



# Interreg



UNION  
EUROPÉENNE



PRC  
Me  
TEA

## MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional

REGIONE  
TOSCANA



**Quinn**  
Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione



**Laore**

Agenzia regionale  
pro sviluppo in agricoltura  
Agenzia regionale  
per lo sviluppo in agricoltura



**AViTeM**

Agence des Villes et Territoires  
Méditerranéens Durables

# Censimento analitico delle buone pratiche d'impreditoria innovativa.

## Analisi dei modelli di innovazione delle imprese agricole multifunzionali

*Prodotto T.1.1.7 Report Socio-etnografico*

# INDICE

Premessa .....	3
1. Dentro l'azienda: l'organizzazione multifunzionale .....	3
1.1.. La crisi della modernizzazione agricola e l'emergere dei "nuovi contadini" .....	3
1.2 Il principio di multifunzionalità e le sue principali declinazioni.....	5
1.3 Forme di diversificazione multifunzionale: analisi di caso .....	8
1.4 Livelli di multifunzionalità.....	13
1.5 Strategie di multifunzionalità Indicatori di correlazione .....	16
1.6 Il ruolo della multifunzionalità nei progetti di sviluppo locale .....	19
2. Organizzazione e integrazione tra saperi tradizionali e strategie di innovazione: reti territoriali di tipo produttivo, commerciale, delle conoscenze. ....	26
2.1 Caratteristiche della rete economica esistente.....	30
2.2 Sezione Collaborazione.....	40
Collaborazione economica: fornitori (rapporti fiduciari) .....	42
Collaborazioni professionali, formali e informali .....	43
Collaborazioni con enti intermedi .....	45
2.3 Sezione su vantaggi/svantaggi territoriali, competenze necessarie e ipotesi contratti di rete .....	48
2.4 Competenze esterne .....	50
2.5 Il contratto di rete .....	54
3. Prodotti e specificità. Qualità/Buono e Innovazione.....	57
<b>3.1 Prodotti e specificità</b> .....	58
<b>3.3 Qualità e buono</b> .....	64
<b>3.3 Innovazione</b> .....	67
APPENDICE.....	70
Riferimenti Bibliografici .....	77

## Premessa

Questo Report è stato realizzato dall'ATI costituita dalla Società CRES S.A.S e dall'Associazione TERRAS – Laboratorio per lo sviluppo locale “Sebastiano Brusco”, a seguito del contratto del 3.8.17 per l'affidamento a struttura esterna di attività all'interno del progetto PROMETEA – Promozione della Multifunzionalità del settore agro-turistico – P.O. Italia/Francia marittimo 2014-2020 cig z121f93f63 da parte del Dipartimento di Scienze della Natura e del Territorio dell'Università degli Studi di Sassari. Il Responsabile scientifico della stesura del report è il Prof. Benedetto Meloni. Hanno collaborato: Lucetta Milani, Ester Cois Ernesto Batteta, Antonello Podda, Norma Baldino, Marco Locci, Erika Sois.

I contenuti di questo Report sono orientati a descrivere le risultanze dell'indagine sul campo dello studio delle imprese agricole multifunzionali di tipo agriturismo nella Regione Sardegna. Una particolare attenzione viene posta sugli aspetti organizzativi soffermandosi in particolar modo sulla combinazione di attività diverse all'interno dell'impresa, sulle relazioni e rapporti in cui si inseriscono le aziende, sui prodotti che realizzano, e su come concepiscono i concetti di qualità e innovazione.

## 1. Dentro l'azienda: l'organizzazione multifunzionale

### 1.1.. La crisi della modernizzazione agricola e l'emergere dei “nuovi contadini”

La questione rurale oggi riemerge (Mantino, 2008; Ventura e Milone, 2007; Barberis, 2009; Meloni e Farinella, 2013) in risposta alla crisi del modello di modernizzazione agricola che, dal secondo dopoguerra, ha avuto l'obiettivo dell'industrializzazione e meccanizzazione dell'agricoltura. Questo modello si caratterizzava per: intensificazione dei processi produttivi, incremento dei volumi e diminuzione dei costi; specializzazione settoriale e prevalenza di monoculture su larga scala; standardizzazione e replicabilità; indifferenza spaziale dei prodotti rispetto ai territori in cui sono coltivati; aumento della dipendenza delle aziende dagli input industriali e dalle nuove tecnologie; riduzione dell'agricoltura ad attività monofunzionale specializzata rivolta alla produzione di beni alimentari; fiducia nella capacità dei sistemi esperti di “controllare” la natura, mentre conoscenze tacite, sapere diffuso legato all'abilità artigianale, tecniche e saperi contadini, sono viste come un ostacolo al progresso ed espressione di arretratezza.

Il processo di modernizzazione ha provocato sul lungo periodo effetti negativi, come: aumento dei fenomeni di inquinamento ambientale, perdita di biodiversità (sia ecologica che culturale, con l'abbandono di cultivar locali), abbassamento della qualità dei prodotti e depauperazione dei terreni provocata dallo sfruttamento intensivo. Si è affermato un sistema dualista: da un lato, un'agricoltura intensiva nelle zone vocate, che permette incrementi quantitativi, ma provoca abbassamento della qualità dei prodotti e perdita di specificità; dall'altro, la marginalizzazione e lo spopolamento delle aree, in cui vengono meno quelle varieguate culture produttive che hanno da sempre qualificato la campagna europea e, in particolare, mediterranea. L'elevata dipendenza dal mercato globale (sia per l'approvvigionamento degli input che per la vendita) causa un impoverimento dei coltivatori e il fenomeno dell'*agricultural squeeze* (schiacciamento verso il basso del reddito agricolo, Ploeg, 2006): i beni agricoli sono trasformati in commodity, beni standardizzati ed interscambiabili, soggetti a bassa elasticità della domanda ed elevata competitività di costo. Sul mercato globale i produttori, relegati al ruolo di *price taker*, “subiscono” prezzi volatili e in discesa, a fronte di costi fissi in crescita. Inoltre, l'ingresso della grande distribuzione organizzata (GDO) ha portato ad una perdita di potere e informazione per consumatori e produttori, a vantaggio della fase di intermediazione che trattiene la maggior parte del valore aggiunto.

Il paradigma della modernizzazione si è scontrato con i limiti e le contraddizioni che aveva contribuito a definire, legati ai costi sociali, economici ed ambientali, di un'agricoltura che non risponde più al contesto territoriale e alle nuove esigenze sociali. Inoltre, la crisi attuale (con prezzi al ribasso e costi d'impresa in aumento) mette a dura prova proprio l'agricoltura specializzata e le aziende di grandi dimensioni, molto dipendenti dai mercati globali.

Al contempo, nelle aree rurali tendono a rafforzarsi forme di resilienza e di riorganizzazione, testimoniate dalla riemersione del modello contadino, meno dispendioso in termini di risorse economiche ed ambientali e per questo in grado di adattarsi in modo flessibile ai cambiamenti attuali.

Seguendo l'analisi di Ploeg (2008), i nuovi contadini sono un universo policromo di piccole imprese agricole, a vocazione artigianale e conduzione familiare, auto-organizzate, che rompono con lo schema dell'agroindustria e della monocultura intensiva, massimizzando la resa del capitale lavoro ed ecologico. Attraverso strategie di diversificazione multifunzionale ed ancoraggio territoriale, queste aziende tentano di guadagnare in autonomia, allentando la dipendenza dal mercato globale e dal capitale finanziario ed industriale, sia per gli input che per gli output, ampliando le fonti di reddito e connettendole a reti fiduciarie dirette con i consumatori, tramite forme di filiera corta.

In termini di input, la diversificazione si accompagna ad una diminuzione della dipendenza dai principali mercati industriali, fenomeno che è stato definito «fare agricoltura in modo economico» (Reijntjes et al., 1992). Questo è possibile anche grazie ad elementi esterni e di contesto che abbattano le economie di scala, incrementando la competitività della piccola produzione, come migliori reti di comunicazione, nuove tecnologie flessibili e poco costose che, ad esempio, rendono possibile l'auto-produzione di energia (Osti e Carrosio, 2012).

In termini di output, le aziende contadine diversificano sia affiancando nuove attività di beni e servizi a quella principale, sia puntando sulla valorizzazione di *speciality*, prodotti fortemente caratterizzati sul piano territoriale e culturale, in grado di spostare la competizione dal prezzo alla qualità. Questo tipo di diversificazione comporta anche la riorganizzazione dei rapporti nella filiera, con la costruzione di legami più orizzontali con i consumatori, basati sulla vendita diretta e su meccanismi di filiera corta (Sivini e Corrado, 2013). La filiera produttiva si "localizza" il più possibile in un'area di prossimità territoriale anche con la costituzione di reti tra imprese locali appartenenti a differenti fasi: la lavorazione e trasformazione in loco si accompagna alla costruzione di relazioni di vendita dirette, che contribuiscono alla formazione di nested market, circuiti di mercato di beni diversificati (Oostindie et al., 2010; Polman et al., 2010).

La diversificazione riguarda spesso settori, prodotti, processi nei quali la grande produzione non è presente e risponde al cambiamento dei modelli di consumo e alla crescente domanda di produzioni agroalimentari specifiche e diversificate per qualità, naturalità e territorio (Goodman, 2003), in cui sono importanti l'informazione sul prodotto e sulla sua storia, così come i legami fiduciosi che stanno dietro lo scambio (Marsden et al., 2000).

L'impresa contadina si fonda sul lavoro vivo, che spesso coinvolge direttamente i membri della famiglia; l'utilizzo di tecniche di produzione e di organizzazione del lavoro che hanno al centro il sapere pratico e la manualità, favorisce un minor dispendio in termini di risorse ambientali.

L'insieme di tali economie, fondate sul radicamento territoriale, contribuisce alla produzione del valore aggiunto (Ploeg, 2008) e funziona come una sorta di cuscinetto di salvataggio di fronte alla volatilità dei mercati. Un aumento dell'autonomia si realizza anche con il ricorso alla pluriattività

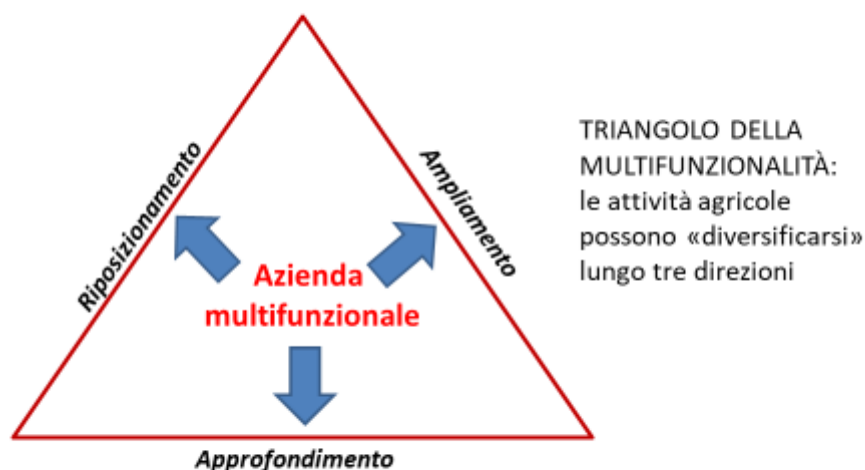
che, reincastonando l'agricoltura nelle attività rurali, favorisce la ricostruzione del legame tra agricoltura e natura. In sintesi, le aziende contadine si collocano in nuove forme di regolazione sociale, in cui si ridefiniscono i rapporti tra produzione, territorio e consumo e riaffiora la centralità della famiglia, con la sua capacità di attuare strategie di adattamento flessibili.

A partire da questo idealtipo, si osserva oggi una situazione di transizione, con imprese caratterizzate da gradi differenti di "ricontadinizzazione" (Ploeg, 2008) e soluzioni locali diversificate. Già nel 1999, una panoramica generale del fenomeno (basata su sei paesi europei, Irlanda, Inghilterra, Paesi Bassi, Germania, Spagna e Italia) mostrava che circa l'80% degli agricoltori europei applica una o più soluzioni riconducibili al modello contadino (Oostindie et al., 2002). Questa "ricontadinizzazione" non è un ritorno al passato, quanto una risposta proattiva al rischio di disattivazione (dismissione dell'attività) che sta investendo molti produttori, sempre più schiacciati dalla concorrenza globale e dalla diminuzione dei ricavi.

## 1.2 Il principio di multifunzionalità e le sue principali declinazioni

Le aziende contadine seguono strategie di diversificazione che creano «nuove forme di eterogeneità» (Oostindie et al.2002). Secondo Ploeg e Roep (2003), la differenziazione può incanalarsi lungo tre direttrici di trasformazione, che individuano i lati del cosiddetto triangolo della multifunzionalità: approfondimento, ampliamento e riposizionamento (deepening, broadening e regrounding).

### Multifunzionalità in agricoltura (Ploeg)



a) l'approfondimento (deepening), che riguarda azioni dirette alla valorizzazione della produzione agricola ed agroalimentare e all'incremento del valore aggiunto per unità di prodotto, attraverso la sostituzione dei fattori di produzione convenzionali, la riorganizzazione della filiera, una maggiore cura degli aspetti qualitativi del prodotto, la produzione di nuovi beni. Ne sono esempi sia le innovazioni di prodotto (ad es. produzioni di alta qualità, specialità regionali o locali certificate, o da agricoltura biologica), sia le innovazioni di processo (ad es. l'incorporazione delle attività di

trasformazione e vendita diretta in azienda, a km zero, o la creazione di occasioni partecipative per i consumatori nelle attività aziendali);

b) l'ampliamento (broadening), connesso alla diversificazione attraverso l'introduzione - nella mission e nella routine operativa dell'azienda - di attività generative di beni e servizi (per il mercato e non) di tipo non agricolo. L'ampliamento si riferisce all'inserimento di attività non agricole in azienda. Ne sono esempi significativi alcune attività legate ai servizi di ospitalità, ristorazione, servizi turistici diversificati ed esperienziali (escursionismo, cicloturismo, ippoturismo, visite guidate, paesaggistiche archeologiche); ma anche servizi sociali, di cura ed assistenza per le persone, e formazione (agricoltura sociale, fattorie didattiche, pet therapy...); servizi verdi, forme variegata di gestione della natura, della biodiversità e territorio; produzione di energia alternative, servizi rurali più tradizionali. In generale si tratta di attività no-food realizzate in azienda per rispondere a nuove esigenze dei consumatori e fornire servizi alla collettività;

c) il riposizionamento (regrounding), consistente nella ricollocazione dei fattori di produzione, con particolare riferimento alle attività extra-aziendali di composizione e diversificazione del reddito familiare (es. pluriattività) e alle pratiche di contenimento dei costi, al fine di potenziare l'autonomia dell'impresa di fronte alle incertezze del contesto socio-economico (Meloni 2013:24), e in generale di garantirne la sopravvivenza e la capacità di adattamento.

Il carattere multifunzionale dell'agricoltura e la consapevolezza di poter e saper assolvere a funzioni diversificate sono da sempre conosciuti. Gli elementi di novità sono costituiti dall'aver posto al centro dell'attenzione l'analisi dei legami esistenti tra queste caratteristiche e la loro relativa intensità (Cairol e Coudel 2005), dal riconoscimento della capacità della multifunzionalità di generare valore aggiunto per le imprese agricole e produrre beni pubblici, come i servizi agro-ambientali.

Nel processo produttivo agricolo gli output finali sono molteplici: non solo sono beni alimentari (commodities), ma anche servizi (non-commodities) (es. olivicoltura produce olio, ma anche regimazione idraulica e paesaggio).

Tra questi servizi alcuni hanno un mercato (es. agriturismo, agricoltura sociale) altri realizzano beni non di mercato con caratteristiche di non commerciabilità, come il paesaggio, la qualità delle acque, la biodiversità, la cultura che si presentano come esternalità positive sul territorio, (OECD 2001; Cavazzani 2006; Polman et al. 2010) non riproducibili in un contesto specializzato e intensivo e non importabili, per cui la localizzazione delle imprese conta, assume significato (Ploeg, 2008).

In passato, la gestione ufficiale dei servizi così detti "agro-ambientali" era in mano ai singoli Stati e a poche organizzazioni professionali preposte, e ciò implicava che nessun altro operatore rurale potesse occuparsi di tali servizi. Nel corso degli ultimi venti anni, in particolare nell'Unione Europea, è stato riscontrato un sempre più ampio riconoscimento del fatto che l'agricoltura, oltre a fornire beni privati, provvede anche alla creazione e alla preservazione di beni pubblici (paesaggio, sicurezza ambientale, biodiversità, benessere degli animali). Questa idea è espressa nel concetto di "agricoltura multifunzionale". Secondo l'OECD (2006), la multifunzionalità ha due caratteristiche fondamentali: l'esistenza di più merci, servizi o prodotti (non solo agricoli) e il fatto che alcuni di questi presentino caratteristiche non commodity (difficilmente commerciabili). Grazie a questo secondo aspetto, si creano esternalità positive e/o beni pubblici. Le aziende multifunzionali, oltre a produrre beni e servizi agricoli, generano e preservano questi beni pubblici.

Queste risorse «localmente prodotte» (che funzionano come beni collettivi) individuano «risorse comuni» *Common pool resources* (CPR) (Ostrom 1990) e possono essere presenti a monte dei

processi produttivi (paesaggi, terre comuni) o a valle (marchi territoriali); possono avere natura immateriale come le conoscenze locali, le competenze tecniche e le reti necessarie per convertire le risorse naturali in prodotti di qualità, l'innovazione, la ricerca; di natura materiale come paesaggio fisico e antropico (strutture aziendali e strade e percorsi), terre comuni, foreste, protezione idrogeologica, energie rinnovabili, biodiversità, benessere animale, sicurezza alimentare, qualità degli alimenti, varietà degli alimenti.

### 1.3 Forme di diversificazione multifunzionale: analisi di caso

In linea con il paradigma dell'organizzazione multifunzionale precedentemente esplicitato, tutte le aziende contadine analizzate nel corso della presente ricerca hanno messo in atto una combinazione di strategie di diversificazione multifunzionale.

Sul piano operativo, le pratiche a carattere multifunzionale attivate dalle imprese selezionate sono state suddivise nelle tre categorie sopra declinate: la prima unisce le pratiche di approfondimento e valorizzazione della produzione agricola (deepening); la seconda aggrega le pratiche che implicano un allargamento e differenziazione delle funzioni svolte dall'impresa agricola (broadening) a beni e servizi non alimentari, con particolare riferimento ai servizi turistici; la terza riunisce i casi di riallocazione dei fattori della produzione all'esterno dell'azienda (regrounding). Infine, un focus specifico ulteriore è posto sui margini di sostenibilità ambientale e sociale direttamente connessi alle attività aziendali di produzione di servizi non immediatamente traducibili in remunerazioni di mercato, ma foriere di esternalità positive per il contesto territoriale e la collettività (servizi non commodity) (tab.1).

Tab. 1 - Incidenza delle declinazioni dell'organizzazione multifunzionale nei processi produttivi aziendali (valori per macrocategorie)		
Macro-categorie	v.a.	%
Approfondimento innovazione di prodotto	40	95,2
Approfondimento innovazione di processo	40	95,2
<i>Approfondimento totale</i>	41	97,6
Ampliamento non agricole	18	42,9
Ampliamento agriturismo	41	97,6
<i>Ampliamento totale</i>	41	97,6
Integrazione	40	95,2
Riposizionamento	31	73,8
Servizi non commodity materiali	40	95,2
Servizi non commodity immateriali	36	85,7
<i>Servizi non commodity totale</i>	40	95,2
Totale questionari	42	100,0

Fonte: elaborazione degli autori su dati survey

È necessario innanzitutto mettere a fuoco i valori percentuali di incidenza delle diverse espressioni di multifunzionalità nelle strategie organizzative della produzione aziendale per macrocategorie (tab.1):

- ben 41 aziende su 42 (pari al 97,6% del totale delle aziende contattate) dichiarano di svolgere una qualche attività di approfondimento di innovazione di processo o prodotto, volte alla valorizzazione delle produzioni, specificate analiticamente secondo 9 categorie (Innovazione di prodotto: diversificazione, produzioni di qualità, specialità regionali, produzioni da agricoltura



biologica, produzioni con proprio marchio; Innovazioni di processo: trasformazione in azienda, vendita diretta; vendita nella grande distribuzione, coinvolgimento dei consumatori nell'attività);

- 41 aziende (corrispondenti al 97,6% del totale) svolgono attività di ampliamento e diversificazione, ossia almeno una pratica aggiuntiva alla produzione agricola in senso stretto. Ancora 18 aziende, 42,9 % praticano attività non agricole di servizi sociali tra le 3 proposte, agricoltura sociale, con inserimento di persone diversamente abili, fattorie didattiche, ma anche lavorazione conto terzi (es. imbottigliamento, etichettatura, molitura, ecc.);
- 41 aziende (97,6%) dichiarano di svolgere attività di agriturismo. Tra le attività di ampliamento agrituristiche il focus è stato posto soprattutto sul turismo rurale ed esperienziale: ristorazione, pernottamento in alloggio, ospitalità in area sosta (campeggio, roulotte, caravan), visite guidate (paesaggistiche, archeologiche), escursionismo, cicloturismo, ippoturismo, altre attività sportive, pet-therapy, partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale, convegni e eventi culturali, museo civiltà contadina o attività similari;
- 31 aziende svolgono attività di riposizionamento, con un'incidenza più contenuta rispetto alle altre declinazioni multifunzionali, ma a fronte di un valore percentuale comunque molto significativo e pari a quasi il 73,8% del totale: pluriattività, anche al di fuori dell'azienda, economie domestiche, autoproduzione e autoconsumo.
- Sul fronte della generazione di servizi non mercificati, declinato in servizi no commodity materiali e servizi no commodity immateriali, molte aziende (il 95,2% del totale) hanno dichiarato di produrre esternalità positive a ricaduta collettiva, su almeno molti dei 17 profili d'attività proposti. Gran parte delle aziende svolge una qualche attività nei servizi verdi e ambientali materiali (40, equivalente al 95,2%): manutenzione siepi e alberature aziendali tenendo conto dell'estetica del paesaggio, manutenzione e ripristino delle strutture aziendali e strade campestri, tenendo conto dell'estetica del paesaggio, gestione e manutenzione di muri a secco aziendali, manutenzione dei canali di scolo delle acque, serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo, riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere, energie rinnovabili, riutilizzo di scarti di lavorazione (scotta, nocciolino di oliva, ecc.), biodiversità, benessere animale, sicurezza alimentare, qualità degli alimenti, varietà degli alimenti. Un numero quasi equivalente (36 aziende coincidente con l'85,7%) svolge una qualche attività di servizi non commodity immateriali: marchi collettivi, sponsorizzazione di eventi, partecipazioni a ricerche, promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali, altri servizi al territorio.

Tab2 - Incidenza delle declinazioni dell'organizzazione multifunzionale nei processi produttivi aziendali (valori per attività)

Attività	v.a.	%
<b>Approfondimento - innovazioni di prodotto</b>	40	95,2
1.Diversificazione	34	81,0
2.Produzioni di qualità	37	88,1
3.Specialità regionali	35	83,3
4.Agricoltura biologica	12	28,6
5.Produzioni con proprio marchio	11	26,2

<b>Approfondimento - innovazioni di processo</b>	40	95,2
--	----	------

6.Trasformazione in azienda	38	90,5
7.Vendita diretta	22	52,4
8.Vendita nella GD	2	4,8
9.Coinvolgimento dei consumatori nell'attività	17	40,5

<b>Approfondimento totale</b>	41	97,6
-------------------------------	----	------

Fonte: Nostre elaborazioni su dati survey

Analizzando nello specifico l'incidenza delle forme di diversificazione multifunzionale per tipo di attività, specificate analiticamente attraverso 9 categorie (Tab. 2), tra le aziende contadine analizzate le attività di approfondimento più diffuse relative alle innovazioni di processo, volte alla valorizzazione della produzione agricola, sono la trasformazione in azienda (che riguarda 38 aziende, ossia il 90,5%) e la vendita diretta (riguarda 22 aziende, e quindi il 52,4% dei casi). Queste due pratiche rappresentano il primo passo nelle strategie di diversificazione del reddito tradizionalmente utilizzate dalle piccole imprese familiari per garantire il pieno utilizzo della manodopera familiare rispetto ai fabbisogni relativi alla sola produzione agricola. L'ampliamento della gamma di funzioni produttive svolte dall'azienda consente infatti di assorbire la manodopera disponibile, aumentandone la produttività e la redditività. Significativa è anche l'incidenza delle pratiche volte alle innovazioni di prodotto, alle produzioni di qualità (88,1%) e alle specificità regionali (83,3%), alle produzioni a basso impatto e di tipo biologico (28,6%). Il processo di diversificazione del prodotto è volto al superamento della specializzazione settoriale e della monocoltura intensiva standardizzata. In generale, le diverse espressioni di approfondimento praticate con maggiore frequenza (vendita diretta, trasformazione in azienda, prodotti tradizionali e di qualità) corrispondono a quelle attività che riescono a garantire da una parte una posizione di "riconoscibilità" all'interno dei mercati locali, dall'altra innescano al contempo un meccanismo almeno parziale di compensazione dei probabili costi più elevati dei beni di elevata qualità, a fronte dei benefici esterni prodotti a vantaggio collettivo. L'attenzione si sposta, quindi, dalla fase di produzione all'intera catena di offerta, coinvolgendo anche i consumatori nell'attività (35,5 %), con ricadute positive in termini di servizi non commodity.

Le forme specifiche di diversificazione delle attività di generazioni di servizi più frequenti, che coinvolgono la quasi totalità delle aziende (41), sono quelle connesse al turismo rurale (41 casi: 97,6%), all'agriturismo in senso più tradizionale con ristorazione (38 casi: 90,5%) e pernottamento in alloggio (32 casi:76,2%) (Tab.3). Forme di ampliamento significativamente rilevanti sono le attività di eco-turismo integrato e percorsi di turismo esperienziale che rispondono sempre più ad una domanda turistica attenta alla qualità e al rispetto dell'ambiente: visite guidate come paesaggistiche archeologiche (14 casi: 33,3%), escursionismo (9 casi: 21,4%), ippoturismo (6 casi: 14%), altre attività sportive (8 casi: 19%), soprattutto, partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale (14 casi:33,3%), convegni e eventi culturali (24 casi: 57,1 %) e anche attività analoghe a forme di museo della civiltà contadina (11 casi: 26,2%). Tra le attività non agricole di diversificazione dei servizi appaiono meno frequenti, ma socialmente rilevanti i servizi sociali come l'agricoltura sociale (5 aziende, ossia 11,9%) con inserimento di persone diversamente abili, e le fattorie didattiche (15, il 35,7%). La presenza in territori definiti di aziende che svolgono attività socialmente utili relative ai servizi sociali, non può essere valutata solamente in termini numerici, ma in rapporto al ruolo svolto all'interno della comunità; come nel caso dell'agricoltura sociale che risponde ad una domanda specifica di cura e di assistenza. Infine, tra i servizi esterni sono stati considerate anche le lavorazioni conto terzi (es. imbottigliamento, etichettatura, molitura), che tuttavia sono quasi inesistenti.

Tab.3 - Incidenza delle declinazioni dell'organizzazione multifunzionale nei processi produttivi aziendali (valori per attività)		
Attività	v.a.	%
<b>Ampliamento att. non agricole-servizi sociali</b>	<b>18</b>	<b>42,9</b>
10.Agricoltura sociale	5	11,9
11.Fattoria didattica	15	35,7
12.Lavorazioni conto terzi	1	2,4

<b>Ampliamento agriturismo-servizi turistici</b>	<b>41</b>	<b>97,6</b>
1.Ristorazione	38	90,5
2.Pernottamento in alloggio	32	76,2
3.Ospitalità in aree sosta	2	4,8
4.Visite guidate (paesaggistiche archeologiche)	14	33,3
5.Escursionismo	9	21,4
6.Cicloturismo	0	
7.Ippoturismo	6	14,3
8.Altre attività sportive	8	19,0
9.Pet-Therapy	2	4,8
10.Partecipazione ad attività az. di tipo esperienz.	14	33,3
11.Convegni e eventi culturali	24	57,1
12.Museo civiltà contadina o attività similari	11	26,2
13.Altro	18	42,9

<b>Ampliamento totale</b>	<b>41</b>	<b>97,6</b>
---------------------------	-----------	-------------

Fonte: Nostre elaborazione su dati survey

Sul fronte della generazione di servizi non mercificati, non immediatamente remunerativi, i casi aziendali analizzati presentano valenze estremamente significative, sia per servizi di natura immateriale, sia per quelli di natura materiale, rispettivamente 95,2% e 85,7% (Tab.4). Gli intervistati hanno dichiarato di produrre esternalità positive a ricaduta collettiva, con valori che si aggirano al di sopra del 50% su quasi tutti i 16 profili d'attività proposti per i servizi non commodity materiali: manutenzione siepi e alberature aziendali tenendo conto dell'estetica del paesaggio (71,4%), manutenzione e ripristino di strutture aziendali e strade campestri tenendo conto dell'estetica del paesaggio (69%), gestione e manutenzione di muri a secco aziendali (47,6%), manutenzione dei canali di scolo delle acque, e serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo (50%), riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere (78,6%), energie rinnovabili (52,4%), riutilizzo di scarti di lavorazione (scotta, nocciolino di oliva, ecc.) (54,8%), biodiversità (66,7%), benessere animale (54,8%,; sicurezza alimentare (73,8%), qualità degli alimenti (73,8%), varietà degli alimenti (47,6%). Per quanto riguarda i servizi non commodity immateriali che riguardano il rapporto col territorio e colle comunità locali abbiamo i seguenti valori: marchi collettivi (14,3%), sponsorizzazione di eventi (57,1%), partecipazioni a ricerche (38,1%), promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali (61,9%), altri servizi al territorio (38,2%).

