della GDO operanti in Italia come criterio di referenziamento dei propri fornitori, contrariamente a quanto accade presso le imprese della GDO europea dove Global-Gap è un pre-requisito di accesso per i fornitori di ortofrutta.

Il secondo approfondimento riguarda, invece, le certificazioni comunitarie DOP e IGP, ed il loro impatto nelle scelte strategiche delle singole aziende agroalimentari. In questo caso gli strumenti oggetto di ricerca sono standard volontari del tipo B2C, il cui livello di adozione da parte dei produttori è influenzato da vari fattori tanto interni quanto esterni al sistema stesso. L'analisi è stata condotta su due indicazioni geografiche opportunamente selezionate, in relazione al tipo di prodotto, alla dimensione economica ed alle caratteristiche del

sistema produttivo: il Pecorino Toscano DOP ed il Fagiolo di Sorana IGP. Per entrambe le indagini sono stati utilizzati i medesimi strumenti, opportunamente modificati in funzione delle rispettive peculiarità, con l'obiettivo di indagare le motivazioni della decisione delle imprese di usare le denominazioni IGP o DOP ed analizzare le modalità di impiego. La scelta di due prodotti estremamente diversi non soltanto come tipologia, ma che per metodi produttivi e mercati di riferimento ha consentito di metterli a confronto, evidenziando importanti spunti di riflessione sugli impatti e sul funzionamento delle denominazioni geografiche.

La natura dell'obiettivo della ricerca, ovvero lo studio delle motivazioni che stanno alla base della scelta di adottare o meno uno standard, con un livello di attenzione particolare sugli aspetti che influenzano l'effettivo grado di utilizzo da parte dei vari *stakeholder*, ha richiesto un approccio qualitativo fondato sulla verifica della rispondenza dei risultati emersi dall'analisi dei casi, ottenibili soltanto attraverso il contatto diretto con i vari operatori del settore, con quanto già emerso in letteratura, oltre alla ricerca di nuovi elementi ancora da approfondire. Come evidenziato in precedenza, questo tipo di approccio metodologico è risultato necessario per riuscire a cogliere il fenomeno nella sua completezza e per realizzare una struttura d'insieme a partire dalla quale costruire successive analisi in profondità che tentino di quantificare o misurare l'intensità dei singoli effetti.

L'approccio metodologico "qualitativo" è stato adottato in numerosi studi che si sono occupati degli standard nel settore agroalimentare, finalizzati ad analizzare questi strumenti sotto varie chiavi di lettura. Di seguito è riportata una rassegna sintetica di ricerche che hanno adottato un approccio di questo tipo per condurre i propri approfondimenti.

Il ruolo degli standard nei paesi in via di sviluppo e gli effetti che possono generare sulle aziende locali è il tema oggetto dell'indagine condotta da Garcia Martinez e *Pool*e (2004). L'incremento dell'attenzione ai temi della sicurezza e della qualità dei prodotti alimentari da parte dei *retailer* europei ha rappresentato un ulteriore ostacolo per le esportazioni dei paesi in via di sviluppo, per i quali i nuovi standard richiesti sono vere e proprie barriere al

commercio. Attraverso l'analisi svolta mediante sia interviste semi-strutturate tra i *retailer* dell'Europa continentale e sia visite condotte presso un campione di produttori dei paesi della sponda sud del Mediterraneo, gli autori hanno identificato le fonti delle criticità e proposto possibili soluzioni per ridurre la distanza tra le due posizioni.

Fulponi (2006) ha analizzato in profondità le motivazioni che hanno portato all'ascesa degli standard privati tra imprese della GDO, assumendo il punto di vista della Moderna Distribuzione, visto il ruolo predominante all'interno delle filiere agroalimentari. L'indagine diretta, attraverso interviste a 16 *retailer* internazionali e a 4 tra i più richiesti e diffusi standard volontari, ha permesso di evidenziare come questi strumenti stiano ridisegnando la struttura del settore e i rapporti tra i vari soggetti, diventando veri e propri elementi attraverso cui regolare, anche in modo puntuale, i molteplici aspetti relativi a prodotti e produzioni. Attraverso l'indagine sono emerse molte tra le principali motivazioni che hanno spinto le imprese della GDO ad affidarsi a standard per gestire i rapporti con i propri fornitori, prima tra tutte la tutela dell'immagine aziendale.

Belletti et al. (2007) hanno svolto un'analisi sui costi ed i benefici legati all'implementazione delle certificazioni comunitarie DOP e IGP da parte delle aziende agroalimentari, fornendo una loro qualificazione e categorizzazione. Inoltre, grazie alle informazioni ottenute attraverso l'analisi di tre prodotti certificati DOP o IGP, condotta con indagini dirette presso i principali *stakeholder* coinvolti e con la sistematizzazione di dati statistici, è stata realizzata un'analisi costi/benefici che ha evidenziato come i costi legati direttamente ai processi di certificazione siano si importanti, ma non determinanti per la scelta di implementare questi strumenti, e come un insieme di altri fattori debbano essere, invece, oggetto di valutazione prima dell'avvio dell'iter di certificazione.

Trienekens e Zuurbier (2008) hanno esaminato le opportunità e gli aspetti critici legati agli standard di qualità e sicurezza alimentare. L'indagine, condotta con interviste dirette e workshop, ha analizzato il fenomeno nei paesi

appartenenti a tre aree distinte (Unione Europea, Mercosur e ACP), così da poter verificare ed individuare aspetti comuni e differenze che le contraddistinguono, identificando, poi, possibili opportunità e potenziali sviluppi futuri.

Il ruolo dell'International Food Standard (IFS) per le imprese di trasformazione tedesche è stato il tema affrontato da Gawron e Theuvsen (2009). In particolare, gli autori hanno indagato vantaggi e svantaggi percepiti dalle aziende rispetto all'implementazione dello standard. Grazie all'indagine diretta condotta attraverso la somministrazione di questionari strutturati a 65 imprese attive in Germania, è stato possibile suddividere i trasformatori in tre categorie, in funzione della posizione assunta rispetto ad IFS: gli utilizzatori, i sostenitori ed i contrari.

Malorgio e Grazia (2007) hanno condotto uno studio sugli effetti generati dall'implementazione dello standard Eurep-Gap/Global-Gap sulla struttura della filiera e sul ruolo delle Organizzazioni di Produttori (OP) in questo processo. Dall'analisi, condotta attraverso indagini dirette su un campione di Organizzazioni di Produttori, è emersa la presenza di alcuni benefici, tra cui il miglioramento delle condizioni di produzione e del coordinamento verticale, ma anche criticità, in particolare il mancato riconoscimento di un premio di prezzo alle aziende che producono prodotti certificati.

Lo studio condotto da Bain (2010) ha approfondito il tema degli effetti che lo standard Global-Gap ha prodotto sulle condizioni di lavoro delle donne in Cile. In particolare, questa ricerca attraverso l'indagine diretta svolta sia attraverso visite in azienda, sia attraverso interviste dirette che hanno coinvolto produttori, lavoratori, certificatori, responsabili di *retailer* internazionali e altri *stakeholder*, ha evidenziato i limiti degli standard privati, mostrando come l'interesse e le finalità della Moderna Distribuzione siano preponderanti. Infatti, le stringenti richieste necessarie per implementare Global-Gap costituiscono nuovi fattori di stress per le aziende anche sotto il profilo della tutela dei lavoratori, e, nonostante l'inclusione di specifici requisiti in materia, l'impatto di questo strumento è parziale e limitato.

Gli effetti degli standard sulla *governance* della filiere del thè prodotto in Tanzania è il tema della ricerca condotta da Loconto (2010). In particolare, lo studio esamina la struttura e l'evoluzione di 4 filiere legate al thè, ciascuna delle quali caratterizzate da un tipo di verso di standard B2C: Ethical Trading Initiative, Fairtrade, Biologico e Rainforest Alliance. A fianco della sistematizzazione dei dati e dei documenti, sono state condotte sia interviste dirette, che hanno coinvolto vari *stakeholder*, sia focus group con lavoratori di vario livello provenienti da aziende certificate e non.

Ouma (2010) ha analizzato come l'affermazione degli standard nel settore agroalimentare ha modificato la struttura ed i rapporti che legano gli attori delle filiere. Ricorrendo ad un'indagine diretta condotta sia con il supporto di interviste dirette che hanno coinvolto vari *stakeholder*, sia attraverso la somministrazione di questionari ad un campione di esportatori, nonché con visite dirette, l'autore ha approfondito le modalità in cui lo standard Global-Gap abbia influenzato e trasformato la filiera dei prodotti ortofrutticoli in Kenya, assumendo, in particolare, il punto di vista degli esportatori e dei piccoli produttori. Inoltre, lo studio vengono esaminati opportunità e criticità collegate all'implementazione dello standard, con l'obiettivo di individuare modalità attraverso cui garantire la competitività sui mercati globali.

L'impatto sulle aziende agroalimentari degli standard volontari richiesti obbligatoriamente dai *retailer* internazionali per essere accreditati è stato l'oggetto dell'indagine condotta da Tennent e Lockie (2011). In particolare, lo studio, condotto attraverso un'indagine diretta su un campione di imprese aderenti ad una cooperativa di produttori di agrumi in Nuova Zelanda, si è concentrato sugli effetti generati dallo standard Global-Gap nei rapporti tra fornitori e Moderna Distribuzione.

L'analisi degli effetti dell'implementazione di standard da parte delle imprese agroalimentari è stato il focus della ricerca condotta da Lombardi et al. (2011). Lo studio si è concentrato sull'individuazione degli effetti generati dall'implementazione dello standard BRC, seguita, successivamente, dalla loro quantificazione attraverso la valutazione della percezione di un campione di

aziende italiane. L'indagine è stata condotta inizialmente attraverso 7 interviste dirette ai responsabili qualità di aziende agroalimentari certificate BRC Food, grazie alle quali sono stati costruiti i questionari, somministrati, successivamente, ad un campione selezionato di imprese.

Capitolo 4

L'utilizzo dello standard GLOBAL-GAP da parte delle imprese della GDO italiana per l'approvvigionamento di prodotti ortofrutticoli

4.1 Premessa

Gli standard privati di sicurezza e qualità hanno assunto sempre più un ruolo centrale all'interno delle filiere agroalimentari globali. La produzione e la diffusione degli standard è stata la risposta degli operatori privati all'esigenza di infondere fiducia e sicurezza tra i consumatori e tra gli *stakeholder* del sistema agroalimentare, soprattutto a seguito degli effetti negativi generati da frequenti scandali alimentari e dell'incapacità dell'operatore pubblico ai vari livelli di reagire efficacemente e velocemente ai cambiamenti in atto.

Global-Gap è uno dei numerosi standard adottati dagli operatori del settore, creato proprio con la funzione di accrescere il livello di sicurezza degli scambi, semplificando e facilitando, quindi, i rapporti tra i diversi soggetti coinvolti. Il campo di applicazione di questo strumento rappresenta la sua principale peculiarità. Infatti, questo standard è uno dei pochi che regola in modo specifico i processi produttivi agricoli: produzione vegetale, animale e acquacoltura. A

differenza di molti altri standard, Global-Gap è riuscito a imporsi sul mercato e a ritagliarsi un ruolo di primo piano dapprima sullo scenario europeo e successivamente sul palcoscenico mondiale. A fronte di una rapida e rilevante crescita, la diffusione dello standard, tuttavia, è apparsa diversificata a livello territoriale e nell'ambito delle strategie delle imprese.

Obiettivo di questo capitolo è esaminare le motivazioni della (e gli ostacoli alla) diffusione degli standard privati di qualità presso le imprese della GDO in Italia analizzando il caso particolare dello standard Global-Gap.

L'indagine condotta ha permesso di individuare alcune spiegazioni dell'apparente paradosso che vede un elevato numero di imprese agricole certificate Global-Gap in Italia, ma uno scarso utilizzo di questo standard da parte delle maggiori imprese della GDO nazionale come criterio di referenziamento dei propri fornitori, contrariamente a quanto accade presso le imprese della GDO europea che invece impiegano Global-Gap come pre-requisito di accesso per i propri fornitori di ortofrutta.

4.2 Gli obiettivi dell'indagine e la metodologia impiegata

La letteratura economica sugli standard è oggi molto vasta e affronta il tema sia dal punto di vista teorico, sia sotto il profilo applicato. Tuttavia, mentre esistono vari studi sulle condizioni strutturali e sulle motivazioni che portano le imprese fornitrici (in particolare le aziende agroalimentari) ad adottare gli standard privati di sicurezza e qualità, e sugli effetti che sono suscettibili di generare per l'attività d'impresa, poco è stato scritto sulle motivazioni che conducono (o non conducono) gli acquirenti, in particolare le imprese della GDO, ad utilizzare questi strumenti (Herzfeld et al., 2011).

Per quanto riguarda in particolare Global-Gap, la maggior parte degli studi si è concentra sugli effetti sulle imprese agricole derivanti dalla diffusione di questo

standard nei paesi in via di sviluppo[22]. Questa parte di letteratura dedica ampio spazio all'analisi della struttura dei sistemi agroalimentari che ruotano attorno a Global-Gap, focalizzandosi, oltre che sul mondo produttivo, anche sui soggetti maggiormente legati alla fase di esportazione e di collegamento con i mercati europei. Al contrario, la posizione delle imprese della GDO nei confronti di Global-Gap, e in particolare quelle imprese che, di fatto, non usano lo standard come criterio di referenziamento dei propri fornitori, non è mai stata trattata in modo specifico in nessuno studio.

Proprio la mancanza di ricerche che si occupassero non solo del rapporto tra Moderna Distribuzione e standard di qualità e sicurezza alimentare, ma che approfondissero nello specifico soprattutto le motivazioni che inducono le imprese della GDO ad utilizzare o meno questi strumenti come criterio di selezione dei propri fornitori ha offerto l'opportunità di sviluppare un'indagine che colmasse almeno in parte questa lacuna. Attraverso l'analisi preliminare della letteratura e i successivi risultati ottenuti durante lo studio di caso è stato possibile gettare le basi sotto il profilo teorico per la sistematizzazione di un quadro di riferimento utilizzabile o in altre ricerche analoghe con connotazione qualitativa, o come punto di partenza per effettuare stime e misurazioni specifiche dell'impatto che le singole motivazioni possono avere sia per le imprese della Moderna Distribuzione, sia per il sistema nel suo complesso. Inoltre, da un punto di vista maggiormente operativo, lo studio ha permesso di delineare il rapporto tra le imprese della GDO italiana con lo standard Global-Gap e, più in generale, definire l'approccio e le metodologie adottate nelle loro strategie di referenziamento dei fornitori di ortofrutta fresca.

La presenza in Italia di circa il 15% delle aziende agricole certificate Global-Gap in tutto il mondo ha rappresentato il punto di partenza dal quale ha preso avvio l'indagine, che ha avuto come obiettivo principale la comprensione della posizione assunta dai *retailer* nazionali nei confronti di questo standard.

[22] A titolo di esempio si vedano gli studi di Campbell (2005), Henson et al. (2005), Kleinwechter e Grethe (2006), Van der Valk e Van der Roest (2009), Bain (2010), Ouma (2010), Henson et al. (2011), Handschuch et al. (2013).

Infatti, l'elevato numero di aziende che implementano lo standard rappresentava un interessante indicatore dell'importanza assunta da questo strumento nel settore produttivo italiano, e poneva i presupposti per ipotizzarne un utilizzo anche da parte della Moderna Distribuzione nelle strategie di referenziamento dei propri fornitori di ortofrutta fresca. Poter beneficiare della garanzia offerta da Global-Gap, standard B2B affermato a livello mondiale, per le aziende produttrici certificate poteva essere fonte di numerose opportunità per le imprese della GDO italiana.

I risultati presentati nei prossimi paragrafi sono il frutto delle informazioni ottenute attraverso un'indagine diretta di tipo qualitativo svolta mediante interviste in profondità ad alcune tra le imprese leader della GDO italiana, che rappresentano circa il 40% del fatturato totale[23] della Moderna Distribuzione in Italia nel 2012: Conad, Coop Italia, Despar e Selex Gruppo Commerciale. Richieste di intervista erano state avanzate anche ad altri *retailer*, nazionali e non, attivi in Italia, in modo da estendere e consolidare il campione, senza riuscire, però, ad ottenere un colloquio.

Lo studio è stato condotto in due fasi tra il 2011 ed il 2013. La prima è stata incentrata su un'analisi preliminare del contesto, in modo da costruire il quadro di insieme delle politiche di referenziamento della Moderna Distribuzione e da consolidare la conoscenza riguardo al ruolo assunto da Global-Gap nel palcoscenico italiano. In questa fase sono state condotte interviste a tutti i soggetti coinvolti nel processo di certificazione, GDO compresa, così da definire temi, punti chiave e criticità per circoscrivere le tematiche più rilevanti, da affrontare successivamente in modo più puntuale ed approfondito. La scelta di estendere l'indagine anche ad aziende produttrici e Organismi di Controllo, oltre che alla Moderna Distribuzione, è stata dettata dalla volontà di ottenere un'immagine quanto più prossima alla realtà del contesto italiano collegato allo standard Global-Gap, utilizzando, pertanto, punti di vista diversi, spesso contrastanti, in modo da calibrare al meglio le successive interviste alle imprese della GDO e da avere fonti alternative per confrontare e verificare i risultati ottenuti. ICEA

[23] Dati AC Nielsen per Federdistribuzione – gennaio 2013

(Istituto per la Certificazione Etica ed Ambientale) e DNV (Det Norske Veritas) sono stati i due organismi di controllo e certificazione operanti in Italia intervistati durante la prima fase. Obiettivo di questi colloqui è stato sia l'acquisizione di informazioni sul mercato della certificazione agroalimentare e sul ruolo assunto dallo standard Global-Gap al suo interno, sia il confronto e la previsione su possibili scenari futuri della certificazione nel settore agroalimentare. Inoltre, l'indagine è stata estesa anche alle aziende agricole che implementano Global-Gap in modo da ottenere elementi interessanti che rispecchiassero il punto di vista del mondo della produzione, storicamente in antitesi con quello della Moderna Distribuzione, oggetto della seconda fase di analisi. Cinque sono state le aziende agricole intervistate: tre nel nord Italia, due delle quali Organizzazioni di Produttori, una al centro ed una al sud. Questi colloqui hanno avuto come obiettivo l'individuazione del ruolo assunto dallo standard nel contesto agricolo italiano, gli effetti collegati alla sua implementazione, l'analisi dei vantaggi e delle criticità, il rapporto con la Moderna Distribuzione nazionale ed estera, la previsione sulla possibile evoluzione del settore dovuta alla crescita costante dell'importanza di Global-Gap.

Nella seconda fase, la ricerca ha coinvolto esclusivamente la Moderna Distribuzione, attraverso interviste effettuate ai responsabili del settore qualità di ciascuna impresa, condotte con il supporto di una traccia semi-strutturata e incentrate sulle seguenti aree tematiche, costruita a partire dagli elementi emersi durante il primo ciclo di colloqui:

- posizione e attività del *retailer* nel settore della distribuzione italiana;
- politiche e strategie relative alla gestione della qualità nel settore ortofrutta;
- standard, protocolli e capitolati di fornitura utilizzati;
- analisi della gestione dei prodotti ortofrutticoli commercializzati "a marchio" (private label) e "non a marchio";
- analisi dei potenziali vantaggi e svantaggi legati all'utilizzo di uno standard del tipo *second party* e *third party*;
- analisi del ruolo dello standard Global-Gap in Italia, in Europa e nel mondo;
- analisi dei potenziali vantaggi e svantaggi legati all'utilizzo di Global-Gap.

Nel prossimo paragrafo verrà fornita una descrizione dello standard Global-Gap, dall'analisi della sua evoluzione, passando poi alla sua struttura e funzionamento. I dati e le informazioni riportate si riferiscono alla versione dello standard in vigore nel periodo in cui è stato condotto lo studio e, partanto, non sono inclusi i recenti sviluppi, se non in modo parziale nella parte conclusiva come spunti di riflessione. Nel paragrafo 4.3 sono riportati i risultati dell'indagine diretta sull'utilizzo dello standard Global-Gap da parte della Moderna Distribuzione italiana, mentre nel paragrafo successivo sono state evidenziate le motivazioni che, sulla base delle interviste effettuate e secondo le opinioni degli *stakeholder* italiani coinvolti nel "sistema" Global-Gap, hanno portato, al contrario, all'affermazione di questo standard tra le imprese della GDO attive nel Nord Europa. Infine, nell'ultimo paragrafo sono riportate alcune considerazioni conclusive.

4.3 Lo standard Global-Gap

Il crescente livello di globalizzazione raggiunto dai mercati agroalimentari ha reso necessaria la creazione di uno standard internazionale di riferimento in grado di armonizzare i criteri per la certificazione di prodotti agricoli su scala mondiale. Nel 1997, i documenti normativi contenuti all'interno del protocollo EurepGap sono stati la risposta dell'Euro-*Retailer* Produce Working Group (Eurep) a questa esigenza, ovvero la creazione di uno standard privato di sicurezza e qualità alimentare che arginasse le crescenti preoccupazioni dei consumatori e delle imprese distributrici, sempre più sfiduciati ed allarmati dalle frequenti crisi alimentari, prima tra tutte quella della BSE scoppiata l'anno precedente. I soggetti che hanno contribuito in modo determinante alla nascita di questo protocollo sono stati i distributori leader britannici e quelli dell'Europa continentale, che avvertivano la necessità di uno standard sovranazionale che potesse garantirli soprattutto rispetto alle importazioni di prodotti freschi (Henson, 2008).

L'obiettivo dell'Eurep era, in particolare, dotarsi di un protocollo comune di riferimento in materia di Buone Pratiche Agricole (Good Agricultural Practice – Gap), oltre che ricercare un approccio responsabile sia nella protezione ambientale che nella tutela dei lavoratori. Dieci anni più tardi, nel 2007, EurepGap è stato trasformato in Global-Gap (The Global Partnership for Good Agricultural Practice) vista la sua crescente diffusione al di fuori dei confini europei (Schneider e Hubertus, 2006; Malorgio e Grazia, 2007).

L'approccio multi*stakeholder* adottato per lo sviluppo dello standard ha rappresentato un'importante occasione di confronto tra tutti i soggetti interessati, ma allo stesso tempo è stata un'opportunità per i *retailer* membri di Global-Gap per trasmettere il proprio *imprinting* tanto sulla struttura quanto sulle finalità dello standard, forti del peso relativo detenuto nel settore agroalimentare. Infatti, nonostante l'ampio risalto dato alla genesi condivisa dello standard, frutto di una progettazione che ha coinvolto tutte le varie categorie di soggetti coinvolti nelle filiere agricole, è evidente come la posizione dominante delle imprese della GDO abbia influito notevolmente sui contenuti di Global-Gap, la maggior parte dei quali vere e proprie risposte ad esigenze e necessità espressione della Moderna Distribuzione.

L'eccessivo peso detenuto dalle imprese della GDO nella creazione e nella modifica dello standard, nonché gli effetti di selezione ed esclusione di alcune tipologie di imprese e territori, sono tra le principali critiche sollevate nei confronti dello standard Global-Gap, come emerso, ad esempio, dallo studio condotto da Tennent e Lockie (2011) sulla produzione di agrumi in Nuova Zelanda. Inoltre, alcuni autori ritengono che la diffusione di Global-Gap ad opera della GDO europea possa essere interpretata come una nuova forma di colonialismo (Campbell, 2005). Altri studi, invece, come nel caso di quello condotto da Bain (2010) in Cile, sottolineano come Global-Gap offra alle imprese e più in generale ai sistemi-paese nuove opportunità di posizionamento sui mercati globali.

L'utilizzo dello standard Global-Gap è cresciuto rapidamente, tanto da passare dalle circa 18.000 aziende certificate a livello mondiale nel 2004, a più di 123.000

nel 2012. L'Europa detiene il numero più alto di imprese che utilizzano questo standard, circa il 72%, ma la presenza dello standard ha raggiunto discreti livelli anche negli altri continenti, in particolare in America ed Asia, che insieme raccolgono circa il 20% del totale. La nazione che vanta il maggior numero di certificazioni è la Spagna con 29.853 aziende, seguita dall'Italia con 18.792, dalla Grecia con 10.764, mentre al di fuori dell'Europa spicca il risultato del Perù con 3.460 aziende, seguita da India e Cile, rispettivamente con 3.319 e 2.828[24]. Il successo di Global-Gap è frutto anche dell'attività di benchmarking[25], che ha permesso di poter equiparare numerosi standard nazionali che includono riferimenti alle Buone Pratiche Agricole, già utilizzati da molte imprese.

Global-Gap è uno standard volontario internazionale per la certificazione di prodotti agricoli, il cui suo spettro d'azione regola l'intero processo di produzione, dal livello pre-agricolo (input agricoli quali concimi, mangimi, ecc.) fino al momento in cui il prodotto lascia l'azienda agricola, escludendo, quindi, tutte le successive fasi di trasformazione, confezionamento e trasporto (Giacomini e Mancini, 2006). Le "buone pratiche agricole" contenute nello standard Global-Gap hanno l'obiettivo di creare sistemi di qualità aziendali per realizzare un'agricoltura sostenibile dal punto di vista socio-economico e ambientale. In definitiva, GAP è presentato sia come best-practice agricola attuabile, sia come il punto di partenza per un progressivo miglioramento del protocollo, anche grazie alla continua opera di *feedback* tra gli *stakeholder* coinvolti.

Dal punto di vista operativo, lo standard è articolato su tre distinti livelli per ciascuno dei quali è preposta un'apposita documentazione regolamentare. Il primo livello individua l'orientamento generale di questo schema di certificazione attraverso un insieme di "Regole Generali"; il secondo, invece, si occupa di aspetti più specifici e riguarda i requisiti globali di GAP, raccolti nel documento "Punti di Controllo e Criteri di Adempimento (PCCA)"; infine, l'ultimo livello,

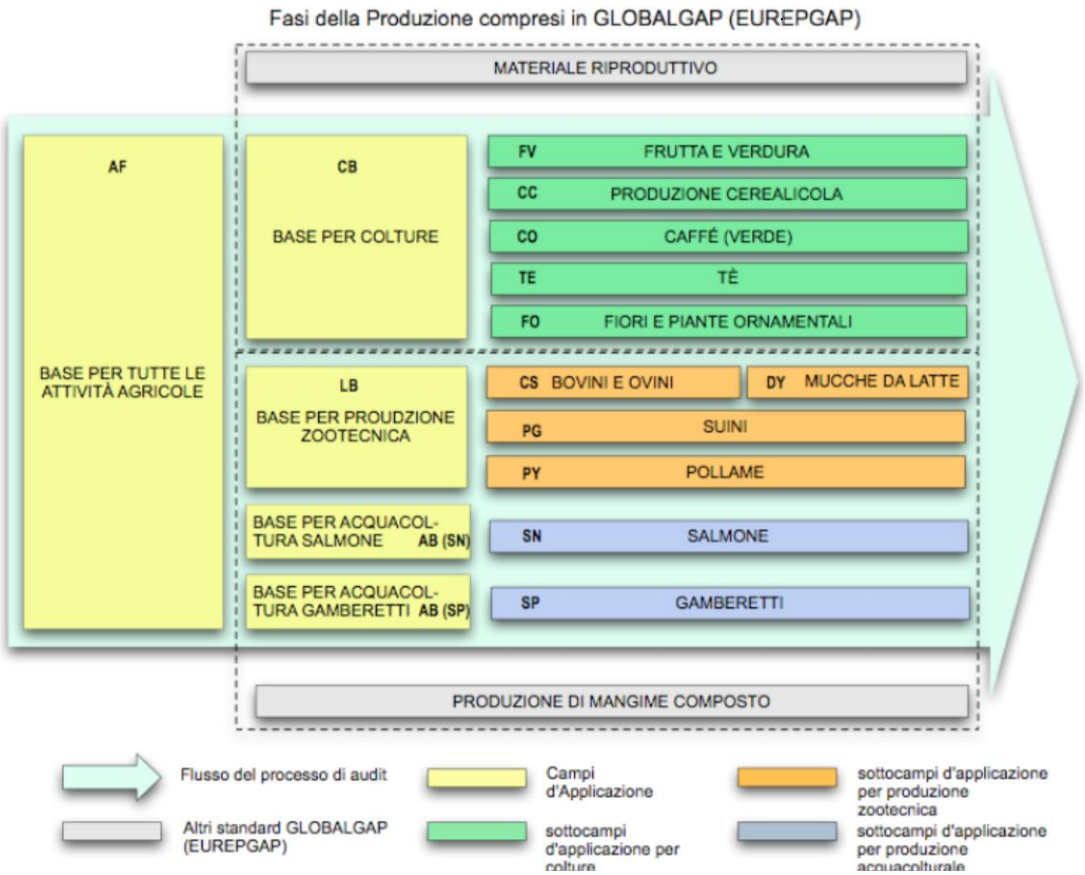
[24] Dati aggiornati al 2012, fonte: "Global-Gap Annual Report 2012".