Tab.4 - Incidenza delle declinazioni dell'organizzazione multifunzionale nei processi produttivi aziendali (valori per attività)		
Attività	v.a.	%
<b>Servizi non commodity materiali-Servizi ambientali e paesaggistici</b>	40	95,2
1.Manutenzione siepi e alberature aziendali tenendo conto dell'estetica del paesaggio	30	71,4
2.Manutenzione e ripristino strutture aziendali e strade campestri tenendo conto dell'estetica del paesaggio	29	69,0
3.Gestione e manutenzione di muri a secco aziendali	20	47,6
4.Manutenzione dei canali di scolo delle acque, e serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo	21	50,0
5.Riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere	33	78,6
6.Energie rinnovabili	22	52,4
7.Riutilizzo di scarti di lavorazione (scotta, nocciolino di oliva, ecc.)	23	54,8
8.Biodiversità	28	66,7
9.Benessere animale	23	54,8
10.Sicurezza alimentare	31	73,8
11.Qualità degli alimenti	31	73,8
12.Varietà degli alimenti	20	47,6
<b>Servizi non commodity immateriali-Reti territoriali</b>	36	85,7
13.Marchi collettivi	6	14,3
14.Sponsorizzazione di eventi	24	57,1
15.Partecipazioni a ricerche	16	38,1
16.Promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali	26	61,9
17.Altri servizi al territorio	16	38,1
<b>Servizi non commodity totale</b>	40	95,2

Fonte: Nostre elaborazione su dati survey

Sotto la categoria “integrazione” (tab5) sono state rilevate una serie di attività volte all'affiancamento e al coordinamento interaziendale, tra cui la partecipazione a consorzi turistici locali (7 casi: 16,7%), consorzi agrituristici (9 casi: 21,4%), strade del vino (6 casi: 14,3%). Sono state previste anche altre attività di rappresentazione e promozione dell'azienda, quali l'inserimento in guide (20 casi: 47,6%), siti internet (come quelli aziendali, social network, canali OTA) (36 casi: 85,7%), altre attività similari come articoli in giornali o riviste specializzate, trasmissioni televisive regionali e talvolta nazionali (14 casi: 33,3%).

Tra le aziende che praticano attività di riposizionamento, la grande maggioranza opta per strategie di contenimento dei costi connesse all'autoproduzione e all'autoconsumo (con un'incidenza del 66,7%), mentre molto meno diffusa appare la ricerca di fonti di reddito da lavoro remunerato al di fuori dell'azienda (la pluriattività riguarda solo il 42,9% delle aziende), a segnalare forse una

rilevante tendenza all'autonomia e una marcata vocazione all'autosufficienza di queste imprese a conduzione familiare.

L'interesse di questo profilo di comportamenti dichiarati relativi alla produzione di servizi materiali ed immateriali, alle forme di coordinamento interaziendali, alle forme di riposizionamento rimanda all'esistenza di imprese multifunzionali che dimostrano elevata consapevolezza del loro ruolo ambientale e del contributo attivo all'uso delle risorse naturali. Inoltre, tendono a mostrare una forte interrelazione con le attività che coesistono sul territorio, oltre che con le istituzioni e con gli altri attori sociali ai fini della circolazione delle informazioni, dell'accesso alla comunicazione, della promozione delle proprie attività, della formazione, ecc. (Brunori, 2003).

Come evidente da questo primo profilo di tipo macro, si tratta di un insieme di aziende con caratteristiche di spiccata multifunzionalità. È necessario tuttavia ricordare che le imprese sono state individuate tra quelle iscritte all'albo regionale della multifunzionalità delle aziende agricole e ittiche, sezione agriturismo, e quindi con un profilo specifico di innovazione di prodotto-servizio. Lo scopo di questa dimensione progettuale è quello di identificare, attraverso la selezione di buone pratiche, nuovi modelli di imprenditorialità multifunzionale ad alto livello di sostenibilità, da poter riproporre e trasferire ad altre imprese. Si tratta quindi non di un campione rappresentativo di una realtà locale o anche regionale, ma di un segmento di un ambito specifico, in grado tuttavia di segnalare linee di tendenza significative di processi di trasformazione in atto in ambito rurale nell'ultimo ventennio, come risposta alla crisi del settore, allo "schacciamento" dei redditi agricoli, dalla quale si può partire per attivare reti e percorsi e pacchetti territoriali agrituristici.

Tab5 - Incidenza delle declinazioni dell'organizzazione multifunzionale nei processi produttivi aziendali (valori per attività)		
Attività	v.a.	%
<b>Integrazione-Servizi Territoriali</b>	40	95,2
14.Consorzi Turistici Locali	7	16,7
15.Consorzi di agriturismi	9	21,4
16.Strade del vino	6	14,3
17.Inserimento in guide	20	47,6
18.Siti internet	36	85,7
19.Altro	14	33,3

<b>Riposizionamento</b>	31	73,8
20.Pluriattività	18	42,9
21.Economie domestiche	28	66,7

Fonte: Nostre elaborazione su dati survey

#### 1.4 Livelli di multifunzionalità

Le forme di diversificazione multifunzionale dell'organizzazione produttiva aziendale possono essere simultaneamente presenti, anche se in gradi diversi; la loro combinazione determina il livello di multifunzionalità complessivo della singola impresa (Ploeg, 2006). Sotto questo profilo, le tabelle 6.1 e 6.2 lasciano intravedere che sono molte le aziende agricole della popolazione analizzata che attivano contemporaneamente più di una funzione all'interno della stessa macro-categoria o tra macrocategorie di multifunzionalità.

È possibile mettere in evidenza come contemporaneamente una quota consistente di aziende svolga una o più attività di approfondimento e/o di ampliamento (1, 2, >2), almeno sulla base della

selezione di alcune attività particolarmente rappresentative delle due macrocategorie: è evidente connessione sostenuta, da una parte, tra la sommatoria delle attività di diversificazione, produzioni di qualità e di specialità regionali - ricomprese sotto la denominazione collettiva di “specificità” - e la vendita diretta per quanto riguarda la forma dell'approfondimento e, dall'altra parte, le attività agrituristiche relative alla forma dell'ampliamento; contemporaneamente le forme di diversificazione multifunzionale dell'organizzazione produttiva aziendale dovute alle sovrapposizioni tra “specificità” e produzione di beni non commodity sono significativamente rilevanti (Henke e Salvioni 2008).

Tab 6.1 - Intensità del livello di multifunzionalità tra macro-categorie per alcune attività significative (V.A.)

Attività	Macro-Categorie														
	approfondimento			ampliamento			integrazione			riposizionamento			servizi non commodity		
	1	2	>2	1	2	>2	1	2	>2	1	2	0	1	2	>2
Specificità	1	3	36	0	5	35	9	15	15	16	15	11	1	0	38
Vendita diretta	0	0	22	0	3	19	4	6	12	10	10	22	0	0	21
Agriturismo	2	3	36	0	6	35	9	15	16	16	15	11	1	0	39
Economie domestiche	1	1	26	0	2	26	4	10	13	13	15	14	0	0	27
Biodiversità	1	2	25	0	3	25	8	11	8	11	12	19	0	0	28
Sicurezza alimentare	2	2	27	0	3	28	6	10	14	12	14	16	0	0	31
Qualità degli alimenti	2	1	28	0	4	27	5	10	15	13	14	15	0	0	31

Fonte: Nostre elaborazione su dati survey

Tab 6.2 - Intensità del livello di multifunzionalità tra macro-categorie per alcune attività significative (%)

Attività	Macro-Categorie														
	approfondimento			ampliamento			Integrazione			riposizionamento			servizi non commodity		
	1	2	>2	1	2	>2	1	2	>2	1	2	0	1	2	>2
Specificità	2,4	7,1	85,7	0,0	11,9	83,3	21,4	35,7	35,7	38,1	35,7	26,2	2,4	0,0	90,5
Vendita diretta	0,0	0,0	52,4	0,0	7,1	45,2	9,5	14,3	28,6	23,8	23,8	52,4	0,0	0,0	50,0
Agriturismo	4,8	7,1	85,7	0,0	14,3	83,3	21,4	35,7	38,1	38,1	35,7	26,2	2,4	0,0	92,9
Economie domestiche	2,4	2,4	61,9	0,0	4,8	61,9	9,5	23,8	31,0	31,0	35,7	33,3	0,0	0,0	64,3
Biodiversità	2,4	4,8	59,5	0,0	7,1	59,5	19,0	26,2	19,0	26,2	28,6	45,2	0,0	0,0	66,7
Sicurezza alimentare	4,8	4,8	64,3	0,0	7,1	66,7	14,3	23,8	33,3	28,6	33,3	38,1	0,0	0,0	73,8
Qualità degli alimenti	4,8	2,4	66,7	0,0	9,5	64,3	11,9	23,8	35,7	31,0	33,3	35,7	0,0	0,0	73,8

Fonte: Nostre elaborazione su dati survey

Analogamente, quelli che svolgono attività diversificate di agriturismo mostrano significative connessioni con altre attività di approfondimento e con la produzione di beni e servizi collettivi.

A partire da questi dati, e in particolare dalla classificazione dell'intensità del livello di differenziazione aziendale entro la stessa macro-categoria o tra macro-categorie diverse per alcune attività significative, la scala di multifunzionalità può essere declinata considerando le composizioni da parte delle stesse aziende, tra attività riferite a forme diverse di multifunzionalità.

È possibile procedere a una classificazione delle forme di diversificazione multifunzionali dal punto di vista meramente quantitativo, considerando l'insieme delle attività svolte (nel nostro caso abbiamo individuato 42 possibili attività) suddivise tra approfondimento (9 attività), ampliamento (16 attività), integrazione+riposizionamento (8 attività), servizi non commodity (17 attività)-e riaggregando le aziende per quartili di attività svolte (ad esempio numero di attività sul totale 0-11,

12-21, 22-32, 33–42;corrispondenti alle percentuali indicate 0-25, 25-50, 50-75, 75-100). La Tabella 7 mostra per ciascuna cella il numero di aziende che in ogni macrovoce indicata attuano una percentuale data di attività. Ad esempio, il 6 riportato nella prima cella indica che 6 aziende attuano tra 0 e 25% di voci di approfondimento su un totale di 9; sotto vi è indicato il numero 19 che significa che 19 aziende scelgono tra 0 e 25% delle voci di ampliamento su un totale di 16. Se dovessimo focalizzare, a partire da questi dati le modalità di aggregazione e diversificazione quantitative più significative, è possibile vedere che su 42 aziende 25 (59,5%)svolgono tra 22-32 dell'insieme delle attività individuate (50–75 %),mentre altre 4 tra 33 e 42attività (oltre quindi il 75%). Pur nella loro genericità questi dati mostrano l'esistenza di processi di diversificazione multifunzionale significativi per il 70% delle aziende intervistate.

Tabella 7: Numero e percentuali di aziende che svolgono attività multifunzionali per macrocategoria e quartili

	% di voci nella categoria			
	0 – 25	25,1 - 50	50,1 - 75	75,1 – 100
approfondimento (9 attività)	6 (14,3 %)	7 (16,7 %)	19 (45,2 %)	10 (23,8 %)
ampliamento (16 attività)	19 (45,2 %)	16 (38,1 %)	7 (16,7 %)	0 (0 %)
integrazione+riposiz (8 attività)	4 (9,5 %)	18 (42,9 %)	18 (42,9 %)	2 (4,8 %)
mf non commodity (17 attività)	5 (11,9 %)	6 (14,3 %)	19 (45,2 %)	12 (28,6 %)
totale (42 attività)	2 (4,8 %)	11 (26,2 %)	25 (59,5 %)	4 (9,5 %)

Legenda: numero di attività corrispondenti alle percentuali indicate

	0 – 25	25,1 - 50	50,1 - 75	75,1 - 100
approfondimento (9 attività)	0 – 2	3 - 5	6 - 7	8 - 9
ampliamento (16 attività)	0 – 4	5 - 8	9 - 12	13 - 16
integrazione+riposiz (8 attività)	0 – 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8
mf non commodity (17 attività)	0 – 4	5 - 9	10 - 13	14 - 17
totale (42 attività)	0 – 11	12 - 21	22 - 32	33 - 42

Fonte: Nostre elaborazione su dati survey

Dal punto di vista analitico è necessario, tuttavia, definire un gradiente di multifunzionalità, articolato secondo livelli qualitativi, che non si basi solo sulla diversificazione puramente numerica, ma soprattutto sulle forme e combinazioni di differenziazione, che rimandano a strategie aziendali multifunzionali specifiche. Wilson (2008) distingue tra multifunzionalità debole, media, forte.

La multifunzionalità debole costituisce un livello di base comune a tutte le principali tipologie aziendali. Essa corrisponde alla concezione più classica di multifunzionalità, legata alla produzione congiunta di beni agricoli e - per certi versi inconsapevole -di esternalità, con limitato ricorso alla diversificazione, senza implicare, se non in maniera marginale, una riorganizzazione dei fattori produttivi in azienda. L'obiettivo delle imprese che ricadono in questa tipologia di multifunzionalità è prevalentemente quello di mantenere l'impresa agricola vitale e autonoma, basata su miglioramento di processo e prodotto, attraverso un modello di integrazione lasca dell'agricoltura con il resto del sistema economico e tramite un ricorso alla diversificazione limitato alla produzione di beni alimentari, ossia quello che abbiamo individuato come approfondimento di prodotto e di processo.

La multifunzionalità media implica invece un percorso intenzionale di riorganizzazione delle risorse aziendali, che coinvolge sia il lavoro familiare che le strutture produttive, si pensi, ad esempio, agli

edifici dedicati all'agriturismo o al recupero di vecchie stalle, che diventano i luoghi di vendita dei prodotti aziendali. Obiettivo è l'aumento della diversificazione e della autonomia dell'impresa attraverso l'innovazione di prodotto, le innovazioni di processo, la produzione di qualità, la vendita diretta, la trasformazione in azienda, coniugati con l'inserimento di attività non agricole, attività no-food rivolte al mercato, come servizi turistici, ospitalità, ristorazione.

La multifunzionalità forte implica un profondo processo di trasformazione culturale e sociale della filosofia aziendale che, in qualche modo, viene a sostenere la trasformazione dell'organizzazione produttiva. L'elevato grado di multifunzionalità si esprime in primo luogo attraverso una diversificazione dell'uso dei fattori della produzione e delle fonti di reddito familiare. Tuttavia la diversificazione di processo e di prodotto, pure essendo presente, non rappresenta da sola l'identità aziendale che focalizza le attività di generazione di servizi legati al turismo e all'ospitalità, e inoltre le attività di generazione di beni non mercificati che sono pubblici. Esse hanno, in genere, un'elevata consapevolezza del loro ruolo ambientale e del contributo attivo che possono dare alla gestione delle risorse naturali, dell'inquinamento e del paesaggio antropico, come nel caso della cura del sistema insediativo, delle strade campestri. Inoltre, tendono a mostrare una forte integrazione con le attività che coesistono sul territorio, come la promozione delle proprie attività, la partecipazione sponsorizzazione di eventi, la circolazione delle informazioni, l'accesso alla comunicazione e ai siti internet, la formazione, la partecipazione a ricerche, l'adesione a marchi collettivi, la promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali. In sintesi siamo in presenza di un passaggio dalle attività multifunzionali connesse al business a quelle connesse al territorio.

Si genera un passaggio dalla sola multifunzionalità aziendale alla multifunzionalità del territorio attraverso la produzione di beni pubblici, l'interrelazione con le attività che coesistono sul territorio. È un processo che può essere definito di intensificazione ecologica, azienda post-produttivistica (Brunori 2017).

### **1.5 Strategie di multifunzionalità Indicatori di correlazione**

Le tabelle 8, 9, 10 e 11 in appendice forniscono alcuni indizi rilevanti sulle pratiche aziendali di diversificazione e integrazione, a partire dai valori di correlazione più significativi calcolati tra tutte le attività che scandiscono le diverse categorie di multifunzionalità. Nella tabella 8 i valori riportati mostrano in cima alle singole colonne la percentuale delle aziende che svolgono una specifica attività (es. nel caso della diversificazione di prodotto 81%). I valori correlati sottostanti per colonna o per riga indicano quali altre pratiche aziendali l'insieme specifico delle aziende individuate a monte svolge contemporaneamente (per es. il 76% delle aziende che fanno differenziazione di prodotto fanno anche produzioni di qualità, il 71% specificità regionali, ...). I valori superiori al 50% possono essere assunti come indicatori di un buon livello di correlazione.<sup>1</sup>

Abbiamo visto come la totalità delle aziende dichiarano di svolgere una qualche attività di approfondimento di innovazione di processo o prodotto. L'attività di approfondimento più diffusa relativa alle innovazioni di processo è la trasformazione in azienda che si accompagna alla diversificazione del prodotto, volto al superamento della specializzazione territoriale e della monocultura.

In primo luogo, osservando i valori di correlazione delle aziende che svolgono attività di diversificazione di prodotto con le altre pratiche inerenti lo spettro della multifunzionalità, i dati più

---

<sup>1</sup> Proponiamo qui prime elaborazione di tipo descrittivo, da approfondire con i dati su tutte le aree progetto con indicatori di correlazione come un'analisi delle corrispondenze multiple, utile per individuare i modelli aziendali multifunzionali più significativi e comparabili



rilevanti riguardano la trasformazione in azienda (81%), le produzioni di qualità (77%), le specialità regionali (71%). Tra i valori più alti si distingue quello relativo alla correlazione con l'attività di agriturismo, la ristorazione (74%), il pernottamento in alloggio (67%); minori, anche se significativi, sono la vendita diretta (45%), il coinvolgimento dei consumatori nell'attività (36%), le visite guidate in azienda (29%) e la fattoria didattica (29%). Valori alti di correlazione esistono in relazione al contributo attivo alla gestione delle risorse naturali e del paesaggio interno all'azienda e alla qualità e varietà degli alimenti. Si tratta prevalentemente di attività intenzionali di produzione di servizi non commodity, tramite le quali l'azienda si rapporta direttamente con i consumatori e il contesto di appartenenza, migliorando al contempo in maniera significativa le proprie fonti di reddito. In quest'ottica, la connessione tra diversificazione di prodotto e cura del paesaggio dello spazio azienda attraverso manutenzione di siepi e alberature aziendali (55%), la manutenzione e il ripristino delle strutture aziendali e delle strade campestri tenendo conto dell'estetica del paesaggio (52%) si lega fortemente al ruolo di interfaccia dell'impresa rispetto ai clienti ricevuti per la vendita diretta o accolti in agriturismo o nelle fattorie didattiche, in quanto corrisponde ad una postura anche "reputazionale" di attenzione al marketing e all'immagine veicolata all'esterno, secondo canoni di piacevolezza estetica e sostenibilità ambientale. Il paesaggio, cioè, ha la duplice valenza di bene economico e bene ecologico collettivo: in altri termini, il rafforzamento reciproco di queste pratiche multifunzionali sorregge non solo la vendita dei prodotti agro-alimentari in senso stretto, ma anche la vendita di specificità ambientale presentata al meglio delle sue potenzialità, come territorio. Un altro indizio relativamente significativo è dato dal valore non trascurabile di correlazione tra le attività di diversificazione e l'attenzione alla biodiversità (55%): facendo diversificazione, e in particolare ponendo l'accento sulle produzioni di qualità, è evidente che le aziende puntano molto sulla biodiversità delle produzioni regionali specifiche, contemporaneamente sul benessere animale e sulla sicurezza alimentare.

Con la narrazione tramite intervista le aziende creano anche una auto-rappresentazione: si potrebbe supporre che l'esplicitazione della cura della biodiversità e del paesaggio svolga anche una funzione di legittimazione, quale giustificazione complessiva di strategie multifunzionali dirette a molteplici finalità quali quelle remunerative. Si nota una correlazione interessante di diversificazione di prodotto con la messa in atto di economie domestiche (52%), che configurano una destinazione di parte della produzione aziendale non tanto per l'autoconsumo in senso stretto, quanto per lo scambio e/o la vendita informale di beni e prestazioni entro le catene di reciprocità, che scandiscono le reti parentali, amicali e comunitarie, oltre i limiti dell'unità familiare coincidente con lo spazio dell'azienda.

Complessivamente dunque l'indice di correlazione più interessante associato alle aziende che fanno diversificazione di prodotto riguarda le voci produzioni di qualità (76%) per quanto riguarda l'approfondimento, qualità degli alimenti (60%) per quanto riguarda i servizi non commodity, da assumere nell'insieme come strategia intenzionale di produzione di qualità mediante la moltiplicazione delle specificità tutelate e prodotte, anche attraverso vendita diretta e la trasformazione in azienda dei prodotti di qualità in grado di generare valore. Questa strategia si accompagna alla diversificazione dei servizi verdi, sociali, turistici e commerciali. Siamo di fronte a ciò che si manifesta come un processo che potremmo definire di rifondazione multifunzionale forte, che attraverso la differenziazione garantisce non solo premium price, valore aggiunto e liquidità, ma genera anche riconoscimento e reputazione. Dunque la diversificazione, in questo senso, non va assunta tanto come mera sommatoria di attività, in ottica di addizione quantitativa, quanto come versatilità produttiva funzionale all'attenzione alla qualità: risponde a soglie elevate di unicità e tipicità garantite e apprezzabili dei propri *outcomes*.

Oltre che tramite la diversificazione dei prodotti e dell'uso dei fattori di produzione, un livello forte di multifunzionalità si esprime – secondo la formulazione richiamata di Wilson (2008) – anche attraverso un'elevata consapevolezza aziendale del ruolo ricoperto nei confronti dell'ambiente, con particolare attenzione all'uso delle risorse naturali, in un'ottica di forte coesione con i territori e le comunità locali di riferimento. Osserviamo dunque gli indici di correlazione dell'attività non commodity di “gestione del paesaggio”, intesa non solo nel senso strumentale di migioria aziendale ma in termini di presidio del territorio, in linea con la transizione dal paradigma del produttivismo a quello della sostenibilità, che Wilson (2008) individua come elemento centrale della diffusione del principio di multifunzionalità contadina. I valori più alti rispetto alla cura del paesaggio riguardano la manutenzione di siepi e alberature aziendali tenendo conto dell'estetica del paesaggio, (71% dei casi). Questa forma di cura è direttamente connessa anche alla manutenzione e ripristino delle strutture aziendali e strade campestri (57%), alla gestione e manutenzione di muri a secco aziendali (38%), alla manutenzione dei canali di scolo delle acque e serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo (57%). Questi elementi estendono la tutela ambientale anche oltre i confini dell'azienda, nello spazio comune, mettendo a resa circuiti virtuosi di benessere reciproco tra azienda ed ecosistema circostante, anche nella sua versione infrastrutturale ed antropica, rappresentata ad es. dai sentieri di penetrazione e dalla conservazione dei muretti a secco.

In modo analogo possiamo leggere i comportamenti dichiarati connessi al controllo dell'inquinamento, alla riduzione dell'uso di fertilizzanti e pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere, alla produzione di energie rinnovabili da immettere nei circuiti esterni extra-aziendali, che si configura quindi anche come un servizio a ricaduta collettiva.

La cura del paesaggio risulta inoltre connessa alla biodiversità (52%), alla diversificazione di prodotto (55%), alle produzioni di qualità (67%), alle specialità regionali (67%), alla trasformazione in azienda (67%), alla vendita diretta (43%). Appare forte la connessione da parte delle aziende che le praticano tra le attività di gestione interna del paesaggio aziendale e le attività di agriturismo, di ristorazione (67%), di pernottamento (55%), di fattoria didattica (29%), giacché, come abbiamo già accennato, si suppone che l'una sia funzionale alla massima redditività dell'altra. Il coinvolgimento dei consumatori anche in forme specifiche di accoglienza turistica (visite guidate come paesaggistiche archeologiche, escursionismo, ippoturismo, altre attività sportive, soprattutto, partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale, convegni e eventi culturali, assieme anche ad attività analoghe a forme di museo della civiltà contadina), se pur limitate nel numero non possono essere confinate soltanto all'interno della azienda. Si potrebbe supporre che queste attività siano compresenti in modo sostenuto soprattutto nei casi in cui la vocazione produttiva agricola dell'azienda, espressa dagli elevati indici di diversificazione prima richiamati, sia decisamente accompagnata e sostenuta dalla specializzazione aziendale in attività no-food come quella di accoglienza turistica. Inoltre sempre di più la riproduzione delle aziende dipende dalla capacità di generare rappresentazioni che in qualche modo servono a legittimare i valori dell'azienda, di connettere la cura del paesaggio fisico e antropico alla sicurezza alimentare (62%), alla qualità degli alimenti (62%), alla varietà degli alimenti (40%), alla promozione delle tradizioni ed eredità culturali (45%). Come abbiamo già osservato, il paesaggio ha la duplice valenza di bene ecologico collettivo e di bene economico: il rafforzamento reciproco delle pratiche multifunzionali di gestione del paesaggio sorregge non solo la vendita dei prodotti agro-alimentari in senso stretto, ma anche il turismo e la vendita di specificità ambientali. Nei circuiti di reciprocità informale, propri delle economie domestiche (52%), è plausibile supporre che gli scambi informali di prodotti a fronte di prestazioni possano far sì che queste ultime si declinino anche come attività di aiuto amicale esterno

nella cura del paesaggio aziendale (ad es. in alcune fasi del processo produttivo vitivinicolo di lavorazione connesse alla vendemmia).

Per quanto riguarda le attività di agriturismo, con particolare riguardo a quella di ristorazione, le correlazioni più significative nelle pratiche aziendali si riscontrano con la trasformazione in azienda (86%), le produzioni di qualità (81%), le specialità regionali (76%), naturalmente con il pernottamento (74%), l'organizzazione di convegni ed eventi (52%), inserimento in guide (40%) e soprattutto in siti internet (79%). Valori discreti si rilevano anche relativamente alla gestione dei suoli attraverso la riduzione dei fertilizzanti (74%), alle pratiche di tutela della biodiversità (62%), concomitanti alla manutenzione del verde (67%) e delle strutture aziendali (64%), che denotano una forte attenzione al bilancio e all'uso delle risorse naturali e al contempo intercettano frange non banali del cosiddetto turismo esperienziale e, nello stesso senso, di garanzia della qualità e varietà dei prodotti consumati in loco, quale driver principale del successo reputazionale della struttura turistica rurale nel medio e nel lungo periodo.

L'agricoltura biologica, pur contenuta nei numeri (12 casi, Tab. 8), si appalesa come aspetto interessante di multifunzionalità, perché nella totalità dei casi le imprese praticano produzioni di qualità trasformate in azienda, quasi tutte producono specialità regionali, fanno ristorazione e gestione del paesaggio interaziendale, tutelano la biodiversità. Anche il dato di correlazione con il coinvolgimento dei consumatori nelle attività dell'azienda è interessante, perché potrebbe alludere al fatto che le aziende impegnate sul fronte dell'agricoltura biologica rispondano a una precisa domanda di nicchia, espressa nei cosiddetti "mercati nidificati", in una sorta di intercettazione della committenza. In questa prospettiva si può assumere che le aziende agricole biologiche, data la molteplicità delle proprie correlazioni positive, si avvicinino a profili di multifunzionalità forte e di alto livello e incontrano anche i parametri di qualità dal versante dei consumatori.

Infine, sono solo 2 le aziende che vendono nel canale della GDO, equivalente al 5% del campione. In entrambi i casi praticano vendita diretta, produzioni con proprio marchio, specialità regionali, produzioni di qualità, diversificazione, ma non produzione biologica. Entrambi sono agriturismi, fanno pluriattività esterna all'impresa e prestano attenzione alla manutenzione ambientale e aziendale, al benessere animale e alla qualità degli alimenti. Si tratta, ad un primo approccio da verificare puntualmente caso per caso, di aziende strutturate in grado di confrontarsi anche con la Grande Distribuzione. Tuttavia, nell'insieme la vendita nella grande distribuzione appare sconnessa dalla grande maggioranza delle pratiche multifunzionali delle piccole aziende contadine a conduzione familiare. Questo significa che in generale permangono circuiti alternativi di distribuzione dei prodotti agro-alimentari contadini, strutturati secondo modalità di vendita diretta e comunque diversificata, e questo parallelismo esplicita di frequente un atteggiamento resistenziale, da parte dei piccoli produttori di qualità, di immettersi nel mare magnum delle multinazionali del commercio, a fronte di rischi di schiacciamento dei prezzi e di misconoscimento della propria logica produttiva e di finalità di consumo. La preferenza per la vendita diretta a scapito della vendita nella grande distribuzione rivela dunque un'intenzione diffusa di autonomia in tutte le fasi produttive, dal reperimento delle materie prime alla commercializzazione.