[25] Global-Gap prevede la possibilità di poter equiparare standard che si occupano di Buone Pratiche Agricole attraverso un processo indipendente di verifica. Alcuni esempi di standard riconosciuti perfettamente equivalenti a Global-Gap sono Chile-Gap, Viet-Gap, e Mexico-Gap (Van der Valk e Van der Roest, 2009).

attraverso le “Check-list”, regola gli aspetti relativi alla parte ispettiva ed alle modalità di controllo.

Il secondo livello è il più importante perché individua tutte le pratiche da attuare per poter implementare lo standard e ottenere quindi la certificazione. I PCCA sono articolati in moduli suddivisi su due livelli (fig 4.1): “Campi di applicazione” (modulo base per coltivazioni, modulo base per zootecnia e modulo base per acquacoltura) e “Sotto-campi di applicazione”, classificati per tipologia di prodotto, tra i quali quello relativo alle produzioni ortofrutticole, denominato “Frutta e Ortaggi”.

Fig. 4.1 – Struttura modulare della sezione PCCA di Global-Gap



Fonte: GlobalGap (2012)

Ciascun modulo contiene varie sezioni, ognuna delle quali composta dai requisiti da soddisfare; quest'ultimi indicano in modo concreto le azioni che l'azienda agricola deve compiere per ottenere la certificazione e, per questo motivo, viene attribuito loro un peso relativo diverso in relazione all'influenza che hanno nel raggiungere gli obiettivi indicati dallo standard. Pertanto, Global-Gap li suddivide in Requisiti Maggiori (Major Must), Requisiti Minori (Minor Must) e Raccomandazioni (Recommended), e inoltre impone per l'ottenimento della certificazione la conformità al 100% dei requisiti maggiori e al 95% dei minori, valutata tramite le Check-list.

Vista la struttura piramidale in cui è articolato lo standard, le aziende sono tenute a rispettare innanzitutto i requisiti disciplinati nel modulo comune a tutti i tipi di attività agricole, successivamente quelli contenuti nel proprio "campo di applicazione" di riferimento, ed, infine, quelli indicati nel "sotto-campo di applicazione" specifico. Anche la tipologia di parametri rispecchia in tutto e per tutto questa struttura. Infatti, le indicazioni contenuti nel modulo base hanno una connotazione notevolmente generale e di inquadramento, accrescendo la loro specificità e puntualità nei moduli successivi, nei quali sono disciplinati aspetti critici quali la gestione di fertilizzanti e fitofarmaci, nonché le fasi di raccolta e manipolazione dei prodotti.

Global-Gap prevede che la certificazione possa essere richiesta sia singolarmente da una sola azienda agricola (Opzione 1), sia da un gruppo di aziende (Opzione 2). In entrambi i casi, le procedure prevedono sostanzialmente lo stesso iter di certificazione, con due importanti eccezioni: diverso piano di verifiche ispettive annuali e l'obbligo di predisporre un sistema di gestione della qualità per l'Opzione 2. La possibilità di richiedere la certificazione da parte di un gruppo di aziende è stata un'opportunità aggiuntiva introdotta in successive modifiche dello standard per tentare di agevolare e facilitare l'adesione di aziende provenienti da paesi in via di sviluppo, le cui caratteristiche strutturali e le limitate dimensioni rendevano estremamente oneroso e complicato il processo di adeguamento ed implementazione.

Global-Gap ha raggiunto nel tempo una posizione di primissimo piano all'interno del mercato della distribuzione europea dei prodotti ortofrutticoli freschi, non coincisa, però, da una sua diffusione omogenea dal punto di vista territoriale: mentre i *retailer* dei paesi dell'Europa continentale lo hanno adottato in molti casi come credenziale obbligatoria di accesso per i propri fornitori, le imprese della GDO dei paesi mediterranei, al contrario, hanno assunto un atteggiamento più scettico, nutrendo maggiori riserve sulla possibilità di adottare questo standard come criterio di referenziamento.

Il numero e la distribuzione geografica delle imprese europee della GDO membri di Global-Gap è un ulteriore elemento che va ad avvalorare questa tendenza. Infatti, delle 49 imprese di distribuzione associate, ben 11 sono tedesche, 6 britanniche e 4 olandesi, mentre paesi del sud dell'Europa o non hanno rappresentanti come nel caso della Grecia o il numero è decisamente limitato e poco rappresentativo del proprio mercato nazionale, come per Francia e Spagna. La situazione italiana è molto simile a quella delle altre nazioni che si affacciano sul Mediterraneo: l'unico *retailer* membro Global-Gap è infatti CONAD. Tuttavia la decisione di CONAD di aderire nel 2009 come membro dello standard può essere spiegata non tanto come scelta strategica per il referenziamento dei fornitori, quanto come scelta concertata in ottica Coopernic[26], centrale di acquisto fondata assieme ad altri 4 *retailer* europei già membri Global-Gap.

[26] Coopernic (Cooperation Européenne de Référencement et de Négoce des Indépendants Commerçant), costituita nel febbraio del 2006 da cinque imprese di distribuzione europee, ovvero Conad (Italia), Rewe (Germania), E.Leclerc (Francia), Coop Suisse (Svizzera) e Colruyt (Belgio), è una società cooperativa creata per competere con le principali centrali d'acquisto europee. Il principale obiettivo dei 5 *retailer* è stato creare un unico soggetto che permettesse di ampliare l'offerta commerciale e ridurre i costi logistici, oltre all'opportunità di scambiarsi know-how.

4.4 L'utilizzo dello standard Global-Gap da parte delle imprese della GDO italiana

L'indagine diretta ha consentito di rilevare come le maggiori imprese italiane della distribuzione non impiegano lo standard Global-Gap per referenziare i propri fornitori di prodotti ortofrutticoli. Alla radice di queste decisioni possono essere individuate alcune motivazioni:

- politica e gestione qualità dei *retailer*;
- struttura delle preferenze consumatori italiani;
- meccanismi che regolano il sistema di certificazione *third party*;
- requisiti contenuti in Global-Gap;
- ambiti disciplinati da GlobalGap;
- natura *business-to-business* dello standard.

La prima motivazione riguarda la politica e la gestione della qualità dell'ortofrutta fresca messa in atto dai vari *retailer* nazionali. L'igiene e la sicurezza degli alimenti sono un tema centrale per la GDO italiana che, con almeno dieci anni di anticipo rispetto alla prima versione dello standard, ha messo in atto strategie e controlli importanti sulla qualità dei prodotti e dei processi. In generale, quindi, i parametri contenuti nello standard Global-Gap sembrano non apportare significativi miglioramenti, essendo al contrario le norme dello standard già previste nei capitolati di fornitura impiegati dalla GDO nazionale. Addirittura i capitolati di fornitura relativi ai prodotti destinati ad essere commercializzati con il marchio del distributore (private labels) richiedono il soddisfacimento di requisiti molto più stringenti di quelli indicati dallo standard Global-Gap, come l'eliminazione dei trattamenti post-raccolta, la tracciabilità degli alimenti e la riduzione dei residui nei prodotti. Questo significa che, allo stato attuale, lo standard Global-Gap nelle strategie sull'igiene e la sicurezza dei prodotti ortofrutticoli della GDO italiana potrebbe ritagliarsi al massimo il ruolo di *ticket-to-travel* per le produzioni non a marchio del distributore, ovvero un pre-requisito

per poter essere inclusi nell'elenco dei potenziali fornitori. Se da un lato questa scelta apre scenari molto interessanti nella gestione dei rapporti con i fornitori extra-europei, dall'altro lato risulta scarsamente incisiva a livello comunitario ed ancor più entro i confini italiani, dove, di fatto, la struttura e le richieste stesse dello standard sono in larga parte del tutto simili alle disposizioni di legge. Richiedere obbligatoriamente la certificazione Global-Gap alle aziende agricole italiane non fornirebbe, dunque, maggiori garanzie al sistema, ma andrebbe semplicemente a gravare su un settore già sofferente di un costo addizionale scarsamente giustificabile.

Una seconda motivazione interessa la struttura delle preferenze dei consumatori italiani per l'acquisto dei prodotti ortofrutticoli. Infatti, l'attenzione rivolta dai consumatori all'origine degli alimenti, con la marcata predilezione per quelli ottenuti nel nostro territorio è una caratteristica rilevante del mercato italiano che si è tradotta in leva strategica per l'attività dei *retailer*. È possibile intuire come la vocazione alla produzione primaria dell'Italia, e più in generale dei paesi del Mediterraneo, sia concausa di questa particolare struttura delle preferenze e renda le imprese della distribuzione molto più prudenti rispetto all'imposizione dello standard. Richiedere obbligatoriamente Global-Gap al mondo della produzione significherebbe mettere in crisi un alto numero di operatori che, a causa della ridotta superficie aziendale e, di conseguenza, del basso livello dei volumi prodotti, difficilmente potrebbero sostenere il percorso di certificazione a causa dei costi connessi. Le imprese della GDO si troverebbero, dunque, a operare con un minor numero di fornitori, con l'inevitabile perdita di una cospicua parte di offerta che da un lato avrebbe effetti positivi in termini di efficienza complessiva del sistema, ma dall'altro aumenterebbe i rischi di vedere compromesso il legame con il territorio e quindi la possibilità di soddisfare i consumatori. Al contrario, le imprese della GDO italiana preferiscono mantenere un contatto diretto con le aziende agricole e non mediato attraverso l'utilizzo dello standard, in modo da poter intervenire in prima persona nelle filiere, compensando i maggiori costi di tale scelta con l'incremento del livello sia di

sicurezza delle forniture, sia di collaborazione e di fidelizzazione dei propri fornitori.

Una terza motivazione attiene ai meccanismi che regolano il sistema di certificazione *third-party*. I *retailer* nazionali infatti giudicano un punto debole del sistema il fatto sia il soggetto controllato a scegliere, e soprattutto a pagare, l'organismo di controllo, aumentando così il rischio di comportamenti opportunistici: da un lato le aziende agricole, trovandosi costrette ad implementare Global-Gap per mantenere la propria posizione e/o per accedere a certi canali commerciali, sono portate ad ottenere il "pezzo di carta" (la certificazione) con il minor sforzo possibile, tanto economico che tecnico; dall'altro lato gli organismi di controllo possono essere portati ad assumere atteggiamenti accondiscendenti per non perdere opportunità economiche. Il rapporto economico che lega controllore e controllato da un lato, la natura profit degli organismi di controllo dall'altro, rappresentano gli aspetti più controversi di questo sistema, dove i margini perché possano verificarsi comportamenti collusivi ed opportunistici hanno una loro rilevanza. Infatti, le riserve emerse dalle interviste effettuate agli operatori della GDO confermano come il sistema di verifica *third-party* non sia sempre valutato positivamente, in quanto esternalizzare i controlli riduce sì i costi legati a questa operazione, ma aumenta i rischi per l'immagine derivanti da una non perfetta efficacia delle verifiche. Proprio a causa di questo limite, molte imprese leader hanno poi preferito continuare (anche) ad adottare i propri schemi *second-party* (Henson, 2008).

La GDO potrebbe rivestire un ruolo decisivo per arginare questo tipo di distorsioni: infatti, venendo meno la fiducia nei meccanismi che regolano questo sistema, i *retailer* potrebbero decidere di ricorrere ad un sistema di certificazione *second-party*, non referenziando più i propri fornitori attraverso Global-Gap, con l'effetto immediato di azzerare questa parte di *business* per gli organismi di controllo e con la prospettiva di far ripartire l'intera struttura con un grado superiore di trasparenza, attraverso sia l'eliminazione del rapporto economico tra aziende agricole e organismi di controllo, sia l'adozione di criteri di rotazione per lo svolgimento delle verifiche ispettive tra i vari organismi di controllo.

Quest'ultima ipotesi, che potrebbe essere in grado di ricondurre il funzionamento del sistema di certificazione dal "perverso" al "virtuoso", non riesce a trovare applicazione nel contesto italiano a causa del diverso approccio messo in atto dalle imprese della GDO estera rispetto a quelle nazionali. Per le imprese estere, infatti, frutta e ortaggi non sono quasi mai vendute con il marchio del distributore; inoltre, operando in contesti lontani dalla produzione e non avendo né strutture né operatori che si occupino della gestione della qualità, si affidano totalmente allo standard.

Una quarta motivazione fa riferimento ai requisiti contenuti in Global-Gap. Le imprese della GDO hanno infatti messo in evidenza come la struttura e le disposizioni contenute in Global-Gap, seppur valide e condivisibili, presentino alcuni aspetti che non sono in grado di iniettare fiducia all'interno del sistema. Le osservazioni più rilevanti riguardano gli aspetti legati all'impiego dei fitofarmaci, con particolare riguardo al livello dei residui massimi ammessi e ai trattamenti post-raccolta. In particolare, la possibilità lasciata alle aziende agricole di poter utilizzare prodotti chimici in base alla legislazione del paese di appartenenza è fonte di incertezza, così come l'assenza di livelli universalmente accettati per i residui massimi ammessi. Anche se Global-Gap contiene al suo interno norme precise tanto sull'impiego di fitofarmaci (imponendo ai produttori come requisito obbligatorio il non utilizzo di sostanze chimiche bandite dall'UE per i prodotti destinati a quest'area) quanto sui residui (obbligando le aziende agricole a rispettare i limiti in vigore in base al prodotto e al mercato in cui lo si vuole commercializzare), ciò non è ritenuto sufficiente ad iniettare fiducia tra i *retailer*, in particolare nei rapporti con operatori di paesi extra-europei. Infatti, anche di fronte alle garanzie sopra citate, sapere che l'azienda agricola da cui è acquistato un certo prodotto può utilizzare sulle quantità destinate al mercato interno sostanze chimiche bandite nell'UE è sufficiente di per sé a scoraggiare l'instaurazione di rapporti commerciali.

Sempre riguardo alla struttura dello schema di certificazione le imprese della GDO nazionale intervistate hanno riconosciuto l'importanza dello sforzo messo in atto da Global-Gap per valicare i confini della sola attività agricola cercando di

inserire anche aspetti legati alla tutela dell'ambiente e dei lavoratori, ma, di fatto, tutto ciò non ha apportato neanche in questo caso nessuna novità significativa, ricalcando norme di comportamento aziendali già da tempo attive presso le imprese della GDO italiana, soprattutto in materia di etica del lavoro.

Gli ambiti disciplinati da Global-Gap sono un ulteriore elemento oggetto di critiche da parte della GDO nazionale. Infatti, non ha riscosso pareri favorevoli la decisione di inserire all'interno dello standard Global-Gap anche disposizioni relative all'etica ed alla sicurezza sul lavoro. Questa scelta deriva dall'esigenza delle imprese della GDO mondiali di mettersi al riparo contro critiche di sfruttamento dei lavoratori, e di utilizzare a tale scopo un unico standard. Tuttavia lo standard Global-Gap rinvia, per quanto riguarda il rispetto delle norme a tutela dei lavoratori, alle normative nazionali dei paesi di provenienza delle forniture, molte delle quali notevolmente diverse e meno prescrittive delle normative comunitarie: riconoscere dunque alle aziende agricole e agli altri fornitori di questi paesi la possibilità di adempiere alle richieste dello standard sulla sicurezza dei lavoratori semplicemente dimostrando di aver ottemperato alle disposizioni nazionali equivale ad acconsentire spesso un'ottemperanza virtuale piuttosto che reale. Inoltre fa emergere chiaramente una disparità preoccupante che produce distorsioni al corretto funzionamento dello stesso standard, esponendo le aziende italiane ad una concorrenza sleale, con importanti ripercussioni sugli stessi *retailer* nazionali. Questa situazione solleva perplessità non solo nel contesto italiano, ma anche in quello europeo, e le modalità più corrette per intervenire sembrano essere rappresentate o, da un lato, dalla scissione degli aspetti riguardanti la sicurezza degli alimenti e l'impiego di tecniche a basso impatto ambientale dall'etica e dalla tutela del lavoro, lasciando questa materia ad altri tipi di iniziative, o, dall'altro, dalla decisione di intervenire in modo drastico e radicale su questi aspetti a livello mondiale, rielaborando, inoltre, l'intera sezione, adottando come modello la legislazione europea, che al momento risulta essere la più avanzata a tale proposito.

Infine un'ultima motivazione riguarda la natura B2B di Global-Gap, considerata come freno alla sua diffusione all'interno della distribuzione

nazionale. Infatti, l'impossibilità di poter comunicare al consumatore finale la decisione del *retailer* di adottare questo standard ha giocato un ruolo importante nell'individuazione di percorsi diversi per la gestione della qualità e della sicurezza dei prodotti ortofrutticoli. Richiedere obbligatoriamente alle aziende agricole l'implementazione di Global-Gap aggraverebbe il settore produttivo di un costo ulteriore non compensato da una maggiore remunerazione da parte dei consumatori, a causa della natura B2B dello standard, che non prevede nessuna forma di comunicazione diretta al mercato finale.

Il quadro tracciato fino ad ora ha mostrato unicamente le criticità che hanno indotto la GDO italiana a non utilizzare Global-Gap per le politiche di referenziamento dei fornitori. Tuttavia i *retailer* intervistati hanno anche espresso giudizi positivi sullo standard, tra cui:

- semplificazione dei rapporti con aziende extra-UE;
- ottimizzazione dei controlli.

Un primo elemento di merito consiste nel fatto che lo standard Global-Gap potrebbe semplificare i rapporti con le aziende agricole extra-europee. Infatti, per la GDO non è semplice lavorare con soggetti che operano in nazioni che hanno una legislazione diversa e spesso meno completa e rigorosa di quella europea e italiana, con inevitabili conseguenze sia per gli aspetti relativi alla sicurezza e all'igiene dei prodotti che per quelli relativi alle strutture ed ai processi produttivi. In questo caso richiedere la certificazione del fornitore in base allo standard Global-Gap è garanzia del rispetto di tutti i requisiti contenuti nello standard e, quindi, un elemento positivo per la GDO che può investire meno risorse nella ricerca e nel controllo di questi elementi, concentrandosi, invece, su tutte le altre caratteristiche necessarie per conformarsi agli obiettivi di qualità, che saranno oggetto di negoziazione tra le parti.

L'adozione dello standard, inoltre, permette di ottimizzare i controlli. I *retailer* italiani gestiscono in modo analogo anche i rapporti con i produttori nazionali certificati, integrando la propria attività ispettiva a quella dello standard, la cui

presenza permette alle imprese della GDO di ridurre il numero dei controlli interni sugli elementi regolati da Global-Gap e di poter concentrare un numero superiore di risorse su altri aspetti. Questa prassi sembra stridere con le affermazioni riguardanti la scarsa fiducia nel sistema di certificazione *third-party*. In realtà, si tratta solo di un'ottimizzazione delle verifiche effettuate dagli ispettori della GDO, con risvolti positivi in termini di riduzione dei costi: da un lato non vengono sospese ma ridotte lasciando invariata la pressione esercitata sulle aziende agricole perché non attuino comportamenti opportunistici, dall'altro rimane inalterata la presenza degli auditor della GDO che, pur occupandosi di controllare altri aspetti, hanno tutte le competenze per percepire la presenza di non conformità rispetto ai requisiti di Global-Gap.

4.5 L'adozione dello standard Global-Gap da parte delle imprese della GDO europea

Sulla base delle interviste effettuate agli *stakeholder* italiani coinvolti nel "sistema" Global-Gap è stato possibile evidenziare i motivi che, secondo le opinioni delle imprese italiane contattate, hanno portato invece Global-Gap ad affermarsi tra i *retailer* del Nord Europa. In particolare, le principali motivazioni che hanno indotto la Moderna Distribuzione estera ad adottare questo strumento per referenziare i propri fornitori sono:

- contenimento della crisi di fiducia dei consumatori e recupero dell'immagine aziendale;
- recupero di know-how nella gestione della qualità e della sicurezza;
- paesi non produttori di ortofrutta.

Un primo motivo risiede nella necessità avvertita dalle imprese della GDO europea di far fronte alla crisi di fiducia e di immagine derivante dagli scandali alimentari. In particolare lo scandalo "mucca pazza" che ha investito la Gran Bretagna prima, e quello dei residui chimici sui prodotti ortofrutticoli in Germania[27], hanno fatto emergere distintamente la necessità di dover affrontare gli aspetti relativi alla sicurezza degli alimenti in modo più efficiente. La minore attenzione sino ad allora dedicata a questi temi dalle imprese della GDO continentale ha giocato un ruolo decisivo nelle successive scelte strategiche adottate. Infatti, il limitato interesse dei consumatori per le tematiche relative all'igiene ed alla qualità dei prodotti, a differenza del livello dei prezzi, ha portato i *retailer* del Nord Europa a non avvertire la necessità di disporre di un proprio apparato che gestisse gli aspetti inerenti la qualità dei prodotti ortofrutticoli. La crisi dell'encefalopatia bovina ha fatto emergere con decisione il tema della sicurezza degli alimenti e dei rischi ad essa collegati, non soltanto nel settore zootecnico, ma anche in quello agricolo. Infatti, la nascita di Eurep-Gap nel 1997 su iniziativa delle imprese della Moderna Distribuzione, in particolare d'oltre Manica, è un indice rilevante che manifesta il tentativo di arginare nell'immediato potenziali criticità provenienti dal mondo agricolo e in ottica futura di dotare il settore di uno strumento che garantisse livelli superiori di sicurezza delle produzioni. La creazione degli standard è indice della pressante necessità delle imprese della GDO operanti su questi mercati di superare la crisi e riacquistare credibilità agli occhi dei consumatori.

Un secondo motivo che ha favorito l'adozione dello standard Global-Gap risiede nel fatto che questo standard ha permesso di superare rapidamente un notevole gap, soprattutto se paragonato con le esperienze italiane, di know-how sui controlli di qualità nel settore ortofrutticolo, essendo Global-Gap un prodotto "chiavi in mano". La scelta di un modello già "preconfezionato", piuttosto che dotarsi di uno proprio, oltre ad aver permesso di ridurre al minimo i tempi di

[27] Il rapporto di Greenpeace (2007) ha evidenziato come molti dei prodotti ortofrutticoli venduti dai principali *retailer* operanti in Germania contenessero un livello di residui chimici molto al di sopra dei limiti consentiti dalla legge.

attuazione, ha consentito alle imprese della GDO europea di intervenire senza esporsi eccessivamente dal punto di vista dei costi, evitando cioè di dover costruire *ex-novo* un proprio sistema di gestione della sicurezza e dell'igiene dei prodotti ortofrutticoli. Allo stesso tempo, la quasi totalità dei costi di controllo è stata trasferita sulle aziende agricole che hanno dovuto adeguarsi per poter continuare ad accedere a questo sempre più importante sbocco commerciale.

Oltre alle motivazioni che hanno dato la spinta iniziale per la diffusione dello standard, la semplicità di gestione, una volta avviato il processo, è stato un altro elemento fortemente apprezzato dai *retailer* continentali: infatti, molto spesso questi ultimi non hanno strutture *ad hoc* e si appoggiano interamente all'attività svolta dagli organismi di controllo. Ciò, molto probabilmente, è reso possibile dal fatto che molte di queste imprese, in particolare quelle operanti sul mercato tedesco, non commercializzano i prodotti ortofrutticoli con il proprio marchio, esponendo, dunque, in modo marginale l'immagine aziendale a rischi di perdita di reputazione.

Se da un lato l'assenza di strutture dedicate e, soprattutto, di un apparato ispettivo *ad hoc*, riduce sensibilmente i costi per i *retailer*, accrescendo però la necessità di adottare Global-Gap come strumento che vada a colmare queste lacune, dall'altro lato espone l'impresa, immagine e reputazione *in primis*, ai rischi collegati a comportamenti opportunistici dei fornitori. Come sottolineato nel paragrafo precedente, il sistema di certificazione di parte terza può creare i presupposti perché si manifestino inefficienze nei controlli e non adottare correttivi, quantomeno parziali, che accrescano la pressione sulle aziende produttrici, come ad esempio utilizzare piani di ispezione diretta a campione, può essere una scelta controproducente per il *retailer*. È ampia la distanza tra l'adempimento formale, ovvero l'acquisto di prodotti certificati, e quello sostanziale, l'effettiva verifica della rispondenza ai requisiti dello standard, anche sotto il profilo dei rischi a cui l'impresa della GDO si espone.

La scarsa vocazione alla produzione agricola delle nazioni dell'Europa settentrionale, inoltre, ha eliminato, o quantomeno ridotto sensibilmente, il problema della territorialità dei prodotti. Non dover soddisfare la richiesta dei

consumatori di avere assortimenti caratterizzati da frutta e ortaggi provenienti quasi esclusivamente dal paese di appartenenza consente a queste imprese della GDO di poter effettuare con maggior libertà le scelte sui fornitori.

4.6 Considerazioni finali

Le crescenti esigenze e preoccupazioni manifestate dai consumatori insieme a una regolamentazione pubblica ritenuta spesso insufficiente e intempestiva hanno stimolato il settore privato a dotarsi di un sistema di standard volontari di qualità per organizzare gli approvvigionamenti su scala sempre più globale.

Global-Gap è oggi lo standard più diffuso relativamente alle produzioni agricole. Tuttavia la diffusione dello standard appare diversificata a livello territoriale e nell'ambito delle strategie delle imprese.

L'indagine condotta ha permesso di individuare alcune spiegazioni dell'apparente paradosso che vede un elevato numero di imprese agricole certificate Global-Gap in Italia, ma uno scarso utilizzo di questo standard da parte di imprese della GDO nazionali come criterio di referenziamento dei propri fornitori.

In effetti, mentre l'elevato numero di imprese agricole certificate si spiega con la tradizionale vocazione produttiva nazionale, bacino di approvvigionamento ortofrutticolo per molti paesi del Nord Europa, dall'altro lato lo scarso impiego dello standard da parte della GDO nazionale è originato dalle ridotte differenze esistenti tra le norme contenute in questo standard rispetto alla normativa nazionale e alle pratiche già impiegate dalla GDO italiana relativamente ai controlli di sicurezza e qualità degli approvvigionamenti. A ciò si aggiungano i richiamati elementi di perplessità che le imprese della GDO hanno manifestato in relazione alle particolarità dei meccanismi che regolano i rapporti tra controllore e controllato all'interno del sistema di certificazione di parte terza.