## **1.6 Il ruolo della multifunzionalità nei progetti di sviluppo locale**

Come abbiamo provato a mettere a fuoco nella nostra analisi sulle pratiche aziendali, a partire dai valori di correlazione calcolati tra tutte le attività che scandiscono le diverse categorie di multifunzionalità, ci sono diversi gradienti di multifunzionalità. Ci sono aziende che hanno una multifunzionalità debole, quindi hanno un livello di produzione di beni pubblici relativamente

limitata, perché si concentrano molto sulla produzione di cibo, fibra e materiali, accanto ad aziende che perseguono una multifunzionalità di tipo forte, in cui la presenza di altri beni e servizi, soprattutto di beni pubblici, è, se non preponderante, sicuramente molto importante.

A circa 30 anni dall'inizio del dibattito sulla multifunzionalità, è importante chiedersi, come suggeriva Brunori nel seminario di lancio del progetto PROMETEA, tenutosi ad Alghero il 21 aprile 2017, da cui queste note traggono materiali e spunti di ragionamento finalizzati al progetto, in che modo facilitare la transizione da una multifunzionalità debole a una multifunzionalità forte e soprattutto come rafforzare il ruolo nel territorio e le capacità di coordinamento delle aziende multifunzionali, al fine di aggregare l'offerta turistica grazie all'integrazione dei servizi proposti a livello locale. Va ricordato ancora che lo scopo del progetto PROMETEA è quello di identificare, attraverso la selezione di buone pratiche, nuovi modelli di imprenditorialità multifunzionale e ad alto livello di sostenibilità da poter riproporre e trasferire ad altre imprese.

Brunori individua i sentieri di questa transizione (fig. 1), attraverso la rielaborazione del modello di Ploeg del 2008, che aveva identificato percorsi di transizione da parte di aziende agricole, volti al superamento del modello tradizionale di azienda fortemente specializzata, non diversificata, che tende a crescere di scala, semplificando le proprie operazioni e integrandosi con il mercato e non con il proprio territorio. Questo passaggio è visto attraverso tre percorsi. Prima di tutto la creazione di valore attraverso prodotti di qualità, vendita diretta, trasformazione in azienda, poi attraverso la diversificazione delle attività, l'inserimento di attività non agricole no-food realizzate nell'azienda, e quindi la progettazione e lo sviluppo di servizi di vario tipo: dai servizi turistici e commerciali ai servizi verdi, ai servizi sociali. Tutto ciò può essere tradotto come rifondazione che è basata su un ripensamento dei costi di produzione. Mentre l'agricoltura moderna si basa su investimenti di capitale circolante e capitale fisso, nel caso delle aziende multifunzionali invece la riduzione dei costi è diventata, in un periodo di crisi, uno degli obiettivi fondamentali, correlata all'utilizzo degli input interni, alla trasformazione in azienda, alle produzioni di qualità, alle specialità regionali. La rinascita del modello contadino (i nuovi contadini su cui insiste Ploeg 2008) passa infatti attraverso la rottura con lo schema della modernizzazione e attraverso il processo di differenziazione degli input: tecnologie flessibili, lavorazione diretta, diversificazione di prodotto in settori diversi dall'agroindustria. In termini di output, le aziende contadine diversificano sia puntando sulla valorizzazione di *speciality*, prodotti fortemente caratterizzati sul piano territoriale e culturale, in grado di spostare la competizione dal prezzo alla qualità, sia affiancando nuove attività di produzione di beni e servizi a quella principale. In molti casi si tratta di beni pubblici: cura della persona e del territorio, servizi per l'ecosistema, legami sociali spesso connessi ai servizi turistici.

Quindi tutti paradigmi di quella che oggi chiameremo agri-ecologia, sono stati progressivamente introdotti all'interno delle aziende. Siamo di fronte ad un processo di transizione del comparto, fondato su pratiche agricole e strategie aziendali innovative, inscritte nel solco di un rapporto secolare tra lavoro vivo, natura, tessuto sociale, territorio.

**Figura 1: I sentieri della transizione**

## Diversificazione

- Servizi verdi
- Servizi sociali
- Servizi turistici
- Servizi commerciali

## Creazione di valore

- Prodotti di qualità
- Vendita diretta
- Trasformazione in azienda

## Rifondazione

- \* riduzione dei costi
- \* utilizzo di input interni

Fonte: Slide Gianluca Brunori in seminario lancio progetto PROMETEA, Alghero 21 aprile 2017

Oggi noi possiamo dire che la multifunzionalità è un fattore vincente anche dal punto di vista economico, presenta infatti diversi caratteri che conferiscono alle imprese connotati di economicità, che possono irrobustirne le capacità di resilienza nello scenario competitivo attuale.

In primo luogo perché la multifunzionalità forte genera una serie di aspetti positivi: differenziazione, prodotti di qualità, specificità territoriale trasformazione in azienda vendita diretta. con la possibilità di valorizzare il lavoro familiare, le risorse aziendali, l'utilizzo di input interni e la riduzione dei costi. Ne deriva la possibilità di praticare un differenziale di prezzo positivo, a condizione di perseguire strategie di commercializzazione efficaci ed efficienti, Oltre a ciò, la vendita diretta facilita la disponibilità di liquidità, fondamentale per risanare i cicli finanziari dei processi produttivi dell'impresa agricola, che le aziende con relazioni di filiera più lunghe non sono in grado spesso di realizzare. Si tratta, inoltre, di attività che più facilmente riescono a garantire una posizione di "riconoscibilità" all'interno dei mercati locali e non. Ne deriva nell'insieme una sorta di vantaggio competitivo e reputazionale che consente, in mercati sempre più globalizzati, di differenziarsi e quindi di apparire diversi rispetto ad altre aziende, ad altri territori. Le basi economiche della multifunzionalità forte passano quindi attraverso un processo di differenziazione che genera reputazione, premium price, valore aggiunto, liquidità. Questo processo si tiene economicamente in piedi anche -ma non prevalentemente- attraverso policy specifiche: il primo pilastro della PAC altro non è che una remunerazione della multifunzionalità, quale risultato del patto sociale tra città e campagna.

Il secondo elemento che contribuisce alla creazione di valore è il passaggio dalla multifunzionalità aziendale alla multifunzionalità del territorio. Per esempio, all'interno di un sistema vitato noi abbiamo il vigneto, che è la produzione primaria; sullo sfondo abbiamo un paesaggio, che in parte è prodotto direttamente dall'azienda: non fa parte della produzione di vino, ma è un bene pubblico che contraddistingue un intero territorio, di cui possono beneficiare altri attori del territorio stesso e che rappresentano l'elemento di attrazione per il consumatore e la capacità del territorio di sviluppare valore,

L'interesse di questo profilo di comportamenti dichiarati rimanda all'esistenza di imprese multifunzionali forti che hanno, come abbiamo visto, un'elevata consapevolezza del loro ruolo ambientale e del contributo attivo all'uso delle risorse naturali. Inoltre, tendono a mostrare una forte interrelazione con le attività che coesistono sul territorio.

In presenza di questa forte connessione tra impresa e territorio ci troviamo di fronte alla domanda: “Ma che tipo di modelli di business possiamo incoraggiare a partire da questi concetti? E qual è la differenza tra questi modelli di business e quelli del passato?”. Brunori ha provato a dare una risposta attraverso una classificazione di modelli sulla base di due criteri. Da una parte quello di multifunzionalità forte e di multifunzionalità debole, come illustrato precedentemente, dall’altra sull’asse della specializzazione e diversificazione (fig. 2).

**Figura 2: Quali modelli di business?**

	<b>Specializzazione</b>	<b>Diversificazione</b>
<b>Multifunzionalità debole</b>	Intensificazione Convenzionale	Azienda Multiprodotto
<b>Multifunzionalità forte</b>	Intensificazione Ecologica	Azienda post-produttivistica

Fonte: Slide Gianluca Brunori in seminario lancio progetto PROMETEA, Alghero 21 aprile 2017

In molti casi la multifunzionalità è vista come sinonimo di sola diversificazione produttiva, e questo non sempre è così. Possiamo avere aziende anche a multifunzionalità forte, per esempio, molto specializzate; oppure abbiamo o possiamo avere aziende diversificate, ma con multifunzionalità debole, perché si concentrano soprattutto sulla produzione di beni alimentari più che di beni pubblici. Si può inoltre osservare una tipologia di azienda diversificata e a multifunzionalità forte, che potremmo chiamare azienda post-produttivistica, in cui la componente di beni e servizi territoriali è preponderante.

Per esempio possiamo avere, come nei casi da noi illustrati, una tipologia di aziende molto concentrate sugli aspetti relativi all’offerta di servizi turistici diversificati, che possono essere generati all’interno di un’azienda agricola. In questi casi, la produzione di beni alimentari, pur essendo presente, non è enfatizzata nella creazione dell’immagine e dell’identità aziendale, dal momento che la comunicazione privilegia le altre attività (consumo, sportive, rurali, legate alla didattica, all’ambiente etc.), che costituiscono di fatto il *core business* dell’azienda.

Il passaggio dall’attività di business aziendale alla attività del territorio è importante per capire come la creazione di beni pubblici può essere catturata e generare valore per il territorio (abbiamo visto che tutto ciò è centrale nel progetto PROMETEA). Sappiamo che in una logica generale, alcuni aspetti, alcuni beni e servizi che si connotano come fattori di successo dell’azienda, dipendono dalle attività interne: produzione alimentare, ristorazione e in qualche modo servizi ricreativi. Tuttavia, per molti aspetti i fattori di attrazione turistica non possono essere ricondotti alle capacità aziendali, ma esulano da tali contesti per interessare l’ambito territoriale. Infatti, la riproduzione dipende sempre più direttamente dalla capacità del territorio di legittimare in qualche modo le capacità e i valori dell’azienda. Quindi, tutti gli aspetti legati al paesaggio agricolo e insediativo, al patrimonio culturale e al silenzio, fattore materiale spesso fondamentale per il turista, rappresentano delle costruzioni collettive a cui le singole aziende partecipano. Si tratta dunque di capire in che modo si creano e si consolidano le sinergie tra la singola azienda e il territorio.

Figura 3: Dalla multifunzionalità aziendale alla multifunzionalità del territorio



Fonte: Ns elaborazioni

A questo punto il modello della transizione verso una multifunzionalità delle aziende agricole (fig. 1), rappresentato in precedenza, trova compiuta espressione nel momento in cui la multifunzionalità diventa territoriale (fig. 3). Ai fini dello sviluppo locale diventa fondamentale la dimostrazione della capacità delle aziende nell'offrire il proprio contributo alla creazione di beni pubblici: servizi turistici, servizi sociali, servizi verdi e servizi territoriali.

Un esempio quello delle strade del vino, che si strutturano attorno alla produzione di vini di grande notorietà, frutto di attività individuali, che però riescono progressivamente a integrarsi tematicamente tra di loro. L'idea della strada del vino si presenta come integrazione tematica a partire da diverse forme di offerta aziendali. Questa integrazione tematica ha bisogno di una narrativa, di una rappresentazione. A questo punto la strada del vino viene combinata con la rappresentazione di un territorio, un patrimonio culturale storico che viene immediatamente associato al prodotto vino, con una valenza che integra anche altri aspetti, altri prodotti. Si genera così un'estensione tematica, che dal vino passa a tutti gli altri prodotti del territorio. Quel vino stesso (esempio la malvasia di Bosa) in un contesto specifico (la strada della malvasia) diventa un *metaprodotto* che rappresenta un territorio. Ma discorso analogo vale per percorsi agroturistici che valorizzino il territorio nella sua globalità.

Questi elementi, nel loro insieme, rimandano alle capacità di coordinamento e integrazione dei livelli e azioni in cui si articola un progetto di sviluppo locale. Perché per quanto possa risultare semplice costruire rappresentazioni, il problema è quello di renderle coerenti. Un territorio di successo è quello che riesce a convincere una platea di osservatori della coerenza di una rappresentazione con tutti gli elementi del territorio. Spesso questa è la cosa più difficile, perché

assistiamo al fatto che ognuno ha la sua storia da raccontare e potrebbe essere anche diversa rispetto a quella degli altri, all'interno dello stesso ambito di filiera o di territorio.

Molte delle storie aziendali da noi raccolte raccontano di singolari modelli di imprenditorialità multifunzionale ad alto livello di sostenibilità. Ciò che manca è una rappresentazione di insieme di una rete e di un territorio, necessaria per costruire percorsi turistici esperienziali, pacchetti incentivanti che valorizzino il territorio nella sua globalità.

Dal punto di vista delle politiche, la transizione di cui si è finora discusso pone una serie di interrogativi connessi all'integrazione dei livelli in cui si articola un progetto di sviluppo locale. Anche all'interno del progetto PROMETEA, il passaggio dall'attività aziendale al livello territorio richiede l'attivazione di strumenti e azioni che ne facilitano il coordinamento.

La prima azione afferisce al territorio e alle imprese ed in particolare punta a favorire l'imprenditorialità innovativa. Nel nostro caso, si tratta di individuare e analizzare aziende agricole multifunzionali in territori specifici, favorendo azioni innovative mirate alla valorizzazione delle specificità locali, attraverso la definizione dei modelli multifunzionali e la **modellizzazione di esperienze imprenditoriali innovative**. Questa tiene conto di due principali tipologie di imprese: quelle già esistenti ma con necessità di riqualifica - in particolare a livello d'innovazione di prodotto/servizio così come di mercati - e quelle innovative, con riferimento specifico a quelle condotte da giovani neo-imprenditori che operano attraverso azioni specifiche coerenti

In secondo luogo diventa centrale **l'assistenza tecnica**. Qui non si fa riferimento tanto al rapporto tra il singolo tecnico e la singola azienda, quanto all'assistenza tecnica collettiva, con strumenti di gestione dei gruppi, di gestione dell'attività interattiva, che richiedono il cosiddetto *peer to peer*, ossia la capacità degli agricoltori, attraverso dei facilitatori, di scambiare le proprie esperienze e di innovare attraverso l'interazione. L'approccio innovativo di questa dimensione risiede nel percorso/metodo che si intraprende per supportare le imprese nel processo di innovazione e diffusione dei modelli identificati: **laboratori "Innovation Way" e servizi di supporto all'autoimprenditorialità**.

Abbiamo poi le misure volte a favorire la cooperazione, tra cui meritano specifica menzione i network tematici. In questo caso, lo specifico obiettivo è favorire la creazione di reti (e cluster di reti) tra soggetti (e/o reti) attraverso la formulazione di **contratti di rete**, che possono rappresentare un'innovazione organizzativa e di processo di messa in connessione delle imprese. In particolare, la dimensione di rete punta, da una parte, a supportare la relazione tra imprese locali (ad esempio per filiera e tra filiere) e contemporaneamente tra imprese transfrontaliere; dall'altra ad assicurare l'integrazione tra sistema costiero, sistema urbano e sistema rurale, integrazione vincente al fine di rafforzare la complementarietà tra questi tre livelli e poter offrire, come abbiamo accennato, dei percorsi esperienziali/pacchetti incentivanti sostenibili che valorizzino il territorio nella sua globalità e che offrano al turista una sorta di continuità territoriale. Tutto ciò richiede **l'identificazione delle tipologie di networking delle imprese e la loro analisi, seguite da un percorso di formazione per l'introduzione del "manager di rete"**.

Coerente con le politiche europee è l'attivazione dei **gruppi operativi** volti al sostegno delle politiche di attrazione del territorio, che hanno un altro scopo, ma che hanno lo stesso tipo di approccio: l'idea che creando una rete di soggetti si possano identificare dei percorsi di innovazione interattivi, che poi daranno luogo a progetti pilota o altre tipologie di progetto. È questa la dimensione di **governance**, che punta principalmente a favorire lo scambio di buone pratiche tra istituzioni pubbliche, finalizzato ad introdurre nuovi modelli e nuovi processi di innovazione delle politiche di attrazione del territorio; contemporaneamente attivare percorsi partecipativi e di co-



progettazione al fine di condividere misure efficaci di supporto all'auto-imprenditorialità innovativa. Nello specifico si punta a creare un **marchio collettivo volontario** di qualità turistico-ricettiva comune al territorio transfrontaliero che porti a sintesi i contratti di rete e i marchi collettivi esistenti nelle singole aree.

La finalità ultima è quella di creare una rete di soggetti, con caratteristiche specifiche come nel caso di Prometea, che possano identificare dei percorsi di innovazione interattivi, utilizzando anche gli strumenti delle politiche di sviluppo territoriale esistenti, che poi potrebbero dare luogo a progetti pilota; oppure che diano luogo a programmi integrati territoriali, rivolti alla creazione di strutture di coordinamento.

## **2. Organizzazione e integrazione tra saperi tradizionali e strategie di innovazione: reti territoriali di tipo produttivo, commerciale, delle conoscenze.**

In questo periodo storico, in cui si avverte in maniera sempre più accentuata l'accrescere delle differenze tra zone centrali - che sono soprattutto urbane -, e zone periferiche - che sono soprattutto rurali e interne - un fattore che consente ai territori locali non solo di difendersi da questa tendenza, ma anche di avvalersi in modo vincente dei meccanismi della concorrenza globalizzata, appare non tanto circoscritto alle singole *performances* aziendali quanto correlato alle relazioni stabilite da ciascun attore (in primis le piccole e medie aziende) all'interno del contesto territoriale di riferimento, nella cornice di un'economia sempre più relazionale.

Su questo versante, il focus analitico della presente ricerca è stato dunque fissato sulla cooperazione tra imprese, sull'organizzazione per filiera e per territorio, sul ruolo di coordinamento delle associazioni di categoria, sulla valorizzazione di "tessuti connettivi" multiformi tra le aziende e i soggetti portatori di interessi presenti entro il medesimo sistema locale. Sulla scorta di una recente ricerca sui sistemi locali dell'agricoltura e agroindustria del Meridione (Trigilia, 2013), rivolta ad indagare le origini della crescita e la diffusione del cambiamento con specifica attenzione alle filiere territoriali, si sono individuate in particolare tre tipologie di reti territoriali: di tipo produttivo, di tipo commerciale e di tipo cognitivo (nel senso di veicolo di conoscenze e competenze). In questa prospettiva reticolare, le forme di cooperazione tra imprese possono spaziare dalle forme più strutturate di tipo consortile e cooperativo alle forme più lasche di relazione tra clienti e fornitori, imprenditori, tecnici, consulenti e ricercatori. Queste forme di cooperazione sono state indagate non solo sotto il profilo della loro efficacia nel migliorare le *performances* economiche delle aziende e la loro capacità di penetrazione sui mercati nazionali e internazionali ma, soprattutto, sotto il profilo dei processi di apprendimento finalizzato all'innovazione, che scaturiscono dall'interazione e dalla cooperazione tra gli attori.

A rilevare sono dunque i processi di innovazione, non solo tecnologica, ma – con pari livello di significatività – volta a rafforzare il rapporto tra specificità e territorio, a fronte di nuove sfide che provengono dai continui cambiamenti nella domanda dei consumatori, che richiedono cibi di qualità elevata e più sicuri; dalla crescente attenzione alle questioni della sostenibilità ambientale; dalle applicazioni della ricerca scientifica, che stanno cambiando in profondità processi e prodotti. Sotto questo profilo, il settore agro-alimentare necessita costantemente di nuove competenze dirette al miglioramento dei parametri di qualità, sicurezza alimentare e ambientale, internazionalizzazione per la competizione su mercati lunghi, sviluppo di nuove forme di commercio (che combinano il massimo dell'accessibilità del Chilometro zero con l'abbattimento delle distanze fisiche dell'e-commerce), innovazione dei processi, interdisciplinarietà della ricerca. Se queste sono le sfide ineludibili della competizione di mercato, la capacità di apprendimento dei piccoli imprenditori locali può rappresentare la chiave di volta del sistema.

Orientamento all'apprendimento significa infatti passare da vecchie logiche di trasmissione immota dei saperi da una generazione all'altra a una postura attiva di ricerca delle informazioni e di costruzione delle relazioni con altri imprenditori, con consulenti e ricercatori, per cercare collettivamente soluzioni innovative ai problemi che le aziende si trovano a fronteggiare, nel bivio tra sopravvivenza e sviluppo. Ad essere sempre più diffusa è la consapevolezza che i processi di innovazione non siano soltanto quelli che avvengono nelle grandi imprese, a seguito di ingenti investimenti e su frontiere tecnologiche di avanguardia: piuttosto, la presente ricerca si è proposta di identificare le modalità di funzionamento concreto dei processi di innovazione nelle 42 piccole

imprese selezionate all'interno del settore agro-alimentare della Sardegna, evidenziando gli aspetti chiave dei processi di gestione della conoscenza all'interno della singola azienda, tra aziende e tra queste ultime e gli attori territoriali più significativi dal punto di vista della specializzazione in ricerca e innovazione. L'obiettivo cognitivo, su questo fronte, è stato ricostruire i principali modelli di innovazione che si alimentano e implementano attraverso una fitta organizzazione reticolare tra imprese radicate nel territorio, e delineare le linee di azione prioritarie che potrebbero essere perseguite per accompagnare tali processi, potenziando “l'infrastruttura intelligente” necessaria per trasformare conoscenze tacite in conoscenze esplicite, far circolare informazioni, favorire accordi di cooperazione, stimolare quei processi di apprendimento collettivo che possono avvenire solo in una comunità di pratiche.

Sul fronte della letteratura ormai classica su questi temi, fornisce solide basi teoriche al ruolo che la cooperazione tra imprese (ma anche con centri di ricerca e università) ha nel favorire processi di innovazione, la teoria porteriana dei cluster (Porter, 1990), che sottolinea l'efficacia di stretti rapporti cooperativi e competitivi tra imprese fornitrici e utilizzatrici, istituzioni pubbliche e private. Anche la teoria marshalliana dei distretti (Pyke et al., 1990) ha da tempo rivalutato il ruolo delle piccole imprese inserite in reti di scambio in grado di offrire esternalità positive, così come l'approccio del *milieu innovateur* (Camagni, 1991) che vede nel networking informale tra imprese e istituzioni non solo il luogo in cui possono realizzarsi i processi di apprendimento, ma anche lo strumento per fronteggiare l'incertezza e favorire processi decisionali a rischio, quali sono quelli orientati all'innovazione. E ancora, vanno nella stessa direzione altri costrutti teorici come quello della *learning region* (Storper, 1997; Morgan, 1997), che enfatizzano il ruolo delle relazioni fiduciarie tra imprese, persone, istituzioni nel favorire processi di apprendimento. Nella stessa direzione si muove il paradigma dei *local innovation systems* (Cooke, Heidenreich and Braczyk, 2004) secondo il quale la generazione, lo scambio e l'utilizzo delle conoscenze possono aver luogo soltanto all'interno di sistemi di interazione tra fornitori, utilizzatori, enti di ricerca sostenuti da appropriate agenzie di sviluppo locale.

La crescente convergenza di opinioni circa la rilevanza della dimensione locale e relazionale nella promozione dell'innovazione presso le Piccole e Medie Imprese si fonda anche sul riconoscimento del fatto che qualunque processo di trasferimento tecnologico si configura come un processo sociale di produzione, comunicazione, condivisione di conoscenze, a più dimensioni. Se consideriamo la conoscenza come un oggetto che per essere trasferito deve essere codificato in un linguaggio riconoscibile da tutti gli attori coinvolti, ricercatori, tecnici e imprenditori, il problema più complesso non è quello di rendere reciprocamente comunicabili differenti linguaggi specialistici attraverso processi di codificazione, rappresentazione e conversione di conoscenze, come avviene nella predisposizione dei repertori di ricerca da parte degli *Innovation Liaison Office*, ma quello di trasformare conoscenze tacite in conoscenze esplicite (Nonaka 1994). E per le PMI l'accesso a importanti componenti di questa conoscenza tacita richiede presenza fisica nei luoghi in cui essa si produce e rapporti faccia-faccia con scienziati e ricercatori. Se consideriamo poi la conoscenza come qualcosa che è incorporato nelle mappe cognitive delle persone e, in quanto tale, rintracciabile nelle reti di relazione personali, ovvero nelle comunità virtuali che condividono modi di pensare, linguaggi, reciproco riconoscimento (Hansen 2002), il problema dell'innovazione si pone ancora prevalentemente in termini di predisposizione delle condizioni organizzative che possono facilitare la comunicazione interpersonale. Da ultimo, se si considera la conoscenza come una capacità generata dal lavoro degli esperti, ovvero come una conoscenza situata che si produce in un'interazione dinamica tra pratiche degli esperti e contesti di lavoro, innovare significa creare le

condizioni di un processo di apprendimento collettivo che può avvenire solo in una comunità di pratiche (*learning by doing*).

Questi ambiti, pensati dunque come luoghi di interconnessione di risorse e saperi, possono generare vantaggi comparati ed essere assunti come altrettanti punti di forza su cui fare leva per rendere i territori regionali competitivi. Infatti, l'idea di fondo è che la competizione si possa realizzare in modo efficiente solo laddove crescano le interconnessioni e gli addensamenti. La stessa innovazione delle singole imprese è, a questo livello, sempre più dipendente dal contesto territoriale e organizzativo.

In anni recenti, di fatto, si sono messi in luce fenomeni anche in ambito rurale e agricolo che appaiono seguire questo filo conduttore. In particolare, la produzione agroalimentare ha assistito a profonde trasformazioni, tra le quali si segnala la formazione di sistemi locali rurali (SLR), sostenuti da processi di sviluppo endogeno. I mutamenti nella produzione agroalimentare, collegati al binomio qualità-territorio, hanno fatto emergere alcune dimensioni caratteristiche dei distretti agroalimentari, tra cui il collegamento organizzativo tra le imprese e la costruzione sociale dei prodotti "tipici" e il collegamento socio-istituzionale tra imprese, società ed enti locali. Il tutto "cementato" da un diffuso senso di appartenenza e dal riconoscimento comune in valori locali, tutti elementi capaci di creare le condizioni per produrre fiducia e scambio di informazioni, ovvero capitale sociale. Questi processi di sviluppo si basano principalmente sulla differenziazione delle attività economiche e sulla loro integrazione in una medesima area territoriale e sono fondati sulla capacità degli SLR di garantire un'adeguata valorizzazione delle risorse impiegate e un incremento della domanda dei prodotti (beni e servizi) in essi realizzati, in particolare nella misura in cui li si connota esplicitamente e consapevolmente come prodotti agroalimentari tipici, ossia come espressione di una qualità territoriale specifica e non riproducibile altrove.

Ne dà conferma un numero cospicuo di esperienze disponibili nell'ambito degli studi socio-economici di settore (Cedefop, 2008), che mettono in evidenza con una certa chiarezza come il manifestarsi delle dinamiche di sviluppo nell'ambito degli SLR, proprio attraverso i prodotti agroalimentari tipici, dipenda in modo rilevante dalle capacità di creazione di rendite di origine e di specificità da parte dei territori. Tale capacità è connessa all'identificazione dei prodotti sul mercato intermedio e finale, e – nel caso dei prodotti tradizionali e tipici – è determinata localmente (non solo all'interno del sistema locale di produzione ma, più in generale, della società locale) e collettivamente (non su iniziativa di una singola impresa, a differenza di quanto accade per altre tipologie di prodotti), ed è spesso collegata alla creazione e alla gestione di risorse specifiche di tipo immateriale e collettivo. In questo senso, risulta molto rilevante il ruolo svolto dalle istituzioni locali (formali o informali) e dalle agenzie, nel promuovere un'adeguata valorizzazione delle risorse impiegate nei sistemi di produzione delle aree rurali, anche nella "componente non omologata" e scambiata su circuiti informali, in particolare legati al consumo locale di prodotti agro-alimentari di qualità.

Alla luce di queste premesse concettuali e piste di riflessione operativa, la ricerca qui presentata ha mirato ad approfondire la conoscenza e la sollecitazione di connessioni potenzialmente virtuose tra il valore aggiunto incarnato nella specificità dei beni e delle risorse collettive a base territoriale, da una parte, e le istituzioni locali dall'altra, con particolare riferimento all'ambito dei prodotti tradizionali e tipici sulle quattro filiere agro-alimentari selezionate (vitivinicola, casearia, olivicola e cerealicola). Nel presente report si riportano i risultati dell'analisi delle reti relazionali professionali e istituzionali delle aziende nel territorio. L'analisi segue, integra e arricchisce quella precedente condotta avvalendosi degli strumenti analitici della social network analysis più specifica

nell'analizzare i personal network degli attori economici in chiave di lettura del capitale sociale da essi posseduto e utilizzato nelle reti collaborative e professionali. L'analisi di network verrà richiamata e citata più volte nel presente report, proprio al fine di costruire un ragionamento congiunto e integrato sulla forma, dimensioni e contenuto delle reti attive sul territorio.

Nella fase T1 del Progetto Prometea abbiamo avuto modo di conoscere i nostri ego, gli imprenditori, tramite la somministrazione e l'analisi delle interviste in profondità che andavano ad affrontare diversi aspetti della vita professionale e dell'azienda, interviste a cui si legava una visita in azienda dove gli imprenditori/trici descrivevano le diverse attività svolte. Con l'intervista faccia a faccia abbiamo potuto ricostruire i *personal network* legati ad alcuni aspetti della vita professionale, della gestione dell'azienda agricola e turistica e di alcuni aspetti dei legami personali dei 42 soggetti intervistati del campione in due aree distinte, imprenditori agricoli del settore agriturismo. La tecnica della ricostruzione dei personal network è stata utilizzata per analizzare le reti professionali nel dettaglio<sup>2</sup>. In prima istanza, tramite la tecnica del *name generator*, abbiamo chiesto agli imprenditori di indicarci i diversi soggetti economici e istituzionali con cui collaborano professionalmente nelle diverse filiere (e nel comparto agricolo e turistico), con cui hanno partnership attive o con cui hanno relazioni informali di scambio di informazioni, collaborazioni o consigli. In seconda istanza, tramite la tecnica del *name interpreter*, abbiamo approfondito le informazioni relative alle caratteristiche socio-economiche di ciascun contatto (gli attributi, per esempio: la professione, il luogo di residenza, il settore economico di appartenenza, la dimensione aziendale etc...) e riguardo il tipo di legame e di relazione che lega l'intervistato al soggetto da lui citato (approfondendo caratteristiche come la durata, l'intensità, frequenza e la confidenza della relazione) (Granovetter, 1974; Halgin, Borgatti 2012). Complessivamente sono stati citati un buon numero di alter (anche rispetto alla media di contatti che si riscontra nella letteratura), con una media di 8.66 alter per ego (minimo 2 e massimo 17 alter citati). La terza fase della ricostruzione dei personal network ha previsto, tramite la tecnica del *name interrelator*, di comprendere la struttura professionale della rete di ogni imprenditore intervistato e alcune caratteristiche come la densità dei legami, l'ampiezza, l'efficienza etc. (Burt, 1992, 2005). La tecnica di analisi dei reticoli personali ha permesso perciò di verificare se la forma e la composizione delle reti degli imprenditori agricoli è utile alla formazione del capitale sociale e relazionale, e ha permesso di verificare quale tipo di risorse immateriali sono presenti nella rete. L'interesse principale è stato comprendere la capacità/possibilità degli imprenditori di accedere a determinate forme di risorse sociali utili per la vita professionale dell'azienda. Come descritto la tecnica prevede che siano gli stessi soggetti a evidenziare i propri contatti significativi e perciò che siano loro stessi ad evidenziare le risorse che traggono dai loro contatti personali nei territori in cui operano professionalmente e socialmente. Questa tecnica ci ha permesso inoltre di verificare se al cambiamento di alcune caratteristiche personali o professionali, come la dimensione delle reti o l'area di appartenenza sia correlata a determinate caratteristiche delle reti e dei legami (Podda, 2016).

Partendo da questi presupposti e dai risultati, in questo report presenteremo alcuni aspetti fondamentali dei legami e perciò del tipo di relazioni che gli imprenditori agricoli instaurano nelle loro reti commerciali, professionali e istituzionali. L'analisi è particolarmente rilevante anche al fine del proseguo della ricerca Prometea nella fase T3, perché evidenzia con chiarezza quali sono e come sono formati i legami professionali degli attori nel territorio in cui operano.

---

<sup>2</sup> Rimandiamo alla lettura del precedente Report per approfondire l'analisi di network dei reticoli professionale.

## 2.1 Caratteristiche della rete economica esistente

Grazie ai dati raccolti nella fase T1, attraverso la somministrazione del questionario volto a censire le buone pratiche di imprenditoria innovativa e multifunzionale, è stato possibile delineare i tratti delle esistenti reti economiche delle 42 aziende sarde coinvolte nel progetto. In sintesi, possiamo dire di trovarci dinanzi a delle realtà multifunzionali che faticano ad aprirsi ai mercati esteri, seppur ottenendo risultati positivi in termini di fatturato. Perciò è necessario comprendere come i produttori, pur producendo nei luoghi, possano trovare spazi di mercato sovralocali.

Come emerge dai dati in tabella 1, gli intervistati risultano saldamente legati agli ambiti locale e regionale, che costituiscono, rispettivamente, i mercati di riferimento per l'81% e il 52,4% delle aziende. I mercati nazionali ed esteri mantengono comunque una loro importanza anche se circoscritta ad un numero inferiore di agriturismi. Poco meno di un terzo del totale, per quanto riguarda il mercato estero e circa il 38% delle imprese, per quanto riguarda il mercato nazionale.

**Tab. 1 - R1 Indichi quali sono i mercati di riferimento dell'Azienda e che andamento hanno avuto negli ultimi cinque anni. Mercati di riferimento.**

R1 Indichi quali sono i mercati di riferimento dell'Azienda e che andamento hanno avuto negli ultimi cinque anni?

	dato complessivo sul totale intervistati (N 42)
1. Ambito Locale	81,0%
2. Regione	52,4%
3. Nazione	38,1%
4. Estero	31,0%

Si è cercato quindi di approfondire, oltre a quali siano i mercati di riferimento attuali, quale fosse stato il loro andamento negli ultimi cinque anni (tabella 2). Mentre il settore locale è quello che ha fatto registrare un calo dell'attività per il numero più alto di aziende (20,6%), seguito subito da mercato nazionale ed estero, il mercato regionale nel suo complesso è quello che negli ultimi 5 anni ha garantito la maggiore stabilità. Questo è il primo dato di interesse che emerge dall'analisi dei mercati: il mercato regionale, rappresentato da clienti che provengono soprattutto dalle altre province sarde, è stato capace di mantenere e compensare il calo del mercato locale. Il secondo dato interessante che emerge riguarda il mercato estero, difatti è si osserva che il mercato estero, al quale si rivolge in maniera consistente il minor numero di aziende, è quello che ha registrato la crescita maggiore negli ultimi anni (61,5%) seguito da mercato regionale, locale ed infine nazionale, che hanno comunque fatto registrare una crescita per più di un terzo delle aziende.

**Tabella 2 - R1 Indichi quali sono i mercati di riferimento dell'Azienda e che andamento hanno avuto negli ultimi cinque anni. Andamento negli ultimi 5 anni.**

R1 Indichi quali sono i mercati di riferimento dell'Azienda e che andamento hanno avuto negli ultimi cinque anni?

ambiti	In diminuzione	Stabile	in aumento	Totale
1. Ambito Locale	20,6	38,2	41,2	100,0
2. Regione	4,5	50,0	45,5	100,0

3. Nazione	18,8	43,8	37,5	100,0
4. Estero	15,4	23,1	61,5	100,0

I dati in tabella 3 ci consentono di osservare in maniera più precisa il peso dei singoli mercati (in termini di fatturato) per tutte le aziende coinvolte. Viene ancora una volta confermato il peso complessivamente residuale dei mercati nazionale e, soprattutto, estero. I dati delineano una specializzazione delle aziende che si pongono in maniera abbastanza chiara ai lati opposti di un continuum: quelle che si rivolgono ai mercati extra-regionali lo fanno in maniera prevalente e, allo stesso tempo, le aziende il cui fatturato deriva in misura prevalente dal mercato locale e regionale, registrano una quasi totale chiusura verso l'esterno della regione.

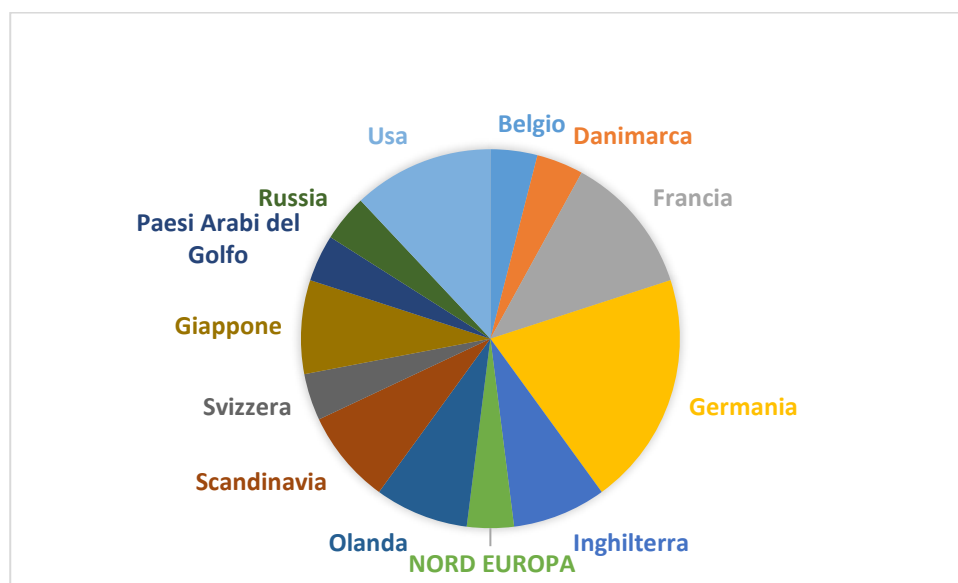
**Tabella 3 – R1 Quote di fatturato per ambito territoriale**

	% di fatturato sul totale – ambito locale	% di fatturato sul totale – regione	% di fatturato sul totale – Italia	% di fatturato sul totale – estero
1	100			
2	40	10		50
3	30	15	40	15
4	50	50		
5	5	5	40	50
6	100			
7	100			
8	50			50
9	50		30	20
10	100			
11	100			
12	100			
13	100			
14	100			
15	40	60		
16		90	10	
17	50		50	
18			70	30
19	20	80		
20	55	45		
21	60	40		
22	50	50		
23		85	10	5

24	2	18	20	60
25	98	1	1	0
26	88	10	1	1
27	100			
28		100		
29	100			
30	75	25		
31	100			
32	15	85		
33	95		5	

Per quanto riguarda l'estensione dei mercati esteri, osserviamo una prevalenza (grafico 1) dei paesi dell'Europa centro-settentrionale, in particolare Germania e Francia. In ambito extra-europeo emergono soprattutto gli USA, seguiti da Giappone, Russia e Paesi Arabi del Golfo.

**Grafico 1 – R1bis Se ha come mercato di riferimento l'estero, può specificare a quali paesi si rivolge?**

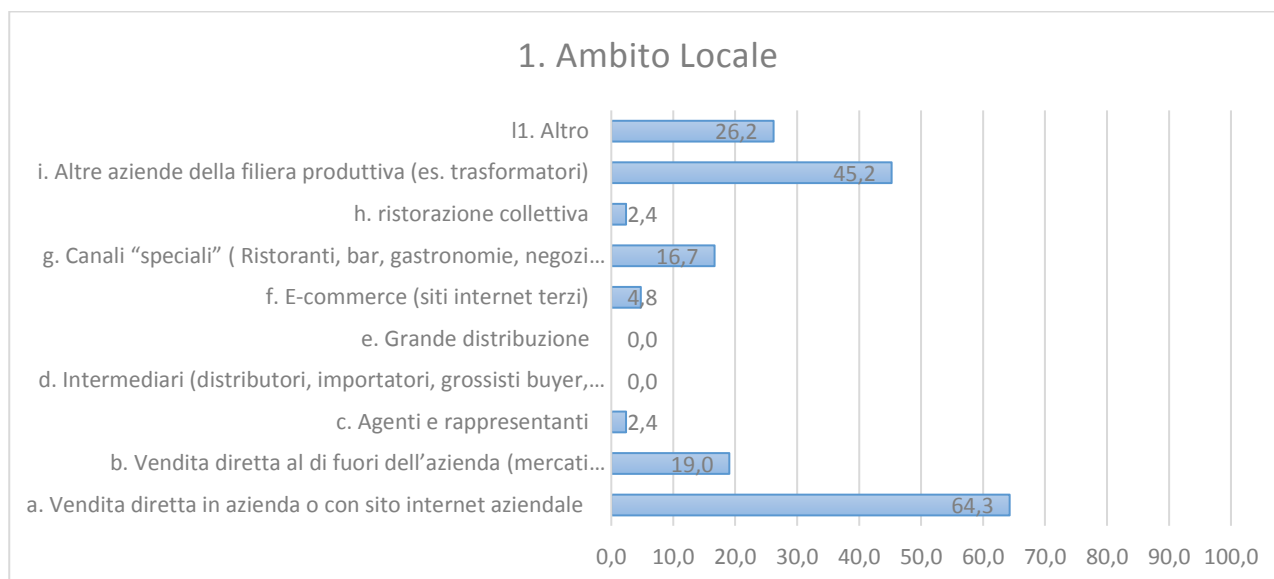


Quale che sia il mercato principale di riferimento per le aziende, molteplici sono i canali attraverso i quali è possibile vendere le produzioni agroalimentari derivanti dalla attività agricola.

I grafici a seguire mostrano la percentuale di utilizzo dei diversi canali di vendita, in riferimento ai diversi ambiti territoriali nei quali le aziende operano. Il primo dato di interesse, che conferma i tratti delle reti commerciali finora delineati, riguarda la concentrazione delle vendite nei canali locali e regionali. In particolare, prevale la vendita diretta in azienda o tramite sito aziendale (canale di vendita utilizzata da quasi il 65% delle aziende a livello locale e dal 38% delle aziende a livello regionale), seguita dalla vendita ad altri appartenenti alla filiera produttiva (45,2% delle imprese in ambito locale e 19% delle aziende in ambito regionale). In ambito locale ha una certa importanza anche la vendita diretta al di fuori dell'azienda, ad esempio attraverso i mercati contadini (19%). Occorre sottolineare che, a livello locale rileva anche la quantità di prodotto che viene riassorbita attraverso il canale dell'autoconsumo per l'agriturismo (informazione contenuta dalla voce "altro").



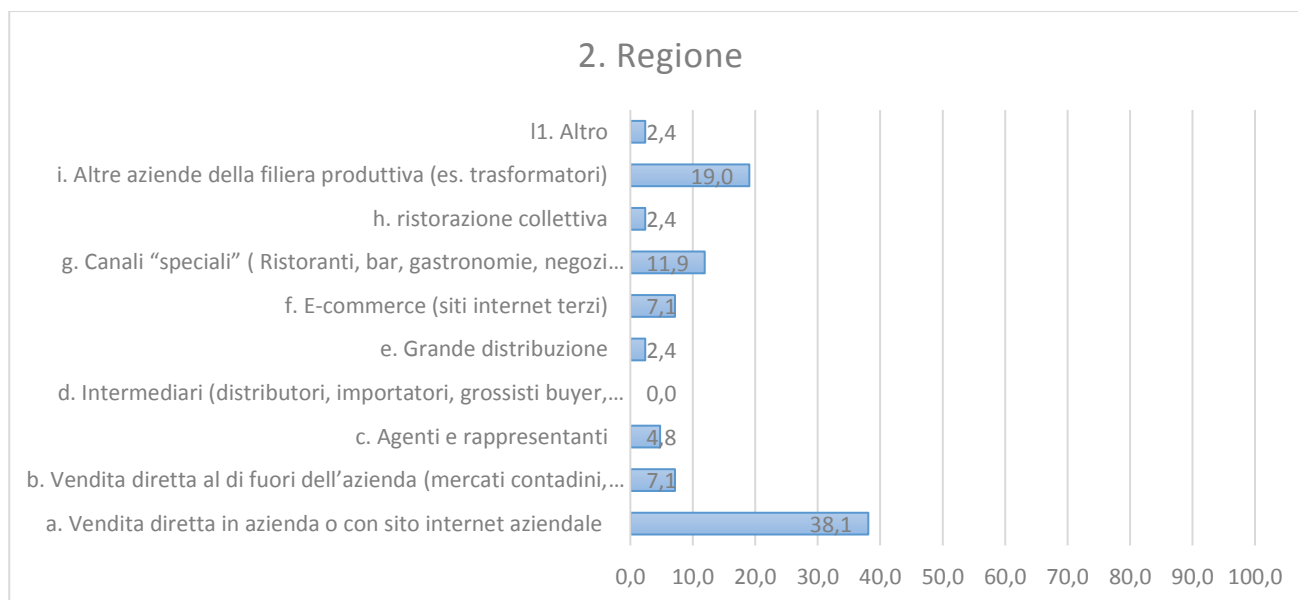
**Grafico 2 – R2 Quali sono i canali utilizzati per vendere? (Ambito locale)**



Sia in ambito locale che regionale (grafico 3), infine, si registra l'uso più marginale dei canali speciali (ristoranti, bar, gastronomie), dell'e-commerce e della ristorazione collettiva. Emergono perciò canali di vendita basati sulla relazione diretta con il cliente o con l'azienda partner della filiera.

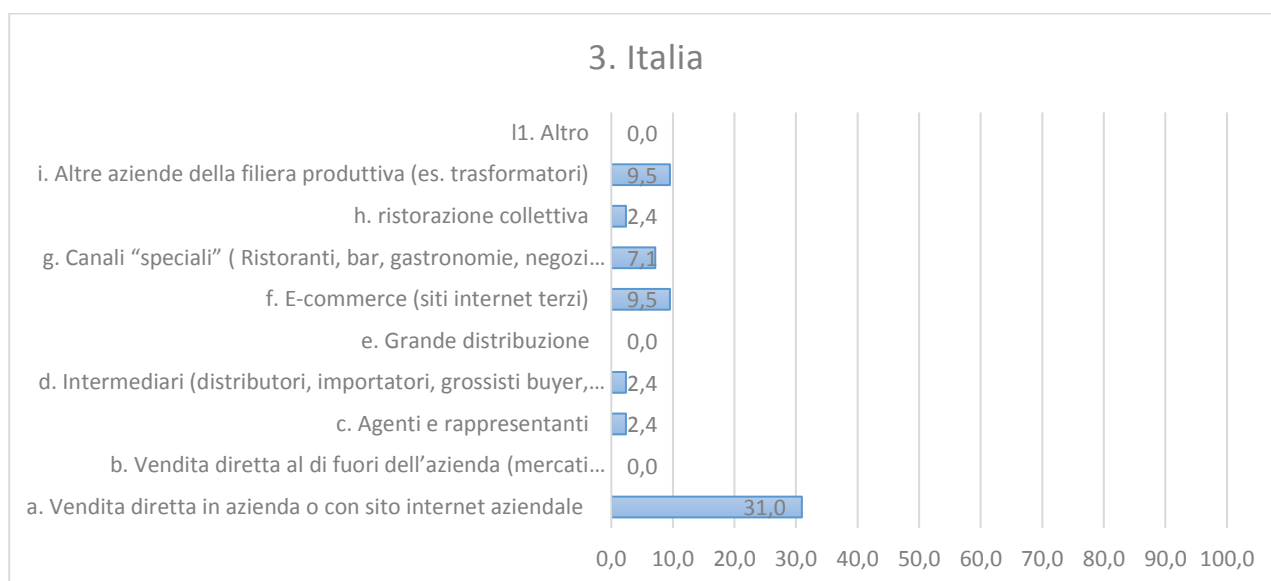
Se in ambito locale sembra quindi prevalere la gestione diretta delle vendite, è in ambito regionale che si registra una quota, piuttosto bassa, di aziende che fanno riferimento alla grande distribuzione e agli agenti di vendita.

**Grafico 3- R2 Quali sono i canali utilizzati per vendere? (Ambito regionale)**



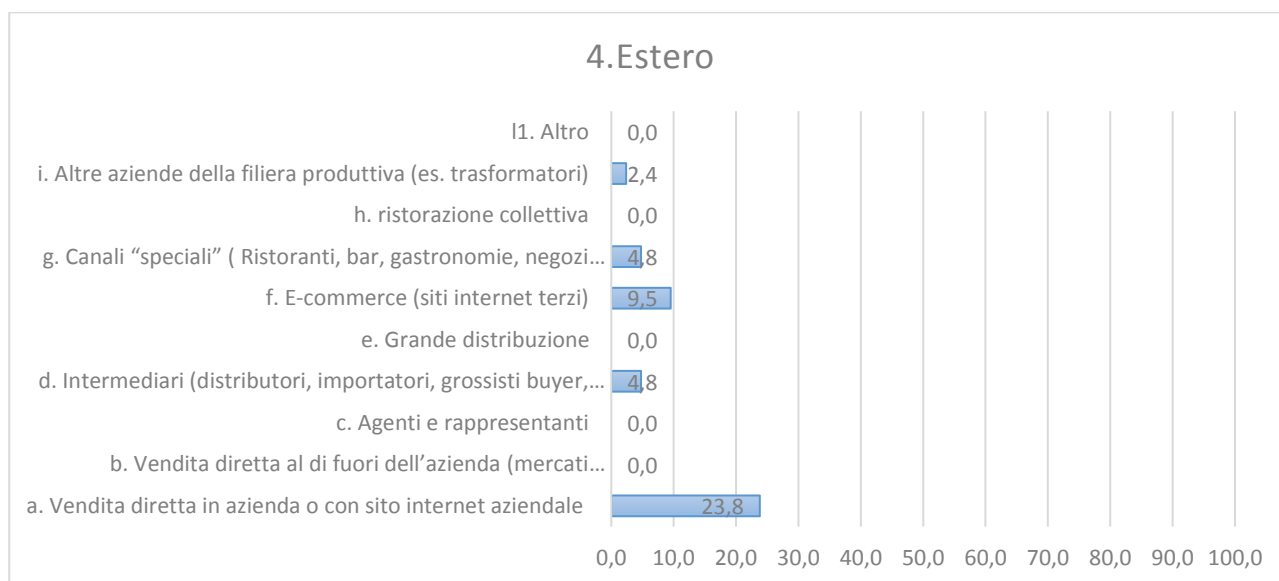
Per quanto riguarda i canali della vendita a livello nazionale ed estero, le poche aziende che si muovono in questi ambiti fanno soprattutto riferimento alla vendita diretta tramite sito aziendale (31% delle aziende in ambito nazionale e 28% in ambito estero) e all'e-commerce (9,5% delle aziende a livello nazionale ed estero). In ambito nazionale, gli intervistati affermano di vendere anche attraverso altre aziende della filiera (9,5%), cosa che non accade spostandosi all'estero, e attraverso i canali speciali di ristoranti, bar, gastronomie e simili.

**Grafico 4- R2 Quali sono i canali utilizzati per vendere? (Ambito nazionale)**



Osservando i grafici 4 e 5 si delineano due aspetti che appaiono in contraddizione, per la vendita in Italia e all'estero il canale della vendita diretta o quella con il sito aziendale è la più rilevante. Ciò accade perché molte aziende vendono ai clienti che provengono dal resto delle regioni italiane o dall'estero direttamente in azienda, e ciò accade soprattutto nel periodo estivo di maggior afflusso turistico.

**Grafico 5- R2 Quali sono i canali utilizzati per vendere? (Ambito estero)**



A riprova della marginalità delle quote di mercato sovralocale (nazionale ed estero) delle produzioni agroalimentari, quando si è chiesto di fare degli esempi concreti dei propri canali di vendita, gli intervistati hanno parlato esclusivamente della vendita diretta in azienda e del consumo per le esigenze dell'agriturismo, da un lato. D'altra parte ci si è soffermati anche sulle realtà di trasformazione locali:

*“i principali canali dell'azienda sono la vendita dei vitelli al Consorzio del Bue Rosso, alla macelleria Fadda e la vendita delle vacche vecchie a Inalca. Inoltre l'azienda vende il formaggio e una piccola parte delle produzioni in azienda attraverso la vendita diretta.”*

*“I canali utilizzati per vendere sono la vendita diretta in azienda, il conferimento del latte alla CAO e, marginalmente, la vendita dei capi al macello.”*

Più articolata invece la situazione per quanto riguarda i clienti dell'agriturismo. Da un lato il passaparola viene considerato ancora un ottimo strumento per l'acquisizione dei clienti, e talvolta lo si reputa il miglior modo per aggirare le insidie delle piattaforme *online*:

*“il passaparola è la migliore pubblicità, non c'è da sbagliarsi. Si trova sempre qualcuno che fa tra parentesi lo stronzo, lo trova, perché non siamo tutti uguali, anche perché se non ha nulla da dire magari va in tripadvisor e scrive che i ravioli erano (...). Sono persone che non vogliono pagare, che poi hanno scritto anche quello, ma a me non mi pesa quello che mi dicono perché io ho la mia coscienza. Noi in tripadvisor abbiamo avuto nel 2015 e nel 2016 l'eccellenza.”*

Per la maggior parte degli intervistati, tuttavia, hanno una importanza sempre maggiore le collaborazioni coi tour operator, soprattutto per quanto riguarda i flussi turistici nazionali ed esteri:

*“Relazioni con tour operator ti dicevo soprattutto un tour operator olandese che è quello che ci manda più turisti. Ci hanno cercato loro, ci hanno detto: “Avete una bellissima struttura, ci sembra che sia quello che i nostri clienti cercano, ci interesserebbe collaborare con voi”. Ha sede a Cagliari, e quindi ci hanno contattato, sono venuti e l'hanno visto, abbiamo trovato un accordo.”*

*“un tour operator tedesco porta alcune volte all'anno gruppi nell'agriturismo. Inoltre una fotografa tedesca porta i suoi alunni due o tre volte all'anno in agriturismo per una settimana. Il gruppo utilizza spazi aziendali per le lezioni e alloggiano a mezza pensione.”*

Si fa affidamento anche alle attività di promozione tramite riviste e materiale informativo:

*“Inserimento in guide specializzate sì: adesso per esempio abbiamo fatto un contratto con la rivista Viaggi che verrà data sia al BIT del turismo, verrà anche data con il Giornale e con qualche testata sarda, che comunque è una guida specializzata perché la rivista Viaggi è abbastanza rinomata.”*

Infine, per buona parte degli intervistati è abbastanza comune avere un sito aziendale e avvalersi dei principali strumenti informatici (peraltro spesso gratuiti), delle piattaforme social, dei portali turistici:

*“Sulla pagina facebook, siamo in stallo da due mesetti, perché devo ancora recuperare le foto su qualche argomento nuovo, però ho visto che sta andando bene, è buon canale, siamo a 1050 ora come persone che ci seguono. [...] Poi abbiamo instagram dove carichiamo gli scatti. Va beh qualche scatto c'è esclusivo su instagram, qualcuno esclusivo su facebook, e poi va beh ho fatto il collegamento tra i due account in modo da avere la possibilità di gestirli assieme. Poi ho fatto inserire sia il collegamento a facebook e a instagram al sito internet; poi volevo adesso, se ci riusciamo, fare inserire il collegamento a booking per avere la doppia prenotazione, anche per incrementare (...). Per quanto riguarda le prenotazioni, allora in teoria c'è una sezione del sito, sui contatti, dove puoi mandare una mail a noi e quindi effettuare una prenotazione da lì, il che da un lato per noi è meglio perché ci evitiamo ovviamente la sovratassa da pagare a booking, e quindi il guadagno per esempio di 30€ a persona sono puliti per noi, invece nell'altra modo abbiamo i 30€ a persona dai quali ovviamente dobbiamo scalare la parte per booking. Per booking la percentuale è il 15%, è tanto, è tanto [ride], però abbiamo ancora booking per cercare di farci conoscere e poi appena possibile volevo optare per altri canali. Abbiamo fatto l'iscrizione anche a Trivago, Tripadvisor, AirBnB, Venere.com, se non sbaglio, che è sempre un*

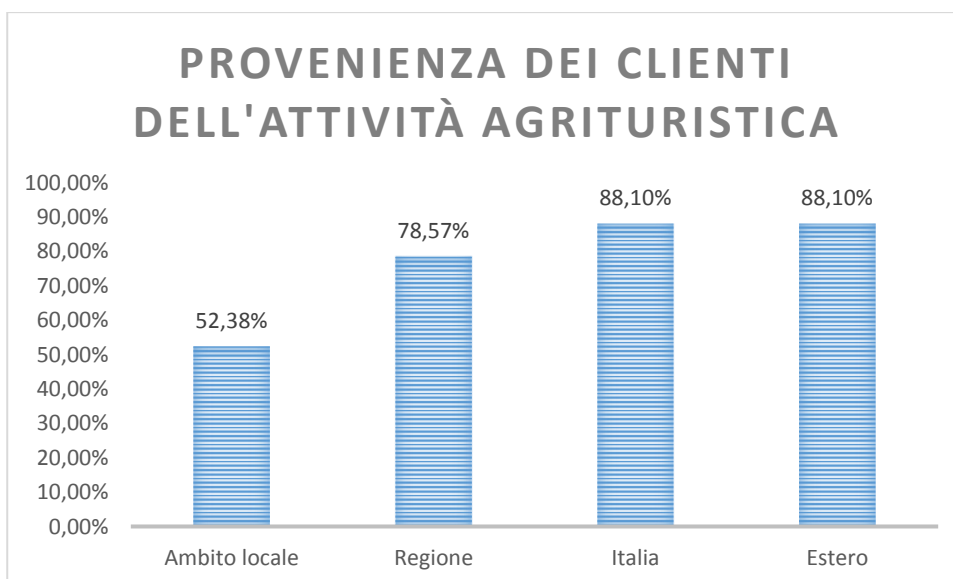
*canale OTA, un portale per la gestione delle stanze, e poi adesso abbiamo aderito, qualche mese fa, a un nuovo canale OTA, tipo booking, che si chiama Dooid. Questo è un portale Ota che sta nascendo adesso in Italia, a Firenze, dei ragazzi fiorentini, e sembra interessante, è una sorta di canale Ota barra Social Network e quindi una persona può condividere il suo viaggio con le foto, e addirittura anche segnare tutto il percorso che ha fatto e quindi un futuro cliente può scegliere lo stesso percorso, e andare a mangiare negli stessi ristoranti ad esempio; è interessante, sta partendo, speriamo bene, anche perché la commissione è più bassa rispetto a booking, e quindi ci va anche meglio; e poi è anche un'azienda italiana e quindi anche per quanto riguarda l'assistenza saranno più immediati, speriamo bene. Quelli di booking sono molto maggiori le prenotazioni, però anche perché booking è collegato ad altri siti, per esempio Trivago, Tripadvisor, uno prenota da lì, però la prenotazione effettivamente viene fatta da booking, quindi dobbiamo riportare al portale booking tutti gli altri collegati. L'unico problema è quello della loro percentuale che è un po' troppo alta, alla faccia."*

Dalla testimonianza riportata emerge come il problema maggiore dell'affiliazione alle piattaforme OTA, derivi dalle provvigioni richieste, considerate troppo alte. La praticità e la possibilità di fare a meno di un proprio sito, oltre che la visibilità che queste vetrine offrono, porta tuttavia a mantenerne l'uso.