Una possibile soluzione alla mancanza di fiducia nel meccanismo di certificazione è stata suggerita da un'impresa intervistata, che interverrebbe rompendo il legame economico che unisce controllore e controllato attraverso la creazione di un soggetto terzo, magari un ente, facente capo direttamente a Global-Gap con la funzione di intermediario: le azienda agricole pagherebbero il nuovo soggetto costituito per la certificazione e per le ispezioni, il quale individuerebbe di volta in volta l'organismo incaricato di effettuare tali operazioni. In questo modo l'intero sistema riuscirebbe a riacquistare maggiore solidità e credibilità, pur mantenendo inalterato la struttura economica su cui poggia lo standard. Se dal punto di vista delle aziende agricole non emergono fonti di criticità, dato che continuerebbero ad essere sottoposte a controlli, seppur da soggetti diversi e non scelti direttamente, e a corrispondere il compenso per le verifiche sia in caso di successo che di non conformità, per gli organismi di controllo sembrano emergere maggiori difficoltà. Infatti, la natura profit di questi soggetti entrerebbe in contrasto con il principio di affidamento da parte di un soggetto terzo, soprattutto sulla determinazione dei criteri di assegnazione dei controlli e sull'impossibilità di attuare strategie concorrenziali nei confronti dei propri *competitor*. Allo stesso modo la creazione di un soggetto terzo sarebbe fonte di nuovi costi collegati alla sua attività, la cui ripartizione condurrebbe certamente a importanti attriti tra i soggetti coinvolti.

In prospettiva, lo standard Global-Gap difficilmente potrà essere adottato dalla GDO nazionale come strumento su cui basare le proprie politiche per referenziare i fornitori, se non verranno modificate sostanzialmente le fonti di criticità segnalate durante l'indagine. Come segnalato da un responsabile durante l'intervista, lo standard sta assumendo un ruolo diverso in Italia rispetto a quello per cui è stato ideato, ovvero segnalare la presenza di un certo livello di imprenditorialità e di strutturazione aziendale. Infatti, le aziende che riescono ad implementare Global-Gap hanno una dotazione di mezzi e risorse, nonché una struttura ed un'impostazione imprenditoriale, tale da garantire la presenza di tutte le caratteristiche necessarie per poter diventare un potenziale fornitore per la Moderna Distribuzione. Pertanto, molti *retailer* italiani stanno iniziando ad

utilizzare lo standard come strumento attraverso cui selezionare potenziali aziende agricole con cui avviare negoziazioni per il referenziamento, con il vantaggio di abbattere in parte i costi di ricerca e selezione. Al contrario la tendenza che si sta progressivamente affermando presso le imprese della GDO dell'Europa Continentale è quella di impiegare Global-Gap come un pre-requisito di accesso, al quale aggiungere parametri e disposizioni più stringenti su elementi già disciplinati dallo standard, non tanto per accrescere il livello di trasparenza e sicurezza dei prodotti, quanto per sfruttare una nuova leva di differenziazione da parte dei singoli *retailer* europei agli occhi dei consumatori finali. In questo caso la presenza di Global-Gap è ritenuta necessaria per avviare qualsiasi negoziazione per il referenziamento, mentre per i *retailer* italiani rappresenta soltanto un elemento di segnalazione, la cui presenza non è, però, ritenuta vincolante.

Dall'analisi dei requisiti contenuti nello standard è possibile percepire la forte impronta data dalla Moderna Distribuzione continentale, in accordo con le proprie esigenze. L'obiettivo di riuscire ad equiparare ed uniformare le produzioni provenienti da aree geografiche diverse ha accresciuto la competizione interna al mondo produttivo, così come il bacino di potenziali fornitori, e, al tempo stesso, ha fornito un valido strumento per tutelare la propria immagine aziendale. La non adozione di Global-Gap da parte della GDO italiana tra i criteri di referenziamento è dovuta proprio alla struttura ed agli obiettivi dello standard, in quanto il *modus operandi* nel gestire la qualità e la sicurezza dei prodotti agroalimentari si è evoluto secondo modalità molto diverse rispetto ai *retailer* del Nord Europa.

Le recenti evoluzioni dello standard, successive al periodo di indagine, mettono in evidenza come molte delle criticità segnalate ed emerse durante le interviste siano state oggetto di revisione ed approfondimento.

In primo luogo, i responsabili dello standard hanno cercato di superare la diffidenza e le perplessità relative al sistema di certificazione di parte terza attraverso l'introduzione di verifiche dirette sugli organismi di controllo. Attraverso queste misure, denominate Certification Integrity Program (CIPRO), Global-Gap mira ad infondere fiducia ai potenziali utilizzatori verificando in

prima persona la correttezza dell'operato degli organismi di controllo, sia sotto il profilo burocratico e documentale, sia, soprattutto durante le ispezioni presso le aziende agricole.

Inoltre, l'introduzione di Local-Gap è un ulteriore passo in avanti che mira a recuperare un altro aspetto critico emerso negli anni, ovvero, le difficoltà di accesso per i piccoli produttori, in particolare quelli dei paesi in via di sviluppo. Questa declinazione dello standard garantisce ai produttori un iter graduale verso l'implementazione, fornendo loro la possibilità di segnalare l'avvio di tale processo ai *retailer* e di poter accedere, quindi, a questi canali commerciali. Se questa nuova misura porta indubbi vantaggi per le aziende produttrici, anche le imprese della Moderna Distribuzione riescono a beneficiarne, vedendo accrescere il numero di potenziali fornitori, soprattutto nei paesi in via di sviluppo, dove le difficoltà di accesso a Global-Gap ne limitavano notevolmente la diffusione. Visti i risultati emersi durante l'indagine, saranno i *retailer* dell'Europa continentale a trarre i maggiori benefici, anche se effetti positivi saranno percepiti anche dalla GDO italiana, in particolare per l'acquisti di prodotti esotici provenienti da paesi al di fuori dell'Unione Europea.

Le disposizione relative all'etica del lavoro, oggetto di critica da parte dei *retailer* intervistati, sono state un altro elemento oggetto di revisione. Infatti, le recenti modifiche hanno affiancato allo standard delle componenti aggiuntive (Add-On), composte da moduli particolari che integrano la versione tradizionale di Global-Gap, disciplinando in modo più puntuale specifiche tematiche. In particolare, sono stati individuati due campi specifici di applicazione, l'etica dl lavoro ed il benessere degli animali, lasciando, comunque, alle aziende agricole l'opportunità di individuare percorsi propri da concordare con il *board* centrale.

Infine, gli ideatori di Global-Gap hanno tentato almeno in parte di intervenire sulla natura B2B dello standard, segnalando ai consumatori attraverso il proprio sito internet l'opportunità di poter verificare on-line all'interno del proprio database la provenienza dei prodotti, tracciandoli grazie ad un codice identificativo.

Capitolo 5

L'utilizzo delle denominazioni DOP e IGP da parte delle imprese produttrici: il caso del Pecorino Toscano DOP e del Fagiolo di Sorana IGP

5.1 Premessa

La globalizzazione dei mercati e la crescente competizione internazionale ha reso la protezione delle Indicazioni Geografiche (IG) uno strumento sempre più importante per la differenziazione dei prodotti tramite la segnalazione di attributi specifici, garantendo alle aziende agroalimentari di sottrarsi alla pura concorrenza di prezzo.

La valutazione degli effetti della protezione giuridica dei prodotti tipici per mezzo della tutela legale delle indicazioni geografiche è un aspetto di grande importanza, sia dal punto di vista delle imprese coinvolte nella produzione dei prodotti tipici che per gli altri attori del sistema, e tra questi in primo luogo le amministrazioni pubbliche regionali e locali. Ciò è particolarmente vero se, oltre agli effetti di tipo economico relativi alle singole imprese e ai sistemi locali di produzione nel loro complesso, si considerano anche i numerosi effetti di tipo ambientale e sociale che sono connessi alla molteplicità di legami che il prodotto

tipico ha con tutti gli aspetti del proprio territorio. Infatti, numerosi sono gli effetti generati dalla protezione delle indicazioni geografiche, primi tra tutti il sostegno ai sistemi agroalimentari locali e ai processi di sviluppo rurale sostenibile (Belletti e Marescotti, 2011a; Frayssignes, 2005). Inoltre, la riduzione della concorrenza sleale derivante da contraffazioni o usi impropri del nome geografico protetto, l'opportunità per le imprese di differenziare la produzione sul mercato e dunque ottenere auspicabilmente prezzi più elevati, maggiori volumi di vendita e/o l'accesso a nuovi canali commerciali sono soltanto altri potenziali benefici. Infine, la protezione di questi strumenti è spesso associata alla produzione di beni pubblici, come la conservazione della biodiversità, la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo socio-culturale e rurale e la riduzione della povertà (Vandecandealere *et al*., 2010).

Nonostante questa pluralità di effetti potenzialmente positivi, viene spesso segnalato un livello di impiego delle indicazioni geografiche protette da parte delle imprese inferiore alle attese o alle potenzialità.

Lo scopo di questo lavoro è quello di analizzare le decisioni strategiche che portano gli agricoltori e le imprese di trasformazione a decidere se e come utilizzare l'indicazione geografica protetta per la produzione e commercializzazione dei loro prodotti, attraverso l'analisi di due studi di caso relativi a prodotti Dop e Igp in Toscana.

L'indagine condotta ha permesso, quindi, di individuare alcune spiegazioni al diverso grado di utilizzo delle indicazioni geografiche da parte delle aziende agroalimentari sia all'interno del medesimo sistema produttivo, sia in rapporto a sistemi produttivi diversi, ma sempre accomunati dalla presenza di una denominazione protetta.

5.2 Gli obiettivi dell'indagine e la metodologia impiegata

Trarre un più elevato valore aggiunto dalle produzioni Dop e Igp non è un compito semplice per le imprese, così come messo recentemente in evidenza anche da uno studio finanziato dalla Commissione UE (Areté, 2013), il quale identifica nella "differenziazione intrinseca del prodotto", ovvero nella presenza di significative differenze negli aspetti qualitativi intrinseci (parametri qualitativi, caratteristiche organolettiche, etc.) di un prodotto Dop/Igp rispetto ad un corrispondente prodotto standard, il fattore chiave per ottenere un differenziale di margine positivo per la produzione. Come messo in evidenza da questo studio, in generale i prodotti Dop/Igp che mostrano differenze marginali nelle caratteristiche qualitative peculiari rispetto a prodotti standard riescono a realizzare soltanto un vantaggio limitato, ed in molti casi addirittura nullo, nel margine lordo, mentre i prodotti Dop/Igp caratterizzati da significative differenze tendono a raggiungere vantaggi di redditività più importanti, fatte salvo un numero piuttosto limitato di eccezioni (Areté, 2013: 10).

Del resto anche la ricerca condotta dalla London Economics (London Economics, 2008) per conto della Commissione UE aveva messo in evidenza come i produttori percepissero le certificazioni Dop/Igp come strumenti atti a portare benefici soprattutto in termini di reputazione più che di profittabilità complessiva.

In sostanza, sebbene queste certificazioni siano spesso ritenute capaci di esercitare effetti positivi sulla redditività di impresa, sulla distribuzione del valore aggiunto lungo la filiera, sulla capacità del sistema di dotarsi di organizzazioni collettive deputate alla gestione di attività di servizio, promozionali, di controllo e di regolazione, fino ad oggi pochi studi hanno approfondito le modalità con cui le imprese giungono effettivamente alla decisione di usare o di non usare queste indicazioni geografiche protette (DOP e IGP).

Per questo motivo, l'obiettivo principale di questa parte di studio consiste nella comprensione delle motivazioni strategiche che portano le imprese alla decisione di utilizzare (e di quanto utilizzare) la DOP o l'IGP, e, attraverso questi risultati,

cercare di comprendere anche i motivi per cui in molti casi questi strumenti sono sotto-utilizzati rispetto al loro potenziale, sia se consideriamo il numero di imprese registrate a sistemi DOP/IGP rispetto al numero di imprese che potenzialmente potrebbero essere registrate, sia, soprattutto, se ci riferiamo alle quantità certificate da ogni impresa rispetto alle quantità che la stessa potrebbe certificare.

La reputazione dell'indicazione geografica associata al prodotto e, quindi, la sua riconoscibilità rappresentano i fattori che più di tutti influenzano il livello di impiego della certificazione DOP o IGP. Infatti, molte "nuove" denominazioni, anche nel settore del vino, registrano un basso livello di utilizzo da parte delle imprese (Carbone, 2003a), dato che la reputazione del prodotto è un fattore che può essere costruito solo nel tempo attraverso importanti azioni di comunicazione e necessita, comunque, della presenza di un prodotto effettivamente di qualità e con caratteristiche tali da diversificarlo da altri analoghi.

Pertanto, oltre al livello di reputazione raggiunto dalla denominazione di origine, anche il grado di coerenza tra le caratteristiche delle imprese (dimensione, tipologia di canale commerciale, livello di imprenditorialità, ecc.) e il contenuto del Disciplinare di Produzione è un requisito che incide in modo determinante sul livello di utilizzo da parte delle aziende (Carbone, 2003b; Arfini et al., 2010).

Un impiego della denominazione al di sotto del livello potenziale rappresenta uno dei primi segnali di allarme circa l'efficacia della Dop/Igp nel riuscire a generare valore per i sistemi di impresa, e rende opportuna un'attenta analisi per individuare eventuali correttivi o prevedere apposite soluzioni di policy.

La ricerca è stata condotta in due fasi. Nella prima, propedeutica per l'individuazione dei due casi di studio, sono stati sistematizzati ed analizzati i dati statistici disponibili presso varie fonti (in particolare Istat, Ismea e Qualivita), integrati da informazioni statistiche sia di tipo quantitativo che qualitativo rilevate direttamente, mediamente apposito questionario, presso soggetti pubblici, organismi di controllo e consorzi di tutela o associazioni di produttori. In particolare, è stata esaminata la diffusione delle produzioni DOP e IGP nel

territorio della Toscana sulla base dei dati statistici rilevati dall'ISTAT[28] nell'ambito dell'indagine annuale sui Prodotti agroalimentari di qualità DOP, IGP e STG (Specialità tradizionale garantita) che, al 31 dicembre di ogni anno, dispongono dei riconoscimenti comunitari. Inoltre, questa analisi è stata affiancata da valutazioni focalizzate sui prodotti DOP e IGP identificati come "prevalentemente toscani", dato che l'insieme delle imprese iscritte alle denominazioni in Toscana non coincide con l'insieme delle imprese che operano all'interno di questi sistema di qualità[29].

La seconda fase dello studio è stata caratterizzata dall'analisi in profondità di due casi di studio, in modo da indagare il comportamento strategico delle imprese: il Fagiolo di Sorana IGP e il Pecorino Toscano DOP. I due casi sono stati selezionati in virtù delle caratteristiche "opposte" dei loro sistemi produttivi. Da un lato, il Fagiolo di Sorana IGP, infatti, è prodotto in limitate quantità da un numero molto contenuto di produttori localizzati in un'area circoscritta del territorio toscano. Questo prodotto beneficia di un'elevata reputazione sul mercato e riesce ad ottenere prezzi molto elevati se confrontati a quelli dei fagioli convenzionali, e viene commercializzato soprattutto in forme di vendita diretta, in parte molto minore presso la Moderna Distribuzione. Dall'altro lato, il Pecorino Toscano DOP è, invece, uno dei prodotti economicamente più importanti tra le DOP e IGP in Toscana. Sia la fase produttiva, sia le imprese di trasformazione sono diffuse su tutto il territorio regionale, estendendosi in alcuni comuni del Lazio e dell'Umbria, così come previsto nel Disciplinare di Produzione. I

[28] In particolare l'ISTAT rileva tutti gli operatori, distinti in produttori e trasformatori, controllati e certificati per la produzione e/o la trasformazione delle derrate primarie in prodotti agroalimentari di qualità riconosciuti dall'Ue in base al Regolamento UE n. 115/2012 del Parlamento europeo e del Consiglio del 21 novembre 2012 sui regimi di qualità dei prodotti agricoli e alimentari. La rilevazione è censuaria e viene svolta per via amministrativa in collaborazione con il Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali (Mipaaf). Per ciascun prodotto vengono rilevati i dati relativi a ogni singolo operatore, produttore e/o trasformatore, certificato dall'apposito Organismo di controllo autorizzato, in base all'ubicazione territoriale dell'impresa.

[29] Alcune DOP/IGP toscane hanno una base di riferimento in minima parte extraregionale (ad es. Pecorino Toscano DOP), mentre altre non (prevalentemente) toscane hanno una parte dei propri territori di produzione all'interno dei confini della Toscana (come nel caso dei Salamini alla cacciatora IGP e del Prosciutto di Parma DOP).

produttori agricoli (allevatori) sono spesso imprese professionali, mentre le imprese di caseificazione hanno dimensioni medie o grandi rispetto al settore regionale, le cui produzioni sono destinate soprattutto alla Moderna Distribuzione ed in parte all'export.

Dopo un'analisi dei contenuti del disciplinare di produzione, e delle modalità e motivazioni con cui si è pervenuti all'attuale stesura, sono state condotte, per ogni prodotto, interviste dirette semi-strutturate con questionario presso un ampio campione di aziende utilizzatrici della denominazione. In particolare, per il Fagiolo di Sorana IGP sono state condotte interviste dirette a 8 dei 23 produttori registrati al sistema IGP nel 2013, oltre ad un'intervista al direttore dell'Associazione dei produttori attiva sul territorio e all'Ente di Controllo. Per quanto riguarda il Pecorino Toscano DOP, le interviste sono state realizzate a 12 dei 22 caseifici aderenti al sistema DOP, oltre che al direttore del Consorzio di Tutela.

Le imprese da intervistare sono state identificate in modo che potessero rappresentare la diversità della tipologia di impresa e imprenditorialità presente nel sistema, anche grazie alle indicazioni fornite dai direttori dell'Associazione "Il Ghiareto" di Sorana e del Consorzio di Tutela del Pecorino Toscano DOP.

L'obiettivo principale delle interviste è stato quello di indagare le motivazioni che stanno dietro alla decisione delle imprese di usare le certificazioni IGP o DOP, e di capire l'entità e la variazione nel tempo di tale utilizzo. Inoltre, particolare attenzione è stata dedicata all'analisi dei differenziali di costo e di beneficio economico causati dall'uso della denominazione protetta in riferimento ad un prodotto "sostituto" o di riferimento (benchmark), identificato nel fagiolo comune di tipo Cannellino per il Fagiolo di Sorana IGP, e per il pecorino "tipo Toscano" comune per il Pecorino Toscano DOP. Questo confronto in particolare non è stato di semplice realizzazione, a causa della scarsa disponibilità di informazioni reperibili presso le imprese e di una loro nel complesso ridotta consapevolezza dei costi di produzione del proprio prodotto.

Gli argomenti oggetto di intervista presso le imprese sono stati i seguenti:

- Caratteristiche dell'impresa (storia, tipologia delle produzioni realizzate, fatturato, presenza di schemi di certificazione, etc.);
- Implementazione del Sistema DOP/IGP (produzioni certificate, canali distributivi utilizzati, mercati geografici);
- Identificazione delle principali differenze tra produzione DOP/IGP e prodotto "sostituto" di riferimento;
- Costi (costi di produzione, costo delle materie prime, costi amministrativi e di certificazione, etc.);
- Prezzi e fatturato;
- Altri costi e benefici connessi all'impiego della DOP/IGP.

Nel prossimo paragrafo verrà fornita una descrizione sintetica degli strumenti DOP e IGP, della loro evoluzione, passando poi alla loro struttura e funzionamento. Nel paragrafo 5.4 sarà descritta la presenza e l'importanza dei prodotti certificati DOP e IGP nella regione Toscana. La presentazione dei risultati dell'indagine diretta sulle motivazioni e sul grado di utilizzo delle denominazioni da parte delle aziende produttrici attraverso l'analisi dei due casi di studio è l'oggetto del paragrafo successivo. Infine, nell'ultimo sono riportate alcune considerazioni conclusive.

5.3 Le indicazioni geografiche: analisi degli effetti delle denominazioni DOP e IGP

La funzione che i nomi geografici svolgono nel processo di valorizzazione dei prodotti tipici è determinante, in quanto essi condensano un insieme di informazioni relative all'origine del prodotto e all'insieme di attributi (materiali e immateriali, intrinseci ed estrinseci al prodotto) che sono ad essa riconducibili. Il nome geografico emerge spesso come principale, o addirittura unico, elemento di identificazione del prodotto tipico, anche per la difficoltà che le imprese che

spesso costituiscono l'ossatura dei sistemi produttivi dei prodotti tipici hanno nell'affermare la propria marca individuale a causa della loro limitata dimensione.

Quando il nome geografico «identifica un bene come avente origine in un territorio di un Paese membro, o di una regione o località all'interno di quel territorio, e laddove una determinata qualità, reputazione o altra caratteristica del bene è essenzialmente attribuibile alla sua origine geografica» (*Accordo Trips, Art.22.1*)[30], allora si parla di "indicazione geografica". L'indicazione geografica è un segno distintivo che evidenzia un'associazione tra il prodotto tipico e il nome geografico, la quale si basa su un legame funzionale tra origine geografica e una o più caratteristiche intrinseche (qualità) o estrinseche (reputazione).

Alle indicazioni geografiche possono essere accordate specifiche forme di tutela basate sul riconoscimento di un diritto di esclusiva nell'impiego del nome a vantaggio di una collettività di produttori operanti nel territorio di origine del prodotto stesso, come accade appunto nell'Unione Europea con la Denominazione di origine protetta (DOP) e l'Indicazione geografica protetta (IGP) istituite nel 1992 con il con Reg.(CEE) 2081/92.

La protezione delle indicazioni geografiche è uno strumento di importanza crescente in tutto il mondo. Dopo l'accordo TRIPS (1994), infatti, tutti gli Stati membri dell'OMC sono tenuti a istituire regimi per la loro protezione. Da un punto di vista economico e sociale, l'interesse è in crescita a causa della crescente concorrenza internazionale a livello di differenziazione di qualità del prodotto, dove la qualità è intesa come insieme complesso di attributi, compresi quelli di tipo immateriale.

La protezione delle IG può offrire opportunità di sostegno ai sistemi agroalimentari locali e ai processi di sviluppo rurale sostenibile (Belletti e Marescotti, 2011b; Frayssignes, 2005). Infatti, ad essa sono riconducibili una molteplicità di effetti attesi, prima di tutto la riduzione della concorrenza sleale derivante da contraffazioni o usi impropri del nome geografico protetto,

[30] Il testo originale dell'art.22.1 dell'Accordo Trips recita: «*identify a good as originating in the territory of a Member, or a region or locality in that territory, where a given quality, reputation or other characteristic of the good is essentially attributable to its geographical origin*».

l'opportunità per le imprese di differenziare la produzione sul mercato e dunque ottenere auspicabilmente prezzi più elevati, maggiori volumi di vendita e / o l'accesso a nuovi canali commerciali. Inoltre, la protezione delle Indicazioni geografiche è spesso associata alla produzione di beni pubblici, come la conservazione della biodiversità, la tutela del patrimonio culturale, lo sviluppo socio-culturale e rurale di riduzione della povertà (Vandecandealere et al., 2010).

Per proteggere la tipicità di alcuni prodotti alimentari, l'Unione Europea ha avviato nel corso degli anni numerose iniziative, ultima delle quali il Regolamento (UE)1151/2012 che ha sostituito i precedenti in materia, attraverso cui sono state individuate le norme relative alla definizione e alla protezione delle Denominazioni di origine protetta (Dop) e delle Indicazioni geografiche protette (Igp) dei prodotti agricoli e alimentari. La presenza di due tipologie diverse di indicazioni geografiche è dovuta alla volontà del legislatore di individuare strumenti che disciplinassero questi aspetti tenendo presente il grado di intensità con cui questi prodotti sono legati ai territori d'origine. Proprio questa caratteristica è l'elemento principale che distingue l'indicazione Dop dall'Igp, fermi restando i due pilastri su cui essi poggiano: da un lato la qualità dei prodotti e dell'altro il legame con il territorio di origine. Infatti, la denominazione Igp è caratterizzata da una minore intensità del legame che la collega al territorio, sia sotto il profilo della reputazione[31], che della maggior libertà nelle fasi di produzione[32], al contrario dei prodotti Dop che presentano un forte grado di caratterizzazione (Arfini et. al, 2010).

Gli effetti attesi dalla registrazione di una DOP-IGP sono molto numerosi e riguardano differenti aspetti. Lo stesso Regolamento (CEE) 2081/1992, istitutivo del regimento di protezione delle Indicazioni geografiche nell'Unione Europea (poi regolate dal Reg. CE 510/2006 e oggi dal Reg. CE 1151/2012), individua numerosi obiettivi dell'istituzione del regime di protezione delle DOP e delle IGP nell'UE. Tali obiettivi possono essere classificati in tre categorie:

[31] Per riuscire ad ottenere la denominazione Igp è sufficiente che il nome del prodotto associato al territorio abbia una reputazione riconosciuta dai consumatori.

[32] Per riuscire ad ottenere la denominazione IGP è sufficiente che una sola delle fasi di produzione, trasformazione ed elaborazione avvenga nel territorio di origine.

1) obiettivi di politica agricola e rurale, ovvero:
   - Favorire la diversificazione della produzione agricola;
   - Ottenere un migliore equilibrio fra l'offerta e la domanda sui mercati;
   - Promuovere i prodotti di qualità aventi determinate caratteristiche per favorire lo sviluppo dell'economia rurale, in particolare nelle zone svantaggiate e periferiche, sia per l'accrescimento del reddito degli agricoltori, sia per l'effetto di mantenimento della popolazione rurale in tali zone.
2) obiettivi di politica della concorrenza, che consistono nel garantire, tramite un approccio più uniforme tra i vari Paesi, condizioni di concorrenza uguali tra i produttori di prodotti che beneficiano di tali indicazioni
3) obiettivi di politica per la tutela dei consumatori, relativi alla qualità dell'informazione sull'origine del prodotto che consenta al consumatore di potersi orientare nelle proprie scelte di consumo, e un aumento della credibilità dei prodotti agli occhi dei consumatori.

Per comprendere gli effetti del riconoscimento e della protezione delle DOP-IGP è necessario tenere in considerazione le caratteristiche del quadro giuridico in relazione a quelle del sistema di produzione del prodotto tipico (o "di origine") oggetto di protezione. Gli effetti di una DOP-IGP dipendono fortemente dalle caratteristiche e dal funzionamento del quadro giuridico e istituzionale che regola non solo le procedure di riconoscimento, ma anche l'efficacia delle procedure di protezione e sanzione successive alla registrazione, che per i prodotti oggetto di esportazione comprendono anche i Paesi di destinazione.

Un elemento chiave per la determinazione degli effetti della DOP-IGP è rappresentato dal Disciplinare, nel quale sono definite le regole circa le caratteristiche peculiari che il prodotto protetto deve presentare al consumo, gli aspetti chiave del suo processo di produzione e l'area in cui questa può essere realizzata. Il Disciplinare definisce dunque l'identità di base del prodotto DOP-IGP agli occhi del consumatore, e d'altra parte opera come uno standard per le

imprese le quali devono conformarsi ad esso per poter utilizzare la denominazione. Dalle caratteristiche del Disciplinare dipende per un'ampia parte il tipo e il livello di uso che le imprese faranno della DOP-IGP stessa in relazione alle loro caratteristiche dimensionali, tecnologiche, organizzative e alle loro scelte di marketing. Il Disciplinare è il risultato di un complesso processo di negoziazione che coinvolge numerosi portatori di interesse nel prodotto tipico, sia imprese operanti ai vari stadi della filiera che altri soggetti istituzionali e collettivi.

Al fine della valutazione degli effetti è necessario considerare che con la registrazione della DOP-IGP si viene a creare una differenziazione nell'ambito delle imprese che producono il prodotto tipico: da una parte vi è un sottoinsieme più o meno ampio di imprese che, uniformandosi alle norme del Disciplinare e assoggettandosi al sistema dei controlli previsto dalla normativa, utilizzano la denominazione comunitaria; dall'altra un sottoinsieme di imprese che non utilizzano la DOP-IGP e, pur producendo talvolta un prodotto tipico del tutto simile a quello oggetto di protezione, perdono il diritto ad utilizzare il nome geografico utilizzato fino a quel momento. Gli effetti della DOP-IGP riguardano dunque non solo il sottoinsieme delle imprese utilizzatrici, ma anche quello delle imprese non (più) utilizzatrici. Peraltro il confine tra questi due sottoinsiemi è spesso labile (la stessa impresa può avvalersi della IG registrata solo per una parte della sua produzione di prodotto di origine) e mobile nel tempo (l'impresa può entrare e uscire dal sistema di protezione a seconda della convenienza relativa e delle proprie strategie produttive e commerciali).

In sostanza, per la valutazione degli effetti della protezione devono essere attentamente considerati, in particolare, i seguenti aspetti specifici dei sistemi del prodotto tipico e del prodotto DOP-IGP (Belletti e Marescotti, 2011):

- la complessità dei sistemi produttivi dei prodotti tipici, i quali sono infatti strettamente legati a numerose tipologie di risorse locali e, di conseguenza, hanno un legame multidimensionale e molto stretto (*ceteris paribus*, più stretto che altre tipologie di prodotti) con il territorio da cui

provengono;

- la presenza di numerose categorie di portatori di interesse intorno al prodotto tipico, ciascuna delle quali caratterizzata da una propria visione del prodotto tipico e che spesso assegnano funzioni diverse alla DOP-IGP;
- non tutte le imprese del sistema del prodotto tipico sono di norma in grado di conformarsi al Disciplinare, e anche quelle che sono in grado di farlo scelgono di utilizzare la DOP-IGP in funzione delle aspettative circa gli effetti di questa decisione;
- considerando la non coincidenza tra insieme delle imprese che producono il prodotto tipico e quelle che fanno uso della relativa DOP-IGP, vanno attentamente considerati gli impatti anche sulle imprese che non la utilizzano;
- la registrazione della DOP-IGP può avere impatti su numerosi aspetti sia del sistema produttivo del prodotto tipico che sulle singole imprese, interessando non solo gli aspetti di mercato, ma anche il funzionamento interno di imprese e sistema;
- i sistemi di protezione DOP-IGP non sono che uno dei molti elementi che interagiscono nel processo di valorizzazione del prodotto tipico, sia a livello di imprese individuali che a livello di sistema di produzione;
- la registrazione della DOP-IGP può condizionare anche attività economiche al di fuori del sistema di produzione del prodotto tipico e modificare caratteri e qualità dei capitali territoriali locali (capitale sociale, economico, culturale, ambientale, simbolico, ecc.);
- tenuto conto dei forti legami che il prodotto tipico spesso intrattiene con le risorse locali specifiche del territorio (naturali e antropiche), la sostenibilità economica, ambientale e sociale del prodotto tipico è un elemento chiave da considerare nell'analisi;
- i sistemi dei prodotti tipici e dei prodotti DOP-IGP presentano caratteristiche molto specifiche che dipendono fortemente dal contesto socio-economico, naturale e politico del territorio in cui sono realizzati.

Pertanto ogni generalizzazione deve essere attentamente valutata.

In generale, gli effetti della registrazione di una DOP-IGP possono, quindi, prima di tutto essere classificati in base all'intensità di collegamento con la registrazione stessa, dunque alla lunghezza e complessità della catena di causalità tra DOP-IGP ed effetto (Belletti e Marescotti, 2011):

1) *Effetti di primo ordine*[33]: sono il risultato immediato e diretto della registrazione della DOP-IGP (es. il livello di diffusione e di utilizzazione da parte delle imprese);
2) *Effetti di secondo ordine*: riguardano gli impatti di tipo economico determinati dall'utilizzo della DOP-IGP[34];
3) *Effetti di terzo ordine*: riguardano gli impatti esercitati dal sistema produttivo del prodotto DOP-IGP su aspetti non direttamente economici e/o esterni ad esso[35].

Passando da effetti di primo ordine ad effetti di ordine successivo aumentano gli elementi di disturbo e di incertezza circa il reale collegamento dei fenomeni osservati con la registrazione della DOP-IGP, a causa dell'azione di molti altri fattori operanti sia a livello globale che a livello locale. Pertanto può essere molto difficile isolare gli effetti della denominazione comunitaria da "interferenze esogene", quale, ad esempio, politiche di mercato, iniziative locali di promozione

[33] Gli effetti di primo ordine sono spesso considerati come i principali indicatori del "successo" della DOP-IGP, in base all'assunzione che – *ceteris paribus* – se le imprese fanno uso della DOP-IGP è perché esse ne valutano positivamente gli effetti sulle proprie *performances*. Gli effetti di primo ordine sono il fondamento degli effetti di secondo e di terzo ordine.

[34] Gli impatti di tipo economico sono suddivisi in tre diversi livelli: la performance delle singole imprese utilizzatrici, la performance e la struttura del sistema di produzione del prodotto DOP-IGP (e del collegato e più ampio sistema di produzione del prodotto tipico), gli effetti sul mercato e i consumatori.

[35] Alcuni esempi possono essere, ad esempio, gli impatti sulle risorse locali materiali e immateriali di cui il sistema DOP-IGP fa uso, sulle altre attività economiche presenti all'interno del sistema locale (es. turismo), su altri elementi del capitale territoriale (biodiversità, paesaggio, capitale culturale e sociale).

e valorizzazione, sviluppo di altri prodotti *competitor*. L'analisi delle catene di causalità che collegano la registrazione della DOP-IGP, la sua utilizzazione da parte delle imprese e gli effetti sul sistema e sulle imprese diviene dunque un aspetto determinante. La valutazione di alcuni effetti di secondo ordine e soprattutto degli effetti di terzo ordine richiede dunque analisi in profondità svolte su un arco temporale pluriennale e molto spesso il concorso di competenze interdisciplinari.

Allo scopo di orientare l'analisi degli effetti potenziali è possibile individuare, sulla base della letteratura e di precedenti esperienze di ricerca, sei aree principali di impatto in cui suddividere le varie tipologie di possibili effetti (Belletti G., Marescotti A., 2013):

- Livello di utilizzo della DOP-IGP[36] da parte delle imprese: non tutte le imprese registrate utilizzano effettivamente la DOP-IGP nelle proprie pratiche commerciali, e comunque non su tutti i prodotti venduti; ciò dipende dai costi e benefici relativi. Il rapporto tra prodotti venduti con il marchio DOP-IGP e il potenziale di produzione deve essere calcolato tenendo conto delle superfici (o capi di bestiame) iscritti nel sistema DOP-IGP. Si tratta essenzialmente di effetti di primo ordine.
- Effetti sulla struttura del sistema DOP-IGP: la registrazione, in funzione del tipo di regole inserite nel Disciplinare, può portare all'esclusione di alcune imprese dall'utilizzo del nome geografico e può, inoltre, modificare l'organizzazione del sistema del prodotto tipico, il grado di coordinamento orizzontale e verticale tra le imprese della filiera, i livello di investimento e le dinamiche di innovazione. Si tratta principalmente di effetti di secondo ordine.
- Effetti sulla performance economica: l'effetto su cui si concentra spesso la gran parte delle aspettative delle impreseè di norma l'aumento dei prezzi del prodotto protetto. Tuttavia l'aumento del prezzo non porta automaticamente a

[36] Un esempio di livello di utilizzo è rappresentato dal numero di imprese registrate nel sistema DOP-IGP rispetto a quelle registrabili, ovvero che operano nella produzione del prodotto tipico nell'area definita dal Disciplinare.

un aumento del reddito dei produttori, né su scala individuale né su scala aggregata di sistema di produzione[37]. Inoltre, la DOP-IGP può aprire l'accesso a nuovi mercati o nuovi tipi di canali commerciali, consentendo una diversificazione della attività e una riduzione dei rischi, oltre all'opportunità di un miglioramento nella stabilità delle vendite, grazie alla stipula di accordi commerciali e all'aumento della reputazione delle imprese. Infine, altro aspetto chiave è quello della distribuzione orizzontale e verticale[38] dei benefici e dei costi della DOP-IGP. Si tratta di effetti sia di secondo che si terzo ordine.

- Effetti sul mercato e sui consumatori: derivano dal controllo delle frodi e delle imitazioni, e sono significativi soprattutto nel caso che il prodotto protetto già prima della registrazione fosse dotato di una forte reputazione sul mercato e godesse di un significativo differenziale di prezzo rispetto a prodotti standard. La DOP-IGP può aumentare la disponibilità a pagare dei consumatori o fidelizzarli[39]. Si tratta di effetti sia di secondo che di terzo ordine.
- Effetti economici al di fuori del sistema di produzione del prodotto DOP-IGP: questi effetti possono manifestarsi sia all'interno delle stesse imprese di produzione[40], che per imprese di altri settori. Gli attori del territorio possono utilizzare il prodotto DOP-IGP, le risorse specifiche locali che sono ad esso collegate e in generale la sua reputazione come strumenti per accrescere l'attrattività e la competitività del sistema locale, anche traendo vantaggio dalla sua capacità di attrarre clienti e turisti nella zona di produzione. Si tratta essenzialmente di effetti di terzo ordine.
- Effetti sugli elementi del capitale territoriale: i sistemi di produzione DOP-

[37] Allargando l'ottica dalla singola impresa al sistema economico generale, devono essere considerati gli effetti negativi sui redditi delle imprese che non possono più utilizzare il nome protetto, in quanto non capaci di conformarsi al Disciplinare.

[38] Talvolta, i benefici maggiori sono ottenuti più agevolmente dalle imprese di grandi dimensioni e più strutturate, e dalle imprese poste nelle fasi a valle della filiera piuttosto che dagli agricoltori.

[39] Ciò vale non solo per i consumatori finali, ma anche per i clienti professionali, come dettaglianti o i buyer della grande distribuzione, i quali sono particolarmente interessati alla presenza di sistema di garanzia della qualità e di tracciabilità.

[40] Un esempio è rappresentato dalla capacità di DOP-IGP di favorire la diversificazione delle imprese stesse (vendita diretta, visite e degustazioni aziendali, agriturismo).

IGP sono spesso strettamente legati a numerose risorse specifiche locali, quali biodiversità, suolo, paesaggio, ma anche al capitale culturale e sociale, e, trattandosi di effetti di terzo ordine, è necessaria una fase preliminare di analisi volta a realizzare un'attenta disamina delle relazioni tra processo produttivo a denominazione e capitali territoriali.

Nonostante una progressiva presa di coscienza delle opportunità offerte dalla protezione delle indicazioni geografiche e un crescente "entusiasmo", ad oggi non è stata ancora sviluppata una ricerca sistematica sugli effetti della protezione sulle redditività delle imprese, sull'evoluzione dei sistemi agro-alimentari locali di cui il prodotto tipico è espressione, e tanto meno sugli aspetti ambientali e sociali ad esso connessi. Qualche ricerca accademica ha recentemente effettuato rassegne sui potenziali metodi per valutare gli effetti di protezione delle IG (Reviron e Paus, 2006; Barjolle et al. 2009) e ha proposto strumenti metodologici per valutare i possibili effetti della protezione (Belletti e Marescotti , 2011a), ma le evidenze empiriche finora raccolte sono per lo più legate a singoli aspetti e/o singoli casi di studio.

5.4 La situazione delle indicazioni geografiche DOP e IGP in Toscana

La Toscana è una tra le regioni italiane con il più alto numero di prodotti certificati DOP e IGP. Infatti, a fine 2012 erano 26 i prodotti che adottavano una delle due denominazioni, di cui 20 esclusivamente o prevalentemente toscani[41]. Inoltre, questa regione è area di produzione di materie prime utilizzate da alcune importanti denominazioni della salumeria italiana, prima tra tutte il Prosciutto di Parma DOP.

[41] Non sono considerati prevalentemente o esclusivamente toscani i seguenti prodotti: Pecorino Romano IGP, Mortadella di Bologna IGP, Salamini Italiani alla Cacciatora DOP, Fungo di Borgotaro IGP, Vitellone Bianco dell'Appennino Centrale IGP, Agnello del Centro Italia IGP.

Secondo i dati ISTAT contenuti nell'indagine annuale sui Prodotti agroalimentari di qualità DOP, IGP e STG (Specialità tradizionale garantita), nel 2012 i produttori[42] attivi in Toscana iscritti agli elenchi delle DOP-IGP, sia regionali che extraregionali, erano 13.139, pressoché stabili rispetto al 2009, nonostante l'ingresso di tre nuovi prodotti, ovvero la Cinta Senese DOP, la Farina di Castagne della Lunigiana Dop e l'Olio Extravergine di oliva di Seggiano DOP. Di segno positivo, invece, la variazione del numero dei trasformatori, passato da 941 unità nel 2009 a 1.185 nel 2012, con un incremento di circa il 26%. Le aziende toscane, sia produttori che trasformatori, rappresentavano nel 2012 circa il 17% delle aziende DOP/IGP censite in Italia.

Anche in termini di superfici è stato registrato un incremento di circa il 19%, sfiorando i 66.000 ettari iscritti a produzioni DOP-IGP, superficie che rappresentava nel 2013 oltre il 41% della superficie nazionale interessata da questa tipologia di indicazioni geografiche.

Dal punto di vista della numerosità di imprese, la concentrazione più alta riguarda il comparto degli oli extravergini di oliva, composto da 5 denominazioni, che nel 2012 vantava oltre 12 mila unità, ovvero l'85% dei produttori iscritti in Toscana e il 70% dei trasformatori. Buoni risultati, anche se decisamente lontani dai precedenti, si evidenziano anche nei comparti zootecnici, con quasi 800 unità per le carni fresche e preparate (in lieve crescita negli ultimi tre anni) e in quello caseario, con circa 730 unità, dove però si rileva una fortissima diminuzione delle imprese (-29% nel triennio 2010-2012).

Stringendo il campo di analisi ai soli prodotti considerati prevalentemente o esclusivamente toscani, con l'eccezione dell'inclusione del Vitellone Bianco dell'Appennino Centrale IGP, è stato possibile delineare un quadro complessivo più articolato della realtà regionale, evidenziando le tendenze principali che caratterizzano queste produzioni, nonostante le numerose difficoltà nel reperimento di dati, a causa dell'eterogeneità delle fonti e della loro scarsa

[42] Con questo termine si intendono le aziende agricole, dedite alla coltivazione e/o all'allevamento di prodotti DOP e IGP o destinati a essere utilizzati come materia prima per prodotti elaborati o trasformati.

completezza che non sono state compensate che in misura molto parziale dai dati ottenuti presso le Associazioni e i Consorzi mediante l'indagine diretta, in quanto neppure questi soggetti in molti casi dispongono di un quadro conoscitivo completo dell'attività dei propri associati.

In generale, se da un lato è emersa una complessiva riduzione dei prodotti DOP-IGP sia in termini di aziende e superfici coinvolte che di quantità di prodotto certificato, dall'altro i tre prodotti caratterizzati dalla denominazione "Toscano", ovvero olio extravergine, pecorino e prosciutto, hanno fatto registrare dati in controtendenza, sottolineando la loro forza e capacità di crescita.

Un primo aspetto rilevante dall'analisi dei dati riguarda il numero di aziende agricole iscritte a ciascuna denominazione. La concentrazione più alta di produttori riguarda l'Olio Extravergine di oliva Toscano IGP che nel 2012 vantava poco meno di 11.000 unità, pari al 60% delle aziende iscritte a DOP/IGP toscane, risultato ottenuto grazie alla grande diffusione dell'olivicoltura sul territorio e alla presenza di imprese cooperative che favoriscono la partecipazione degli olivicoltori alla denominazione stessa. Il Vitellone Bianco dell'Appennino Centrale registrava oltre 3.100 aziende, mentre e il Prosciutto Toscano DOP 2.300, ma in questi due ultimi casi molti produttori sono ubicati fuori dai confini amministrativi della Toscana. Se il Pecorino Toscano DOP con 834 aziende si avvicina alle mille unità, molto più distanti risultano essere l'olio extra-vergine Chianti Classico DOP e la Castagna del Monte Amiata IGP. Gli altri prodotti si attestano solitamente molto al di sotto dei 100 produttori, evidenziando il carattere "di nicchia" di queste produzioni. Da sottolineare come lo Zafferano di San Gimignano DOP e il Marrone Caprese Michelangelo DOP non raggiungano le 10 aziende iscritte, attestandosi rispettivamente a 4 e 9.

La tendenza nel periodo 2010-2012 evidenzia, inoltre, una riduzione numerica che investe tutti i prodotti, con l'eccezione del Marrone del Mugello IGP, del Miele della Lunigiana, e soprattutto dell'Olio extravergine di oliva di Seggiano DOP, che ha visto raddoppiare il numero di aziende iscritte nel triennio 2010-2012, e che, allo stesso tempo, ha registrato un incremento delle quantità certificate prodotte attorno al 15%. Le riduzioni più significative, invece, sono

state registrate per l'Olio extravergine di oliva di Lucca DOP ed il Farro della Garfagnana IGP, che scontano alcune difficoltà derivanti sia dalle caratteristiche del disciplinare di produzione che del sistema produttivo locale.

Dal punto di vista delle superfici certificate, anche in questo caso l'Olio Extravergine di oliva Toscano IGP è il prodotto con l'estensione maggiore, con oltre 60 mila ettari. All'estremo opposto si collocano il Fagiolo di Sorana IGP e lo Zafferano di San Gimignano DOP, le cui produzioni vengono ottenute su una superfice, rispettivamente, di poco superiore a 5 e 1 ettaro. Si rileva anche in questo caso un andamento negativo che coinvolge in modo pressoché omogeneo tutte le produzioni DOP-IGP regionali, con la sola eccezione del "Marrone del Mugello IGP". Anche gli olii DOP-IGP hanno subito una riduzione delle superfici iscritte, più marcata per quei prodotti che vantano aree produttive più circoscritte e di ridotte dimensioni.

Sotto il profilo dei trasformatori[43] iscritti a DOP/IGP, il numero complessivo ammonta a oltre 1800 unità, il 40% dei quali riferibili alla IGP del Vitellone Bianco (di nuovo, molti dei quali non operanti sul territorio toscano) e il 38% all'Olio Toscano IGP.

Per quanto riguarda la quantità di prodotto certificato, è possibile rilevare come dal 2008 ci sia stata una generale riduzione del volume dei prodotti DOP-IGP certificati. Buoni risultati sono stati raggiunti dal Prosciutto Toscano DOP, dal Miele della Lunigiana DOP e dal Fagiolo di Sorana IGP, che hanno visto accrescere le quantità certificate attorno al 20%. Più contenuto, seppur importante, l'incremento registrato dal Marrone del Mugello IGP, dato nettamente in controtendenza rispetto ai risultati dei prodotti appartenenti allo stesso settore. Infatti, la Castagna del Monte Amiata IGP, la Farina di Castagne della Lunigiana DOP e la Farina di Neccio della Garfagnana DOP hanno ottenuto le riduzioni più significative, arrivando nel caso della Castagna del Monte Amiata IGP a

[43] Con il termine trasformatori si identificano tutti gli operatori delle fasi a valle di quella agricola e, dunque, tipologie di soggetti molto diversi quanto ad attività e a ruolo effettivamente svolto nella valorizzazione del prodotto DOP/IGP. Di norma comunque i trasformatori in genere sono gli operatori più vicini al mercato finale, e in taluni casi sono loro ad assumere la decisione se certificare o meno il prodotto, apponendo la denominazione sul prodotto.

dimezzare i volumi certificati[44].

Sotto il profilo del fatturato, non è possibile individuare una tendenza omogenea, anche se vengono confermati gli andamenti emersi nelle rilevazioni precedenti. I migliori risultati in termini di fatturato sono stati raggiunti dall'Olio extravergine d'oliva Toscano IGP, seguito al Farro della Garfagnana IGP e dal Pecorino Toscano DOP. Al contrario, la riduzione più marcata ha coinvolto la Farina di Neccio della Garfagnana DOP, rafforzando i dati negativi già esposti in precedenza.

In conclusione, dall'analisi dei dati presentati è possibile distinguere due categorie di prodotti DOP-IGP: una composta dai prodotti maggiormente orientati al mercato e che quindi possono vantare un apprezzabile superficie e numero di aziende, come nel caso dell'Olio Extravergine di oliva Toscano IGP, del Prosciutto Toscano DOP e del Pecorino Toscano DOP. Dall'altro lato, invece, sono presenti prodotti di nicchia, caratterizzati da superfici ridotte e pochi operatori coinvolti, come nel caso dello Zafferano di San Gimignano DOP, del Marrone Caprese Michelangelo DOP e del Fagiolo di Sorana IGP.

Infine, analizzando le informazioni riguardanti la Toscana emerse dal Censimento ISTAT dell'agricoltura del 2010, che ha rilevato alcuni aspetti della diffusione delle DOP-IGP, raccogliendo dati relativi al numero di aziende iscritte nei registri delle indicazioni geografiche distintamente per categoria di prodotti, e le relative superfici e capi, è stato possibile estrapolare elementi significativi, pur trattandosi di una rilevazione parziale del fenomeno, con l'importante limitazione dell'assenza di dati sull'effettivo utilizzo delle DOP-IGP nella fase di commercializzazione delle produzioni, che, come noto, può riguardare solo una piccola parte delle produzioni potenzialmente certificabili.

L'esame dei record aziendali ha reso possibile una prima analisi delle caratteristiche delle aziende iscritte a prodotti DOP-IGP rispetto a quelle dell'universo delle aziende che non ne fanno uso, consentendo di formulare alcune ipotesi sui fattori che agevolano la partecipazione a questa tipologia di

[44] Occorre sottolineare, però, che l'andamento negativo dei prodotti legati alla castanicoltura è da imputarsi prevalentemente a fattori esterni, assolutamente non connessi alle attività produttive.

schemi di qualità. L'analisi è stata svolta nello specifico su tre aggregati:

- aziende con produzioni DOP-IGP rispetto all'universo delle aziende toscane che non hanno DOP-IGP;
- aziende con olivo DOP-IGP rispetto all'universo delle aziende toscane con olivo che non hanno DOP-IGP relativamente a questa coltura.
- aziende con ovini DOP-IGP rispetto all'universo delle aziende toscane con ovini che non hanno DOP-IGP relativamente a questa tipologia di allevamento.

I risultati, presentati in tabella 5.1, evidenziano innanzitutto come il fattore dimensionale, sia in termini fisici che economici, sia correlato all'impiego di DOP-IGP: lo standard output medio delle aziende DOP-IGP è di circa 66 mila euro, contro 27 mila euro delle aziende che non usano DOP-IGP; del tutto simile la situazione nei comparti olivicolo e ovino. Dunque, le imprese dotate di dimensioni più ridotte utilizzano in modo minore questi strumenti, nonostante che la diffusione delle DOP-IGP in olivicoltura e le particolari modalità con cui questa si realizza in Toscana favorisca anche la partecipazione delle piccole aziende a questi schemi di qualità.

Inoltre, le aziende con DOP-IGP appaiono, inoltre, più orientate alla diversificazione e alla vendita diretta sia nel complesso che per l'olivo, ma non per gli ovini. L'impiego di denominazioni geografiche è quindi frequentemente parte di una strategia di diversificazione e di approfondimento più generale.

L'impiego delle DOP-IGP è anche correlato sia al livello di professionalità, per cui la percentuale di aziende professionali nell'universo DOP-IGP è il doppio di quello delle aziende non-DOP-IGP, sia alla conduzione a tempo pieno, 16,3% contro 9,7%.

Strettamente collegato ai precedenti elementi, il livello di imprenditorialità dell'azienda risulta essere un altro fattore determinante. Seguendo Rocchi e Landi (2013), il concetto di imprenditorialità è stato reso operativo per l'analisi empirica assegnando un punteggio a partire dai valori assunti da una serie di variabili rilevate dai censimenti generale dell'agricoltura, in particolare la presenza e

completezza di sistemi di rilevazione contabile, il livello di utilizzazione delle attrezzature informatiche e la partecipazione del capo azienda a corsi professionali, la realizzazione di pratiche colturali conservative dal punto di vista ambientale, la diversificazione delle attività aziendali e il livello di qualificazione delle produzioni, la qualità e il livello di presenza del capo azienda, nonché il livello di integrazione con i mercati a valle. Il totale ottenuto sommando i punteggi assegnati a ciascuno degli aspetti elencati esprime il livello di imprenditorialità con cui l'azienda rilevata dal censimento viene gestita, secondo una scala che può assumere un punteggio massimo di 21 punti. Il punteggio di imprenditorialità assume un valore di 6,2 per le aziende DOP-IGP, contro appena 2,6 delle aziende non DOP.

In generale dunque si conferma quanto evidenziato dalla letteratura, circa la possibile "esclusione" delle imprese strutturalmente e professionalmente più deboli dall'utilizzo delle indicazioni geografiche registrate. Questo fenomeno generale si declina diversamente per ciascun singolo prodotto, in considerazione anche delle scelte operate in sede di Disciplinare.

Tabella 5.1 – Comparazione delle caratteristiche delle aziende con DOP-IGP con le corrispondenti aziende senza DOP-IGP

	NEL COMPLESSO		OLIVO		OVINI	
	Az. DOP	Non DOP	Az. DOP	Az. non DOP	Az. DOP	Az. non DOP
Parametri generali						
Numero di aziende	10.740	61.946	9.520	40.509	624	1.735
SAU totale	230.876	523.467	174.303	327.338	32.899	49.905
SAU media	21,49	8,45	18,30	8,08	52,72	28,76
Dimensione economica						
Standard Output medio	66.344	27.138	58.939	25.160	136.521	73.791
Standard output per unità di lavoro	63.194	57.408	63.650	43.168	73.582	89.842
Forma di conduzione e part-time						
numero di aziende familiari	10.326	60.516	9.144	39.629	614	1.710
incidenza aziende familiari	96,1%	97,7%	96,1%	97,8%	98,4%	98,6%
numero di aziende full time	1.755	5.993	1.341	3.681	258	550
incidenza del numero di aziende full time	16,3%	9,7%	14,1%	9,1%	41,3%	31,7%
Imprenditorialità e formazione						
indice di imprenditorialità medio	6,2	2,6	5,9	2,5	9,3	5,3
N° az. con capo azienda con almeno diploma	3.548	20.458	3.203	14.389	106	379
% az. con capo azienda con almeno diploma	33,0%	33,0%	33,6%	35,5%	17,0%	21,8%
Professionalità						
numero aziende professionali	5.104	14.458	4.063	8.321	619	1.291
% del numero aziende professionali	47,5%	23,3%	42,7%	20,5%	99,2%	74,4%
Caratteristiche demografiche						
Anno di nascita del capo azienda	1.950	1.948	1.949	1.948	1.958	1.955
età media familiari che non lavorano in azienda	16,7	17,9	16,4	16,6	17,6	17,8
età media familiari che lavorano in azienda	57,8	58,9	58,4	59,0	51,2	53,5
% dei membri familiari che non lavorano in azienda	20,0%	21,0%	19,8%	20,0%	24,0%	24,6%
Lavoro						
giorni di lavoro familiare medi	290,0	200,7	265,9	195,0	529,0	473,0
giorni di lavoro non familiari medi	29,3	15,3	72,8	26,4	47,6	34,7
Diversificazione						
media della percentuale dei ricavi derivanti da attività connesse (media regionale = 4,35%)	6,1%	4,1%	5,8%	4,0%	4,9%	9,5%
numero di aziende con % ricavi derivanti da att. Connesse > 4,35%	1.736	5.131	1.414	3.414	109	430
incidenza delle aziende con % ricavi derivanti da att. Connesse superiore alla media regionale	16,2%	8,3%	14,9%	8,4%	17,5%	24,8%
Autoconsumo						
N° aziende con autoconsumo > 50% prod. finale	3.012	33.524	2.884	26.031	73	432
incidenza aziende che autoconsumano oltre il 50%	28,0%	54,1%	30,3%	64,3%	11,7%	24,9%
Vendita diretta						
numero di aziende che fanno vendita diretta	3.161	11.109	2.818	7.649	105	709
incidenza delle aziende che fanno vendita diretta	29,4%	17,9%	29,6%	18,9%	16,8%	40,9%
Partecipazione PSR						
N° aziende beneficiarie della misura 132 (partecip. A sistemi di qualità alimentare)	70	103	57	84	2	8
% aziende beneficiarie della misura 132 (partecip. A sistemi di qualità alimentare)	0,7%	0,2%	0,6%	0,2%	0,3%	0,5%
numero di aziende che hanno beneficiato di almeno una misura nel periodo 08-10	1.336	3.469	1.006	2.242	140	311
incidenza delle aziende che hanno beneficiato di almeno una misura nel periodo 08-10	12,4%	5,6%	10,6%	5,5%	22,4%	17,9%

Fonte: elaborazioni su dati Istat, 6° Censimento dell'agricoltura

5.5. Il Pecorino Toscano Dop

5.5.1. Il prodotto e il disciplinare di produzione

La Toscana vanta un'importante tradizione nella produzione di formaggi di pecora, sviluppata nel corso di secoli nei suoi vari territori. Per questo motivo il pecorino prodotto nella regione, pur caratterizzato dall'utilizzo esclusivo di latte di pecora e da un gusto più dolce rispetto a quello di pecorini di aree vicine, come il Sardo e il Romano, viene realizzato secondo tradizioni e metodi locali abbastanza difformi quanto a dimensioni e stagionatura, che hanno risentito anche dell'immigrazione di pastori provenienti da altre regioni, in particolare dalla Sardegna, che negli anni '60 rivitalizzarono la pastorizia in Toscana portando con sé usi e tradizioni dei propri territori. Si consideri che l'Elenco dei prodotti agroalimentari tradizionali della Toscana (Dlgs n.173/98) censisce ben 16 formaggi pecorini, molti dei quali riferiti ad ambiti geografici specifici, tra cui ad esempio il Pecorino a latte crudo della Montagna Pistoiese e quello della provincia di Siena, e i pecorini del Casentino, del Parco di Migliarino-San Rossore, della Costa apuana, della Garfagnana e delle colline lucchesi, della Lunigiana, delle Balze volterrane.