Dalle citazioni si evince un aspetto interessante: in alcuni casi la produzione agroalimentare, soprattutto per i prodotti che si prestano al commercio su lunghe distanze (come il vino o olio), è legata all'afflusso turistico nell'azienda, che funge da ottimo canale di promozione e vendita.

A proposito di attività agrituristica, si è cercato di identificare l'origine dei principali flussi turistici che interessano le aziende coinvolte, così come fatto in relazione ai mercati di riferimento per le produzioni agro-alimentari (tabella 1). Nel grafico 6 si vedrà più in dettaglio la provenienza dei clienti dell'attività agrituristica. Osserviamo innanzitutto che, a differenza di quanto accade per i mercati di vendita dei prodotti agricoli, la quasi totalità delle aziende è interessata dai flussi turistici provenienti dal resto d'Italia e dall'estero. Anche la quota di fruitori regionali è piuttosto elevata, andando a interessare quasi l'80% delle aziende. Per quanto riguarda invece l'ambito locale, "solo" poco più della metà degli agriturismi è visitata da clientela locale.

**Grafico 6- R5) Rispetto all'attività agrituristica, nell'ultimo anno da dove provengono i clienti?**



Se osserviamo la composizione della clientela dei singoli agriturismi (tabella 4), vediamo che nella quasi totalità dei casi la clientela locale e regionale ha un peso complessivo marginale, a tutto favore degli arrivi extra-regionali. Questo dato risulta particolarmente interessante alla luce dei dati sui mercati di riferimento, secondo i quali il peso dell'ambito locale e regionale è assolutamente più incisivo, punto sul quale influiscono le vendite dei prodotti dell'attività agricola, c'è quindi uno scostamento tra i due settori economici. Questo fattore, se analizzato tenendo in considerazione i diversi elementi della multifunzionalità dell'azienda agricola, da un certo punto di vista può essere letto come positivo, perché evidenzia come i due comparti produttivo e quello dell'ospitalità, vanno a soddisfare clienti diversi, e concio permettono una diversificazione delle entrate economiche importante per le piccole aziende.

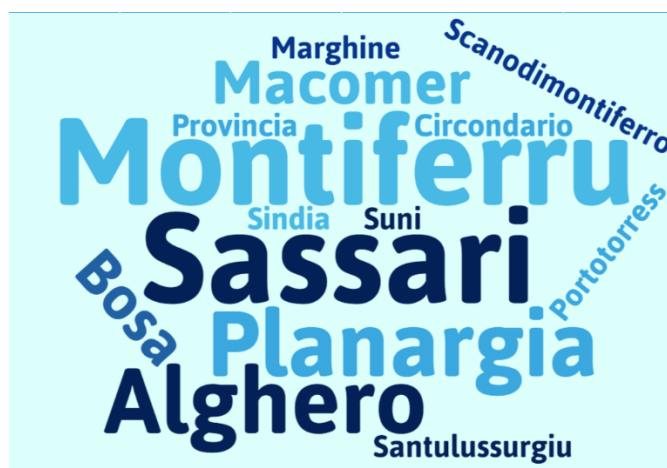
**Tabella 4 – R5 Qual è la loro percentuale per area di provenienza?**

Intervistati	Ambito Locale	Resto della Regione	Italia	Estero
1	1	0.5	0.5	98
2		5	5	90
3	0	0	20	80
4		10	10	80
5			20	80
6			30	70
7	5	5	30	60
8		15	25	60
9	40	10		50
10	5	20	25	50
11	5	5	40	50
12		5	45	50
13	10	20	20	50
14	10	25	25	40
15		10	50	40
16	0	10	55	35
17		5	60	35
18	25	20	25	30
19	0	50	25	25
20	25	25	25	25
21			80	20
22			80	20
23	20	10	50	20

24	20	50	15	15
25	70	0	20	10
26		10	80	10
27		10	80	10
28		80	10	10
29	40	40	10	10
30	60	30	5	5
31	80		15	5
32	60	25	10	5
33	10	80	5	5
34	45	40	10	5
35		5	90	5
36	30	60	5	5
37	90	8	1	1
38	0	50	50	0
39	0	100	0	0
40	80	20		
41	100			

È stato quindi chiesto agli intervistati di indicare la provenienza della clientela dei diversi ambiti. Si è scelto di rappresentare graficamente, attraverso i cloud di parole, il diverso peso dei dati raccolti. Vediamo che in ambito locale (Figura 1), sono gli agriturismi del Marghine ad essere maggiormente interessati da un turismo di prossimità proveniente dalle regioni storiche di Montiferru, Marghine e Planargia e da alcuni comuni specifici quali Macomer, Sindia, Suni, Scano di Montiferru, Santu Lussurgiu e Bosa. Gli agriturismi della Nurra sono interessati invece in maniera quasi esclusiva da clientela proveniente dagli ambiti urbani di Sassari, Alghero e, in misura assai inferiore Porto Torres.

Figura 1 – R5 Cloud provenienza clienti agriturismi – ambito locale



Per quanto riguarda l'ambito regionale (figura 2), la quasi totalità della clientela, sia nell'alto oristanese che nell'area della Nurra, arriva da Cagliari e dall'area periurbana di Cagliari. Ciò ci spinge a riflettere su due questioni rilevanti: in primo luogo il problema delle infrastrutture regionali e sui collegamenti non adeguati tra i territori periferici e distanti dai principali poli urbani regionali. Tale problema si ripercuote, evidentemente, anche sulle possibilità di spostamento degli stessi residenti. In secondo luogo questo dato ci fa riflettere sulla necessità di sinergia tra aree urbane e aree rurali, e sulla necessità di politiche che spingano verso una sempre maggiore sinergia tra questi due "territori" considerati spesso opposti e lontani, soprattutto nell'isola, in cui si assiste ad un sempre più ampio fenomeno di spopolamento delle aree interne a favore delle aree costiere e urbane.

**Figura 2 – R5 Cloud provenienza clienti agriturismi – ambito regionale**



Per quanto riguarda gli arrivi nazionali (figura 3), questi provengono in misura quasi totale dal centro-nord Italia, con una prevalenza della Lombardia e del Piemonte. Anche in questo caso una possibile spiegazione della concentrazione dei flussi, a totale sfavore del meridione d'Italia, può risiedere nella carenza di collegamenti aerei e marittimi stabili e in grado di coprire tutto il territorio nazionale.

Figura 3 – R5 Cloud provenienza clienti agriturismi – ambito nazionale



Infine, gli arrivi dall'estero (Figura 4), vedono come nel caso dei mercati principali di riferimento per le aziende, un ruolo preminente dell'Europa centro-settentrionale, con in testa Germania, Francia, Olanda, Svizzera e Belgio.

Figura 4 – R5 Cloud provenienza clienti agriturismi – ambito estero



## 2.2 Sezione Collaborazione

Le aziende hanno, sia per quanto riguarda il lato della produzione agricola che per quanto riguarda l'ospitalità e la ristorazione, forti legami di collaborazione con altre aziende del comparto e del territorio. Sono esplicitivi i dati presentati nei grafici 2, 3 e 4 per quanto riguarda la vendita dei prodotti ad aziende di trasformazione. Il questionario ha permesso di entrare in dettaglio sulle relazioni di collaborazione professionale, anche sulla base dei risultati della precedente analisi di network sui reticoli egocentrati. Di fatti, dai risultati della precedente analisi sulle reti e capitale sociale (e relativo report) si può leggere in dettaglio la struttura relazionale delle aziende intervistate. Sono così emersi i principali legami del network professionale:



A) in primo luogo, i soggetti che fanno parte della **rete commerciali** (agenti e rappresentanti; intermediari, distributori, importatori, grossisti buyer, trading, soc. import-export); grande distribuzione; e-commerce e siti internet terzi; canali “speciali” (come ristoranti, bar, gastronomie, negozi specializzati); ristorazione collettiva; e altre aziende della filiera produttiva (es. trasformatori), per un totale di 57 legami citati;

B) in secondo luogo, le principali **aziende fornitrici di beni o di servizi**, per un totale di 122 contatti citati.

C) in terzo luogo, gli imprenditori hanno indicato le aziende con cui si è stabilito un periodo medio o lungo di **collaborazione**, e il livello di formalità o informalità della collaborazione, per un totale di 44 legami citati.

Oltre al network prettamente economico-commerciale abbiamo indagato anche il **network fiduciario**, formato da quegli attori ai quali, nel caso vi sia necessità, l'attore si rivolge per ottenere consigli, pareri, suggerimenti per la sua attività e che, non obbligatoriamente, fanno parte del network economico:

I) i contatti legati da trasmissione di informazioni, per un totale di 53 legami;

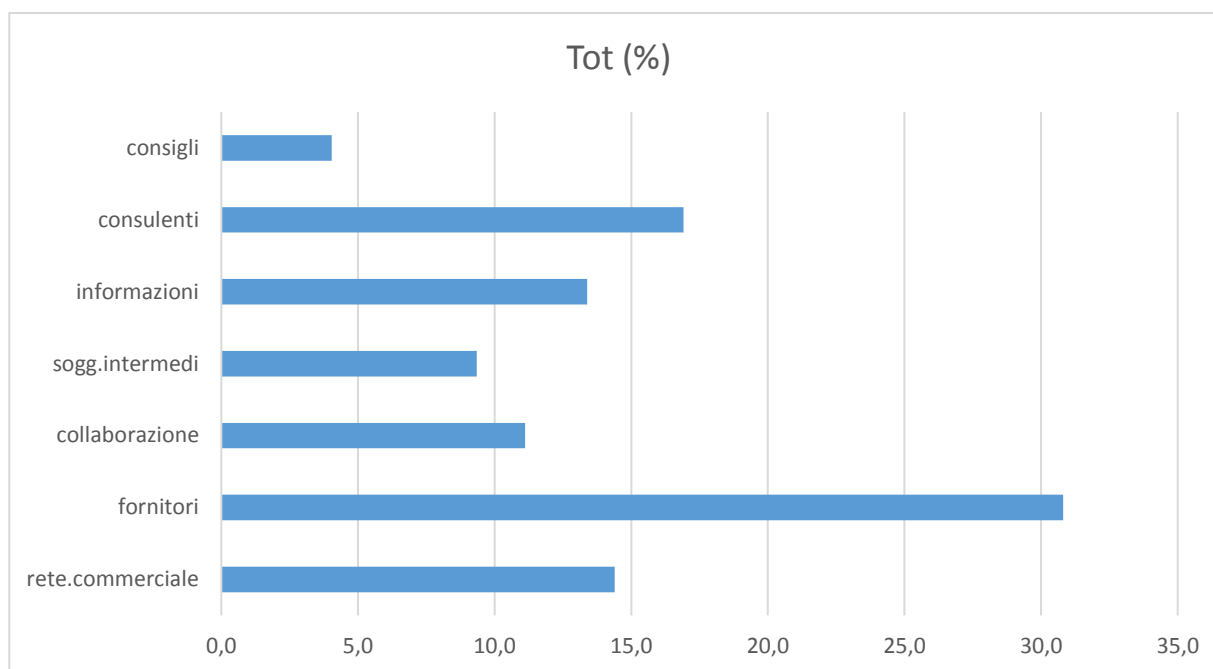
II) i contatti a cui si chiedono consigli, per un totale di 16 contatti.

Dal questionario e dall'analisi di rete sono inoltre emerse le relazioni che gli imprenditori hanno con soggetti intermedi fondamentali per la loro attività, come enti regionali (Laore, Agris), associazioni di categoria, GAL, Marchi collettivi etc., per un totale di 37 legami citati. Infine, sono stati indicati i diversi soggetti a cui gli imprenditori si rivolgono alla ricerca di servizi di consulenza fondamentale per l'attività professionale (ricerca e sviluppo, sicurezza alimentare e tracciabilità; assistenza tecnologica, servizi informatici, servizi amministrativi/legali, formazione, servizi organizzativi/manageriali, assistenza tecnica) per un totale di 67 legami citati.

Come si osserva nel grafico n°7, complessivamente la maggior parte dei legami sono stati citati nelle reti dei fornitori di prodotti e di servizi, con il 31% del valore totale. Questa si dimostra perciò la rete più rilevante. Segue la rete dei consulenti (17%), e la rete delle relazioni commerciali (14%). I contatti utili all'ottenimento di informazioni sono il 13%. Infine si incontra la rete dei contatti di collaborazione, che sono il 11% del totale (collaborazione su progetti o investimenti). Per quanto riguarda i contatti con i soggetti intermedi questi si attestano al 9% del totale, e quelli destinati ai consigli di natura professionale sono il 4% del totale.

I dati perciò suggeriscono che c'è un certo gap tra l'alto numero di relazioni di natura commerciale e di fornitura e acquisto di beni e servizi rispetto a le relazioni citate come collaborative, ossia che implicano una collaborazione (anche informale) di media o lunga durata. Ciò apre la strada per una considerazione attinente agli obiettivi della Fase T3 del Progetto Prometea: molti legami di natura commerciale e professionale possono essere trasformati in legami di natura collaborativa se inseriti all'interno di un percorso di conoscenza fiduciaria e molti legami che sono di natura prettamente informale possono essere trasformati in un legame più formale.

**Grafico 7 – Valori percentuali dei diversi contatti sul totale**

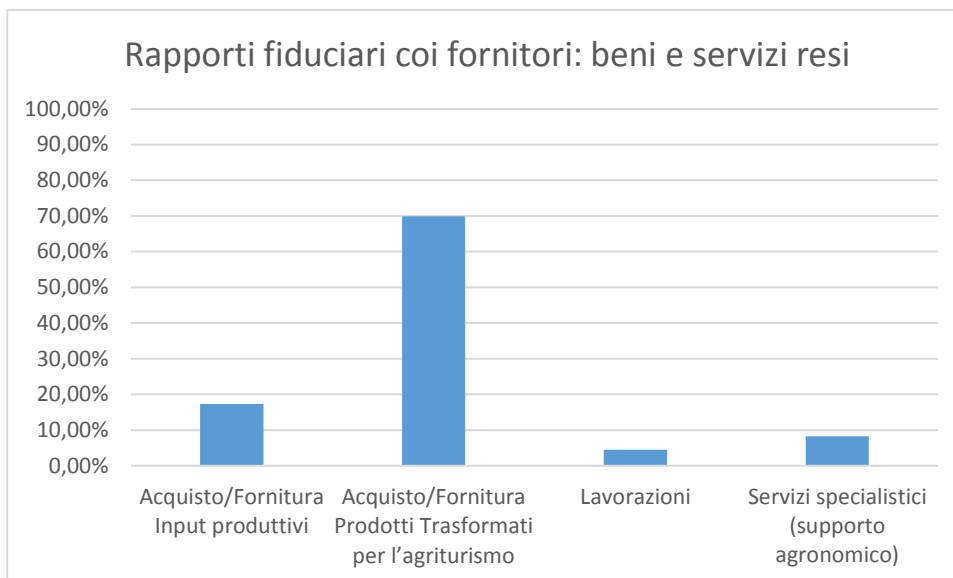


In questa sezione si entrerà meglio in dettaglio sulle diverse caratteristiche dei legami professionali indicati dagli imprenditori.

#### **Collaborazione economica: fornitori (rapporti fiduciari)**

Le aziende fornitrici (133 i soggetti individuati) con le quali gli intervistati hanno stabilito un rapporto di fiducia (figura 8) sono principalmente quelle che forniscono prodotti trasformati per l'agriturismo quali: birra, uova, olio, latte e latticini, grano, frutta, vino, carne e pesce, salumi, pasta fresca e secca, formaggi, pane, mandorle, sale, miele, legumi, orticole, acqua. Inoltre vengono annoverati alcuni fornitori di materie prime quali in particolare sementi e foraggio per l'attività agricola, ferramenta e minuteria, materiali di consumo per le attività di ristorazione e pernottamento. Sono presenti fornitori di servizi specialistici quali le consulenze agronomiche, e di servizi di prenotazione e gestione della clientela. Gli intervistati fanno infine riferimento, in misura nettamente inferiore, su rapporti fiduciari per la realizzazione di lavorazioni specifiche, quali la macellazione del bestiame o la molitura delle olive. I rapporti di tipo fiduciario coi propri fornitori paiono interessare in particolare gli scambi di beni e servizi che si svolgono con una maggiore frequenza, come nel caso del necessario approvvigionamento di prodotti trasformati per l'agriturismo. Viceversa le attività realizzate in maniera più sporadica e che richiedano competenze specifiche (come nel caso della macellazione e lavorazione delle carni) sono meno frequentemente oggetto di relazioni fiduciarie.

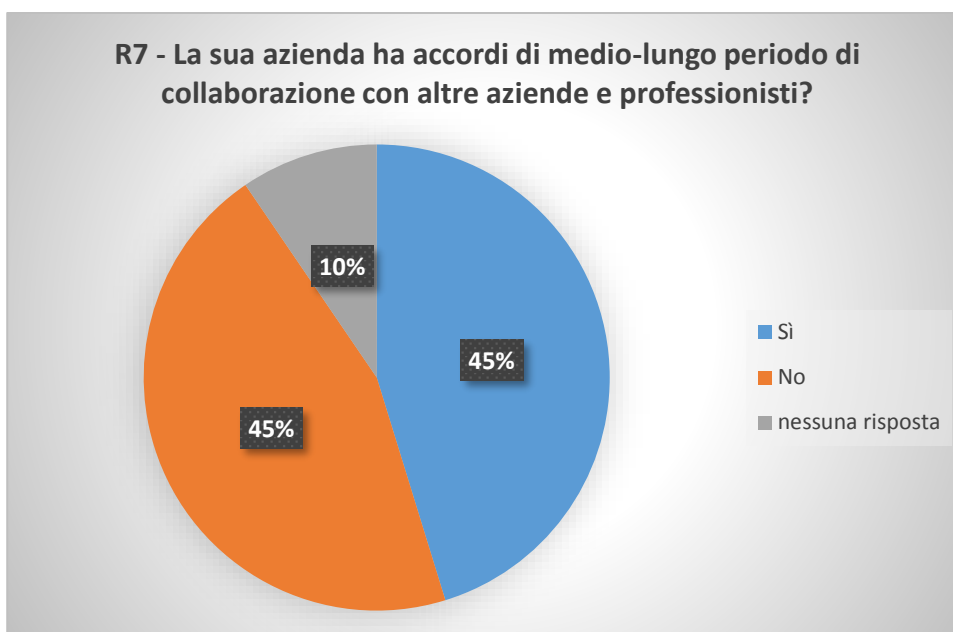
**Grafico 8 – R6 Ci può fare il nome delle aziende fornitrici con cui ha stabilito un rapporto di fiducia? Beni e servizi resi**



### Collaborazioni professionali, formali e informali

Oltre alle relazioni fiduciarie coi fornitori, vengono poste in essere anche altre tipologie di collaborazioni. Ci si è soffermati sulla possibilità che esistano accordi di medio e lungo periodo con altre aziende e professionisti. In questo caso, gli intervistati si dividono equamente tra quanti dichiarano di avere in essere accordi di questo genere e quanti dichiarano di non averne.

**Grafico 9 – R7 La sua azienda ha accordi di medio-lungo periodo di collaborazione con altre aziende e professionisti?**



Gli intervistati hanno indicato i soggetti coi quali avvengono tali collaborazioni, per un totale di 48 collaborazioni, con le quali si portano avanti in prevalenza collaborazioni di tipo informale.

**Grafico 10 – R7 La sua azienda ha accordi di medio-lungo periodo di collaborazione con altre aziende e professionisti? Tipo di collaborazione.**



Si tratta di collaborazioni di varia natura, con soggetti piuttosto diversificati, che forniscono differenti tipologie di beni e servizi sintetizzabili come segue:

**Grafico 11 – R7 La sua azienda ha accordi di medio-lungo periodo di collaborazione con altre aziende e professionisti? Beni o servizi forniti.**



A differenza dei rapporti fiduciari coi fornitori, in questo caso le collaborazioni finalizzate alla acquisizione di prodotti trasformati hanno un peso inferiore. Risulta particolarmente interessante il dato relativo alla cooperazione commerciale. In questo caso gli intervistati indicano collaborazioni con colleghi e aziende agrituristiche volte al supporto nella gestione condivisa dei clienti, come ad esempio in caso di overbooking, e nell'organizzazione di attività che vadano a incrementare l'offerta turistica.

## Collaborazioni con enti intermedi

Si è deciso di indagare anche l'ambito dei rapporti con enti intermedi e istituzioni, come ad esempio gli enti che forniscono, a vario titolo, supporto alle attività agricole, sia nella forma dell'assistenza tecnica, sia come centri di assistenza fiscale e contabile o anche per la commercializzazione e promozione dei prodotti agricoli, come nel caso dei mercati contadini. La rappresentazione grafica (figura 5) attraverso il cloud di parole, ci dà una misura immediata del peso dei singoli soggetti. In particolare, risulta rilevante il ruolo del Parco di Porto Conte Ricerche, che promuove progetti di ricerca in ambito agricolo e fornisce assistenza e supporto alle eccellenze del territorio, anche attraverso l'istituzione di un marchio di qualità specifico. Allo stesso tempo, hanno un grande peso le collaborazioni con l'agenzia Laore, che fornisce assistenza tecnica e supporto continuo sia dal versante delle competenze agronomiche che dal lato della partecipazione a iniziative di formazione e promozione ma anche di finanziamento attraverso l'accesso ai bandi PSR. A tal proposito rilevano anche i rapporti coi Gal del territorio. Occorre sottolineare che, in questo caso, le collaborazioni non sempre sono state positive. Il peso del Gal Shardana è stato connotato negativamente da tutti gli intervistati che lo hanno menzionato, e posto ad esempio di un tipo di collaborazione infruttuosa e da non ripetere:

*“con il GAL ho collaborato, e non intendo collaborare mai più, perché ho collaborato con il GAL Terre Shardana che poi è stato commissariato; non parteciperò mai più a bandi a regia GAL, perché prima voglio vedere il CV di qualsiasi operatore che si è infilato dentro”.*

Rilevano anche le collaborazioni con Coldiretti e, in misura inferiore, col consorzio degli agriturismi di Alghero. Ulteriori esperienze di collaborazioni, circoscritte a un numero ridotto di operatori, sono quelle con le associazioni locali, le comunità montane, la cantina di Santa Maria la Palma e camere di commercio.

**Figura 5 - R10Ci sono delle imprese, enti intermedi, altri soggetti del territorio con cui collabora per progetti locali(Gal, marchi territoriali, mercati contadini ...)?**



Le collaborazioni con gli enti intermedi citati si possono dimostrare di supporto nella acquisizione di consigli e indicazioni su argomenti specifici legati alle attività aziendali, oltre che per la risoluzione di problemi specifici, sia di natura tecnica che burocratica o amministrativa.

Nell'acquisizione delle informazioni e competenze necessarie alla attività, ha dimostrato di svolgere un certo ruolo anche il rapporto con altri produttori (domanda R12 Nell'acquisizione delle informazioni e competenze necessarie alla sua attività che peso ha il rapporto con altri **produttori**? Può farci qualche esempio?):

*“Il rapporto con altri colleghi è fondamentale perché c'è uno scambio di esigenze, per cui tu la famosa intuizione che devi capire dove il cliente, l'ospite, si direziona, è data dalla tua intuizione ma anche dalla intuizione di chi ti sta vicino, per cui se tu riesci a scambiare delle idee e delle impressioni, rafforzi o non rafforzi quello che è il tuo pensiero.”*

Il confronto pare avvenire su due diversi versanti. Da un lato lo scambio di consigli e informazioni è utile per verificare l'affidabilità di nuovi clienti o partner commerciali:

*“Ci si scambia continuamente contatti e pareri. Soprattutto in ambito commerciale ci si confronta sul grado di affidabilità ed onorabilità di un nuovo cliente.”*

D'altra parte, ci si ritrova in continuazione a chiedere pareri relativi ai processi produttivi:

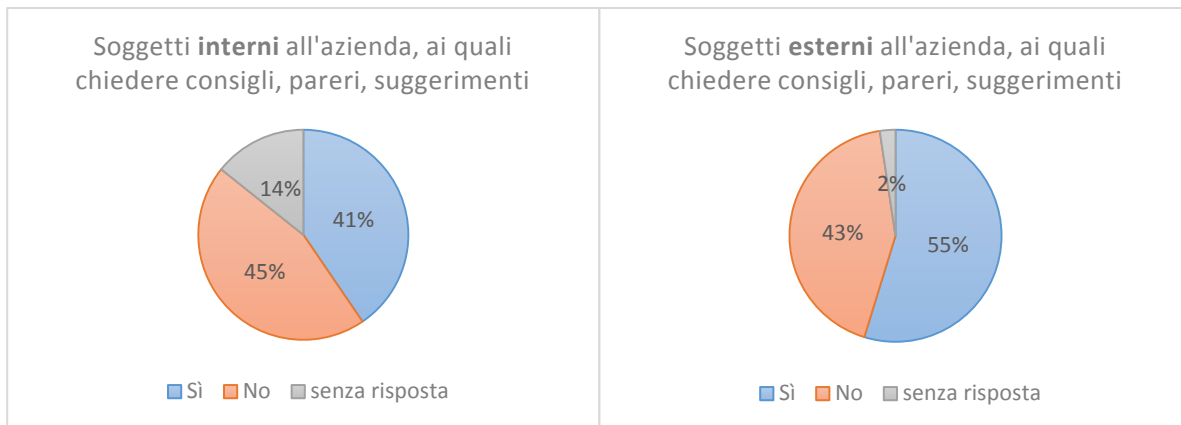
*“Tali confronti hanno un grande valore: ci si consiglia su interventi da fare in vigna (ho questo problema alle foglie, annaffio oppure no ecc.), sui “giri di controllo” in corso tra le aziende e sui contenuti di tali controlli al fine di evitare e prevenire eventuali errori o inefficienze su procedure ecc.”.*

Spesso si fa affidamento a colleghi conosciuti in occasione di manifestazioni o corsi e le relazioni instaurate portano non solo al semplice scambio di idee ma anche alla realizzazione di “favori commerciali”:

*“In tutti questi corsi che ho seguito, ho conosciuto parecchie persone, chi operatore di agriturismo, chi semplice allevatore o agricoltore, intanto ci siamo scambiati delle informazioni, e ad esempio il frutteto che dovremmo impiantare mi sono rivolta a questa mia amica che ha partecipato ad un corso e che ha il vivaio. Poi un'altra che fa il formaggio. Ecco ci scambiamo queste informazioni ma anche prodotti. Però, nel frattempo non è che abbiamo questo scambio di prodotti, pagando naturalmente: io vado da lei e acquisto le piante. Però ci sono anche degli scambi di informazioni, se io non so una cosa chiedo comunque a queste colleghe, e tutto questo è molto utile per avere delle nuove informazioni”*

Per più della metà degli intervistati (figura 12), la necessità di confrontarsi e ricevere sostegno e consigli significa fare affidamento su persone precise, sia interne all'azienda (41%, prevalentemente familiari), ma soprattutto esterne (55%). Tra questi occorre scindere tra quanti appartengono comunque alla cerchia familiare e amicale, per quanto non direttamente coinvolti nell'attività di impresa, e quanti invece hanno uno specifico profilo professionale, a diverso titolo connesse con il profilo aziendale degli intervistati. In quest'ultima categoria di soggetti rientrano: altri agriturismi, agronomi privati e di Laore, Asl, associazioni di categoria quali Confagricoltura, Coldiretti e UCG, consulenti quali commercialisti, biologi, enologi, veterinari e studi tecnici.

**Grafico 12 – R21 Oggi, quando le capita di aver bisogno di consigli o suggerimenti per la sua attività, ha qualcuno in particolare, interno e/o esterno all'azienda, a cui rivolgersi per chiedere consigli, pareri, suggerimenti?**



A questo punto dell'analisi è opportuno e possibile trarre alcune conclusioni sul contenuto delle reti e sulla tipologia di relazioni che si riscontra in esse. In primo luogo abbiamo osservato che le relazioni lavorative sono formate da diverse tipologie professionali di soggetti, liberi professionisti, aziende del territorio e, soprattutto nella Nurra, enti istituzionali intermedi. Le reti professionali possono sembrare, da una prima lettura, molto chiuse e localistiche ma in realtà si scopre che esiste un ampio numero di collaborazioni sia formali che informali. Le reti relazionali si presentano abbastanza ampie nella dimensione, non appaiono particolaristiche (non sono costruite su base parentale e familiare, anche se la famiglia mantiene un ruolo fondamentale nella gestione dell'azienda), sono costituite da soggetti esterni e legati da legami professionali. Si riscontra un alto numero di relazioni con altre imprese, sia di piccole che di media dimensione, soprattutto del territorio. Sembra, per utilizzare le parole di Carrosio (2017), che gli imprenditori coniughino elementi di mercato con elementi di reciprocità a base locale. Il livello di confidenza espresso descritto durante le interviste e la durata delle relazioni con i propri partner dimostra che si tratta di relazioni professionali dotate di un buon livello di fiducia reciproca. Nonostante tutti questi elementi fortemente positivi un dato rilevante è quello che riguarda la localizzazione e la prossimità delle imprese partner: emerge, infatti, che i reticoli sono fortemente locali e legate al contesto di attività della propria impresa. Complessivamente si può affermare che le imprese dimostrano una limitata capacità di aggredire mercati esterni. Ciò che emerge è una bassa capacità di comunicazione e collaborazione con imprese extra-locali, tantomeno con aziende operanti in mercati del resto del territorio nazionale. Nel complesso pare emergere che l'approccio all'impresa è di tipo moderno e razionale, ma con alcuni limiti che ne limitano le possibilità espansive.

I dati che abbiamo presentato in questo report si fondono con quelli del Report sull'analisi di network che metteva in evidenza anche una differenza tra le strutture relazionali delle aziende nelle due zone studiate. Nell'area del Montiferru-Planargia le aziende hanno più legami e di diversa natura, ossia che coinvolgono sia relazioni di natura "strumentale" che "espressiva", per utilizzare i termini della letteratura, ossia legami sia di natura professionale che di natura emotiva e amicale. Nell'area della Nurra invece, forse propria a causa della sua peculiare storia agricola, i legami sono leggermente meno, e concentrati soprattutto sulle relazioni di tipo professionale. Nell'area del Montiferru Planargia sembra che le reti di relazione siano più strutturate nel territorio e nelle comunità di appartenenza, godano perciò in misura maggiore di elementi di natura immateriale importanti. Nel caso della Nurra, per riscontrandosi un elevato numero di relazioni, le collaborazioni paiono leggermente meno strutturate nel territorio e più orientate alla collaborazione prettamente professionale. Le due aree, come emerge chiaramente dai risultati di entrambi i Report, differiscono per i legami con i soggetti intermedi specifici, che appaiono più citati nella Nurra rispetto al Montiferru-Planargia.

Queste informazioni sono di fondamentale utilità per il proseguo della ricerca nella fase T3, ossia nel supportare la capacità di fare sistema e di fare rete da parte delle PMI individuate nel settore agro-turistico. Le forme di collaborazione concrete emerse tra le imprese e tra queste e gli altri attori del territorio, sia nella fase T1 delle interviste, sia con questa analisi di rete, suggeriscono che molti dei legami di natura professionali sono di diversi tipi:

A) con un alto livello di fiducia e formali, perciò compro o vendo sempre dalla/alla stessa azienda (anche per un lungo periodo) ma senza che mai questo rapporto dia vita ad un'altra collaborazione;

B) con un alto livello di fiducia e informali, ossia le relazioni professionali, anche di lungo periodo, sono basate esclusivamente sulla parola e non si trasformano in altri tipi di collaborazione, anche se vi sarebbero tutti i presupposti;

C) relazioni meramente di mercato, in cui le aziende si riforniscono da soggetti da cui si trovano bene (ad esempio per la serietà, la bontà dei prodotti, le celerità della consegna) ma che possono essere sostituiti da altri senza grossi problemi.

Anche i legami di collaborazione possono essere suddivisi tra due tipologie principali, entrambe basate su legami fiduciari:

I) legame informale in cui la relazione di scambio di un prodotto o di un servizio è basata esclusivamente sulla fiducia e non si traduce mai in un'altra relazione più strutturata;

II) un legame basato su una componente fortemente fiduciaria ma strutturato in una relazione formale. Quest'ultimo tipo di rapporto si riscontra molto di rado rispetto a quello informale. Appare perciò che ci sia un ampio spazio nella fase T3 per la creazione e/o lo stimolo di rapporti di collaborazione che superino la mera informalità, soprattutto visto che la quasi totalità dei legami citati ha le tipiche caratteristiche di legami basati sulla fiducia; una buona durata nel tempo e una buona confidenza, legata spesso ad una discreta frequenza di contatto, tutti aspetti che indicano legami strutturati nel territorio e che si ipotizza adatti a subire un ulteriore cambiamento.

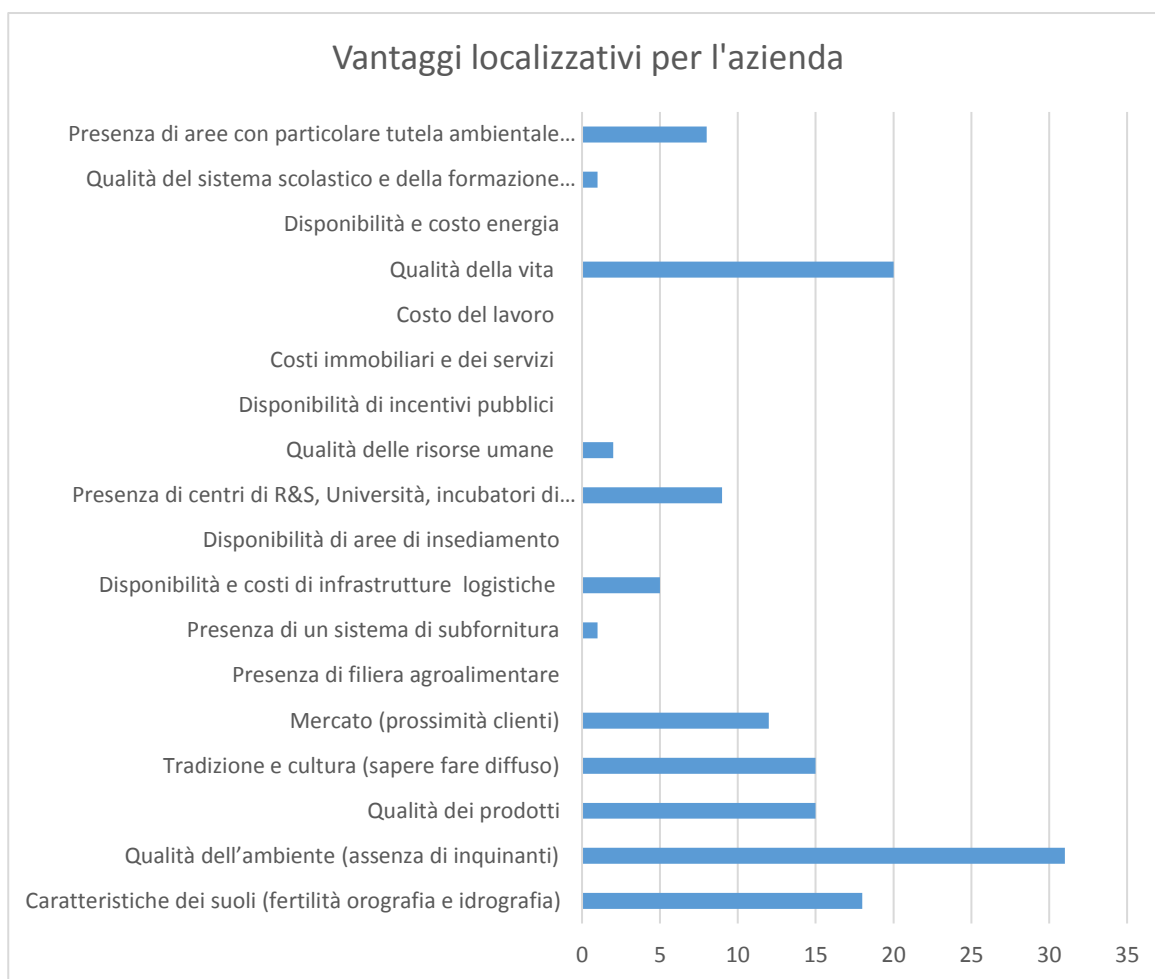
### 2.3 Sezione su vantaggi/svantaggi territoriali, competenze necessarie e ipotesi contratti di rete

Si è cercato di comprendere in che modo gli intervistati vivano e percepiscano il territorio nel quale le loro aziende sono inserite. In particolare, è stato chiesto loro di indicare quali ritengano essere i principali vantaggi e svantaggi localizzativi per l'azienda. Tale quesito risponde alla necessità di avere un quadro preciso di bisogni, punti di forza e di debolezza territoriali, necessità in termini di competenze professionali specifiche, utili a gettare le basi per gli obiettivi contenuti nella fase T3 del progetto, e in particolare elaborare un piano di sostegno efficace per future esperienze di collaborazione e cooperazione, anche nella forma dei contratti di rete.

Per quanto riguarda i vantaggi localizzativi individuati (figura 13), questi attengono soprattutto alle caratteristiche ambientali: qualità dell'ambiente e caratteristiche dei suoli (fertilità dei terreni e disponibilità d'acqua). Sono considerate importanti anche la qualità della vita e il *capitale immateriale* costituito da tradizioni, cultura e un saper fare diffuso, unitamente alla qualità dei prodotti.

**Grafico 13 – R8 In base alla esperienza della vostra azienda, quali sono i vantaggi localizzativi del suo Ambito Locale?**

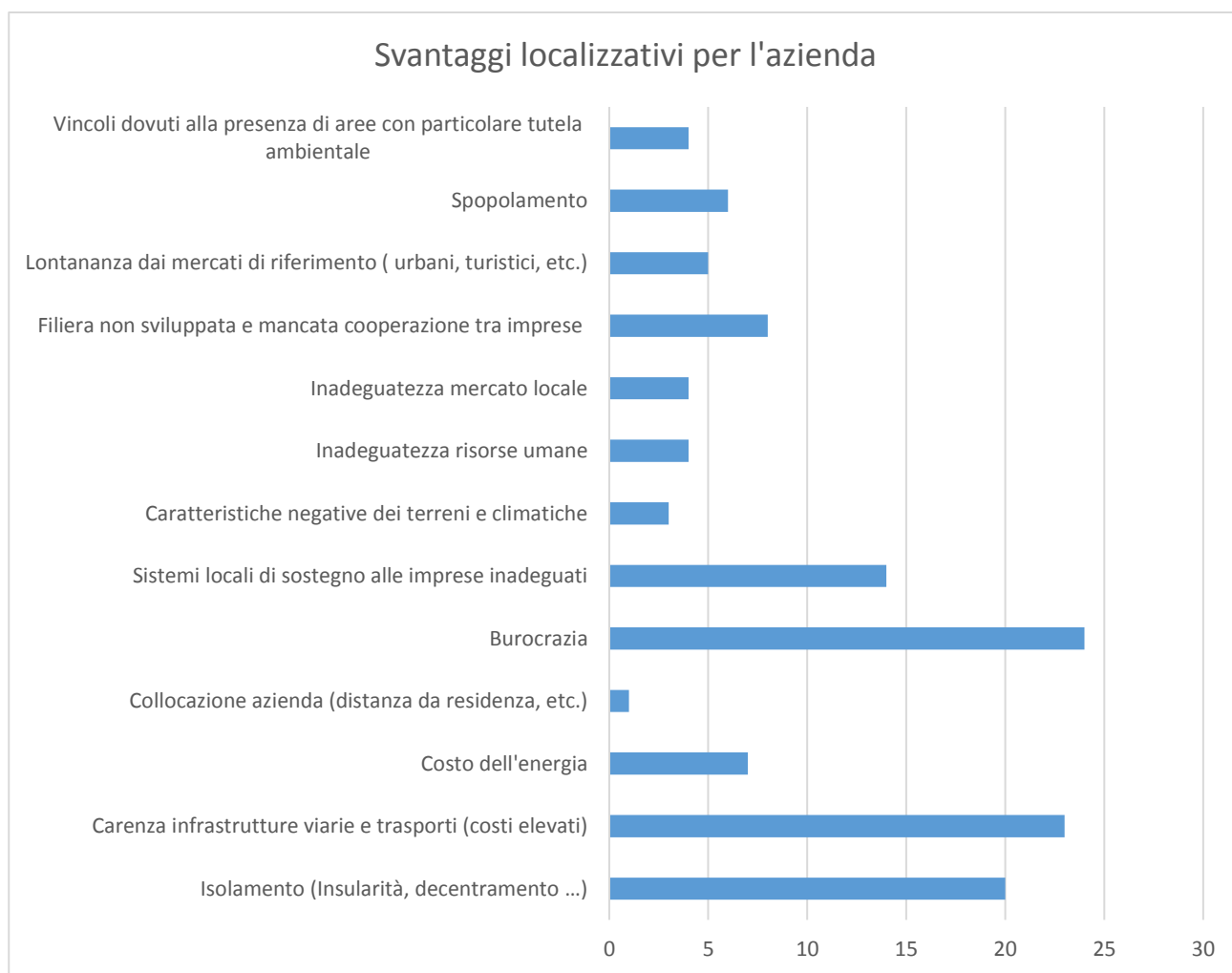




Viceversa, gli stessi territori sono giudicati negativamente (grafico14) secondo alcuni aspetti, quali soprattutto la marginalità causata da una scarsa infrastrutturazione sia a livello regionale che a livello extra-regionale (carenza di collegamenti da e per la penisola e il resto d'Europa). Altri punti considerati particolarmente negativi sono quelli connessi con la troppa burocrazia e l'assenza di una adeguata rete a sostegno delle imprese, oltre che alla mancanza di cooperazione tra aziende ed una filiera non adeguatamente sviluppata. Viene indicata anche l'inadeguatezza del mercato locale e delle risorse umane presenti.

Se i vantaggi localizzativi individuati fanno riferimento soprattutto a caratteristiche intrinseche dei territori, gli svantaggi evidenziano carenze strutturali, in capitale umano e sociale, per le quali si rende necessario ragionare in termini di strumenti in grado di favorire la cooperazione e la messa in rete di competenze e risorse disponibili.

**Grafico 14 – R9 Quali sono gli svantaggi dell'essere localizzati nel suo Ambito Locale?**

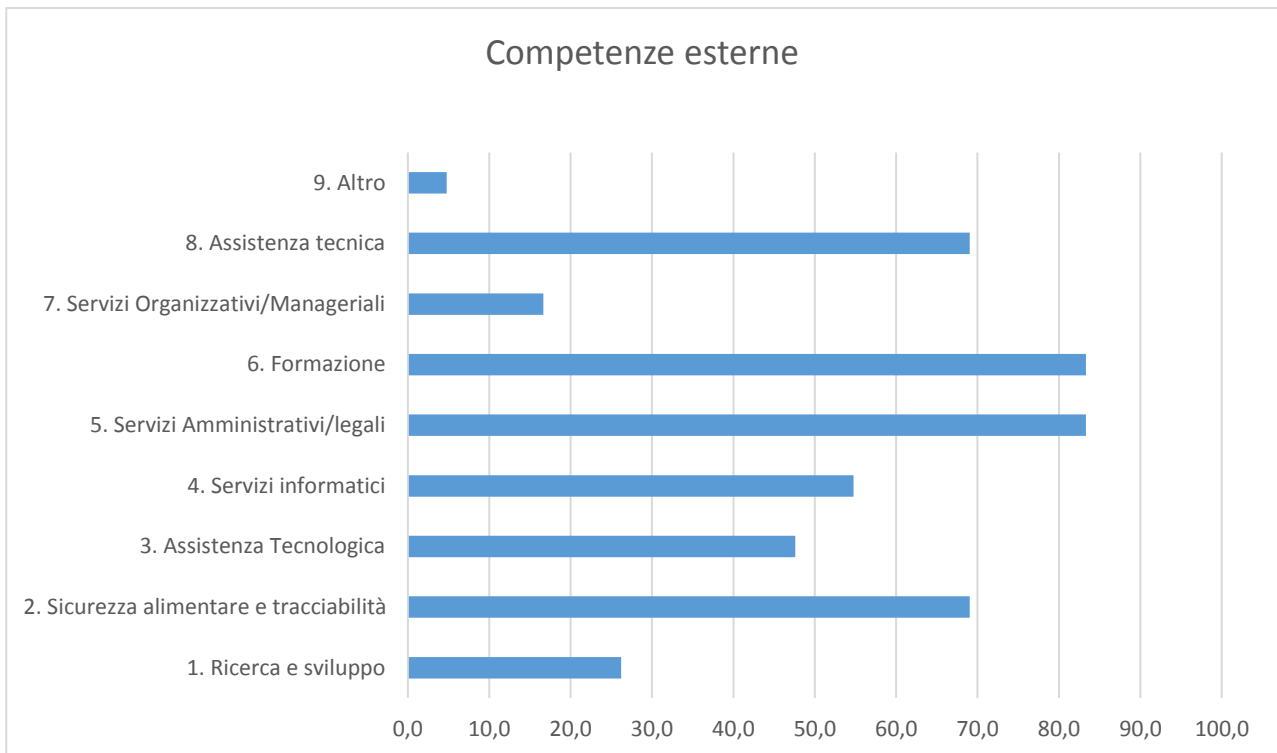


Ci si è dunque concentrati anche sulle competenze specifiche necessarie per la vita d'impresa, per le quali gli intervistati debbono rivolgersi verso l'esterno. Le maggiori richieste riguardano i settori della formazione, dei servizi amministrativi e legali, dell'assistenza tecnica e della sicurezza alimentare e tracciabilità.

## 2.4 Competenze esterne

Come descritto pocanzi, tra le relazioni professionali indagate si sono approfondite anche quelle che riguardano le relazioni con soggetti che offrono diversi tipi di servizi alle aziende (ricerca e sviluppo, sicurezza alimentare e tracciabilità; assistenza tecnologica, servizi informatici, servizi amministrativi/legali, formazione, servizi organizzativi/manageriali, assistenza tecnica).

**Grafico 15 – R13 Quali sono le competenze che acquisisce dall'esterno? Chi le fornisce?**



Per ognuno degli ambiti di competenza indicati, si è cercato quindi di individuare i soggetti di riferimento esistenti, informazione utile nell'ottica di un incremento della capacità di creazione di reti territoriali di cooperazione e sostegno alle imprese.

Per quanto riguarda le competenze in ricerca e sviluppo (figura x), attualmente i soggetti intervistati fanno riferimento soprattutto all'agenzia Laore, al CNR, alle due Università della regione e a Porto Conte Ricerche. Il ruolo di eventuali consulenti privati risulta invece limitato.

**Figura 6 – R13 Chi la fornisce? (1) Ricerca e sviluppo**



Per quanto riguarda l'ambito della sicurezza alimentare e della tracciabilità (figura 7), ancora una volta emerge il ruolo chiave dell'agenzia Laore, a cui si affianca quello della Asl e di consulenti privati, soprattutto biologi.

**Figura 7 – R13 Chi la fornisce? (2) Sicurezza alimentare e tracciabilità**



Le competenze legate all'assistenza tecnologica (figura 8) sono fornite invece in maniera prevalente da professionisti e aziende private, così come nel caso dei servizi informatici (figura 9). In entrambe i casi, seppur citato, Laore ha un ruolo assolutamente marginale.

Figura 8 – R13 Chi la fornisce? (3) Assistenza tecnologica



Figura 9 – R13 Chi la fornisce? (4) Servizi informatici



Nell'ambito dei servizi amministrativi e legali troviamo una coesistenza di consulenti privati (commercialisti e avvocati, ingegneri e geometri) ma un ruolo importante lo mantengono le associazioni di categoria (Coldiretti, Cia, UGC e patronati in generale).

Figura 10 – R13 Chi la fornisce? (5) Servizi amministrativi/legali



L'agenzia Laore si dimostra ancora una volta determinante nei settori della formazione (figura 11), dei servizi organizzativi e manageriali (figura 12) e nell'assistenza tecnica, seguita da consulenti privati specializzati rispettivamente nei settori formativi, del marketing e figure quali agronomi e veterinari.

Figura 11 – R13 Chi la fornisce? (6) Formazione



Figura 12 – R13 Chi la fornisce? (7) Servizi organizzativi/manageriali



Figura 13 – R13 Chi la fornisce? (8) Assistenza tecnica



## 2.5 Il contratto di rete

L'ultima parte del questionario somministrato ha previsto, una più specifica sezione volta a indagare il livello di conoscenza e l'opinione nei riguardi dello strumento del contratto di rete (figura 16), uno strumento che nell'Isola, al contrario delle altre regioni italiane, è stato poco sfruttato nelle sue opportunità di creazione di relazioni collaborative. Il contratto di rete<sup>3</sup> è uno strumento pensato all'interno di una strategia di miglioramento e incentivazione per il sistema produttivo, soprattutto di fronte alle questioni poste dal mercato globalizzato (Cominu e Pacetti, 2017).

Nonostante le grosse possibilità offerte dallo strumento poco meno del 60% degli intervistati ha dichiarato di esserne a conoscenza. Tra questi solo il 25% ne prende parte attualmente o ne ha preso parte in passato (6 intervistati, pari al 14% del totale. Tabella 5).

Grafico 16 – R14Lei è a conoscenza dello strumento dei contratti di rete?

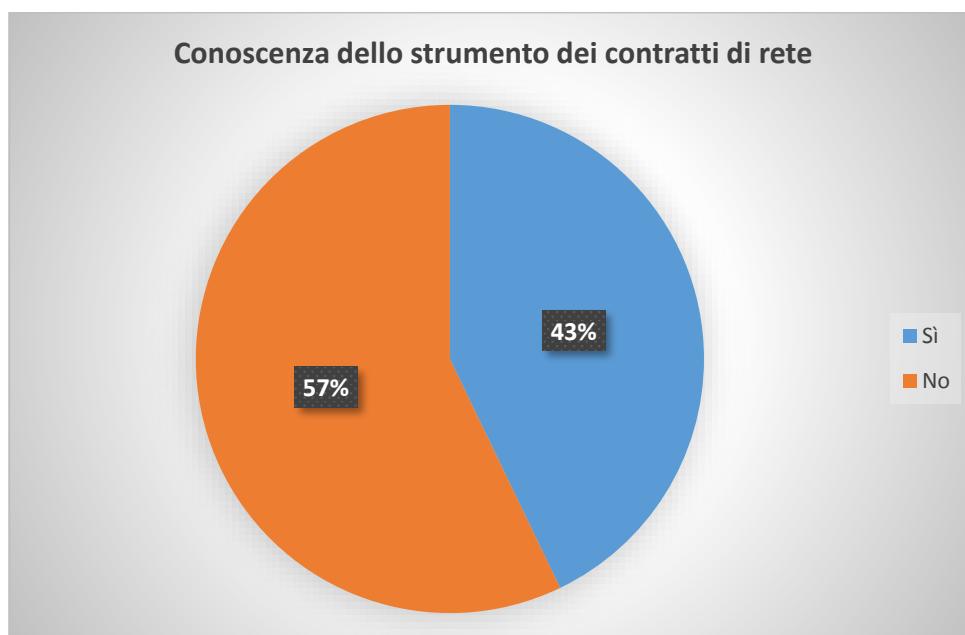


Tabella 5 - R17 Se ne ha sentito parlare, ne ha stipulato uno?

<sup>3</sup> Il contratto di rete è definito del Disegno di Legge Industria 2015.

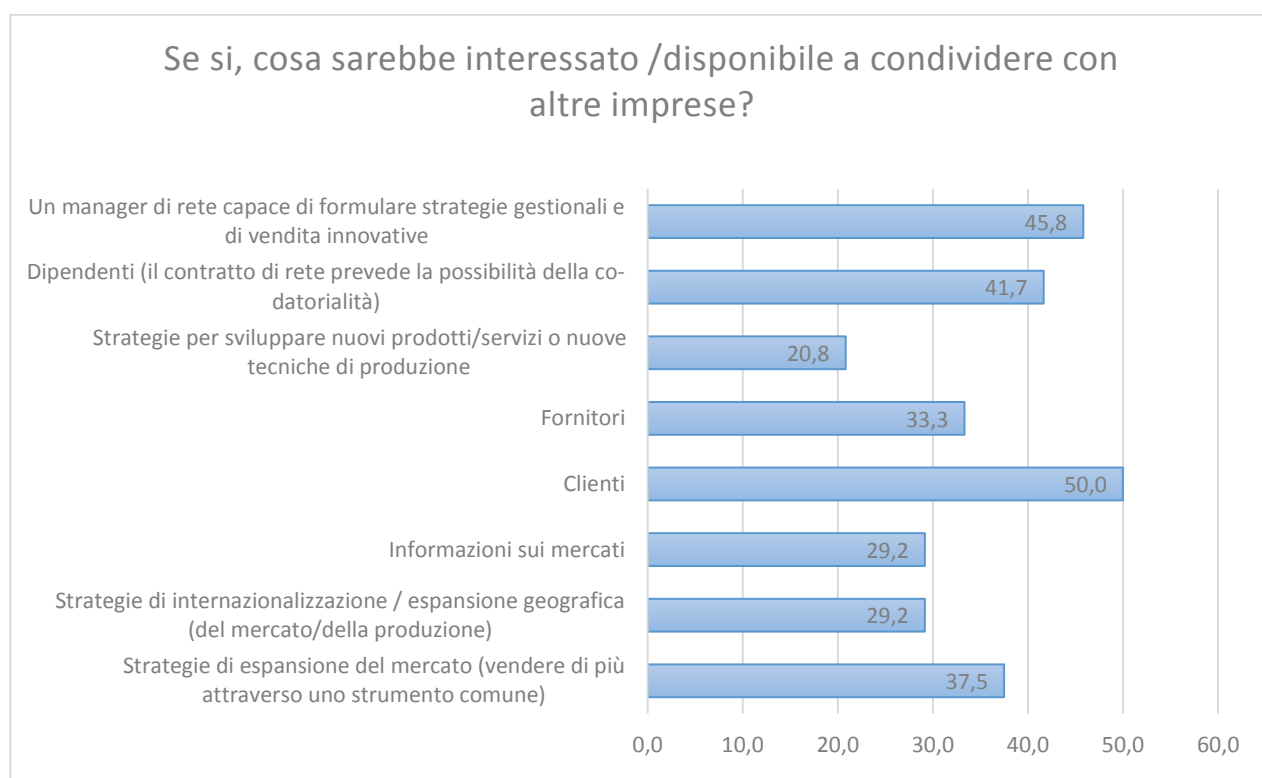
R17 - Se ne ha sentito parlare, ne ha stipulato uno?	v.a.	%
Sì	6	14,0
No	24	80,0
totale	42	100,0

La conoscenza (per quanto marginale) dello strumento è imputabile a diverse fonti (domanda R15 - Da chi ne ha sentito parlare?), e ancora una volta emerge il ruolo, diretto e indiretto, di Laore. Sia attraverso i bandi che l'agenzia promuove, al cui interno viene menzionato lo strumento, sia attraverso ad esempio i corsi organizzati periodicamente e rivolti agli operatori agricoli:

*“[...] durante il corso per Fattorie didattiche. Inoltre, all'interno di uno degli stage organizzati da LAORE in azienda, un relatore ha spiegato il contratto di rete e ha fatto fare ai partecipanti una simulazione di rete organizzata attraverso tale contratto invogliandoci a ipotizzare gli elementi da mettere in comune tra aziende.”*

Nonostante la scarsa conoscenza dei contratti di rete, circa il 50% dei soggetti che non ne hanno mai fatto parte, hanno dichiarato di essere interessati a conoscerlo meglio e a valutarne l'utilizzo. Questi stessi soggetti ritengono che il contratto di rete sarebbe utile soprattutto per la condivisione (figura 17) di clienti (50%), dipendenti (41,7%) e di un manager di rete in grado di formulare strategie gestionali, e strategie di espansione del mercato (37,5%). Il focus dell'interesse pare dunque concentrarsi sul sostegno e l'espansione della propria rete commerciale.