La richiesta della denominazione d'origine per questo prodotto nacque dall'esigenza di salvaguardia dalla concorrenza dei formaggi provenienti da altre regioni e Paesi, Sardegna *in primis*, che producevano un pecorino "tipo Toscano" che veniva venduto sugli stessi canali di commercializzazione del prodotto toscano, talvolta in modo ingannevole quanto a reale provenienza e al tipo di latte impiegato. Il Ministero dell'Agricoltura concesse parere favorevole alla denominazione d'origine per il Pecorino Toscano nel 1985, stesso anno in cui fu anche costituito a Grosseto il Consorzio Volontario per la Tutela del Pecorino Toscano D.O, mentre per la pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale del decreto che rendeva operante la denominazione fu necessario attendere il febbraio del 1987. Successivamente, il giorno 1 luglio 1996 il Pecorino Toscano ha ottenuto il

riconoscimento della protezione comunitaria come DOP ai sensi del Regolamento 2081/92 (art.190), attraverso la procedura semplificata in quanto già riconosciuto in base alla normativa nazionale.

Il Disciplinare di produzione del Pecorino Toscano DOP prevede una gamma di tipologie di prodotti piuttosto ampia, rispecchiante le diverse modalità di produzione seguite dai caseifici della regione, influenzate dagli usi e metodi di caseificazione tipici dei diversi luoghi, spesso tramandati di generazione in generazione, oltre che dalla creatività dei casari.

L'obiettivo strategico da perseguire con la Denominazione era la protezione del nome "toscano", vista la forte componente evocativa sui mercati nazionali ed esteri, piuttosto che dei nomi dei singoli areali di produzione regionali, seppur molto noti come nel caso di Pienza, e, dunque, oggetto di numerose imitazioni all'esterno, ma anche di pratiche scorrette da parte di produttori della Toscana stessa, in particolare attraverso l'uso di latte di provenienza extraregionale o aggiunta di latte vaccino.

Pertanto, era necessario che il Disciplinare consentisse a tutti i caseifici regionali di poter utilizzare la denominazione "Toscano" per il loro formaggio tradizionale, preservando, quindi, la diversità di tipologie di pecorini già presenti e tutelando allo stesso tempo la produzione ovina regionale, a cui il formaggio era storicamente legato. Il Disciplinare, dunque, si è basato sull'identificazione di un minimo comune denominatore basato su alcune regole comuni non particolarmente selettive:

- utilizzo esclusivo di latte di pecora intero proveniente da allevamenti che rientrano nella zona di produzione, comprendente l'intero territorio della regione Toscana nonché alcuni comuni del Lazio e dell'Umbria[45];

[45] Si tratta dei comuni di Allerona e Castiglione del Lago in Umbria e i comuni di Acquapendente, Onano, San Lorenzo Nuovo, Grotte di Castro, Gradoli, Valentano, Farnese, Montefiascone, Ischia di Castro, Bolsena e Capodimonte ubicati nella regione Lazio.

- utilizzo di latte crudo o trattato termicamente fino alla eventuale pastorizzazione, ma con l'aggiunta esclusiva di fermenti lattici autoctoni, naturali e selezionati, approvati dal Consorzio;
- due tipologie di prodotto: pasta tenera[46] e pasta semidura[47].

5.5.2. Il sistema produttivo

Il sistema produttivo della DOP rappresenta un importante sottoinsieme del sistema di produzione e trasformazione del latte ovino in Toscana.

Gli allevamenti ovini coinvolti nel sistema DOP sono oggetto di certificazione da parte dell'Organismo di controllo incaricato ed hanno visto un leggero incremento rispetto al 2013 passando da 787 a circa 800, i due terzi dei quali ubicati in provincia di Grosseto, il 14% in provincia di Siena e il 12% in provincia di Viterbo. A causa della crisi generale dell'allevamento ovino la dinamica recente del numero degli allevamenti iscritti alla DOP mostra segnali preoccupanti di riduzione, infatti, negli ultimi 5 anni sono uscite dalla denominazione ben 118 allevamenti, a fronte di soli 26 nuovi ingressi.

Il centro propulsore del sistema DOP è rappresentato dai caseifici: sono questi, infatti, a "guidare" la domanda di latte verso la produzione di Pecorino Toscano e ad influenzare la qualità del prodotto finale, definendone anche la tipologia.

Il Pecorino Toscano DOP è prodotto da un numero di caseifici relativamente ridotto rispetto al totale di quelli operanti nell'area delimitata dal Disciplinare: le imprese di trasformazione iscritte alla denominazione sono in totale 20[48], mentre quelle complessivamente presenti in Toscana sono stimabili in circa 150 unità[49].

---

[46] La pasta tenera si presenta con sapore dolce, colore bianco leggermente paglierino con crosta di colore giallo di varie tonalità e periodo di maturazione compreso tra i 20 e 40 giorni.

[47] La pasta dura ha un colore tendente al paglierino e una struttura compatta e tenace al taglio, sapore leggermente piccante, crosta gialla o di altro colore in base al tipo di trattamento subito, periodo di stagionatura non inferiore a 4 mesi.

[48] I 20 caseifici si suddividono in: 17 caseifici/stagionatori, 2 stagionatori, 1 porzionatore.

[49] Dati Asl aggiornati al 2010.

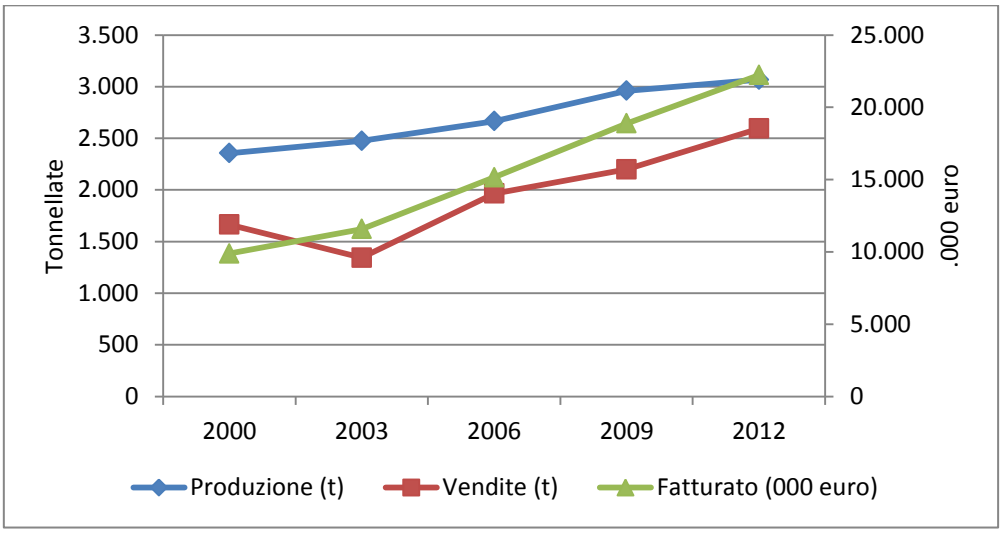
Dal 2007 i caseifici aderenti alla denominazioni sono aumentati passando da 17 a 20 imprese attive, concentrate in particolare nei territori della Maremma. I caseifici del sistema DOP sono mediamente tra quelli di maggiori dimensioni della regione, anche se si registra una certa eterogeneità sia dal punto di vista della dimensione che dell'orientamento produttivo: alcune imprese sono di grandi dimensioni e dotate di una certa complessità organizzativa, altre sono piccole realtà artigianali a conduzione familiare. Nella generalità dei casi si tratta di aziende multiprodotto, dove la produzione di pecorino in generale e di Pecorino Toscano DOP in particolare riveste un ruolo molto diversificato e talvolta variabile nel tempo.

Nel 2013 i 17 caseifici registrati nel sistema DOP hanno venduto in media 158 tonnellate di prodotto DOP (93 t. di stagionato e 65 t. di fresco), da un massimo di 991 t. a un minimo di appena 0,37 t. Si stima che almeno il 90% del latte prodotto in Toscana sia lavorato dai caseifici che fanno parte della DOP ed utilizzato da questi per produrre sia formaggi DOP che non-DOP. La produzione regionale di latte è però insufficiente al fabbisogno toscano, per cui, soprattutto nei mesi autunnali, sono consistenti le importazioni destinate alla produzione di formaggi non-DOP.

Per quanto riguarda gli andamenti produttivi, dopo una significativa diminuzione alla fine degli anni '90 la produzione di Pecorino DOP ha avuto una crescita costante, raggiungendo le 2.680 tonnellate di venduto nel 2013 (+60%circa rispetto all'anno 2000). Lo stesso trend ha riguardato il fatturato alla produzione, arrivato a 22 milioni nel 2012 (+125% rispetto al 2000). Questa prestazione è particolarmente importante tenuto conto che in Italia il settore dei formaggi ovini è stato in calo, sia in termini di volumi che di fatturato (fig. 5.1).

Tende ad aumentare anche la quota di Pecorino Toscano DOP esportata, cresciuta del 37% negli ultimi tre anni. In quest'ottica si segnalano interessanti sviluppi anche su alcuni mercati extra-UE, ma, in generale, la scarsa attenzione dedicata da molte imprese non consente di sfruttare appieno le opportunità offerte dall'export

Figura 5.1 – Andamento della produzione realizzate e venduta e del fatturato alla produzione del Pecorino Toscano DOP



Fonte: elaborazione su dati del Consorzio Pecorino Toscano DOP

Tutti i caseifici che producono Pecorino Toscano DOP sono associati al Consorzio di tutela, il quale annovera tra i propri associati anche 245 allevatori, uno stagionatore e un porzionatore. Le principali attività del Consorzio riguardano la vigilanza sul mercato, il controllo della filiera, la fornitura di assistenza tecnica ai membri, e lo svolgimento di attività di promozione mediante stampa, eventi e campagne pubblicitarie.

5.5.3. L'utilizzo della denominazione da parte delle imprese

I risultati dell'indagine diretta evidenziano un interesse molto differenziato delle imprese della filiera ovina all'impiego della DOP.

Nonostante le basse soglie di accesso in termini di prescrizioni del disciplinare e i ridotti costi di adesione, secondo i dati del Censimento 2010 gli allevamenti con capi ovini DOP presenti nel territorio toscano ammontavano a 624 per circa

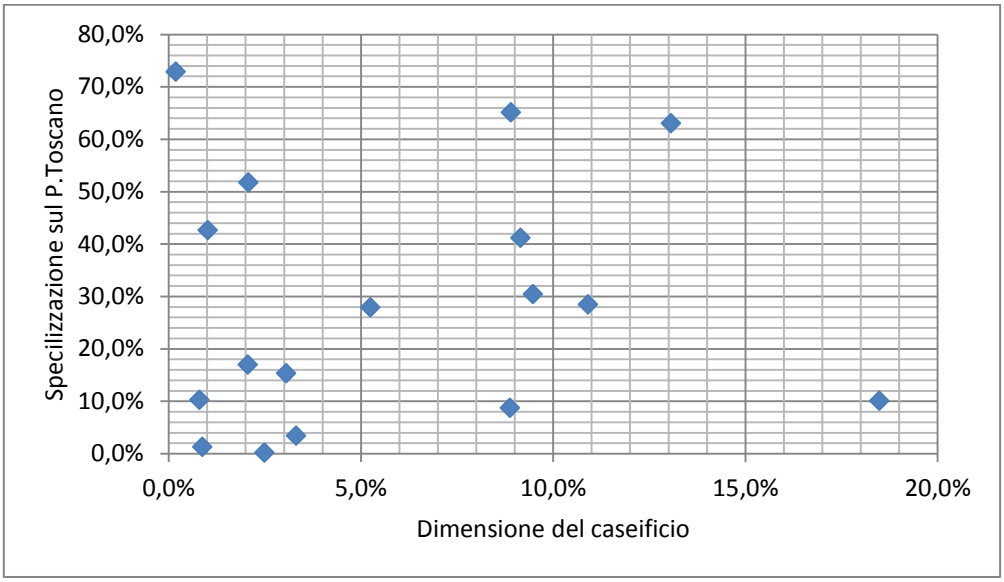
203.000 capi, a fronte di un numero complessivo di 1.735 allevamenti presenti con circa 241.000 capi da latte, con un'incidenza rispettivamente del 36% e dell'84%. I fattori che spiegano questo dato sono molteplici, in gran parte attribuibili a caratteristiche dimensionali e professionali. In base ad un'analisi dei record individuali di Censimento le aziende con ovini DOP hanno una dimensione media di 2,5 volte superiore a quella delle aziende non-DOP e un indice di imprenditorialità molto più elevato (9.3 punti contro 5.3)50.

Per quanto riguarda la caseificazione, nel 2013 i 17 caseifici appartenenti alla DOP, che impiegano circa i due terzi del latte ovino toscano, hanno lavorato complessivamente circa 53 milioni di litri di latte ovino, di cui il 60% circa idoneo alla produzione di Pecorino toscano, ovvero, proveniente da allevamenti del sistema DOP. Tuttavia, solo il 50% circa di quest'ultimo quantitativo è stato destinato alla produzione di Pecorino DOP, pari dunque al 30% del latte trasformato dai caseifici della DOP. Pertanto, la denominazione del Pecorino toscano assorbe un quantitativo equivalente al 35% circa della produzione toscana totale di latte ovino, stimabile in circa 45 milioni di litri.

Si rileva un'elevata differenziazione in termini di utilizzo e importanza attribuita alla DOP dai diversi caseifici, come evidenziato in figura 5.2, dalla quale emerge anche che non esiste una significativa correlazione tra dimensione del caseificio e livello di utilizzo della DOP (il coefficiente di correlazione è pari a 0,08911). Per questo motivo, i fattori che spiegano il grado di utilizzo della denominazione devono, dunque, essere identificati soprattutto in motivazioni di carattere strategico legate in gran parte alle politiche commerciali perseguite.

[50] Il livello di imprenditorialità è stato misurato attraverso l' indice proposto da Rocchi e Landi (2013), già presentato nel capitolo 2.

Figura 5.2 – Distribuzione dei caseifici rispetto alla dimensione aziendale (incidenza % sul totale del latte lavorato dai caseifici utilizzatori della DOP) e alla specializzazione sul Pecorino toscano (in termini di peso % del latte destinato a DOP sul latte ovino lavorato), anno 2013



Fonte: elaborazione su dati del Consorzio Pecorino Toscano DOP

Infatti, è possibile identificare tre differenti gruppi di imprese in funzione del livello di impiego della DOP del Pecorino Toscano.

Il primo gruppo raccoglie i caseifici fortemente specializzati nella produzione a denominazione, che destinano, cioè, oltre il 50% del latte lavorato all'ottenimento di Pecorino Toscano DOP, con punte che arrivano fino al 73%: si tratta complessivamente di quattro imprese, due delle quali di significative dimensioni rispetto alla DOP, tanto da aver utilizzato congiuntamente nel 2013 circa il 50% del latte complessivamente destinato a Pecorino Toscano DOP. Per questi caseifici la denominazione, grazie al sistema di certificazione e alla reputazione di cui gode il nome "toscano", rappresenta la chiave d'accesso per penetrare il canale della moderna distribuzione in Italia, ma anche sui mercati internazionali, in particolare Stati Uniti, Unione Europea e Australia, tenuto conto dell'elevata capacità produttiva e di un'organizzazione in grado di far fronte alle richieste di questo tipo di canali. Queste imprese valutano molto positivamente il marchio

consortile e il logo comunitario, alla stregua della marca aziendale. In particolare, una di queste imprese appartenente a un grande gruppo lattiero-caseario, oltre a produrre anche a marchio della grande distribuzione, acquista da altri caseifici pecorino DOP, sia da stagionare sia già stagionato, in modo da poter far fronte alle richieste del mercato nazionale ed estero.

Il secondo gruppo di imprese fa un uso intermedio della DOP, destinando ad essa una quota del latte ovino lavorato tra il 28 e il 42%. Cinque sono i caseifici contenuti in questo gruppo, caratterizzati da dimensioni medio-grandi, che complessivamente lavorano il 38% del latte destinato a DOP e che hanno un orientamento meno spinto verso la moderna distribuzione rispetto a quelle specializzate in DOP, ma risultano essere più orientate all'export.

Il terzo gruppo, invece, utilizza la denominazione come strumento di valorizzazione accessorio, destinando ad essa una percentuale variabile tra il 17% e lo 0,2% del latte ovino lavorato. Si tratta complessivamente di otto imprese, sette delle quali di modeste dimensioni, mentre la restante è il caseificio di dimensioni assolute maggiori tra i 17 che utilizzano la DOP.

Molti dei piccoli caseifici di questo gruppo non riescono ad essere competitivi nella produzione di Pecorino Toscano DOP in termini di costo di produzione rispetto ai caseifici specializzati di maggiori dimensioni, e, dunque, tendono ad evitare il canale della moderna distribuzione a causa della difficoltò di accesso ma anche del livellamento dei prezzi in esso presente. Questi piccoli caseifici ricorrono alla DOP, sia pure in misura relativamente ridotta, sia per qualificare il proprio assortimento ("un caseificio toscano non può non offrire anche un Pecorino Toscano DOP") che a fronte di esplicite richieste di alcuni clienti, in particolare dal mercato estero e in alcuni casi dalla moderna distribuzione. Alcuni di queste imprese hanno preferito specializzare la propria produzione verso segmenti di alta qualità rispetto ai quali la DOP potrebbe far perdere il carattere di esclusività, e spesso utilizzano in etichetta un richiamo a zone specifiche della Toscana fortemente evocative per il consumatore, quali, ad esempio, Pienza, Val D'Orcia, Pratomagno, Crete Senesi, Maremma.

5.5.4 Elementi che influenzano il grado di utilizzo

L'elevata variabilità di tipologie di prodotto resa possibile dal Disciplinare consente, quindi, ad un rilevante numero di caseifici di produrre Pecorino Toscano DOP seguendo proprie motivazioni e strategie talvolta anche molto differenti tra loro, e con livelli qualitativi eterogenei. Infatti, alcuni grandi utilizzatori puntano sul conseguimento di economie di scala, offrendo Pecorino Toscano DOP di qualità standard nella moderna distribuzione dove spesso viene venduto a prezzi scontati per attirare l'interesse dei consumatori sul punto vendita, come accade anche per altri reputati formaggi, quali il Parmigiano Reggiano e il Grana Padano. Infatti, una parte molto significativa di Pecorino Toscano DOP è venduta in occasione di promozioni e tagli di prezzo, talvolta a prezzi inferiori al costo di produzione sostenuto dal caseificio. Dall'altro lato molti piccoli utilizzatori, impossibilitati a conseguire economie di scala, preferiscono non denominare il proprio prodotto come Toscano al fine di cercare di differenziarlo maggiormente, ma anche di contenere i costi di certificazione connessi. Questa situazione si verifica spesso anche per formaggi che per tipo di materia prima utilizzata e processo produttivo seguito rispettano le prescrizioni del Disciplinare, e da ciò deriva il livello di utilizzo della DOP inferiore al potenziale: infatti la parte del latte idoneo alla DOP destinato alla produzione di Toscano DOP in media risulta nel 2013 pari al 51,3%, con punte verso l'alto del 98% e verso il basso del 2% nei diversi caseifici.

Allo stesso tempo, il mercato del pecorino "generico" (non certificato come DOP) è molto confuso e rischioso per il consumatore e per le imprese stesse. Su di esso, infatti, accanto a formaggi di latte 100% pecora toscano venduti senza alcun riferimento all'origine, si trovano formaggi misti di latte di vacca e pecora, e/o con latte di pecora di varia provenienza, ma che spesso hanno in etichetta richiami più o meno espliciti a luoghi della Toscana e alla tradizione casearia regionale.

Il grado di utilizzo della denominazione risulta, quindi, molto diversificato tra i vari caseifici, in relazione al diverso inquadramento all'interno delle strategie di *business* individuali. Infatti, le imprese di trasformazione maggiormente

“specializzate” nella produzione del Pecorino Toscano DOP vedono in questo prodotto l’opportunità di instaurare rapporti commerciali piuttosto stabili con la Moderna Distribuzione, sfruttando al meglio le proprie caratteristiche strutturali che consentono di ottenere economie di scala e, quindi, contenere i costi. Il prodotto finale è un Pecorino Toscano DOP di qualità “media”, ottenuto con un livello di costo tale da risultare remunerativo, almeno in parte, ai prezzi praticati dalle imprese della GDO. Di contro, i caseifici del secondo gruppo utilizzano la denominazione soprattutto per l’esportazione e solo marginalmente per accedere alla Moderna Distribuzione. In questo caso, il Pecorino Toscano DOP è utilizzato come chiave di accesso ai mercati esteri, vista l’elevata notorietà della Toscana, che lo rende un prodotto ricco di *appeal* per la clientela estera. Infatti, questo prodotto è solitamente ritenuto uno strumento necessario per riuscire ad allacciare rapporti commerciali con l’estero, vista la domanda specifica degli importatori, a partire dal quale, però, i caseifici tentano, in primo luogo, di stabilire relazioni stabili, fidelizzando il cliente, e, successivamente, proponendo tipologie di prodotto diverse, maggiormente remunerative. La produzione di Pecorino Toscano DOP risulta, quindi, essere funzionale all’apertura di canali commerciali esteri, inizialmente poco remunerativi visti i ridotti margini su questo prodotto, ma potenzialmente molto interessanti con l’aggiunta di altri formaggi a marchio aziendale. Il terzo gruppo di trasformatori utilizza la denominazione in modo molto marginale, esclusivamente per completare il proprio assortimento o per rispondere a richieste specifiche da parte di alcuni clienti. Questa scelta è motivata essenzialmente dalle difficoltà nel riuscire a competere con i caseifici di più grandi dimensioni, che riescono ad ottenere il prodotto a costi molto più contenuti. Allo stesso tempo, l’impossibilità di attuare strategie di diversificazione utilizzando la leva della qualità, visto che il prodotto viene commercializzato con la medesima denominazione, riducono al minimo i margini per un recupero di competitività. Anche i canali esteri risultano difficilmente raggiungibili per queste imprese della trasformazione sempre a causa del più alto livello di costo e dell’impossibilità di diversificare i prodotti attraverso la leva della qualità.

Dall'indagine diretta è emerso che l'impatto della redditività derivante dall'impiego della DOP da parte delle imprese è piuttosto marginale e non risulta essere quindi un elemento di incentivante all'adozione della denominazione. Infatti, effettuando una comparazione tra il prodotto DOP, ferma restando la variabilità di prodotto all'interno della stessa denominazione, e un prodotto "sostituto stretto", individuato in un pecorino "di tipo toscano[51]", la quantificazione del differenziale del costo di produzione, inclusi i costi di amministrazione e i costi di certificazione per la DOP, non ha evidenziato differenze significative. Sotto il profilo del livello di costo industriale non emergono particolari difformità, dato che investimenti iniziali, approvvigionamento della materia prima[52] e procedure di caseificazione[53] sono sostanzialmente omogenee. Al contrario, l'impatto delle procedure legate alla certificazione risulta essere più marcato, infatti, i processi di preparazione per il mercato[54], certificazione[55] e amministrazione[56] sono gli aspetti più rilevanti,

[51] Questo prodotto è un pecorino "normale" venduto a forma intera, quindi, senza lavorazioni né trattamenti particolari, a base di puro latte di pecora di provenienza non toscana, con stagionatura di circa 6 mesi per lo stagionato ovvero 45/60 giorni per il tenero, che non deve rispettare necessariamente il contenuto del disciplinare di produzione Pecorino Toscano DOP e ovviamente che non sottostà a sistemi di controllo o certificazione.

[52] I prezzi franco magazzino compratore del latte ovino conforme alla DOP e altro latte ovino sono simili. Il Disciplinare non impone obblighi specifici agli allevamenti DOP salvo quello di essere ubicati all'interno della zona di produzione, e anche il latte proveniente da fuori zona ha un costo simile per il caseificio utilizzatore. Infatti, secondo le opinioni degli imprenditori intervistati nel corso dell'indagine, il prezzo del latte alla stalla di altre provenienze tende ad allinearsi a quello toscano, e i costi di trasporto del latte estero ed extraregionale acquistato in cisterna (utilizzabile per il prodotto non-DOP) sono compensati dagli elevati costi di raccolta in Toscana causati dalla frammentazione degli allevamenti, ed anche dalla maggior resa che la materia prima estera spesso presenta.

[53] La fase di caseificazione non presenta nessuna differenza significativa ed anche la scelta del tipo di caglio non incide in termini di costo.

[54] Preparazione per il mercato: il processo di marchiatura del pecorino DOP richiede molto lavoro, tanto da richiedere nei caseifici più grandi (che selezionano 500-1000 forme al giorno) la presenza di un addetto dedicato a questa attività. Si tratta del differenziale di costo più significativo, dopo i costi di certificazione e amministrazione

[55] Nei costi di certificazione sono compresi anche quelli di adesione al consorzio che si compongono di una quota fissa e di una variabile legata alla quantità di prodotto certificato.

[56] I costi amministrativi comprendono la tenuta dei registri, l'effettuazione delle comunicazioni e l'assistenza in occasione delle visite ispettive dell'Organismo di controllo e del Consorzio,

stimati nell'ordine del 3-5% da parte di alcuni piccoli produttori di Pecorino Toscano DOP. Sul fronte dei prezzi e dei ricavi, il differenziale di prezzo tra il Pecorino Toscano DOP ed il suo sostituto non-DOP non è elevato, soprattutto a causa di un posizionamento del prodotto su una fascia di mercato medio-bassa, in parte dovuto alle politiche commerciali che sono state seguite su alcuni mercati e canali, e ora risulta molto difficile una riqualificazione agli occhi dei consumatori. In particolare si evidenzia la contraddizione del ricorso alla moderna distribuzione: la DOP ha sicuramente favorito l'accesso a questo canale, risultando oggi insostituibile in termini di assorbimento di quantità, ma su di essa il prodotto è per quasi tutto l'anno in promozione, con prezzi molto al di sotto dell'effettivo valore[57]. Tutto ciò ha inciso sulla redditività per la filiera, riducendola al limite e richiedendo una continua compressione dei costi di produzione, mediante economie di scala e talvolta a spese della qualità intrinseca del prodotto. Inoltre, il prezzo praticato durante le promozioni diventa quello di riferimento del consumatore almeno sul canale della moderna distribuzione, e sono dunque limitati i quantitativi di prodotto vendibili a prezzo pieno così come è difficile collocare Pecorino Toscano DOP di qualità superiore.

La redditività della denominazione, quindi, non rappresenta un incentivo all'adozione per i caseifici visti i bassi prezzi spuntati, mentre, al contrario, gli elevati costi associati ed il ridotto differenziale di prezzo rispetto a prodotti simili possono rappresentare un disincentivo, seppur in parte mitigato dall'importanza rivestita dal Pecorino Toscano DOP tanto per accedere ai canali della Moderna Distribuzione, quanto per l'export.

Proprio la possibilità di utilizzare la DOP come titolo preferenziale per accedere al canale della moderna distribuzione e all'esportazione sono il principale elemento a spingere i caseifici a produrre Pecorino Toscano DOP. Il

---

stimabili in alcune giornate/uomo all'anno, variabili anche a seconda della dimensione del caseificio.

[57] Il prezzo di vendita in promozione presso la GDO è solitamente attorno ai 9-10 euro/kg, mentre il costo di produzione franco caseificio difficilmente può scendere sotto gli 8 euro anche per i caseifici capaci di lavorare su grandi volumi: per 1 kg di pecorino servono circa 6 l di latte a 0,80 €/l, più costi di trasporto, a cui vanno aggiunti almeno 3€ di costi industriali e di amministrazione.

migliore accesso ai mercati esteri, anche da parte delle imprese di dimensioni inferiori, è considerato quasi unanimemente un beneficio conseguibile grazie alla DOP, che, come evidenziato in precedenza, soprattutto all'estero è percepita come sinonimo di qualità, sicurezza e garanzia, e svolge, secondo alcuni intervistati, il ruolo di chiave di accesso e successivamente di traino per altri prodotti.

La possibilità di utilizzare il logo comunitario è un altro elemento positivo che induce i caseifici ad utilizzare la denominazione. Infatti, questo elemento è ormai indispensabile per accedere a nuovi mercati, soprattutto esteri, e anche alla grande distribuzione, mentre la marca aziendale ed il logo consortile mantengono un ruolo di primo piano nei territori circostanti il caseificio.

Al contrario l'identità troppo "generica", secondo alcuni operatori del settore, del Pecorino Toscano DOP è un elemento che frena la crescita nel grado di utilizzo della denominazione, non consentendo di sostenere strategie di differenziazione spinta ad alto valore aggiunto, né di dare adeguata visibilità ai diversi prodotti tradizionali. Anche per questo motivo si sono sviluppati negli ultimi anni alcuni tentativi di differenziare e qualificare alcuni pecorini prodotti in Toscana con marchi di qualità riferiti a territori e/o metodi di produzione più specifici, come nel caso delle lavorazioni a latte crudo. Ciò ha dato luogo all'attivazione di iniziative per il riconoscimento di DOP più selettive, quali il "Pecorino delle Balze Volterrane" e il "Pecorino a Latte Crudo della Montagna Pistoiese", mentre in altri reputati territori di produzione si è preferito non procedere a domande di riconoscimento di DOP a causa della complessità delle procedure, ma anche dei limiti che questa avrebbe imposto al processo produttivo.

5.6. Il fagiolo di Sorana IGP

5.6.1. Il prodotto e il disciplinare di produzione

Sorana è un piccolo paese posto a 415 metri di altezza nel territorio del Comune di Pescia, in provincia di Pistoia. Il fagiolo di Sorana è un prodotto tipico[58] di una piccola valle di questo territorio, e la sua area di produzione si estende per circa 660 ha, comprendendo la parte del territorio del Comune di Pescia ricadente nei versanti orientale e occidentale del torrente Pescia di Pontito.

Da un punto di vista climatico, quest'area si caratterizza per un'elevata piovosità annuale che, pur concentrandosi nei mesi autunnali e invernali, mantiene un notevole grado di umidità dell'aria anche nel periodo estivo. Inoltre la zona garantisce un'escursione termica assai ridotta, grazie alla limitata insolazione estiva dell'ambiente e alla protezione dai venti freddi provenienti dai valichi montani.

Gli abitanti della zona tradizionalmente coltivano questa varietà di fagioli rampicanti in alti filari o su capannelli di canne, utilizzando i terreni fertili e sabbiosi delle sponde del torrente Pescia, un'area bonificata tra il XVI e il XVII secolo su volere della famiglia dei Medici, e nei limitrofi terreni collinari. La tecnica di coltivazione è rimasta sostanzialmente invariata nel tempo. La semina si effettua con seme derivante dalla popolazione locale, utilizzando parte della produzione, mentre la raccolta si tiene una sola volta all'anno, fra agosto e settembre, e viene eseguita completamente a mano. Dopo la raccolta, il prodotto è esposto al sole per 3-4 giorni, per favorirne l'essiccamento, e viene conservato

[58] La collocazione temporale della "nascita" del Fagiolo di Sorana non è documentata; tuttavia le cronache del 1500 confermano che in Toscana il fagiolo generico era conosciuto già allora, e anzi Firenze rappresentava un suo importante centro di diffusione. La sua notorietà risulta invece documentata a partire dai tempi di Gioacchino Rossini il quale conosceva ed apprezzava questo fagiolo tanto che, in una lettera all'allievo Giovanni Pacini, ne fa esplicita richiesta come compenso per la correzione di alcune partiture.

durante l'inverno in appositi contenitori con l'aggiunta di pepe in grani, radici di valeriana o foglie di alloro.

Il Fagiolo di Sorana non trova citazioni né classificazioni botaniche ufficiali anche se può essere paragonato alle varietà "Bianco di Spagna" o "Cannellino Bianco", rispetto ai quali però presenta una granella molto più piccola e schiacciata, tanto che localmente viene anche chiamato "piattellino"[59].

Esistono due varietà di fagiolo coltivato nella zona: una di colore bianco latte con leggere venature perlacee, l'altra di colore rosso vinato con striature di colore più intenso: mentre la prima ha da sempre mantenuto intatta la sua fama, la seconda è stata trascurata fino a rischiare addirittura la sua estinzione, nonostante presentasse caratteristiche fisiche e organolettiche assai simili alla varietà di colore bianco.

Nel corso degli ultimi due secoli, le condizioni pedo-climatiche di questa piccola valle hanno fortemente influito sulle caratteristiche qualitative del fagiolo di Sorana, contribuendo ad attribuire a questo prodotto le sue caratteristiche distintive: piccolo, con una buccia bianco-perla e venature rosa, e molto sottile. Le sue caratteristiche organolettiche particolari derivano, oltre che dalla caratteristica varietale, anche e soprattutto dalle condizioni ambientali di coltivazione: oltre alla natura del terreno[60] è da citare l'abbondanza e la qualità dell'acqua impiegata per l'irrigazione[61] e le particolari condizioni climatiche e di umidità che caratterizzano la zona di produzione[62].

Nonostante la scarsa competitività rispetto alle varietà standard in termini sia di rese che di costi di produzione, la coltivazione del fagiolo autoctono nel territorio

---

[59] Le informazioni relative contenute in questo paragrafo sono tratte dalla Relazione storica allegata alla Domanda di registrazione presentata alla Regione Toscana il 28 gennaio 1995.

[60] I terreni su cui viene coltivato il Fagiolo di Sorana fanno parte delle cosiddette "terre nuove", cioè aree bonificate e messe a coltura fra il 1500 e il 1600, caratterizzati da una forte componente sabbiosa (87%) e da una bassa salinità.

[61] Le acque superficiali del bacino usate per l'irrigazione, in base ad analisi effettuate dal Servizio Multizonale di Prevenzione della ASL di Pistoia, nella zona in esame risultano a bassa alcalinità ed a bassa salinità rispetto alla media dei valori delle acque superficiali della provincia (relativi ad oltre 400 campioni analizzati) e inoltre presentano l'assenza di ioni ammonio e di nitriti che sono indicatori di inquinamento di natura organica.

[62] La zona si caratterizza per un'elevata piovosità annuale che, pur concentrata nei mesi autunno - invernali, mantiene un notevole grado di umidità dell'aria anche nel periodo estivo.

di Sorana è stata continuata da alcuni piccoli produttori locali che lo destinavano ad autoconsumo o alla vendita diretta in loco, mantenendo un forte legame alla cultura e alle tradizioni locali. Soprattutto in anni recenti, in conseguenza della rinnovata attenzione di alcuni segmenti di consumo verso queste tipologie di prodotto, si è assistito a una ripresa di interesse verso questa micro-produzione sia da parte degli agricoltori che delle istituzioni locali.

Nel 1994 è stata costituita l'Associazione dei piccoli produttori "Il Ghiareto" con lo scopo di valorizzare e tutelare l'immagine del Fagiolo di Sorana, anche attraverso la registrazione comunitaria ai sensi del Regolamento CEE 2081/92, e tramite essa accrescere l'attenzione attorno al territorio ed ai prodotti tipici della montagna pesciatina. In particolare, la protezione comunitaria si rendeva necessaria per ottenere una tutela dell'indicazione geografica dalle crescenti imitazioni e contraffazioni di questo prodotto sul mercato.

Precedenti indagini condotte da vari autori (Ieri, 2004; Belletti et al., 2006) hanno evidenziato che le motivazioni che hanno spinto i produttori a richiedere l'IGP per il fagiolo di Sorana possono essere ricomprese in due grandi aree: la prima riguarda la possibilità di valorizzare i prodotti e il territorio attraverso la funzione segnaletica e di garanzia svolta dal logo comunitario; la seconda invece si riferisce alla funzione di difesa svolta dalla protezione comunitaria nei confronti della concorrenza sleale nell'uso del nome geografico del prodotto, fenomeno abbastanza frequente e connesso alla crescente reputazione e notorietà acquista dal prodotto negli ultimi anni.

Altri motivi che hanno portato a decidere di richiedere l'IGP sono individuabili nell'aumento atteso del volume di vendita sugli stessi canali e nella possibilità di accedere ad iniziative di promozione collettiva, che permettono di tutelare e valorizzare sia il prodotto che il territorio di provenienza. Da rilevare, infine, che la richiesta di una certificazione dei prodotti è stata sollevata anche da parte dei clienti, in particolare dai ristoratori. Inoltre, il potenziamento di nuovi canali commerciali non figura invece tra le priorità, anche per i limitati quantitativi di prodotto disponibili che non permettono per il momento di soddisfare nemmeno la domanda proveniente dai mercati della Toscana.

La domanda di protezione è stata presentata al Ministero per le Politiche Agricole e Forestali nell'ottobre del 1995, mentre la protezione IGP è stata ottenuta ufficialmente solo nel 2004.

Il disciplinare di produzione è stato scritto avendo come riferimento i metodi tradizionali di produzione, soprattutto utilizzati dagli agricoltori non professionali o dalle aziende di minore dimensione economica, ma che hanno storicamente contribuito all'elevata reputazione e notorietà del prodotto. Le norme più importanti contenute nel disciplinare di produzione riguardano:

- La delimitazione della zona di produzione, che si estende per circa 660 ha e comprende parte del territorio del comune di Pescia (Pistoia). Da rilevare in particolare la definizione di due distinte sub-aree di produzione, quella di Ghiareto ("se il prodotto è ottenuto a cavallo dell'asta del Pescia di Pontito"), e quella di Poggio, la cui specificazione può essere riportata anche in etichetta
- I semi impiegati devono derivare da seme della popolazione locale. Si tratta di un ecotipo di fagiolo selezionato nel tempo in questo particolare ambiente geografico e che – si legge nel disciplinare – "si discosta sensibilmente dagli altri fagioli di tipo Cannellino sia per le caratteristiche organolettiche, che per le dimensioni più ridotte dei semi, nonché per la forma schiacciata quasi piatta e soprattutto per la buccia estremamente sottile, quasi inconsistente";
- Il metodo di ottenimento, con particolare riferimento al divieto di utilizzare erbicidi chimici, all'obbligo di raccolta manuale, e al limite di produzione, fissato in 20 quintali di fagiolo secco (sia bianco, che rosso) per ettaro.

5.6.2. Il sistema produttivo

Il fagiolo di Sorana IGP è un prodotto di nicchia coltivato in una piccola valle della Toscana caratterizzata da un basso livello di urbanizzazione, industrializzazione e dotazione infrastrutturale, e dalla presenza di piccole aziende agricole spesso di natura non professionale.

Nei primi anni 2000, ovvero, prima della presentazione della domanda di registrazione, la produzione annua era stimabile in circa 50/60 q. e il numero di produttori era circa 15. Nella relazione storica allegata alla domanda di registrazione, inoltre, veniva stimata una produzione di circa 100 q. nel 1995 su una superficie di circa 9 ettari, di cui 3 ubicati nell'area di Ghiareto. Secondo le informazioni raccolte presso gli operatori, la produzione nell'area di Ghiareto negli anni precedenti il 1990 sarebbe stata di circa 6 q. e sei il numero di produttori.

Anche oggi le quantità prodotte sono abbastanza contenute, attestandosi a poco meno di 80 q. nel 2012, e il prodotto viene venduto al consumatore a prezzi che variano dai 18 ai 22 euro[63].

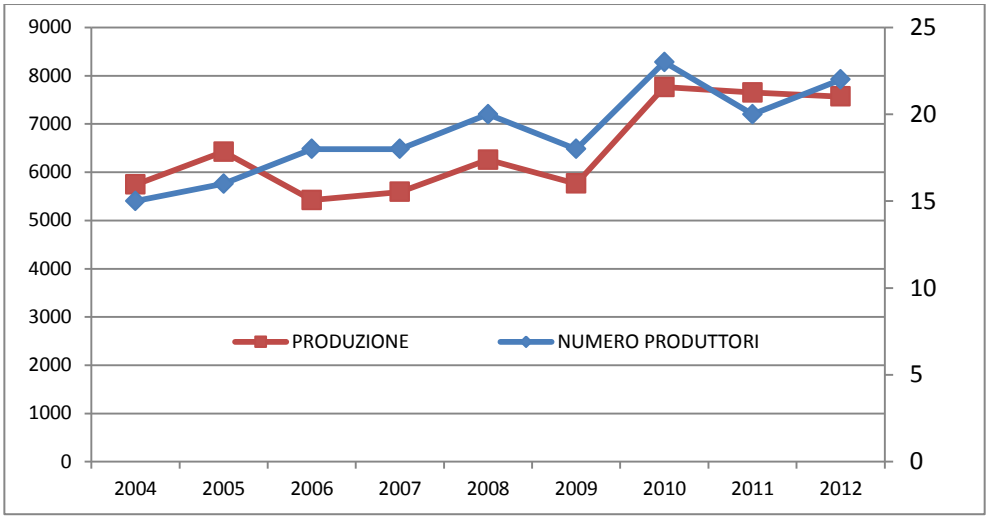
I circuiti commerciali dei Fagioli di Sorana sono rappresentati per una buona parte della produzione da autoconsumo, mentre la parte restante è destinata a soddisfare una domanda fortemente variegata, composta in prevalenza da ristoranti, sia locali che di altre regioni, negozi alimentari, che lo acquistano principalmente per esporlo al fine di dar lustro ai propri locali piuttosto che per venderlo alla clientela, boutique alimentari, specializzate nella vendita di prodotti tipici e biologici, e privati, che lo acquistano sia per il proprio consumo che per offrirlo come dono. Una parte è, inoltre, commercializzata dalle imprese più grandi presso punti vendita della moderna distribuzione ubicati nella zona.

Il numero di produttori aderenti all'IGP è cresciuto nel tempo, anche se resta molto contenuto: dai 15 produttori registrati nel 2004, primo anno di operatività dell'IGP, si è passati ai 22 produttori del 2012. Anche la produzione è cresciuta

[63] Nel 1990 il prezzo dei Fagioli di Sorana era circa 20.000 lire/kg. (circa 10 €), contro le 6.000 lire (circa 3 €) dei comuni fagioli.

dai 57 quintali di fagioli certificati nel 2004 fino ai 76 quintali nel 2012, seguendo l'evoluzione positiva delle superfici utilizzate: da 4,78 ha nel 2004 e 5,22 ha nel 2012 (fig. 5.3).

Figura 5.3 – Fagiolo di Sorana IGP: evoluzione del numero di produttori (asse di sinistra) e delle quantità prodotte (asse di destra, Kg)

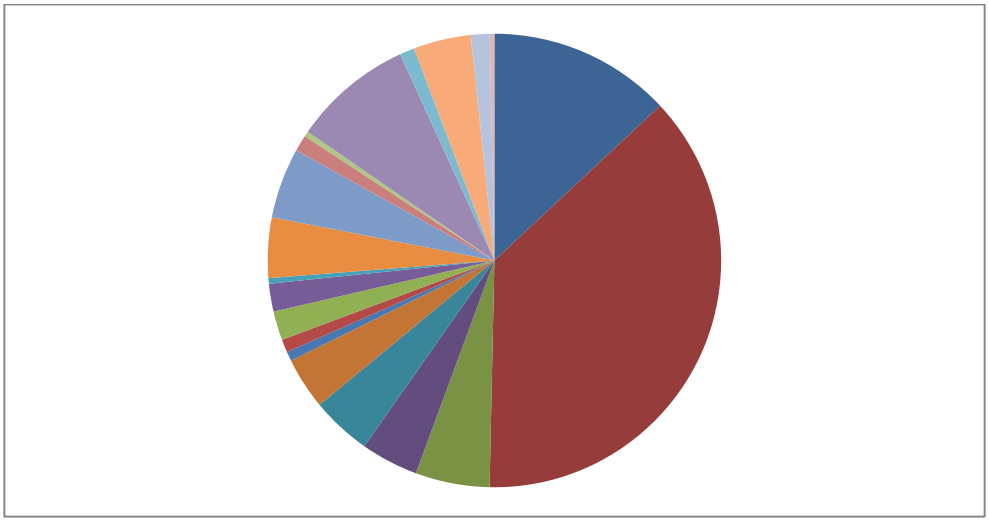


Fonte: nostre elaborazioni su dati ICEA

I produttori realizzano mediamente meno di 400 Kg. di fagioli secchi, con un valore della produzione al consumo pari a circa 8.000 euro. Tuttavia, occorre sottolineare la forte differenziazione interna al sistema, infatti, il produttore più importante ha infatti certificato oltre 2.800 Kg. nel 2012, mentre il più piccolo solo 25 Kg (fig. 5.4). In sostanza, il sistema produttivo è composto da pochi "grandi" (relativamente) produttori professionali, per i quali la produzione rappresenta una quota importante del reddito derivante dall'attività d'impresa, che operano a fianco di molti piccoli produttori per i quali la produzione e vendita del fagiolo di Sorana IGP rappresenta soprattutto un'integrazione del reddito della famiglia, o anche semplicemente esprime la passione di questi produttori verso questo prodotto tradizionale.

L'area di produzione, benché abbastanza circoscritta, è ulteriormente suddivisa in due sub-aree: l'area di Ghiareto, ubicata in prossimità del torrente che scorre nella valle, e l'area di Poggio, che comprende la parte restante del territorio delimitato nel disciplinare.

Figura 5.4 – Fagiolo di Sorana IGP: quota di produzione dei produttori sulla produzione 2012



Fonte: elaborazione su dati ICEA

Come evidenziato nel paragrafo precedente, il disciplinare di produzione consente alle aziende con terreni ubicati nell'area di Ghiareto, dotata di più elevata reputazione sul mercato in virtù delle particolari condizioni pedo-climatiche che sembrano conferire al prodotto una particolare consistenza e un sapore più delicato, di apporre una menzione aggiuntiva sull'etichetta, e beneficiare in un prezzo normalmente superiore sul mercato rispetto alle produzioni di Poggio.

Le aziende con terreni di maggiore estensione coltivate a fagiolo sono soprattutto ubicate nella zona di Poggio, dove è normalmente possibile ottenere una resa produttiva ad ettaro superiore rispetto a quanto ottenibile nell'area di Ghiareto, talvolta anche superiore rispetto al limite massimo dei 20 q./ha stabilito dal disciplinare di produzione.

5.6.3. Il grado di utilizzo della denominazione da parte delle imprese e gli elementi che lo influenzano

I risultati dell'indagine diretta evidenziano un elevato interesse dei produttori locali a produrre e certificare il fagiolo di Sorana, soprattutto in virtù dei prezzi elevati che questo prodotto ottiene sul mercato in confronto ai fagioli comuni, mentre i costi di produzione aggiuntivi necessari per conformarsi ai contenuti del disciplinare di produzione non sono percepiti come un ostacolo.

Il grado di utilizzo della denominazione da parte delle imprese è dunque molto alto, sia se calcolato come rapporto tra imprese utilizzatrici e imprese che potenzialmente potrebbero produrre, sia come rapporto tra quantità certificata e quantità prodotta dalle imprese aderenti al sistema. In effetti, le quantità prodotte che non vengono certificate riguardano soltanto una piccola quota di autoconsumo, la parte di produzione tenuta da parte per la semina del ciclo produttivo successivo, una modesta parte venduta fresca (il disciplinare ammette solo la certificazione di prodotto secco) e alcune non conformità di parte della produzione a seguito del processo di cernita.

Le caratteristiche morfologiche dell'area di produzione (e in particolare la coltivazione condotta sul greto del torrente Pescia, nella zona di Ghiareto) e la limitata estensione e disponibilità di appezzamenti, unita al fatto che la maggior parte dei produttori sono di tipo non professionale o, comunque, svolgono l'attività di produzione a titolo accessorio o part-time, rende difficile un'ulteriore compressione dei costi che possa derivare dall'adozione di pratiche colturali più "moderne" o intensive/meccanizzate. Di conseguenza l'eventuale produzione di un diverso tipo di fagiolo è soggetta al sostenimento di costi di coltivazione non dissimili alla produzione di Fagiolo di Sorana IGP. Infatti, soltanto alcune fasi, strettamente collegate alle disposizioni contenute nel disciplinare, generano costi addizionali, comunque contenuti. Il diserbo manuale, che a causa del divieto dell'utilizzo di prodotti chimici genera un incremento nel numero di ore di lavoro necessarie, e l'impiego di sementi di provenienza locale, il cui costo è notevolmente superiore rispetto ad un seme convenzionale (cannellino), sono i

due aspetti che più di tutti contribuiscono a creare un differenziale di costo rispetto alla coltivazione di un fagiolo convenzionale, oltre ai costi di confezionamento[64] e certificazione[65], propri della denominazione.

Il prezzo di vendita rappresenta la principale motivazione che induce i produttori a coltivare Fagiolo di Sorana IGP e a far registrare un grado di utilizzo estremamente alto. Infatti, la possibilità di collocare il prodotto ad un prezzo al consumo di € 22/kg garantisce ritorno economico tale da non poter essere pareggiato da nessun altro prodotto coltivabile. Le caratteristiche morfologiche dell'area, come detto in precedenza, non consentono l'introduzione di particolari innovazioni tecniche tali da abbattere i costi di produzione e, pertanto, qualsiasi tipo di coltivazione praticata risulterebbe meno remunerativa. Alcune riduzioni nel livello del prezzo praticato si registrano per la vendita a ristoratori e a negozi e gastronomie, visti i maggiori volumi commercializzati rispetto alla vendita diretta, e soprattutto verso la moderna distribuzione, senza scendere però al di sotto di €18/kg.

Il forte legame che unisce i produttori con il proprio territorio è stato un altro elemento che ha promosso la produzione di Fagiolo di Sorana IGP, la cui presenza ha generato importanti effetti positivi per l'economia locale, offrendo uno strumento per la sopravvivenza dell'agricoltura nell'area che altrimenti sarebbe stata abbandonata a causa delle difficili condizioni produttive, ma anche economiche e sociali presenti nella zona.

---

[64] Tutti i produttori registrati al sistema IGP sono registrati anche come confezionatori. L'operazione di selezione viene condotta manualmente per eliminare i fagioli non conformi (troppo piccoli o troppo grandi, macchiati, danneggiati, spezzati), destinati ad autoconsumo o eliminati. Per la produzione oggetto di certificazione IGP, la selezione è molto curata, tanto da stimare circa un'ora di lavoro per 3 kg di prodotto certificato. Inoltre, il costo del confezionamento è stimato in circa un euro a confezione (costo della busta, nastro, cartellino) al netto del lavoro di selezione.

[65] I produttori sono soggetti al pagamento di una quota annuale fissa all'Organismo di Controllo (ICEA) pari a 90 o 120 euro a seconda che siano rispettivamente solo produttori o produttori/confezionatori, una quota proporzionale alle superfici (30 euro/ha) e una proporzionale alle quantità prodotte e confezionate (pari a 0,10 euro al kg.). Inoltre i produttori associati all'Associazione Il Ghiareto (alcuni produttori registrati al sistema IGP non ne fanno comunque parte) versano un'ulteriore quota associativa annua di adesione (40 euro) oltre a 0,30-0,40 per ogni cartellino dell'Associazione.

Nonostante la limitata capacità dell'IGP di ridurre la presenza di imitazioni e abusi della indicazione geografica, soprattutto nell'area di produzione e zone limitrofe, riscontrata dai produttori, la denominazione ha contribuito a sostenere e dare maggiore visibilità alle iniziative di marketing e di promozione delle attività delle aziende e del sistema delle imprese, influenzando positivamente il grado di utilizzo. L'IGP ha, infatti, rafforzato l'immagine e la reputazione del prodotto sul mercato, e conseguentemente favorito il rafforzamento delle attività di vendita diretta soprattutto a clienti intermedi e a consumatori finali non locali. Per alcune aziende la scelta di utilizzare l'IGP ha comportato l'accesso a canali più lunghi rispetto a quello della vendita diretta: i clienti intermedi e i consumatori finali percepiscono la presenza dell'IGP come segno di alta qualità e di maggiori controlli sulla produzione e sul prodotto, e tale dunque da giustificare ulteriormente il differenziale di prezzo rispetto a fagioli comuni o di altra provenienza. Inoltre l'IGP favorisce il consolidarsi delle relazioni dirette col mercato, nonché, la vendita di altri prodotti eventualmente commercializzati dalle aziende.

Nonostante il discreto successo derivante dall'ottenimento dell'IGP, alcuni punti controversi ed elementi di criticità emergono dall'indagine, in particolare tra i produttori di Poggio e quelli di Ghiareto.

I produttori più professionali, i cui terreni sono ubicati perlopiù nella zona a meno alta reputazione (zona di Poggio), ottengono normalmente una più elevata produttività per ettaro, spesso superiore rispetto al massimale di 20 q/ha imposto dal disciplinare. Le condizioni pedo-climatiche e le tecniche produttive utilizzate consentono di ottenere alcune economie di costo nella produzione, e permettono, quindi, di praticare talvolta prezzi relativamente più contenuti sul mercato, soprattutto verso le imprese della moderna distribuzione.

L'estensione della zona di produzione ammessa anche ad aree storicamente meno tradizionali (l'area di Poggio), mentre da un lato ha aiutato a rafforzare l'intero sistema produttivo aumentando i volumi complessivi della produzione di Fagiolo di Sorana IGP, la sua visibilità sul mercato, la possibilità di attivare iniziative promozionali collettive e il potere negoziale in fase di ottenimento del

riconoscimento comunitario, ha dall'altro lato introdotto un elemento di tensione nel sistema.

In questo senso la previsione del divieto di utilizzo di diserbanti chimici, di una resa produttiva massima per ettaro abbastanza contenuta, e l'identificazione di due sub-aree produttive, può essere interpretata come strumento di difesa della zona produttiva storica e al tempo stesso strumento "di riequilibrio", atto cioè a garantire un utilizzo dell'IGP da parte di tutte le imprese del sistema. Il forte dualismo tra produttori di Poggio, maggiormente professionali e rivolti al mercato, e quelli di Ghiareto, più legati al territorio ed inclini a mantenere l'alto profilo del prodotto, rischia di compromettere il livello di coesione necessario per sviluppare politiche e iniziative comuni di comunicazione e promozione del prodotto.