**Grafico 17 – R19 Se sì, cosa sarebbe interessato /disponibile a condividere con altre imprese?**



Gli intervistati ritengono che lo strumento del contratto di rete possa rivelarsi utile, ma purché si verificino talune condizioni (domanda R20 - *Ritiene che uno strumento di questo tipo possa aiutare le imprese come la sua / del suo settore? A quali condizioni / Perché?*). Innanzitutto, occorre una piena consapevolezza che dietro le reti ci sono delle persone, e che lo strumento

appunto è uno strumento e quindi non andrebbe sopravvalutato, perché molto del suo funzionamento dipende dalle idee e dalla volontà di chi ci sta dietro. L'importanza data alle persone dentro la rete riguarda anche la capacità di saper scegliere i partner giusti, cercando di ragionare su condivisione di intenti ed obiettivi:

*“Sì ovviamente se è stipulato con i partner giusti, perché la prima cosa è sempre identificare davvero che cosa vuoi, e quali sono i partner giusti per te, perché altrimenti è una perdita di tempo burocratica, questo è come la penso. Se individui l'obiettivo e la strategia giusta e trovi i partner giusti che creano con te una sinergia, assolutamente sì, che poi è quello che manca qua. Anche condividere determinate attrezzature perché siamo tutti piccoli produttori, e magari condividere le attrezzature per fare dei prodotti, commercializzarli, espandere quel mercato, trovare il target giusto, pagare il marketing insieme, ti permette un ammortamento dei costi, e molto probabilmente ti permette di avere dei profitti in molto meno tempo, senza per questo dover comprare più terra, avere più dipendenti, investire più in marketing, investire più in strategie”.*

Permane, in sostanza, una certa diffidenza, data dalla paura di rimanere fregati in una rincorsa al profitto da parte dei possibili soci, e dall'idea, difficile da modificare, che quello dei sardi sia un popolo poco avvezzo alla cooperazione:

*“Sì trovando delle persone che abbiano una mentalità diversa, perché qui è molto difficile gestire le cose... non è semplice. Qua si parte subito a dividere i profitti senza pensare neanche che bisogna prima crearli i profitti! Mhm non essere gelosi l'uno con l'altro, lui ha fatto di più io sto facendo di meno, è quello il problema che si crea qui in Sardegna. Non si pensa a mandare avanti e vedere come va la situazione, migliorarla e a ingrandire se va bene, si pensa solo a dividere i profitti prima del guadagno! Cioè in poche parole a fregare l'uno con l'altro, e succede sempre così, è molto difficile che si infatti se andiamo ad osservare in Sardegna non abbiamo consorzi, non abbiamo cooperative, non abbiamo niente, cose associate non ce ne sono. tutti vogliono fare e credere che siano imprenditori, io non mi credo di essere un imprenditore, io tento di metterci del mio e di vedere i problemi che si possono creare come, andare avanti, però tutti credono di fare l'imprenditore, quando si arriva a essere in una riunione è solo un litigio perché tutti vogliono comandare, tutti vogliono avere la poltrona, tutti vogliono essere quelli che comandano, tutti vogliono avere un grosso stipendio. No, tentiamo prima di vedere quello che può essere la persona più adatta, a gestire una situazione! Quello è il problema, e in Sardegna purtroppo c'è tanto [...] non ci sono società! [...] un sardo quando va fuori si allinea, va dietro agli altri, proprio come fanno le pecore [...] è qua che tutti vogliono farsi grandi capito?”.*

Stante il verificarsi di tali condizioni, lo strumento potrebbe portare degli indubbi vantaggi in termini di abbattimento dei costi, condivisione dei dipendenti e delle strutture fisiche, allargamento della rete commerciale e di vendita:

*“[...] per mettere in condivisione laboratori di trasformazione, affrontare insieme investimenti importanti. Il contratto di rete sarebbe utile per ridurre le spese iniziali e di gestione di investimenti importanti per l'azienda. [...] fondamentale che i termini della collaborazione siano scritti e molto chiari”.*



### 3. Prodotti e specificità. Qualità/Buono e Innovazione

Tra i concetti centrali che il progetto si è proposto di analizzare vi sono quelli di qualità e buono, soprattutto in relazione alle specificità territoriali.

Negli anni la qualità ha subito una profonda evoluzione, sia dal lato del consumatore, sia dal lato del produttore. Per i primi è incrementata la richiesta di prodotti sani e sicuri, ottenuti nel totale rispetto dell'ambiente, del benessere degli animali e del lavoratore. Nel corso degli ultimi anni, tuttavia, la fiducia dei consumatori nella qualità e nella sicurezza dei prodotti alimentari è stata messa a dura prova dalle crisi sanitarie verificatesi nel settore agroalimentare. Per il produttore, nelle vesti delle industrie e della grande distribuzione, la qualità è definita in termini tecnologici e di sicurezza alimentare, avendo quale fine il raggiungimento di un maggior valore aggiunto dalla vendita di tali prodotti. Un ruolo a parte è svolto dalle istituzioni locali che sostengono percorsi finalizzati alla valorizzazione dei prodotti di qualità in modo non sempre efficace ed efficiente.

Sarebbe, tuttavia, riduttivo analizzare la qualità prescindendo da tipicità e distinzione, che rimandano ai concetti di identità e territorio. L'identità di un territorio si fonda su un insieme di valori identificabili nella storia, nella cultura, nelle produzioni, nelle competenze locali e nella sua capacità di comunicare. Dal contesto territoriale, luogo di interazione tra fattori economici, sociali e culturali, deriva la capacità di elaborare progetti e strategie.

Tutte le aree d'indagine possono essere considerate, usando una ricorrente terminologia francese, come vere e proprie culle di *produits du terroir*, ovvero di prodotti tipici, caratteristici di un determinato luogo e che devono la loro specificità all'essere legati intimamente al territorio. Sotto questo profilo, il dibattito internazionale su questi temi negli ultimi anni ha rifocalizzato la propria attenzione sul ruolo svolto oggi dalla classe contadina in seguito al processo di ricontadinizzazione, seguendo le teorie di J.D. Van der Ploeg, il ruralista olandese che identifica nei contadini del terzo millennio la vera forza in grado di contrastare la globalizzazione e il dominio dei grandi imperi agroalimentari.

Il fenomeno della Globalizzazione, negli ultimi decenni, ha innescato processi competitivi su scala mondiale, rispetto ai quali le nazioni e le regioni europee possono avvalersi di alcuni fattori per sostenere la concorrenza di costo: la distinzione e la differenziazione. In termini più specifici, a giocare un ruolo-chiave è la disponibilità, da parte dei territori, di beni unici e specifici – non soltanto agricoli ed enogastronomici, ma anche ambientali, archeologici, etc. – in quanto beni non facilmente riproducibili, tali da permettere loro di difendersi dalla concorrenza dei Paesi che affidano la cosiddetta “posta in gioco” al ribasso dei costi. Si può competere, quindi, in primis sui fronti della specificità territoriali e identificabilità d'origine dei prodotti, della qualità organolettica, dei contenuti dell'innovazione.

In particolare, le diverse comunità territoriali continuano anche oggi ad essere “riconoscibili” non solo attraverso le emergenze ambientali o monumentali, ma anche attraverso le produzioni agroalimentari, nel legame indissolubile tra cibo e alimentazione, che rappresentano una connessione storica, culturale ed economica con i “luoghi” e definiscono forme specifiche d'identità. Beni collettivi localizzati, come quelli agro-alimentari di cui dispongono i territori, sono frutto di pratiche spazialmente circoscritte spesso antiche di secoli, e in questo senso incorporano il risultato di un'agricoltura con forti caratteri identitari. Il riconoscimento del ruolo portante del radicamento territoriale delle produzioni diventa presupposto e modalità di valorizzazione delle stesse. Sostanzialmente razze animali, cultivar, così come i prodotti che ne derivano, sono frutto di

un lungo processo di adattamento tra uomini e territori. Essi non sono interscambiabili e rappresentano, perciò, un vantaggio comparato. Le specificità, insieme ai saperi locali, se ben governate hanno lo stesso valore dell'innovazione, perché rappresentano una risorsa per il mercato non disponibile in altri contesti.

### 3.1 Prodotti e specificità

Almeno la metà delle aziende intervistate sono coinvolte in una delle quattro filiere produttive approfondite tramite il questionario (si va dal 47,6% nel settore lattiero-caseario al 69% delle paste alimentari). Tuttavia anche questo dato generale evidenzia già una multisetorialità di buona parte delle aziende intervistate, soprattutto per i settori delle paste alimentari e dell'olivicolo-oleario che quando presenti si combinano con altre filiere; al contrario il vitivinicolo e il lattiero-caseario appaiono come attività centrali le cui produzioni sono per la gran parte destinate per il mercato esterno (Tab. 1).

**Tab. 1: Distribuzione aziende intervistate tra le quattro filiere produttive di analisi (valori assoluti e percentuali)**

Filiere produttive Sardegna	V.A.	%
Olivicolo-oleario	28	66,7
Lattiero-Caseario	20	47,6
Vitivinicolo	21	50,0
Paste alimentari	29	69,0
Aziende totali	42	100,0

Fonte: Nostre elaborazioni su dati survey

Rispetto al luogo di lavorazione, in tre filiere su quattro le aziende coinvolte effettuano la trasformazione autonomamente in loco (il 100% nel caso delle paste alimentari, il 90,5% nel vitivinicolo e l'85% nel caso del lattiero-caseario). Unica eccezione è il settore olivicolo-oleario dove la maggior parte delle imprese (l'82,1%) effettuano la molitura in frantoi conto-terzi.

**Tab. 2: Distribuzione aziende coinvolte nelle quattro filiere produttive di analisi per luogo di lavorazione (valori assoluti e percentuali)**

Distribuzione Aziende per luogo di lavorazione	Lavorazione in azienda		Lavorazione all'esterno dell'azienda		non risposta	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
<b>Olivicolo-oleario</b>	5	17,9	23	82,1	0	0
<b>Lattiero-caseario</b>	17	85,0	1	5,0	2	10
<b>Vitivinicolo</b>	19	90,5	2,0	9,5	0	0
<b>Paste alimentari</b>	29	100	0	0	0	0

Fonte: Nostre elaborazioni su dati survey

In tutte e tre le filiere confrontabili le materie prime utilizzate per la trasformazione sono in gran parte da agricoltura convenzionale (olivicolo-oleario 60,71%, vitivinicolo 61,90%, paste alimentari 68,97%). Significativa è la coltivazione biologica nel settore olivicolo-oleario (17,86%) (Tab. 3).

**Tab. 3: Distribuzione aziende coinvolte nella filiera olivicola-olearia, vitivinicola e delle paste alimentari per tipo di coltivazione della materia prima (valori assoluti e percentuali)**

	A coltivazione biologica		Da lotta integrata		Da agricoltura convenzionale		Di provenienza mista		Altro		Non sa/Non risponde	
	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%	V.A	%
Olivicolo-oleario	5	17,86	1	3,57	17	60,71	0	0	5	17,86	0	0
Vitivinicolo	1	4,76	0	0	13	61,90	1	4,76	6	28,57	0	0
Paste alimentari	3	10,34	0	0,00	20	68,97	0	0,00	2	6,90	4	13,79

Fonte: Nostre elaborazioni su dati survey

Molto contenuto è la percentuale di aziende che hanno ricevuto premi o riconoscimenti, con addirittura le aziende del lattiero-caseario che dichiarano di non aver ricevuto alcun premio (Tab. 4).

**Tab. 4: Distribuzione aziende coinvolte nelle quattro filiere produttive di analisi per premi e riconoscimenti (valori assoluti e percentuali)**

	v.a.	%
<b>Olivicolo-oleario</b>	3	10,7
<b>Lattiero-caseario</b>	0	0
<b>Vitivinicolo</b>	3	14,3
<b>Paste Alimentari</b>	1	3,4

Fonte: Nostre elaborazioni su dati survey

Le aziende intervistate probabilmente non ricevono premi/riconoscimenti in quanto di fatto le loro produzioni, spesso di modesta entità, sono rivolte prevalentemente al consumo nell'agriturismo, e non hanno pertanto l'interesse a presentare le proprie produzioni in concorsi (tab. 5). Anche se in generale prevale l'utilizzo di questi prodotti in agriturismo, nelle filiere lattiero-casearia e vitivinicola quasi la metà delle stesse destinano le produzioni anche alla vendita esterna.

**Tab. 5: Distribuzione aziende coinvolte nelle quattro filiere produttive di analisi per consumo in agriturismo o fuori dall'agriturismo (valori percentuali)**

	Consumo in agriturismo	Fuori dell'agriturismo
<b>Olivicolo-oleario</b>	89,30	17,9
<b>Lattiero-Caseario</b>	95	50
<b>Vitivinicolo</b>	76,2	47,6
<b>Paste Alimentari</b>	100	3,4

Fonte: Nostre elaborazioni su dati survey

Tra le filiere meglio rappresentate vi è certamente quella **zootecnica**. Allevamento di diverse specie come ovi-caprini, bovini, suini, equini, animali di bassa corte (galline, anatre) e talvolta l'apicoltura, sia per la vendita esterna dei prodotti, sia per il consumo in agriturismo che per attività di svago/sport).

In generale si tratta prevalentemente di aziende con prevalenza di ovini per la produzione di latte. Nel Montiferru-Planargia diverse aziende allevano bovini da carne, e utilizzano il latte delle vacche per la produzione di formaggi a pasta filata e latte crudo tipici del territorio (es. Casizolu, Fresa, etc.). Tra queste un'azienda alleva principalmente Bue Rosso (Sardo-Modicana) ed è affiliata all'omonimo Consorzio. Solo due aziende producono in parte formaggi da latte caprino.

In generale si tratta di aziende che conducono gli animali prevalentemente al pascolo (solo una dichiara di condurre un 20% del suo bestiame in semistabulare).

Nelle aziende a vocazione zootecnica, in particolare quelle ovine, il latte e la carne vengono conferiti prevalentemente o quasi totalmente ai trasformatori della zona, sia privati che cooperative (Cooperativa La Cesa di Bortigali, Mannoni, Cooperativa Lait di Ittiri, ecc.) o macellatori/rivenditori (Milia, Daga, ecc.). In quest'ultimo caso è prassi che il produttore ceda i propri animali al macellatore, soprattutto nel caso degli agnelli, per poi recuperarne all'occorrenza una parte da utilizzare in agriturismo. In questi casi le aziende aderiscono anche al Consorzio di tutela dell'Agnello Sardo IGP.

Parte degli agnelli e delle pecore debbono essere ceduti per la macellazione all'esterno per poi essere ripresi in azienda e quindi destinati alla ristorazione, nel caso del latte, una parte della materia prima viene direttamente trattenuta in azienda, nel quantitativo necessario alla preparazione dei formaggi (tipologie tipiche e tradizionali) che poi andranno serviti in agriturismo.

Ampia è la diversificazione della produzione casearia, caratterizzata anche da una presenza significativa di specificità locali: pecorini freschi, semistagionati e stagionati; 8 producono formaggi PAT (*casizolu, casu axedu, fresa, ischidu*); 2 formaggi Dop (esclusivamente il Fiore Sardo); altri latticini come yogurt, ricotta (mustia, gentile, ecc.), creme spalmabili, ecc.. In generale si tratta quasi esclusivamente di produzioni a latte crudo (15), mentre residuali sono quelle a latte pastorizzato (1), termizzato (2) o misto (1). I quantitativi prodotti, pur essendo in generale molto contenuti, sono variabili da un minimo di 1 quintale a un massimo di 21. Di seguito alcune testimonianze di aziende intervistate:

*“Produciamo casu axedu, pecorino fresco, la fresa, in alcuni periodi, a dicembre, gennaio, lo yogurt per le colazioni e la ricotta che utilizziamo per fare la crema di formaggio. Il latte che utilizziamo per fare il formaggio, 1000 litri, proviene tutto da animali al pascolo. Il latte è ovino e lavorato tutto all'interno della nostra azienda. Forse la fresa e su casu axedu sono PAT. [...] Produciamo più o meno 160 kg di formaggio all'anno e tutto il formaggio viene consumato all'interno dell'agriturismo.”*

In 10 casi la produzione casearia supera il fabbisogno dell'agriturismo, nonché quello della famiglia e viene destinato anche alla vendita diretta:

*“I prodotti sono il fiore sardo, il pecorino semicotto, il formaggio fresco per dolci e seadas e il formaggio primosale. Il latte è prodotto tutto in azienda da animali al pascolo. La lavorazione del formaggio avviene in tutte le sue fasi all'interno della nostra azienda. Il latte di partenza è tutto ovino e crudo. Non produciamo formaggio DOP ma l'azienda a cui lo conferiamo li produce [...] Produciamo complessivamente 10 quintali di formaggio.”*

Altri prodotti derivati dalla filiera sono le carni e i salumi. Come già detto diverse aziende del Montiferru-Planargia allevano bovini da carne, come Sardo-Modicana (Bue Rosso), Bruno-Sarda (Melina) e Limousine. Per quanto riguarda gli ovini e i caprini si tratta soprattutto di agnelli/capretti e carni di animali adulti. Va inoltre aggiunto che, sia nel caso degli allevamenti ovini sia in quelli vaccini, un'altra fonte di reddito è rappresentata dall'allevamento di capi selezionati per la riproduzione (sia femmine sia maschi).

Ancora, l'allevamento del suino è particolarmente rilevante in quanto consente ai produttori non solo di disporre delle carni (suinetti, maiale adulto) da cucinare in agriturismo, ma anche di poter confezionare diversi insaccati, che poi vengono destinati sia all'agriturismo sia all'autoconsumo. Fa eccezione il caso dell'azienda SPM5, i cui insaccati sono preparati partendo da carne vaccina e non suina.

Tra i salumi si lavorano principalmente: prosciutto, salsiccia, salami, speck, coppa, guanciale, mustela. In merito, una titolare afferma:

*“guarda, la nostra è un’azienda abbastanza classica, cioè seguiamo molto la tipicità. Perché dall’allevamento di suini, i salumi puoi produrre e li produci in un determinato modo, perché il prosciutto cerchi di farlo proprio secondo tradizione, cioè, sai che nel nuorese c’è una tradizione molto forte nei salumi quindi cerchiamo di seguire quella senza stravolgere più di tanto le cose perché tanto sono cose che vanno preparate proprio in modo tradizionale.”*

La produzione dei prosciutti si limita alle aziende che possiedono una apposita cella di stagionatura; infatti, come dimostrano le parole di una intervistata, è difficile produrre prosciutti:

*“Prosciutti non ne facciamo perché vogliono maiali molto molto grassi, e poi la temperatura qui non è adatta per poter stagionare e ci vogliono delle cantine particolari”.*

Una sola azienda è specializzata nell’allevamento dei cavalli, la cui destinazione principale è quella ludico/sportiva connessa all’attività turistica. Il cavallo, (come anche l’asino sardo), è presente in diverse aziende, ma sempre in numero limitato e comunque impiegati con finalità ludiche in agriturismo. Tuttavia, l’allevamento del cavallo rappresenta soprattutto nel contesto del Montiferru-Planargia e territori limitrofi un elemento centrale della cultura e identità locali, con anche precisi riscontri anche da un punto di vista economico.

**Filiera Olivicola-Olearia:** In Sardegna 28 aziende possiedono un oliveto e producono olio e derivati. Il prodotto, l’olio di oliva, l’olio extra vergine e le olive da mensa, è destinato in molti casi al consumo in agriturismo (in 22 aziende totalmente) e all’autoconsumo familiare (in due casi totalmente). Cinque aziende vendono il loro prodotto all’esterno, con un’azienda che procede all’etichettatura e alla vendita con il marchio di Qualità del Parco di Porto Conte. In diversi casi la vendita per il consumo esterno coincide con quella rivolta ai clienti dell’agriturismo, chiaramente in appositi contenitori ma senza procedere a etichettatura.

Il processo produttivo non può avvenire completamente in azienda, in quanto le olive vengono sempre portate presso un locale frantoio per la macina, e tutte le aziende utilizzano per il proprio olio esclusivamente olive di propria produzione. I quantitativi sono contenuti, tanto che 20 aziende producono fino a 400 litri, 4 da 401-1000 litri, 5 producono più di 1000 litri.

Nella quasi totalità dei casi le cultivar presenti sono sarde, con un uso diffuso della bosana (22 aziende su 29), mentre meno frequenti sono altre cultivar locali come la semidana e la tonda di Cagliari (solo un’azienda dichiara di coltivare una cultivar spagnola con l’intento di intensificare la produzione). Ancora, si rileva un’equa ripartizione tra coloro che producono oli monovarietali (14) e blend (15).

Come già visto, queste produzioni sono prevalentemente in convenzionale, seguite a distanza da alcune aziende in biologico, mentre 5 indicano altre opzioni quali: *“Biologico di fatto, non certificato”*; *“Biologico non registrato”*; *“Certificazione del Parco di Porto Conte”*; *“Sono in conversione biologico”*

Solo tre aziende dichiarano di aver ottenuto premi/riconoscimenti per i prodotti di questa filiera.

Il consumo di olio extravergine di propria produzione è sempre rimarcato come un valore aggiunto e come un elemento di qualità della cucina, come affermano alcuni intervistati”

*“abbiamo un olio importante, però lo usiamo solo per noi. Tra l'altro lo usiamo per cucinare, olio nostro spremuto a freddo con lo 0,1% di acidità. Secondo me è anche per questo che la nostra cucina è veramente buona. Si tratta di 100% di olive bosana”*

**Filiera vitivinicola:** Come nel caso dell'olio, anche il vino è una produzione molto diffusa nelle aziende (21 su 42). Tra queste si distinguono alcune aziende specializzate (3 vendono l'intera produzione per il consumo esterno, mentre altri 4 destinano dal 90% al 99% della produzione totale). Al di là di questi ultimi casi, il vino prodotto è destinato al consumo in agriturismo (10 aziende totalmente) e all'autoconsumo familiare. In questi casi si tratta della produzione di vini generici (11 casi) o vini generici con annata e vitigno (2 casi). Tra le aziende che fanno una qualche eccezione vi sono quelle che non coltivano la vite ma producono vino con uve di terzi (1 usa esclusivamente uve di terzi) e quelle che coltivano la vite ma portano presso terzi l'uva per il processo di trasformazione e imbottigliamento.

Rispetto a quest'ultima fattispecie, nella Nurra alcune aziende conferiscono l'intera produzione alla cantina cooperativa di Santa Maria la Palma, anche perché essere soci prevede il conferimento della totalità dell'uva prodotta. Di conseguenza, tutto il processo di trasformazione avviene nella cantina, e i suoi agronomi di riferimento curano anche la qualità della coltivazione della vigna del singolo socio. La titolare di un'azienda che conferisce alla cantina di Santa Maria la Palma sostiene:

*“Nel senso che noi la ricompriamo dalla cantina. Cioè, noi la versiamo completamente però poi la ricompriamo come vino. Siamo soci della cooperativa per l'uva. Noi acquistiamo in vino e vendiamo la bottiglia. O sfuso, e fa parte del pranzo e della cena che vendiamo”*

Tuttavia la maggior parte delle aziende coinvolte in questa filiera non si limitano al mero conferimento, ma curano interamente il processo produttivo dalla coltivazione della vite alla vendita della bottiglia (15 casi). Le aziende lavorano con vitigni autoctoni locali come la *Malvasia di Bosa* e la *Vernaccia di Oristano*, con le principali varietà sarde (*Vermentino, Nieddera, Cagnulai, Cannonau, Carignano, Bovale, Muristellu, Moscato, Girò, Pascale di Cagliari*, ecc.), e con vitigni internazionali utilizzati negli uvaggi (*San Giovese, Syrah, Merlot, Cabernet, Chardonnay*, ecc.).

Le aziende che giungono sino all'imbottigliamento escono sul mercato con prodotti a Denominazione di origine, sia DOC che IGT. In particolare due aziende del Montiferru-Planargia che si distinguono per le produzioni di eccellenza, sono state più volte vincitrici di prestigiosi premi/riconoscimenti, e sono presenti ormai da anni in guide specializzate italiane ed estere:

I quantitativi di vino sono molto variabili, tanto che si va da un minimo di 1,5 ettolitri a un massimo di 600. Rispetto ai sistemi produttivi adottati, solo un'azienda è certificata biologica, 13 sono in convenzionale, 1 utilizza uve di provenienza mista, mentre 6 dichiarano altro, come segue: *“A coltivazione biologica non certificata; inoltre, saranno tra i primissimi in Italia a certificare l'impiego di un innovativo sistema che si basa sull'impiego di "bioattivatori" della pianta, si certificherà "Azienda Bio-attivata"; “Biologico non certificato”; “Coltivazione sostenibile”; “Ex integrato (abbandonato a causa dei costi per la certificazione). Di fatto oggi biologico non certificato”; “quasi integrata”*

La **certificazione** del sistema produttivo adottata è sicuramente centrale nell'idea di qualità. Sia nel caso della viticoltura che dell'olivicoltura, raramente il metodo di produzione risulta avere una qualche certificazione ma chi produce, considerato il limitato o nullo ricorso alla chimica, ritiene di realizzare un “biologico di fatto”:

*“Biologica ma non certificata. Però comunque stiamo utilizzando solo prodotti bio, però non è certificata [...] Fertilizzanti, antiparassitari saranno diciamo all’incirca sui 10.000 euro l’anno [...] Sì, va beh, tutta roba Bio e costa un occhio della testa! ... e certificarlo vuol dire aumentare ancora i costi capito?”*

**La filiera delle paste alimentari:** 29 aziende producono per il consumo nell’agriturismo paste fresche, secche, pane e dolci. Soltanto 7 aziende affermano di utilizzare (in parte o totalmente) il proprio grano coltivato, con un’attenzione particolare alle cultivar Senatore Cappelli e Karalis. Tra le aziende coltivatrici, solo alcune destinano il prodotto trasformato anche alla vendita esterna, come si evince dalle parole di due intervistati:

*“pane abbastanza... facciamo la media ti posso dire a settimana... 90 kg di pane a settimana, perché questo lo facciamo anche per la vendita... per la vendita è molto di più... tieni presente che lì ci sono 90 kg di pane alla settimana, mentre per l’agriturismo fai una media di 4 kg al giorno... la pasta invece raramente la facciamo per la vendita, perché facciamo troppe cose e non ce la facciamo, quindi la consumiamo tutta in agriturismo”.*

*“Produciamo tagliatelle, malloreddus e ravioli di 12 tipi, 15 tipi, con formaggio, formaggio e patate, patata ’e moro, verdure, ce ne sono svariati. Inoltre produciamo pane carasau, spianata, focacce e dolci quali bianchini, amaretti, casadinas, torte di mandorle, guelfi, gateau, pompia, dolci di ricotta, dolci di noci e mandorle.”*

Altre aziende curano la filiera a uso esclusivo interno ma la propria produzione non è sufficiente:

*“Il grano proviene dalla nostra azienda agricola anche se compriamo una piccola percentuale da fuori, il 20%. In ogni caso lo compriamo dal nostro territorio. Utilizziamo il frumento senatore cappelli. Quest’anno abbiamo cambiato la semina. Fino al 2017 solo senatore cappelli. Perché la produttività è maggiore. Adesso abbiamo cambiato. Sempre in collaborazione con l’università di Agraria di Sassari, quest’anno circa 20 ettari li abbiamo destinati alla semina di grani sardi, per verificare la resa. Per quanto riguarda i processi produttivi di ciò che noi realizziamo, questi avvengono tutte all’interno dell’azienda stessa”.*

Tutte le restanti aziende acquistano le farine (e la semola) prevalentemente da produttori della zona, molini e aziende regionali; in pochi casi si acquista da classici supermercati, ma, ad ogni modo, si prediligono farine prodotte da aziende sarde. Pertanto, anche se le materie prime non sono prelevabili in azienda si esprime particolare cura nella ricerca delle stesse sul territorio, a partire dalle semole per le quali si ricercano quelle esclusivamente sarde, preferibilmente Brundu o Filiera Sardo Sole, ancor meglio se da cultivar Senatore Cappelli

Le preparazioni tipiche e tradizionali realizzate sono molto numerose, ad esempio nelle paste alimentari: *napoletani, gnocchetti, maccarrones, malloreddus, maccarrones de arzola, battero poddighes, pillizzas, maccarrois de busa, maccarrois de punzu, tazzolas, ladittas* e paste ripiene come i *culurgiones* (con *patata ’e moro* -produzione tipica del comune di Scano Montiferru), i ravioli per i quali vengono utilizzate le selvatiche stagionali (borragine, ortica, asparagi, funghi, zafferano selvatico) oppure ortive (melanzane e zucchine), o ancor meglio con i formaggi realizzati in azienda; ed ancora *casadinas salate* e *panadas*.

*“Battero Poddighe sono tipo dei maccheroncini che facciamo, perché è la forma, è l’altezza sono alti quattro dita e non perché si lavora con quattro dita! (risate). Pillizzasa, è una pasta che si fa tutta di semola, un po’ morbido e si può fare o morbidissima e il primo pezzo lo butti nell’acqua e cucina. Sa pillizzasa nella parte di Nuoro e dalla parte di Bitti. Bagnare sempre le mani per non appiccicare e buttare”.*

Nel caso dei pani: *zichi, chivalzu, pane ladu, simbula, crivatzu, fresa lenta e fresa tosta, carasau, spianata*. Poi i dolci tra cui vengono citati: *tiricche, pabassine, bianchetti, seadas, amaretti, guelfi,*

*gatou, culurgiones de mendula e panishedda, casadinas dolci, torta di mandorla, pompia, dolci di ricotta ecc.*

Nell'insieme, come si evince da numerose ricerche, pasta e pani costituiscono ancora un elemento centrale della cultura e del sapere fare locale.