In conclusione è possibile affermare che il Fagiolo di Sorana IGP, pur con alcuni elementi controversi, rappresenta un buon esempio di come anche un piccolo sistema di produzione, formato in gran parte da imprese non professionali e con produzioni individuali e complessive limitate, caratterizzato da un sistema di commercializzazione prevalentemente svolto in forma diretta e su mercati locali, possa beneficiare complessivamente dell'ottenimento e utilizzo della protezione comunitaria: un caso, quindi, virtuoso di funzionamento dell'IGP, relativamente poco costoso e complesso.

5.7. Un confronto tra Pecorino Toscano DOP e Fagiolo di Sorana IGP

Dal confronto tra i due casi analizzati emergono alcuni spunti di riflessione circa l'importanza dell'assetto istituzionale delle DOP/IGP nel condizionare il comportamento imprenditoriale.

Nel caso del Fagiolo di Sorana IGP, l'obiettivo della richiesta di protezione è stato soprattutto quello di preservare un prodotto dotato di un'elevata identità e reputazione con buoni livelli di prezzo di mercato. La definizione nel Disciplinare

di produzione di alcune regole abbastanza selettive su alcuni punti, quali in particolare le rese produttive massime ad ettaro e la previsione di due sub-aree di produzione, associata alla diversa natura e localizzazione delle imprese utilizzatrici, contribuisce a spiegare l'elevato utilizzo dell'IGP rispetto al potenziale di ogni singola impresa. Queste scelte selettive operate nel Disciplinare consentono di attenuare la potenziale concorrenza interna tra imprese grandi/professionali e imprese di più contenuta dimensione, rendendo in un certo senso più "equa" la denominazione.

Dall'altro lato, le norme più "larghe" presenti nel disciplinare di produzione del Pecorino Toscano DOP sono spiegabili alla luce della necessità di proteggere soprattutto il nome "Toscana" contro imitazioni: questo ha condotto gli operatori a predisporre un insieme di norme di produzione basato sull'identificazione di poche semplici ed essenziali regole in grado di abbracciare le diverse tradizioni casearie presenti sul territorio regionale. Questa scelta, pur razionale, ha generato almeno due sub-sistemi di imprese utilizzatrici della DOP dove, da un lato alcuni grandi utilizzatori, al pari di quanto è accaduto anche per altre DOP di altri paesi (Barjolle e Jeanneaux, 2012), sono in grado di beneficiare della reputazione del prodotto e del nome Toscana, ma, nel contempo, stante l'attuale situazione di mercato e in particolare l'esigenza di veicolare grandi quantità di prodotto DOP via moderna distribuzione con forte pressione sui prezzi praticabili, rischia di mettere a repentaglio la qualità e la reputazione del prodotto; dall'altro lato produzioni di pecorino di alta qualità, spesso realizzate da imprese di piccola o media dimensione, non ritengono profittevole utilizzare la DOP in modo consistente in quanto non ritenuta sufficientemente in grado di segnalare la superiore qualità sul mercato. A ciò si associa la presenza di alcune imprese anche di rilevante dimensione che utilizzano la DOP in misura ridotta, preferendo utilizzare altri *claims* relativi a territori toscani più circoscritti, percepiti come specifici e reputati per la produzione di Pecorino.

Di conseguenza, il potenziale complessivo della DOP risulta sottoutilizzato su canali di nicchia, mentre viene utilizzato in gran parte su canali lunghi, quali moderna distribuzione ed export. La qualità complessiva del prodotto rischia di

diminuire e altri segni di qualità vengono utilizzati per segnalare caratteristiche più specifiche e/o elevate come ad esempio marchi collettivi territoriali, presidi Slow Food, richiesta di altre DOP più specifiche, richiamo a territori all'intero di marchi aziendali.

E' da sottolineare infine come nei casi analizzati il diverso livello di utilizzo della IGP o della DOP da parte delle imprese non dipenda da barriere all'entrata legate ai costi necessari per rispettare il Disciplinare di produzione, dal momento che in entrambi i casi i risultati dell'indagine diretta hanno mostrato che questi costi non sono ritenuti significativi e influenti dalle imprese intervistate: infatti i costi di certificazione e controllo e i costi amministrativi aggiuntivi sono piuttosto contenuti, così come gli investimenti dedicati e i cambiamenti nell'organizzazione dei processi produttivi richiesti dai Disciplinari. Questo accade perché i Disciplinari sono stati "ritagliati" sulle modalità correnti di produzione, piuttosto che essere finalizzati da un incremento dei livelli qualitativi o ad una selezione soltanto della parte "migliore" della produzione.

5.8 Alcune considerazioni finali

L'analisi condotta ha messo in evidenza come il sistema delle DOP e IGP relative ai prodotti agroalimentari diversi dal vino rappresenti una parte di tutto rilievo del sistema toscano.

Gli approfondimenti condotti sui due casi di studio selezionati, Fagiolo di Sorana IGP e Pecorino Toscano DOP, hanno consentito di analizzare alcune dinamiche relative alle DOP/IGP toscane, e in particolare di approfondire i motivi che spiegano il minore o maggiore utilizzo delle denominazioni da parte delle imprese.

Pur nell'estrema diversità dei due sistemi produttivi, è emerso come in quello del Pecorino Toscano vi siano alcune grandi imprese molto orientate alla produzione di prodotto DOP (che rappresenta una quota superiore al 50% della

produzione aziendale), interpretata come chiave di accesso ai canali della moderna distribuzione. Dall'altra parte si trovano altre imprese, spesso di minor dimensione economica, che non sembrano interessate ad impiegare la denominazione protetta per commercializzare le proprie produzioni, prediligendo puntare su mercati più di nicchia e/o impiegare altri segni di qualità collettivi o individuali, tra cui anche riferimenti a territori regionali di produzione più circoscritti ma ancora reputati. In sostanza, le decisioni assunte circa le regole inserite nel disciplinare di produzione non consentono a tutte le imprese di trasformazione di intravedere lo stesso potenziale di valorizzazione in questo strumento, e questo spiega l'utilizzo inferiore della DOP rispetto al potenziale. Ciononostante, a livello complessivo, la DOP del Pecorino Toscano appare come una delle denominazioni di maggior impatto economico sul sistema regionale, consentendo anche la sopravvivenza degli allevamenti ovini in molte zone del territorio, pur in una situazione di estrema sofferenza del settore primario.

Dall'altra parte il caso del Fagiolo di Sorana mostra come un piccolo sistema produttivo, composto da un ridotto numero di imprese in gran parte di natura non professionale o semi-professionale, riesca ad ottenere un pieno utilizzo dell'IGP rispetto al potenziale, grazie alle scelte operate proprio in fase di stesura del Disciplinare, e ottenere dei benefici economici a livello di impresa, ma anche di natura diffusa sul territorio di produzione dal punto di vista sociale e ambientale. Il numero dei produttori registrati è, infatti, aumentato, così come le superfici e la produzione certificata. Inoltre, solo una piccola quota della produzione piuttosto marginale non è oggetto di certificazione da parte dei produttori registrati. Certamente non mancano motivi di attrito e contrasto tra produttori, anche in virtù dell'eterogeneità delle imprese operanti in ciascuno dei due sistemi.

In entrambi i casi di studio, ma più per tutte le altre DOP/IGP della Toscana, emerge come il canale commerciale prevalente e talvolta dominante sia rappresentato dalle imprese della moderna distribuzione operanti sul territorio toscano e non solo, mentre solamente per una parte contenuta delle denominazioni i canali commerciali attivati siano di tipo diverso e di tipo più tradizionale (negozi di specialità, grossisti, vendita diretta). Anche i canali dell'export, soprattutto in

alcuni Paesi dove per sensibilità culturale e livello di informazione più forte appare l'*appeal* della protezione DOP/IGP, intesa come strumento di garanzia dell'origine ma anche di tracciabilità, stanno incrementando la loro importanza relativa facendo registrare una continua crescita e assumendo un ruolo sempre più di primo piano.

Eccezioni come nel caso del Fagiolo di Sorana IGP, legate soprattutto a produzioni di alta reputazione e differenziale di prezzo rispetto a prodotti convenzionali, dove l'utilizzo della DOP/IGP risponde ad una logica di difesa dalla concorrenza sleale e quindi di facilitazione dell'identificazione del "vero" prodotto rispetto a sue imitazioni o falsi, si contrappongono alla generale tendenza che vede l'impiego delle DOP/IGP come *ticket-to-trade* per accedere a canali di tipo più lungo e formale (moderna distribuzione ed export), laddove cioè la presenza di sistemi di qualità certificata è oggi un requisito spesso necessario per accedere al mercato, come nel caso del Pecorino Toscano DOP.

La prevalenza del canale della moderna distribuzione – fenomeno non esclusivo delle DOP/IGP toscane – pone alcuni interrogativi sulla "regolazione" del sistema: è noto, infatti, pur con alcune eccezioni, che la moderna distribuzione esercita un forte potere di controllo sui fornitori e, soprattutto in un periodo di crisi quale quello che il Paese da alcuni anni sta attraversando, anche una forte pressione sui prezzi, sotto forma di prezzi di vendita al produttore, ma anche di ricorrenza di offerte promozionali nei punti vendita. Come si è visto per il Pecorino Toscano DOP, la pressione sui prezzi genera una forte competizione all'interno dei sistema di ogni DOP/IGP e, laddove i disciplinari di produzione consentono una certa libertà sulle caratteristiche del processo produttivo e sulla qualità finale del prodotto DOP/IGP, rischia di abbassare progressivamente i livelli qualitativi medi delle produzioni presenti sul mercato, a discapito dell'immagine di qualità del prodotto stesso, della redditività delle imprese, nonché del grado di utilizzo della denominazione da parte delle imprese che invece vorrebbero qualificare meglio le proprie produzioni.

Nel medio lungo termine questo processo potrebbe innescare una "fuga" dalle denominazioni, e indurre le imprese meno orientate ai canali della moderna

distribuzione e all'export a fare uso di altri strumenti di qualificazione su base aziendale e/o collettiva per promuovere le proprie produzioni. Questo significa che non solo potrebbe diminuire nel tempo il numero di imprese utilizzatrici (alcune DOP/IGP in Toscana registrano ormai un numero ridottissimo di produttori iscritti e interessati), ma anche ridursi il numero di domande di ottenimento della DOP/IGP a vantaggio di un maggiore ricorso ad altri strumenti quali marchi collettivi geografici, presidi Slow Food, marchi ombrello territoriali. Si tratta di un processo non necessariamente negativo, da valutare attentamente caso per caso, ma rispetto al quale le imprese interessate alla valorizzazione collettiva del proprio prodotto sono spesso poco preparate a decidere. Quello che è assolutamente da evitare è invece l'utilizzazione del riferimento a territori in maniera semplicemente evocativa, cioè senza necessariamente realizzare il prodotto sul territorio richiamato.

La definizione delle regole contenute nel Disciplinare di Produzione rappresenta il primo passo la cui importanza strategica è decisiva per il successo o l'insuccesso della DOP/IGP. E' importante a questo proposito che vengano attivati opportuni momenti di partecipazione e discussione tra tutte le parti interessate, in modo da favorire il dialogo e la presa in considerazione di tutte le istanze. Questo non solo nella fase di avviamento, ovvero, di presentazione della richiesta di ottenimento della protezione comunitaria, ma anche nei casi in cui si manifesti un'esigenza di modificare il disciplinare di produzione. In funzione, infatti, di come vengono disegnate le regole, si possono generare meccanismi di esclusione che determinano un sotto-utilizzo del potenziale della DOP/IGP:

- *Esclusione definitiva*: il disciplinare genera una bipartizione tra le imprese che non potranno accedere all'uso della denominazione (ad esempio in quanto ubicate al di fuori del territorio delimitato nel disciplinare) e imprese potenzialmente in grado di utilizzarla.
- *Esclusione di fatto*: la particolarità delle regole può generare difficoltà di utilizzo da parte di alcune imprese a causa della possibile presenza di barriere all'entrata nel sistema DOP/IGP, sia per gli elevati investimenti

iniziali richiesti per il rispetto delle regole, sia per i costi amministrativi e di controllo e certificazione richiesti dall'Organismo di Controllo.

- *Esclusione parziale*: riguarda le imprese che non ritengono conveniente utilizzare la denominazione, sia per motivi legati alle strategie d'impresa e ai canali serviti, sia per la concorrenza interna che si può venire a determinare tra le imprese utilizzatrici, come nel caso del Pecorino Toscano DOP. Le particolarità assunte dalle regole scritte nel disciplinare di produzione possono anche condurre ad una riduzione dei livelli qualitativi medi del prodotto DOP/IGP e scoraggiare le imprese dal produrre alta qualità se non dotate di strumenti in grado di segnalare l'effettivo livello di qualità.

E' evidente che in questa direzione sono particolarmente auspicabili gli interventi volti al rafforzamento dell'organizzazione collettiva dei produttori (Consorzi, associazioni), con particolare riferimento agli interventi che possano migliorare la loro capacità di rappresentanza e mobilitazione degli operatori, sviluppare strumenti di diagnostica e valutazione, nonché momenti di discussione partecipata sui risultati delle azioni di valutazione intraprese.

Conclusione

L'evoluzione del sistema agroalimentare, le crescenti esigenze e preoccupazioni manifestate dai consumatori e una regolamentazione pubblica ritenuta spesso insufficiente e intempestiva hanno stimolato il settore privato ad individuare strumenti alternativi, gli standard volontari di sicurezza e qualità, per riorganizzare relazioni e rapporti tra i soggetti coinvolti lungo le filiere, diventate sempre più globali.

Moderna Distribuzione e aziende agroalimentari sono le due categorie di *stakeholder* che per prime hanno dovuto confrontarsi con questi cambiamenti, cercando di sfruttare al meglio le opportunità e contenere gli aspetti negativi. Analizzare i fattori che influenzano la scelta di adottare o meno uno standard, focalizzandosi poi sugli elementi che ne condizionano l'effettivo grado di utilizzo, è un passaggio rilevante per comprendere le dinamiche del settore e dei rapporti tra gli operatori.

L'indagine condotta ha permesso di evidenziare il punto di vista di entrambe le due categorie di *stakeholder* sopra citate, attraverso l'approfondimento di due casi specifici: da un lato sono state analizzate le motivazioni che inducono la GDO italiana a non impiegare lo standard Global-Gap nelle proprie politiche di referenziamento dei fornitori, dall'altro la ricerca si è concentrata sul grado di utilizzo delle Indicazioni Geografiche da parte delle aziende produttrici, attraverso l'analisi dei sistemi produttivi del Pecorino Toscano DOP e del Fagiolo di Sorana IGP.

Lo studio su Global-Gap ha messo in luce come la scelta dei *retailer* italiani di non utilizzare questo standard per referenziare i propri fornitori sia dovuta, essenzialmente, alle ridotte differenze esistenti tra le norme contenute in questo strumento rispetto sia alla normativa nazionale, sia ai protocolli e capitolati interni costruiti in prima persona dalle singole imprese della GDO ed affinati nel tempo. L'elevata attenzione alla reputazione ed all'immagine aziendale, insieme alle numerose criticità legate alla commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli, spesso identificati direttamente dai consumatori con il *retailer*, hanno creato i presupposti per lo sviluppo di politiche e strategie interne consolidate nel tempo e ritenute più performanti rispetto a quanto proposto dallo standard.

Gli effetti legati all'imposizione di Global-Gap sulle aziende agricole sono stati individuati come ulteriore elemento di ostacolo alla sua diffusione tra le imprese della GDO italiana. Infatti, il tessuto produttivo in Italia è caratterizzato da piccole aziende che difficilmente riuscirebbero a sostenere i costi per conformarsi alle richieste dello standard e che, quindi, sarebbero costrette a cercare canali commerciali alternativi. Pertanto, richiedere obbligatoriamente l'implementazione di Global-Gap rischierebbe di generare una contrazione complessiva dell'offerta potenziale, con inevitabili ripercussioni anche sulla proposta commerciale verso i consumatori, da sempre fonte di un netta preferenza per i prodotti di provenienza nazionale.

Inoltre, i numerosi elementi di perplessità che le imprese della GDO hanno manifestato in relazione alle peculiarità dei meccanismi che regolano i rapporti tra controllore e controllato all'interno del sistema di certificazione di parte terza

sono un altro elemento che spiega la mancata diffusione in Italia di Global-Gap. Affidare elementi vitali per il *business* aziendale, quali immagine e reputazione, ad uno strumento, le cui verifiche sono condotte attraverso un meccanismo caratterizzato da un forte legame economico tra controllore e controllato e dal quale possono scaturire comportamenti opportunistici, crea forte incertezza e scarsa sicurezza tra i *retailer* italiani, che preferiscono adottare metodologie proprie di controllo.

Il paradosso che vede l'Italia secondo paese per numero di aziende certificate Global-Gap e il mancato utilizzo dello stesso da parte della Moderna Distribuzione italiana trova spiegazione nella posizione dei *retailer* del Nord Europa, che lo adottano come criterio obbligatorio per referenziare i fornitori. Mentre la qualità e la sicurezza degli alimenti sono state tematiche oggetto di forte attenzione in Italia prima ancora dell'affermazione degli standard, nel Nord Europa una minore sensibilità complessiva a questi aspetti, tanto degli operatori quanto dei consumatori, ha ritardato politiche e strategie *ad hoc* tanto da creare un gap piuttosto rilevante, colmato proprio grazie all'impiego di Global-Gap.

Dall'analisi dei requisiti contenuti nello standard è possibile percepire la forte impronta data dalla Moderna Distribuzione continentale, in accordo con le proprie esigenze. L'obiettivo di riuscire ad equiparare ed uniformare le produzioni provenienti da aree geografiche diverse ha accresciuto la competizione interna al mondo produttivo, così come il bacino di potenziali fornitori, e, al tempo stesso, ha fornito un valido strumento per tutelare la propria immagine aziendale.

In prospettiva, lo standard Global-Gap difficilmente potrà essere adottato dalla GDO nazionale come strumento su cui basare le proprie politiche per referenziare i fornitori, se non verranno modificate sostanzialmente le fonti di criticità segnalate durante l'indagine.

Opportunità di utilizzo per la Moderna Distribuzione possono, comunque, essere rappresentate sia dalla possibilità di adottare questo standard per individuare fornitori extraeuropei, sia come strumento attraverso cui selezionare potenziali aziende agricole, anche italiane, con cui avviare negoziazioni per il referenziamento.

L'approfondimento condotto sulle motivazioni che influenzando il grado di utilizzo di indicazioni geografiche da parte delle aziende agroalimentari, attraverso i due casi di studio selezionati, Fagiolo di Sorana IGP e Pecorino Toscano DOP, ha consentito di evidenziare come siano numerosi i fattori che incidono sulle scelte dei produttori.

La tipologia del prodotto, le caratteristiche del disciplinare ed i canali commerciali sono tra gli aspetti più rilevanti che influenzano l'evoluzione dei sistemi produttivi.

Infatti, da un lato il sistema produttivo del Pecorino Toscano è incentrato su un prodotto piuttosto eterogeno, grazie a norme sostanzialmente "flessibili" contenute nel disciplinare di produzione, e composto sia da alcune grandi imprese molto orientate alla produzione di prodotto DOP, interpretata come chiave di accesso ai canali della moderna distribuzione, sia da altre di minor dimensione economica, che non sembrano interessate ad impiegare la denominazione protetta per commercializzare le proprie produzioni, prediligendo puntare su mercati più di nicchia e/o impiegare altri segni di qualità collettivi o individuali. Risultato finale è il sottoutilizzo della denominazione rispetto al suo potenziale.

Dall'altro lato il caso del Fagiolo di Sorana mostra come un piccolo sistema produttivo, composto da un ridotto numero di imprese in gran parte di natura non professionale o semi-professionale, riesca ad ottenere un pieno utilizzo dell'IGP rispetto al potenziale, grazie alle scelte operate proprio in fase di stesura del Disciplinare, e ottenere dei benefici economici a livello di impresa, ma anche di natura diffusa sul territorio di produzione dal punto di vista sociale e ambientale.

La forte caratterizzazione del prodotto attraverso un disciplinare di produzione più "rigido" può accrescere il potenziale di valorizzazione della denominazione, ma allo stesso tempo può ridurre la possibilità di accesso ai produttori, limitando potenziali espansioni e possibili evoluzioni. Al contrario regole troppo "flessibili" possono portare ad una definizione poco netta del prodotto finale e, quindi, ad una certa eterogeneità accomunata da un'unica denominazione. In questo caso le aziende produttrici beneficerebbero della possibilità di poter accedere al sistema

con uno sforzo inferiore, ma allo stesso tempo sconterebbero difficoltà legate ad un immagine di prodotto non univoca.

In entrambi i casi di studio emerge come il canale commerciale più ricercato sia la moderna distribuzione, grazie alle capacità di assorbire alti quantitativi e a garantire una certa stabilità negli acquisti. Infatti, prodotti che possono beneficiare di un'indicazione geografica, come quella garantita da DOP e IGP, sono molto apprezzati dai *retailer* e dagli importatori esteri per soddisfare la domanda dei propri consumatori. Tuttavia, l'accesso a questi canali pone le aziende produttrici in una posizione di "debolezza" rispetto alle imprese della GDO, che riescono ad imporre propri prezzi e campagne promozionali, con impatti conseguenti sulla struttura dei costi delle aziende produttrici e, quindi, sulla qualità media dei prodotti commercializzati. Come è emerso per il caso del Pecorino Toscano DOP, la pressione sui prezzi genera una forte competizione all'interno dei sistema di ogni DOP/IGP e, laddove i disciplinari di produzione consentono una certa libertà sulle caratteristiche del processo produttivo e sulla qualità finale del prodotto, rischia di abbassare progressivamente i livelli qualitativi medi delle produzioni presenti sul mercato, a discapito dell'immagine di qualità del prodotto stesso, della redditività delle imprese, nonché del grado di utilizzo della denominazione da parte delle imprese che invece vorrebbero qualificare meglio le proprie produzioni.

Nel medio-lungo termine questo processo potrebbe innescare una "fuga" dalle denominazioni, e indurre le imprese meno orientate ai canali della moderna distribuzione e all'export a fare uso di altri strumenti di qualificazione su base aziendale e/o collettiva per promuovere le proprie produzioni. Questo significa che non solo potrebbe diminuire nel tempo il numero di imprese utilizzatrici (alcune DOP/IGP in Toscana registrano ormai un numero ridottissimo di produttori iscritti e interessati), ma anche ridursi il numero di domande di ottenimento della DOP/IGP a vantaggio di un maggiore ricorso ad altri strumenti quali marchi collettivi geografici, presidi Slow Food, marchi ombrello territoriali. Si tratta di un processo non necessariamente negativo, da valutare attentamente caso per caso, ma rispetto al quale le imprese interessate alla valorizzazione

collettiva del proprio prodotto sono spesso poco preparate a decidere. Quello che è assolutamente da evitare è invece l'utilizzazione del riferimento a territori in maniera semplicemente evocativa, cioè senza necessariamente realizzare il prodotto sul territorio richiamato.

L'analisi condotta ha permesso di evidenziare alcune delle principali motivazioni che incidono sulla scelta di adottare uno standard e, conseguentemente, sul grado di utilizzo da parte delle due principali categorie di soggetti coinvolte nelle filiere agroalimentari. A partire da questi risultati che cercano di colmare almeno in parte la carenza di studi in merito, è possibile ipotizzare ulteriori approfondimenti e sviluppi.

Riuscire ad estendere l'indagine sullo standard Global-Gap a imprese della GDO estera attive in Italia è sicuramente auspicabile, anche se le resistenze da parte di questi *retailer*, riscontrate durante questa fase di studio, accrescono le difficoltà in questa direzione.

Inoltre, approfondire la posizione delle aziende agricole italiane rispetto all'implementazione di Global-Gap è un'estensione della ricerca che riuscirebbe a completare il quadro complessivo del fenomeno in Italia, tentando, magari, di fornire una caratterizzazione territoriale ai risultati ottenuti.

Infine, sotto il profilo delle Indicazioni Geografiche, occorrerebbe approfondire l'indagine sia attraverso l'analisi di altri casi di studio, in modo da confermare quanto ottenuto nel presente lavoro, sia attraverso l'estensione della ricerca alle aziende che decidono di non entrare a far parte del sistema della denominazione, pur avendone titolo, verificando quali sono le motivazioni che determinano tale scelta e benefici/criticità collegate.

Bibliografia

Albersmeier F., Schulze H., Jahn G., Spiller A. (2009), "The Reliability of Third-party Certification in the Food Chain: From Checklists to Risk-oriented Auditing", *Food Control*, vol.20, pp.927-935.

Antle J.M. (2001), "Economic Analysis of Food Safety", *Handbook of Agricultural Economics*, vol.1, pp.1083-1136.

Aragrande, M., Segre, A., Gentile, E., Malorgio, G., Giraud Heraud, E., Robles Robles, R., Halicka, E., Loi, A., Bruni, M. (2005), "Food Supply Chains Dynamics and Quality Certification", Final Report, Brussels: EU DG Joint Research Centre, http://ec.europa.eu/agriculture/quality/certification/docs/chain_finrep_en.pdf (accesso marzo 2015).

Areté (2010), "Inventory of certification schemes for agricultural products and foodstuffs marketed in the EU Member States", http://ec.europa.eu/agriculture/quality/certification/index_en.htm (acceso giugno 2012).

Areté (2013), "Study on assessing the added value of PDO/PGI products, Executive Summary", Commissioned Study by the European Commission, Dicembre http://ec.europa.eu/agriculture/external-studies/added-value-pdo-pgi_en.htm. (accesso ottobre 2014).

Arfini F., Belletti G., Marescotti A. (2010), "Prodotti tipici e denominazioni geografiche. Strumenti di tutela e valorizzazione", Gruppo 2013, Quaderni. Edizioni Tellus, Roma.

Arfini F., Mancini M.C. (2003) "British Retail Consortium (BRC) Standard: a new challenge for firms involved in the Food Chain. Analysis of economic and managerial aspects", in: Schiefer G., Rickert U. (a cura di), *Quality assurance, risk management and Environmental control in agriculture and food supply networks*, ILB. Proceedings of the 82nd Seminar of the EAAE. Vol.A, pp.23-31.

Bain C. (2010), "Governing the global value chain: GLOBAL G.A.P. and the Chilean fresh fruit industry", *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, vol.17, n.1, pp.1-23.

Banterle A., Stranieri S. (2008), "The consequences of voluntary traceability system for supply chain relationships. An application of transaction cost economics", *Food Policy*, vol.33, pp.560-569.

Barkema A., Drabenstott M. (1995), "The Many Paths of Vertical Coordination: Structural Implications for U.S. Food system", *Agribusiness*, vol.11, pp.483-492.

Barjolle D., Jeanneaux P. (2012), "Raising Rivals Costs Strategy and Localised Agro-Food Systems in Europe", *International Journal on Food System Dynamics*, vol.3, n.1, pp.11-21.

Barjolle D., Paus M., Perret A. (2009), "Impacts of Geographical Indications. Review of Methods and Empirical Evidences", comunicazione presentata a *International Association of Agricultural Economists Conference*, Pechino, 16-22 agosto.

Beck U. (1988), "Politics of Risk Society", in Franklin J. (a cura di), *The Politics of Risk Society*, Cambridge Polity Press.

Belletti G., Brazzini A., Marescotti A. (2014), "To use or not to use protected geographical indications?An analysis of firms' strategic behavior in Tuscany", comunicazione presentata a AIEAA Congress, Alghero, 26-27 giugno.

Belletti G., Burgassi T., Manco E., Marescotti A., Scaramuzzi S. (2006), "La valorizzazione dei prodotti tipici: problemi e opportunità nell'impiego delle denominazioni geografiche", in Ciappei C. (a cura di), *"La valorizzazione economica delle tipicità locali tra localismo e globalizzazione"*, Florence University Press, Firenze, pp.169-264.

Belletti G., Burgassi T., Marescotti A., Scaramuzzi S. (2007), "The Effects of Certification Costs on the Success of a PDO/PGI", in : Theuvsen L., Spiller A., Peupert M., Jahn G. (a cura di), *Quality Management in Food Chains*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, pp.107-123.

Belletti G., Marescotti A. (2011a), "Evaluating the effects of protecting Geographical Indications: scientific context and case studies", In: Belletti G., Deppeler A., Marescotti A., Paus M., Réviron S., Stamm H., Thévenod-Mottet E. (a cura di), *"The effects of protecting Geographical Indications. Ways and Means of their evaluation"*, Swiss Federal Institute of Intellectual Property, Berne, Publication n.7, pp.31-121.

Belletti G., Marescotti A. (2011b), "Origin Products, Geographical Indications and Rural Development", in Barham E., Sylvander B. (a cura di), *Labels of Origin for Food*, CAB International Publishing, pp.75-91.

Belletti G., Marescotti A. (2013), "Il ruolo e le prospettive della denominazione di origine per la valorizzazione del Prosciutto Toscano", atti della giornata di studio *"Il prosciutto tra tradizione e innovazione"* (Firenze, 1 marzo 2012). I Georgofili, Atti

dell'Accademia dei Georgofili, ano 2012, Serie VIII - Vol.9 (188° dall'inizio), Tomo II/1, Firenze.

Benavente D. (2010), “The Economics of Geographical Indications: GIs modeled as club assets”, *The Graduate Institute of International Studies*, n.10.

Bergès-Sennou F., Bontemps P., Réuquillart V. (2004), “Economics of Private Labels: A Survey of Literature”, *Journal of Agricultural and Food Industrial Organization*, vol.2, pp.1-23.

Boehlje M., Akridge J., Downey D. (1995), “Restructuring Agribusiness for the 21th Century”, *Agribusiness*, vol.11, n.6, pp.493-500.

Brazzini A., Marescotti A. (2014), "L’utilizzo degli standard volontari di qualità nella GDO italiana. Il caso dello standard GLOBAL-GAP", *Economia Agro-alimentare*, n.1, pp.63-83.

Buchanan J.M. (1965), “An Economic Theory of Clubs”, *Economica*, New Series, vol.32, n.352, pp.1-14.

Busch L. (2000), “The moral economy of grades and standards”, *Journal of Rural Studies*, vol. 16, n. 3, pp.273-283.

Busch L., Bain C. (2004), “New! Improved? The transformation of the Global Agri-Food System”, *Rural Sociology*, vol. 69, n.3, pp.321-346.

Busch L., Thiagarajan D., Hatanaka M., Bain C., Flores L.G., Frahm M. (2005), “The relationship of third-party certification (TPC) to sanitary/phytosanitary (SPS) measures and the international agri-food trade: Final report”, *Development Alternatives*, Inc., Washington, DC, USA.

Campbell H. (2005), “The rise and rise of EurepGAP: the European (re)invention of colonial food relations?”, *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, vol.13, n.2, pp.1-19.

Carbone A. (2003a), “The role of designation of origin in the Italian food system”, in Gatti S., Giraud-Héraud E., Mil, S. (a cura di), *Wine in the old world. New risks and opportunities*, Franco Angeli, Milano, pp. 29-39.

Carbone A., (2003b), “Le denominazioni di origine tra legislazione e mercato: il caso del pecorino romano”, *La Questione Agraria*, n.1, pp.53-71.

Carrà G., Peri I. (2011), “Sicurezza alimentare e processi di integrazione della regolazione pubblica e privata”, *Italian Journal of Agronomy*, vol.6(2s), pp.50-54.

Casey D. (2009), “Three Puzzles of Private Governance: GlobalGAP and the Regulation of Food Safety and Quality”, *UCD Working Papers in Law, Criminology & Socio-Legal Studies*, Research Paper n.22/2009, http://regulation.upf.edu/utrecht-08-papers/dcasey.pdf (accesso gennaio 2015).

Caswell J., Bredahl M.E., Hooker N. (1998), “How Quality Management Meta-Systems Are Affecting the Food Industry”, *Review of Agricultural Economics*, vol.20, n.2, pp.547-557.

Codron J., Giraud-Héraud E., Soler L. (2005), “Minimum Quality Standards, Premium Private Labels, and European Meat and Fresh Produce Retailing”, *Food Policy*, vol.30, pp.270-283.

Coestier B., Marette S. (2004), “Economie de la qualite”, La Decouverte, Parigi, cap.5-6.

Cole R., Sommers P. (1981), “Business and government regulation: A theory of compliance decisions”, *Journal of Contemporary Business*, vol.10, n.1, pp.143-153.

Commissione CE (2008), “Libro Verde sulla qualità dei prodotti agricoli: norme di prodotto, requisiti di produzione e sistemi di qualità”, Bruxelles, 15.10.2008, COM(2008) 641 definitivo.

Commissione CE (2009a), “Agricultural product quality policy: Impact assessment report for a communication on agricultural product quality policy. Annex D, Certification schemes for agricultural products and foodstuffs”, Version: 08-4-09.

Commissione CE (2009b), “Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni sulla politica di qualità dei prodotti agricoli (Version: 08-4-09)”, Bruxelles, 28.5.2009, COM(2009) 234 definitivo.

Commissione CE (2010), “Comunicazione della Commissione — Orientamenti UE sulle migliori pratiche riguardo ai regimi facoltativi di certificazione per i prodotti agricoli e alimentari”, (2010/C 341/04), 16.12.2010 Gazzetta ufficiale dell’Unione europea C 341/5.

Commissione CE (2011), “Lessons learned from the 2011 outbreak of Shiga toxin-producing Escherichia Coli (STEC) O104:H4 in sprouted seeds”, (SANCO/13004/2011), Commission Staff Working Document.

De Jonge J., Frewer L., Van Trijp H., Jan Renes R., De Wit W., Timmers J., (2004) "Monitoring consumer confidence in food safety: an exploratory study", *British Food Journal*, vol.106, n.10/11, pp.837-849.

Dolan C., Humphrey J. (2000), “Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry”, *Journal of Development Studies*, vol.37, n.2, pp. 147-176.

Dries L., Leuven K.U., Mancini M.C., Gay S.H., Libeau-Dulos M., Giray F.H., Vlandas P., Elia E. (2006), “Food Quality Assurance and Certification Schemes” comunicazione presentata allo *Stakeholder Hearing*, Bruxelles, 11-12 maggio.

Farina E., Reardon T. (2000), “Agrifood Grades and Standards in the Extended Mercosur: Their Role in the Changing Agrifood System”, *American Journal of Agricultural Economics*, vol.82, n.5, pp.1170-1176.

Fouayzi H., Caswell J., Hooker N. (2006), “Motivations of fresh-cut produce firms to implement quality management systems”, *Review of Agricultural Economics*, vol.28, n.1, pp.132-146.

Frayssignes J. (2005), “Les AOC dans le développement territorial, une analyse en termes d'ancrage appliquée aux cas français des filières fromagères”, Doctoral dissertation.

Fuchs D., Kalfagianni A., Havinga T. (2011), “Actors in private food governance: the legitimacy of retail standards and multistakeholder initiatives with civil society participation”, *Agriculture and Human Values*, vol.28, pp.353-367.

Fulponi L. (2006), “Private Voluntary Standards in the Food System: The Perspective of Major Food Retailers in OECD Countries”, *Food Policy*, vol.31, pp.1-13.

Garcia Martinez M., Fearne A., Caswell J.A., Henson S. (2007), “Co-regulation as a Possible Safety Governance: Opportunities for Public-Private Partnerships”, *Food Policy*, vol.32, pp.299-314.

Garcia Martinez M., Poole N. (2004), "The Development of Private Fresh Produce Safety Standards: Implications for Developing and Mediterranean Exporting Countries", *Food Policy*, vol.29, n.3, pp.229–255.

Gawron J., Theuvsen L. (2009), "The International Food Standard: Bureaucratic Burden or Helpful Management Instrument in Global Markets? Empirical Results from the German Food Industry", *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, vol.21, n.4, pp.239-252.

Gereffi G. (1994), "The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks", in Gereffi G., Korzeniewicz M. (a cura di), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport: Praeger, pp. 95–122.

Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2005), "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, vol.12, n.1, pp.78–104.

Giacomini C., Mancini M.C. (2006), "Possibili effetti sul mercato dei prodotti agro-alimentari dell'imposizione di nuovi standard di certificazione da parte della GDO", *Economia Agro-Alimentare*, n.1, pp.36-59.

Giovannucci D., Reardon T. (2001), "Understanding grades and standards—and how to apply them", in Giovannucci D. (a cura di), *A Guide to Developing Agricultural Markets and Agro-enterprises*, The World Bank, Washington D.C., pp.1–16.

Giovanucci D., Ponte S. (2005), "Standard as a new form of social contract? Sustainability initiatives in the coffee industry", *Food Policy*, vol.30, n.3, pp.284-301.

Giraud-Héraud E., Grazia C., Hammoudi A. (2008), "Regolamentazione della sicurezza sanitaria e comportamento strategico degli attori: una rassegna della letteratura", in: Grazia C., Green R., Hammoudi A. (a cura di), *Qualità e sicurezza degli alimenti. Una rivoluzione nel cuore del sistema agroalimentare*, Franco Angeli, Milano, pp.129-174.

Global-Gap (2012), "Growing a Stronger Brand. Global-Gap Annual Report 2012" http://www.globalgap.org/export/sites/default/.content/.galleries/documents/130124_AR12_web_en.pdf (accesso marzo 2014).

Gotzmani K., Tsiotras G. (2002), "The true benefits behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM", *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol.19, n.2, pp.151-169.

Graffham A., Karehu E., MacGregor J. (2007), "Impact of EurepGAP on Small-scale Vegetable Growers in Kenya", *Fresh Insight*, vol. 2.

Green R., Perito M.A. (2008), "Sicurezza alimentare e standard di qualità: verso una co-regulation tra il settore pubblico e privato", in: Grazia C., Green R., Hammoudi A. (a cura di), *Qualità e sicurezza degli alimenti. Una rivoluzione nel cuore del sistema agroalimentare*, Franco Angeli, Milano, pp.79-101.

Greenpeace (2007), "Food Without Pesticides. A guide to shopping for fruits and vegetables, including a comparison of supermarkets", http://www.greenpeace.de/fileadmin/gpd/user_upload/themen/umweltgifte/greenpeace_pesticide_guide_2007.pdf (accesso gennaio 2012).

Halkier B., Holm L. (2006), "Shifting responsibilities for food safety in Europe: an introduction", *Appetite*, vol.47, n.2, pp.127-133.

Handschuch C., Wollni M., Villalobos P. (2013), "Adoption of food safety and quality standards among Chilean raspberry producers – Do smallholders benefit?", *Food*

Policy, vol.40, pp.64-73.

Hatanaka M., Bain C., Busch L. (2005), "Third-party Certification in the Global Agrifood System", *Food Policy*, vol.30, pp.354-369

Hatanaka M., Busch L. (2008), "Third-Party Certification in the Global Agrifood System: An Objective or Socially Mediated Governance Mechanism?", *Sociologia Ruralis*, vol.48, n.1, pp.73-91.

Henson S. (2007), "The Role of Public and Private Standards in Regulating International Food Markets", *Journal of International Agricultural Trade and Development*, vol.4, pp.52-66.

Henson S. (2008), "Il ruolo degli standard pubblici e privati nella regolamentazione dei mercati agroalimentari internazionali", in: Grazia C., Green R., Hammoudi A. (a cura di), *Qualità e sicurezza degli alimenti. Una rivoluzione nel cuore del sistema agroalimentare*, Franco Angeli, Milano, pp.19-50

Henson S. (2011), "Private agrifood governance: conclusions, observations and provocations", *Agriculture and Human Values*, vol.28, pp.443-451.

Henson S., Heasman M. (1998), "Food Safety Regulation and the Firm: Understanding the Compliance Process", *Food Policy*, vol.23, pp.9-23

Henson S., Holt G. (2000), "Exploring incentives for the adoption of food safety controls: HACCP implementation in the UK dairy sector", *Review of Agricultural Economics*, vol.22, pp.407-420.

Henson S., Hooker N. (2001), "Private sector management of food safety: public regulation and the role of private controls", *International Food and Agribusiness Management Review*, vol.4, pp.7-17.

Henson S., Humphrey J. (2009), "The impacts of private food safety standards on the food chain and on public standard-setting processes", Paper Prepared for FAO/WHO, May 2009, ALINORM 09/32/9D Part II. Roma.

Henson S., Humphrey J. (2010), "Understanding the Complexities of Private Standards in Global Agri-Food Chains as They Impact Developing Countries", *Journal of Development Studies*, vol.46, pp.1628-1646.

Henson S., Humphrey, J. (2011), "Codex Alimentarius and Private Standards", in Van Der Meulen B. (a cura di), *Private Food Law: Governing Food Chains Through Contract Law, Self-regulation, Private Standards, Audits and Certification Schemes*, Wageningen Academic Publishers, pp.149-174.

Henson S, Jaffee, S. (2008), "Understanding Developing Country Strategic Responses to the Enhancement of Food Safety Standards", *The World Economy*, vol.31, pp.1-15.

Henson S., Masakure O., Boselie D. (2005), "Private food safety and quality standards for fresh produce exporters: the case of horticoagrisystems, Zimbabwe", *Food Policy*, vol.30, pp.371-384.

Henson S., Masakure O., Cranfield J. (2011), "Do fresh produce exporters in Sub-Saharan Africa benefit from GlobalGap certification?", *World Development*, vol.39, n.3, pp.375–386.

Henson S, Northen, J. (1998), "Economic Determinants of Food Safety Controls in the Supply of Retailer Own-Branded Products in the UK", *Agribusiness*, vol.14, n. 2, pp.113-126.

Henson S., Reardon T. (2005), "Private Agri-food Standards: Implications for Food Policy and the Agri-food System", *Food Policy*, vol.30, pp.241-253.

Herath D., Hassan Z., Henson S. (2007), "Adoption of food safety and quality controls: Do firm characteristics matter? Evidence from the Canadian food processing sector", *Canadian Journal of Agricultural Economics*, vol.55, n.3, pp.299–314.

Herzfeld T., Drescher L., Grebitus C. (2011), "Cross-national adoption of private food quality standards", *Food Policy*, vol.36, pp.401-411.

Hobbs J. (2003), "Incentives for the adoption of Good Agricultural Practices", comunicazione presentata al *FAO consultation on Good Agricultural Practices*, Roma, 10-12 Novembre.

Holleran E., Bredahl M., Zaibet L. (1999), "Private incentives for adopting food safety and quality assurance", *Food Policy*, vol.24, pp.669–683.

Homer S. (2010), "Standards and Market Preferences: Opportunities and Constraints", comunicazione presentata al *3rd GlobalHort High Value Agriculture Seminar*, http://www.globalhort.org/media/uploads/File/Video%20Conferences/VC3%20Issue%20Paper.pdf (accesso gennaio 2015).

Hooker N., Caswell J. (1999), "A framework for evaluating non-tariff barriers to trade related sanitary and phytosanitary regulation", *Journal of Agriculture Economics*, vol.50, n.2, pp.234-46.

Humphrey J. (2008), "Private Standards, Small Farmers and Donor Policy: Eurepgap in Kenya", *IDS Working Paper 308*, Brighton: Institute of Development Studies.

Humphrey J. (2012), **"**Food Safety, Private Standards Schemes and Trade: The Implications of the FDA Food Safety Modernization Act", *IDS Working Paper* 403, Brighton: Institute of Development Studies.

Ieri S. (2004), "La tutela delle produzioni agro – alimentari tipiche attraverso il Reg. CE 2081/92: il caso del Fagiolo di Sorana", in: Pacciani A., Belletti G., Marescotti A., Scaramuzzi S. (a cura di), *"I prodotti tradizionali e tipici nell'agricoltura e nel sistema agro-industriale della Toscana. Opportunità di valorizzazione e problemi di mercato",* Osservatorio Agro-Industriale per la Toscana, Terzo Rapporto, Osservatorio INEA di Economia Agraria per la Toscana, Firenze.

Jafee S. (2003), "From Challenge to Opportunity: Transforming Kenya's Fresh Vegetable Trade in the Context of Emerging Food Safety and Other Standards in Europe", *Agriculture and Rural Development discussion paper*, n.2, World Bank, Washington D.C.

Jafee S. (2005), "Food safety and agricultural health standards: Challanges and opportunities for developing country exports", *Poverty Reduction and Economic Management Trade Unit*, World Bank, Washington D.C., Report 31207.

Jaffee S., Henson S. (2004), "Standards and Agro-Food Exports from Developing Countries: Rebalancing the Debate", *World Bank Policy Research*, Washington D.C., Working Paper 3348.

Jaffee S., Henson S. (2005), "Agro-food Exports from Developing Countries: the Challenges Posed by Standards", in Aksoy M., Beghin J. (a cura di), *Global Agricultural Trade and Developing Countries*, The World Bank, Washington D.C.

Jaffee S., Masakure O. (2005), "Strategic Use of Private Standards to Enhance International Competitiveness: Vegetable Exports from Kenya and Elsewhere", *Food Policy*, vol.30, pp.316-333.

Jayasinghe-Mudalige U., Henson S. (2007), "Identifying economic incentives for Canadian red meat and poultry processing enterprises to adopt enhanced food safety controls", *Food Controls*, vol.18, pp.1363–1371.

Karipidis P., Athanassiadis K., Aggelopoulos S., Giompliakis E. (2009), "Factors Affecting the Adoption of Quality Assurance Systems in Small Food Enterprises", *Food Control*, vol.20, pp. 93-98.

Kindleberger C.P. (1983), "Standards as public, collective and private goods", *Kyklos*, vol.36, n.3, pp.377–396.

Kleinwechter U., Grethe H. (2006), "The adoption of the Eurepgap standard by mango exporters in Piura, Peru", comunicazione presentata a *26th International Association of Agricultural Economists Conference*, Australia, 12-18 Agosto.

Knowles T., Moody R., McEachern M. (2007), "European food scares and their impact on EU food policy", *British Food Journal*, vol.109, n.1, pp.43-67.

Konefal J., Mascarenhas M., Hatanaka M. (2005), "Governance in the Agro-food System: Backlighting the Role of Transnational Supermarket Chains", *Agriculture and Human Values*, vol.22, pp.291-302.

Lin C.F. (2013), "Public-Private Regime Interactions in Global Food Safety Governance", *Food and Drug Law Journal*, vol.69, n.2, pp.143-160.

Loader R., Hobbs J.E. (1999), "Strategic Responses to Food Safety Legislation", *Food Policy*, vol.24, pp.685-706.

Loconto A. (2010), "Value Chains and Chains of Values: Tracing Tanzanian Tea", comunicazione presentata al *116th EAAE Seminar "Spatial Dynamics in Agri-food Systems: Implications for Sustainability and Consumer Welfare"*, Parma, 14-15 aprile.

Lombardi P., Spadoni R., Canavari M. (2011), "Impatti dell'adozione del BRC Global Standard for Food Safety nelle imprese agroalimentari italiane", *Economia Agro-alimentare*, n.3, pp.81-106.

London Economics (2008), "Evaluation of the CAP policy on protected designations of origin (PDO) and protected geographical indications (PGI)", Study financed by the European Commission, Londra.

Mainville D.Y., Zylbersztajn D., Farina E., Reardon T. (2005), "Determinants of retailers' decisions to use public or private grades and standards: evidence from the fresh produce market of Sao Paulo, Brazil", *Food Policy*, vol.30, pp.334-353.

Makkawi B., Schick A. (2003), "Are Auditors Sensitive Enough to Fraud?", *Managerial Auditing Journal*, vol.6, pp.591-596.

Malorgio G., Grazia C. (2007), "Strategie produttive e commerciali della sicurezza alimentare: lo standard Global-Gap e il ruolo delle Organizzazioni di Produttori", comunicazione presentata al XLIV Convegno SIDEA *Produzioni Agroalimentari tra*

rintracciabilità e sicurezza: analisi economiche e politiche di intervento, Taormina, 8-10 novembre.

Mancini M. C. (2013), "Localised Agro-Food Systems and Geographical Indications in the Face of Globalisation: The Case of Queso Chontaleño", *Sociologia Ruralis*, vol.53, n.2, pp.180-200.

Ménard C., Valceschini E. (2005), "New institutions for governing the agri-food industry", *European Review of Agricultural Economics*, vol.32, pp.421-440.

Narrod C., Roy D., Okello J., Avendaño B., Rich K., Thorat A. (2009), "Public-Private Partnerships and Collective Action in High Value Fruit and Vegetable Supply Chain", *Food Policy*, vol.34, pp.8-15.

Okello J., Swinton, M. (2007), "Compliance with international food safety standards in Kenya's Green bean industry: Comparison of a small- and a large-scale farm producing for export", *Review of Agricultural Economics*, vol.29, n.2, pp.269-285.

Ouma S. (2010), "Global Standards, Local Realities: Private Agrifood Governance and the Restructuring of the Kenyan Horticulture Industry", *Economic Geography*, vol.86, n.2, pp.197–122.

Paganizza V. (2011), "Dai cetrioli spagnoli ai semi di fieno greco egiziani: crisi risolta?", *Rivista di Diritto Alimentare*, anno V, n.3.

Poksinska B., Jörn Dahlgaard J., Eklund J. (2006), "From compliance to value added auditing: Experiences from a Swedish ISO 9001:2000 certified organisation", *Total Quality Management*, vol.17, n.7, pp.879–892.

Polinsky A.M., Shavell S. (2000), "The Economic Theory of Public Enforcement of Law", *Journal of Economic Literature*, vol.38, pp.45-76.

Ponte S., Gibbon P. (2005), "Quality Standards Conventions and the Governance of Global Value Chains", *Economy and Society*, vol.34, n.1, pp.1-31.

Ponte S., Gibbon P., Vestergaard, P. (2011), "Governing through standards: an introduction", in Ponte S., Gibbon P., Vestergaard P. (a cura di), *Governing through Standards*, Houndmills: Palgrave Macmillan, pp. 1–24.

Post D. L. (2003), "Diffusion of International Food Safety Standards: Food Additive Regulation and the Codex Alimentarius Commission", comunicazione presentata a *American Political Science Association annual meeting*, Philadelphia.

Reardon T., Codron J., Busch L., Bingen J., Harris C. (2001), "Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries", *International Food and Agribusiness Management Review*, vol.2, pp. 421-435.

Reardon T., Farina E. (2002), "The rise of private food quality and safety standards. Illustrations from Brazil", *International Food and Agribusiness Management Review*, vol.4, pp.413-421.

Réviron S., Paus M. (2006), "Impact analysis methods regarding positive effects of Geographical Indications products on rural development", Special report, WP2, *European Project SINER-GI: Strenghtening International Research on Geographical Indications: from research foundation to consistent policy*, January www.origin-food.org

Rocchi B., Landi C. (2013), “Livelli di imprenditorialità nell'agricoltura Toscana”, *Agriregionieuropa*, n.34.

Samuelson P.A. (1954), “The pure theory of public expenditure”, *Review of Economics and Statistics*, vol.36, pp.387-89.

Schneider A., Hubertus G. (2006), “Case Studies: EurepGap”, European Commision Directorate-General JRC (Joint Research Centre) / IPTS (Institute for Prospective Technological Studies), http://foodqualityschemes.jrc.ec.europa.eu/en/documents/Casestudies_5-EurepGAP.pdf

Schulze H., Albersmeier F., Jahn G., Spiller, A. (2006), “Checklist governance: Risk-oriented audits to improve the quality of certification standards in the food sector”, comunicazione presentata al *16th annual world food and agribusiness forum, symposium and case conference of the IAMA*, Buenos Aires, 10-13 giugno.

Soon J.M., Baines R. (2013), “Public and Private Food Safety Standards: Facilitating or Frustrating Fresh Produce Growers?, *Laws*, vol.2 pp.1-19.

Souza Monteiro D., Caswell J. (2009), “Traceability Adoption at the Farm Level: An Empirical Analysis of the Portuguese Pear Industry”, *Food Policy*, vol.34, n.1, pp.94-101.

Spiller A., Schulze H. (2008), “Sviluppi e sfide degli standard di certificazione nella filiera agroalimentare internazionale”, in: Grazia C., Green R., Hammoudi A. (a cura di), *Qualità e sicurezza degli alimenti. Una rivoluzione nel cuore del sistema agroalimentare*, Franco Angeli, Milano, pp.51-78

Starbird A. (2005), “Supply Chain Contracts and Food Safety”, *Choices*, vol.20, n.2, pp.124-127.

Tallontire A., Opondo M., Nelson V., Martin A. (2011), “Beyond the vertical? using value chains and governance as a framework to analyse private standards initiatives in agri-food chains”, *Agriculture and Human Values*, vol.28, pp. 427-441.

Tennent R., Lockie S. (2011), “Production Relations under GLOBAL G.A.P: The Relative Influence of Standards and Retail Market Structure”, *Sociologia Ruralis*, vol.52, n.1, pp.31-47.

Thiedig F., Sylvander B. (2000), “Welcome to the club? An economical approach to geographical indications in the European Union”, *Agrarwirtschaft*, vol.49, n.12, pp.428-437.

Trifković N. (2014), “Food Standards and Vertical Coordination in Aquaculture: the Case of Pangasius from Vietnam”, *IFRO Working Paper*, 2014/01, University of Copenhagen.

Trienekens J., Zuurbier P. (2008), “Quality and Safety Standards in the Food Industry, Developments and Challenges”, *International Journal of Production Economics*, vol.113, pp.107-122.

Van der Valk, Van der Roest (2009), “National benchmarking against Global-Gap. Case studies of Good Agricultural Practices in Kenya, Malaysia, Mexico and Chile”, Report 2008, LEI Wageningen UR, The Hague.

Van Kleef E., Frewer L., Chryssochoidis G., Houghton J., Korzen-Bohr S., Krystallis T., Lassen J., Pfenning U., Rowe G. (2006), “Perceptions of food risk management

among key stakeholders: Results from a cross-European study", *Appetite*, Volume 47, n.1, pp. 46-63.

Van Waarden F. (2008), "Where to find a 'demos' for controlling global risk regulators? From private to public regulations and back", in Graz J., Noelke A. (a cura di), *"Transnational Private Governance and its Limits"*, Routledge, New York, pp.84-97.

Vandecandelaere E., Arfini F., Belletti G., Marescotti A. (a cura di) (2010), "Linking people, places and products: A guide for promoting quality linked to geographical origin and sustainable geographical indications". 2nd Edition, *Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) and SINERGI*, Roma. http://www.foodquality-origin.org/guide/index.html

Wenban-Smith M., Morikawa M., Jason M., Schulte P. (2009), "Assuring Consumer Confidence in Ethical Trade – Fact-Finding Process", http://www.isealalliance.org/sites/default/files/2009_FINAL_Ethical_Trade_Fact_Finding_Process_Report_0.pdf (accesso gennaio 2015).

Williamson O. (1975), "Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications", Free Press, New York.

Williamson O. (1985), "The economic institutions of capitalism", Free Press, New York.

Wouters J. (2012), "Private Law, Global Governance and the European Union", Leuven Center for Global Governance Studies, Working paper n.85, https://ghum.kuleuven.be/ggs/publications/working_papers/new_series/wp81-90/wp85.pdf (accesso gennaio 2015)

Zhou J., Jin S. (2009), "Adoption of Food Safety and Quality Standards by China's Agricultural Cooperatives: A Way out of Monitoring Production Practices of Numerous Small-scale Farmers?", comunicazione presentata a *International Association of Agricultural Economists Conference*, Pechino, 16-22 Agosto.