**Le produzione orticole:** Anche l'orticoltura può rientrare tra le coltivazioni prevalenti, ma in un numero contenuto d'impresе. In un caso le ortive sono alla base di uno dei prodotti principali destinati al mercato (conservе e preparati vegetali). Tra le principali produzioni vi è anche chi annovera la coltivazione del fungo cardoncello. In tutti gli altri casi l'orticoltura, come del resto il piccolo frutteto, è sempre presente perché fonte di prodotti freschi necessari all'agriturismo -per la cucina, per le colazioni, così come i prodotti trasformati che ne derivano (conservе, sottolio, confetture, marmellate). Queste produzioni si basano sulla biodiversità regionale e soprattutto locale. Come afferma un'intervistata infatti:

*“sono una quindicina di varietà di frutta: pesche, pere, albicocche, susine, nespole, cachi, noci, arance, mandarini, abbiamo anche il bergamotto, mele, more, ciliegie, e non me ne ricordo altre. Le ortive tutte quelle di stagione, sia invernali che estive, abbiamo anche una produzione di topinambur e patate viola”.*

### 3.3 Qualità e buono

In termini generali, emergono due visioni diverse di qualità. La maggioranza degli intervistati concepisce la qualità da un punto di vista **materiale**, connettendola fortemente al processo di produzione: la qualità è sinonimo di filiera corta, importanza delle materie prime e stagionalità dei prodotti. Dall'altra altri associano la qualità a elementi **simbolici e immateriali**, concepandola come il risultato dell'espressione di identità e rispetto della tradizione. Questi due approcci tendono a compenetrarsi. Il concetto di qualità è comunque una *condicio sine qua non*, tanto che spesso permea tutta l'autorappresentazione di se durante l'intervista:

*“Che cosa è la qualità? Eh la qualità è la soddisfazione della ricerca di un'esigenza di chi acquista quel prodotto. Quindi definizione di qualità è ampissima. Io posso vendere prodotto a uno che si innamora di un'etichetta, posso vendere prodotto a uno al quale piace specificatamente quel vino o quel prodotto che c'è all'interno, posso vendere prodotto a uno che conosce la mia azienda, legge di noi e quindi di conseguenza reputa che noi siamo un'azienda che fa qualità! Quindi è intrinseca ed estrinseca. Anche nei servizi è uguale eh! Anche nella Fattoria Didattica. La qualità nella FD è la soddisfazione dell'obiettivo di chi viene a fare la FD.”*

Qualità significa artigianalità delle produzioni -che vuol dire anche non ricorrere a sofisticazioni, quindi genuinità: qualità significa *“seguire determinati schemi, senza saltare dei passaggi, garantendo così anche la sicurezza alimentare”*. La qualità si fa principalmente partendo dalla cura della materia prima, facendo attenzione all'alimentazione e al benessere degli animali, quindi allevando gli animali al pascolo; la qualità si fa partendo dal campo:

*“La qualità la raggiungiamo un po' con tutto quello che ci siamo detti nel senso che è principalmente l'attenzione in campo, cioè parte tutto dall'agricoltura, il fulcro centrale [...] tecnicamente parte tutto dal lavoro agricolo... Quindi rispetto del terreno, rispetto della vigna, ma questo proprio tecnicamente, cioè non inquinare, non fare male alle viti, (quindi) grande qualità del frutto [...] perché poi da lì tutto il resto per noi viene a cascata...”*

*“se tu parti con un buon prodotto, cioè se è buona la materia prima hai poco da fare nel senso che hai già un buon prodotto e se tu lo presenti con semplicità, senza aggiungere niente forse è quella la carta vincente. Perché poi, secondo me, oggi come oggi, la gente ha proprio bisogno di tornare alla semplicità, alle cose che senti il sapore di quello che stai mangiando. Autentica, perché sappiamo che la cucina moderna sta*



*portando a stravolgere le cose e meno male che c'è un ritorno alle cose e poi comunque, a mio parere, quello che devi presentare in agriturismo è questo”*

*“Il buon cibo è legato al benessere animale! (...) Perciò il benessere animale è importante sia nella qualità, che nella quantità del prodotto.”*

La qualità è connessa al rispetto dei “tempi della natura”, intesi come stagionalità e ritmi di crescita, freschezza, biodiversità, nonché come salubrità del prodotto in termini di ridotto ricorso alla chimica nella produzione della materia prima (no fitofarmaci, no erbicidi ecc.) e nella sua trasformazione quindi senza stabilizzanti, conservanti, tema caro a diversi imprenditori, che compare spesso lungo le interviste:

*“avendo un'azienda che dal 1993 è in biologico non vengono trattati intensamente, ma vengono prodotti nella maniera più naturale possibile, quello è un prodotto di qualità. Buono è sinonimo per me di salubrità. Deve seguire necessariamente la stagionalità”*

Vi è chi parla espressamente di “sostenibilità” del processo produttivo. In questo senso la qualità è connessa al rispetto dell'ambiente e della salute del consumatore. In altre parole, il concetto è anche concepito in maniera formale (tecnico/scientifica), ossia sul rispetto dei processi produttivi, sulla sicurezza alimentare e sulla cura del prodotto, dal campo alla trasformazione, seguendo i disciplinari e le indicazioni dei professionisti che curano l'aspetto connesso alla sicurezza alimentare:

*“la qualità del prodotto è l'esecuzione di determinati processi prestabiliti, sottoposti a controlli da tutti gli organismi preposti. Noi non inventiamo niente in sostanza. Ci affidiamo a chi ha studiato già i processi”.*

Rispetto al secondo approccio, quello immateriale e simbolico, la qualità ha spesso un valore estetico, in senso filosofico, dunque ad esempio: “un bel vino”. Qualità significa in termini più ampi “**riconoscibilità**”, quindi costanza, identità del prodotto e che questo sia “*sia sempre fedele a se stesso*”:

*“Anche a distanza di decenni dove c'è una riconoscibilità certa, tu dirai questa è Malvasia e, forse, anche di Columbu, questo per noi è qualità di prodotto, vuol dire che... c'è la continuità [...] Abbiamo la costanza e, soprattutto, l'identità rimane In qualche maniera salvaguardata dalle pratiche che utilizziamo, quindi vuol dire che sono giuste, se noi otteniamo questo sono giuste [...]”*

Pertanto, la qualità è strettamente legata a un forte valore identitario e territoriale:

*“io lo assimilo al valore del territorio. Lo tradurrei solo con territorio. Perché nel momento in cui capisci valore del territorio hai capito la qualità che devi servire a tavola, che comunque devi trasmettere alle persone che ti visitano. Il ritengo che il mio lavoro sia una sorta di missione, perché ho l'obbligo il dovere di raccontare attraverso il cibo, attraverso la nostra azienda, quello che il territorio”.*

Il concetto di qualità può essere fortemente connesso anche alla soddisfazione del cliente, alla gentilezza, alla cura nell'estetica del luogo che accoglie (tovagliato in stoffa, un certo tipo di piatto, un tavolo tondo, un centro tavola ecc.); essere al passo con i tempi, andando incontro ai gusti che mutano o comunque innovandoti.

**La qualità va comunicata**, e nella comunicazione tutto è importante, anche i piccoli gesti:

*“Si parla tanto di produzioni di qualità, e la cosa fondamentale nella nostra attività è che siano buone, siano tutte cose buone. È importante che la gente veda che il cuoco esce nell'orto e si prende la melanzana, si prende il prezzemolo, si prende il basilico, si prende la zucchina, che sia frutta, ad esempio, del territorio,*

che anche se non la produci tu è di qualcuno che la produce vicino a te; la carne lo stesso e tutte le altre cose.

*“Al di là del prodotto [la qualità è data dal] sistema con il quale viene coltivato, realizzato, immesso nel mercato. Per me il processo produttivo determina più la qualità del prodotto in se, nel senso che paradossalmente tu potresti produrre un prodotto che non ha un grande valore economico sul mercato, e che magari fino a ieri è sempre stato lasciato in un angolo, però il processo innovativo, sostenibile, per il tipo di marketing che ci fai, per il tipo di valorizzazione che gli dai, per il tipo di reti che crei nel momento in cui lo produci, per quanto lavoro dai a giovani locali producendolo, per me quello gli dai tutto il valore aggiunto.”*

**Qualità e buono** sono due concetti apparentemente simili, tra loro fortemente connessi. In alcuni casi il concetto di qualità e di buono si fondono; in altri, il concetto di buono risulta prettamente soggettivo e legato al gusto e all'importanza del palato.

**Buono** può presentarsi connesso con la sicurezza, la certezza dell'origine della materia prima, la soddisfazione del cliente. I concetti di “sano” e “fresco” ritornano più volte:

*“Buono è per me un prodotto fatto in maniera sana, in maniera sostenibile e coscienziosamente, cioè fare con la coscienza di sapere cosa stai facendo. Qualunque tipo di prodotto tu decida di fare, se è fatto con un sistema produttivo giusto, è un prodotto buono.”*

*“per noi buono è sempre quello, il prodotto fresco. Per noi buono veramente è quando il prodotto è nostro, è buono il prodotto nel momento in cui il cliente che mangia quel determinato ingrediente o piatto, ci chiede da dove proviene? e noi rispondiamo: da qua.”*

Emerge anche una dimensione comunicativa che si sofferma sia su aspetti “pedagogici”, ma anche su quelli promozionali, sul sapere adeguatamente vestire il prodotto:

*“Nel momento in cui ti chiedo se una cosa ti è piaciuta e mi rispondi sì buono, ecco questo vuol dire che se in modo generico nel dare un giudizio. Ecco a me piacerebbe proprio quello, nel momento in cui ti chiedono se ti è piaciuto devi dire perché è e deve avere le capacità e la conoscenza più giudicare quel cibo. È quindi arrivare a far conoscere e a far giudicare un prodotto in maniera più completa, invece che ridursi al semplice buono. Quello che mi piacerebbe migliorare la comunicazione, comunicare sempre di più in modo da trasmettere il più possibile”.*

*“Quindi è fondante cosa c'è dentro, e necessario quello che c'è fuori. Perché non puoi avere un buon prodotto, un grande prodotto, e poi metterlo in commercio come fosse una calza bucata. Nel senso che: se tu hai la tua migliore Vernaccia deve avere il tuo miglior vestito. Devi comunque abbinare, a un prodotto di qualità intrinseco, quindi che ha caratteristiche chimiche, organolettiche di alto spessore, di alto profilo, devi abbinare anche una veste di alto profilo. [...] come dire continuiamo a commercializzare le grandi vernacce dentro i bidoncini da 5 litri di plastica! Noo che, cavolo stai facendo? No! Invece le mettiamo nelle bottiglie in vetro che vengono incise a mano una per una e che tendi ad associare a l'artigianalità di produzione del vino [...] buono uguale bello, bello uguale buono [...] anche se, ripeto non è fondante il vestito, non è l'abito che fa il monaco come si dice eh però deve avere l'abito, se no non capisci che cos'è no?!”*

Un prodotto non può essere “solo sano” o “solo buono”, occorre sia entrambi:

*“Qui mi rifaccio in pieno a buono- pulito- e sano (sorride) e me la tengo tutta! Cioè Viva Carlin Petrini! È quello...”*

*“Quello che è genuino e che viene fatto con massimo cinque ingredienti, quando c'è troppa roba in mezzo già non è buono.”*

### 3.3 Innovazione

Quasi la totalità delle aziende hanno realizzato innovazioni nel corso degli ultimi 5 (solo 4 dichiarano il contrario). Tra gli ambiti principali di intervento prevalgono quelli che riguardano il marketing/comunicazione e la struttura organizzativa e commerciale (entrambe al 50%, seguite da innovazioni del processo di produzione e introduzione di nuovi prodotti (entrambe al 40,5%); meno frequente è l'innovazione che riguarda i prodotti esistenti (23,8%) (Tab. 6).

**Tab. 6: Negli ultimi 5 anni le imprese hanno realizzato delle innovazioni? (valori assoluti e percentuali)**

	VA	%
aziende intervistate	42	100,0
No	4	9,5
si, innovazioni di prodotti esistenti	10	23,8
si, introduzione di nuovi prodotti	17	40,5
si, innovazioni del processo di produzione	17	40,5
si, innovazioni nella struttura organizzativa e/o commerciale	21	50,0
si, innovazioni in marketing e comunicazione	21	50,0
Altro	14	33,3

Fonte: Nostre elaborazioni su dati survey

**Tab. 7: Aziende che hanno risposto molto e del tutto alla domanda quali sono i fattori per lo sviluppo della sua impresa (valori assoluti e percentuali)**

	VA	%
1.Filiera corta	33	78,57
2.Controlli di qualità / sicurezza alimentare	33	78,57
3.Qualificazione del prodotto	28	66,67
4.Politiche di marchio	20	47,62
5. Innovazione nella commercializzazione	28	66,67
6.Innovazione di prodotto	27	64,29
7. Innovazione di processo	33	78,57
8. Cooperazione e confronto con altre imprese	31	73,81
9. Ridefinizione reti di approvvigionamento	13	30,95
10.Altro, spec.	8	19,05

Fonte: Nostre elaborazioni su dati survey

Tra i fattori che le aziende ritengono più rilevanti per le strategie di sviluppo della propria impresa prevalgono nettamente le innovazioni di processo, la filiera corta e i controlli di qualità e la sicurezza alimentare (in tutti i casi il 78,57% delle imprese intervistate). Significativi anche la cooperazione e il confronto con altre imprese e la qualificazione del prodotto (Tab. 7).

L'agriturismo nasce dall'idea di innovare l'azienda agricola, ma l'innovazione si declina sulla base di alcune scelte considerate essenziali ai fini dello sviluppo e del progresso dell'azienda.

Spesso il concetto è legato all'espansione del mercato, nonché ai processi di marketing e digitalizzazione. Ad esempio per molti innovare ha significato compiere operazioni come aprire una linea internet satellitare, rinnovare il sito internet, quindi migliorare la capacità comunicativa, dunque poter sfruttare al meglio i canali di comunicazione web (siti aziendali, social-media, ecc.), i

sistemi di prenotazione online, innovare le strategie di marketing e comunicazione. Queste nuove competenze vengono acquisite anche tramite corsi di formazione:

*“Per me l’innovazione è la ricerca di altri mercati tramite le vendite on-line”.*

*“intanto le strategie innovative sono state acquisite attraverso dei corsi che abbiamo fatto per migliorare le nostre strategie di marketing all’interno dell’azienda, ma soprattutto del personale. Sono state quelle di formare il personale e indirizzarlo nella nostra filosofia di azienda e di miglioramento”*

Per alcuni imprenditori è realmente innovativo solo ciò che è capace di rispondere alle necessità dell’utente, del turista sempre in evoluzione e cambiamento:

*“l’innovazione è una tecnica moderna che va a pari passo con la richiesta del mercato, quindi è il mercato che chiede l’innovazione. Non posso essere innovativo io, se il mercato non me lo chiede. Si deve arrivare a pari passo altrimenti non ha senso”.*

In altri casi l’innovazione è legata ai processi produttivi, ad esempio con: l’introduzione di impianti di energie rinnovabili, nuove tecniche agronomiche in grado di diminuire l’impatto sui suoli, fattori che garantiscono una riduzione dei costi di produzione e maggiore autonomia, procedure e tecnologie che facilitano gli impegni quotidiani dei produttori agricoli:

*“è un aiuto nella vita quotidiana. E basta. Questa è l’innovazione. [...]Dal punto di vista della facilità con cui un problema diventa una soluzione. È un problemsolving. Non è altro che un facilitatore di azioni quotidiane, in generale, lavorative, quotidiane”.*

L’attività di ampliamento è spesso concepita come strategia innovativa in risposta alle difficoltà che si incontrano sul mercato, che possono indurre a sostituire l’attività di trasformazione e/o di produzione di una materia prima con un’attività di ospitalità, maggiormente diversificata in termini di produzioni, e che punta a chiudere il ciclo delle trasformazioni per percepire un maggiore valore aggiunto. Pertanto, l’innovazione è fortemente connessa all’insieme di tutti i servizi dell’agriturismo, che uniscono la produzione all’ospitalità.

Innovazione significa poter offrire nuovi prodotti e servizi al proprio cliente, far in modo che *“possa trovare qualcosa di diverso che magari prima non trovava”*, come il caso dell’archeofattoria dell’azienda SPM5, grazie al quale nel 2014 ha ottenuto un Oscar Green per l’innovazione:

*“L’innovazione è quella di prodotto con l’archeofattoria, e quindi introduzione di nuovi prodotti; rispetto diciamo alla fattoria didattica classica c’è la possibilità di fare dei laboratori legati all’archeologia sperimentale, sempre collegati comunque all’agroalimentare, piuttosto che all’aspetto tecnologico. (...) Innovazione è proporre un prodotto che comunque i tuoi principali concorrenti quanto meno in zona non propongono, ma non è sicuramente dotare la struttura di servizi che poi dalla massa possono essere considerati anche banali come una piscina. Possono essere innovativi per me come soggetto, ma non dal punto di vista oggettivo.”*

La cucina diventa un luogo dove innovare, perché legata a processi di sperimentazione e di cambiamento che si fondano anche con la tradizione e il saper fare locale:

*“l’ultima innovazione che abbiamo fatto è stata quella del gelato fatto con i chicchi del grano, e quella è stata una innovazione fatta da una ricetta di mia nonna, una ricetta tradizionale che poi io ho innovato facendone un gelato”.*

*“Per quanto riguarda la cucina, consiste, nel prendere le materie prime sarde e dargli innovazione e creatività. (...) Ogni agriturismo deve dare il suo, e anche attraverso la propria produzione deve poi dare il suo in cucina”*

In quelle aziende che affondano profonde radici nel territorio, in cui descrivere oggi l'attività svolta significa abbracciare l'asse temporale passato/presente/futuro, significa guardare ad uno specifico rapporto tra tradizione e innovazione, il proseguo di un sapere antico ma con l'adozione di pratiche nuove o di pratiche "riadattate", di strumenti più utili, l'apertura a nuove e diversificate forme di business:

*“L'innovazione è tradizione per noi, nel senso che è un percorso per preservarsi, alla fine diventa quello, preservarsi non significa rimanere fermi, significa tutto sommato per me riconoscersi. Una volta che uno riconosce quello che è, in questo caso per noi è facile, siamo un vino, è molto semplice anche culturalmente molto identitario, molto segnato, oltre 1000 anni di storia, per cui una volta che tu riconosci quel vino e lo capisci innovare significa preservarlo, che è la cosa più difficile da fare. [...] non significa che facciamo tutto quello che facevano i nonni e che non ci sono pratiche nuove per riconoscersi e per preservarsi, chiaro che si fanno con metodologie diverse. [...] cambiano i sistemi con cui comunichi quello che sei questo da un punto di vista più commerciale anche legato alla sua storia, a quello che è il turismo che sta funzionando adesso, “turismo emozionale” [...] ma è lì che hai l'innovazione, come comunichi quello che eri e quello in cui ti sei riconosciuto [...] è la presa di coscienza che hai nei confronti di quello che fai che ti dà l'innovazione [...]”*

Infine, è realmente innovativo, come emerge da tutto il percorso di ricerca, aver deciso di costruire un'impresa multifunzionale e sostenibile in un'area svantaggiata della Sardegna:

*“Nella nostra azienda fare innovazione è stato paradossalmente quello che per tanti non è: quindi ritornare in una zona svantaggiata della Sardegna e riiniziare dall'agricoltura sostenibile. Innovazione è per me farlo con la visione di due trentenni del 2017, con gli strumenti dell'efficientamento energetico, del marketing e della possibilità di creare innovazione energetica ed innovazione culturale, perché c'è anche la parte culturale: innovazione dal punto di vista delle relazioni sociali in un'area svantaggiata.”*

.

# APPENDICE

Tab 8 - Aziende in v.a. per abbinamento di multifunzionalità

	Approfondimento - innovazioni di prodotto					Approfondimento - innovazioni di processo				Ampliamento			Ampliamento agriturismo															
	1. Diversificazione	2. Produzione di qualità	3. Specificità regionali	4. Agricoltura biologica	5. Produzioni con proprio marchio	6. Trasformazioni in azienda	7. Vendita diretta	8. Vendita nella GP	9. Coinvolgimento dei consumatori nell'attività	10. Agricoltura sociale	11. Fattoria didattica	12. Lavorazioni cono terzi	1. Ristorazione	2. Pernotta/re in alloggio	3. Ospitalità in aree sottile	4. Visite guidate	5. Escursionismo	6. Escursionismo	7. Sport/attività sportive	8. Altre attività sportive	9. Pet-therapy	10. Partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale	11. Convegno/attività culturali	12. Museo civiltà contadina o attività simili	13. Altro	14. Consorzi Functus Locali	15. Consorzi di Agriturismo	
Approfondimento - innovazioni di prodotto	34																											
	32	37																										
	30	34	35																									
	11	12	11	12																								
	11	11	11	6	11																							
Approfondimento - innovazioni di processo	34	35	34	12	11	39																						
	19	22	22	7	9	21	22																					
	2	2	2	0	2	2	2																					
	15	17	17	7	8	17	13	2	17																			
	12	15	14	7	7	14	12	1	9	3	15																	
Ampliamento	3	4	4	2	2	4	2	0	2	5																		
	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1																
	31	34	32	10	9	36	19	2	14	4	14	1	38															
	28	31	28	9	8	31	17	2	15	3	11	1	31	33														
	2	2	2	1	0	2	2	0	1	0	0	0	2	1	2													
	12	14	14	5	3	14	12	0	10	1	6	1	12	13	2	14												
	8	9	8	4	2	9	5	0	6	1	3	1	7	9	0	7	9											
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
	5	6	6	1	2	6	5	1	4	1	5	1	6	6	0	4	2	0										
	7	8	8	2	1	8	5	0	5	0	3	1	6	8	0	6	5	0										
	0	1	2	0	0	2	0	0	1	1	0	1	2	1	0	1	1	0										
	10	13	12	4	3	13	8	1	9	3	7	1	14	10	2	7	3	0										
	20	22	22	8	6	23	15	0	13	4	12	1	22	17	2	12	6	0										
10	11	11	5	3	11	9	0	8	1	6	0	10	10	2	9	5	0											
16	17	17	4	6	18	13	2	12	1	7	1	16	15	2	10	4	0											
7	7	7	4	5	7	5	0	4	1	6	0	7	5	0	4	2	0											
8	8	8	2	2	9	6	0	7	0	5	0	9	9	0	5	1	0											
4	5	5	2	4	6	4	0	3	1	3	0	4	4	0	2	1	0											
15	18	18	4	5	19	13	1	11	4	6	1	17	15	2	9	5	0											
31	33	30	10	9	34	20	1	15	4	13	1	33	29	2	13	9	0											
11	13	13	2	2	14	9	1	6	2	4	1	12	10	1	7	6	0											
15	18	17	4	6	16	13	2	8	4	6	0	15	14	2	5	3	0											
22	27	27	7	4	26	17	1	13	4	11	1	25	23	2	12	7	0											
Servizi non commodity materiali	23	28	28	7	10	28	18	2	14	5	12	1	28	23	2	9	5	0										
	22	27	26	9	8	27	16	1	13	5	12	1	27	23	2	10	6	0										
	16	19	19	5	5	19	11	1	9	4	9	1	19	17	2	9	5	0										
	19	20	21	4	7	20	14	1	8	4	10	0	20	17	1	8	4	0										
	28	31	28	10	11	31	19	2	12	4	14	1	31	26	1	11	7	0										
	18	19	20	7	7	22	12	2	9	1	10	0	22	15	1	7	2	0										
	17	22	22	7	5	21	13	1	11	5	8	1	21	18	2	9	5	0										
	23	26	25	9	8	26	17	2	12	4	13	0	26	20	2	9	6	0										
	18	21	21	7	5	22	13	2	10	4	11	1	23	18	1	8	5	0										
	24	28	28	9	9	29	18	2	13	5	12	1	29	24	2	11	5	0										
	25	29	29	8	10	29	18	2	14	5	12	1	29	25	2	11	5	0										
	18	19	20	5	5	20	14	2	8	4	9	0	19	14	2	7	2	0										
Servizi non commodity immateriali	6	6	6	3	3	6	4	0	3	1	2	0	6	6	0	4	3	0										
	20	23	23	8	7	24	15	1	12	5	11	1	23	20	2	11	5	0										
	15	16	15	5	6	16	11	0	11	3	8	0	14	12	2	8	3	0										
	21	25	24	9	8	24	19	1	12	4	14	1	24	20	2	13	6	0										
	13	16	14	5	2	15	9	0	6	2	5	1	14	12	2	8	5	0										

Fonte: elaborazione degli autori



Tab 9 - Aziende in % per abbinamento di multifunzionalità

		Approfondimento - innovazioni di prodotto					Approfondimento - innovazioni di processo				Ampliamento			Ampliamento agriturismo														
		1. Specializzati in bio	2. Produzioni di qualità	3. Specialità regionali	4. Agricoltura biologica	5. Produzioni con proprio marchio	6. Trasformazione in azienda di prodotti di qualità	7. Vendita nella GP	8. Vendita nella GP	9. Completamento dell'attività	10. Agricoltura sociale	11. Fattoria didattica	12. Lavorazioni con orti	13. Educazione	2. Pernotte in villeggiata	3. Dispositivi in case	4. Visite guidate	5. Discussioni	6. Cultura	7. Sportività	8. Altre attività sportive	9. Pet-therapy	10. Partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale	11. Convegno eventi culturali	12. Museo con attività didattiche o attività simili	13. Altro	14. Convegni turistici locali	
Approfondimento - innovazioni di prodotto	1. Specializzati in bio	81																										
	2. Produzioni di qualità	76	88																									
	3. Specialità regionali	71	81	83																								
	4. Agricoltura biologica	26	29	26	29																							
	5. Produzioni con proprio marchio	26	26	26	14	26																						
Approfondimento - innovazioni di processo	6. Trasformazione in azienda	81	83	81	29	26	93																					
	7. Vendita di qualità	45	52	52	17	21	50	52																				
	8. Vendita nella GP	5	5	5		5	5	5																				
	9. Completamento dell'attività	36	40	40	17	19	40	31	40																			
Ampliamento	10. Agricoltura sociale	7	10	10	5	5	10	5		5	12																	
	11. Fattoria didattica	29	36	33	17	17	33	29	2	21	7	36																
Ampliamento agriturismo	12. Lavorazioni con orti	74	81	76	24	21	86	45	5	33	10	33	2															
	13. Educazione	67	74	67	21	19	74	40	5	36	7	26	2															
	2. Pernotte in villeggiata	5	5	5	2		5	5		2																		
	3. Dispositivi in case	29	33	33	12	7	33	29		24	2	14	2															
	4. Visite guidate	19	21	19	10	5	21	12		14	2	7	2															
	5. Discussioni	12	14	14	2	5	14	12	2	10	2	12	2															
	6. Cultura	17	19	19	5	2	19	12		12		7	2															
	7. Sportività	2	2	2			2	2		2	2	2	2															
	8. Altre attività sportive	24	31	29	10	7	31	19	2	21	7	17	2															
	9. Pet-therapy	48	52	52	19	14	55	36		31	10	29	2															
	10. Partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale	24	26	26	12	7	26	21		19	2	14	2															
	11. Convegno eventi culturali	38	40	40	10	14	43	31	5	29	2	17	2															
	12. Museo con attività didattiche o attività simili	17	17	17	10	12	17	12		10	2	14	2															
	Integrazione	13. Altro	19	19	19	5	5	21	14		17	2	12															
14. Convegni turistici locali		10	12	12	5	10	14	10		7	2	7																
Riposizionamento	15. Strade in agude	36	43	43	10	12	45	31	2	26	10	14	2															
	16. Strade in agude	74	79	71	24	21	81	48	2	35	10	31	2															
	17. Insemenamento in agude	26	31	31	5	5	33	21	2	14	5	10																
Servizi non commodity materiali	18. Servizi in agude	36	43	40	10	14	38	31	5	19	10	14	2															
	19. Servizi in agude	52	64	64	17	10	62	40	2	31	10	26	2															
	20. Servizi in agude	55	67	67	17	24	67	43	5	33	12	29	2															
	21. Servizi in agude	52	64	62	21	19	64	38	2	31	12	29	2															
	22. Servizi in agude	38	45	45	12	12	45	26	2	21	10	21	2															
	23. Servizi in agude	45	48	50	10	17	48	33	2	19	10	24																
	24. Servizi in agude	67	74	67	24	26	74	45	5	29	10	33	2															
	25. Servizi in agude	43	45	48	17	17	52	29	5	21	2	24																
	26. Servizi in agude	40	52	52	17	12	50	31	2	26	12	19	2															
	27. Servizi in agude	55	62	60	21	19	62	40	5	29	10	31																
	28. Servizi in agude	43	50	50	17	12	52	31	5	24	10	26	2															
Servizi non commodity immateriali	29. Servizi in agude	57	67	67	21	21	68	43	5	31	12	29	2															
	30. Servizi in agude	60	68	68	18	24	68	43	5	33	12	29	2															
	31. Servizi in agude	43	45	48	12	12	48	33	5	19	10	21																
	32. Servizi in agude	14	14	14	7	7	14	10		7	2	5																
	33. Servizi in agude	48	55	55	19	17	57	36	2	29	12	26	2															
	34. Servizi in agude	36	38	36	12	14	38	26		26	7	19																
	35. Servizi in agude	50	60	57	21	19	57	45	2	29	10	33	2															

Fonte: elaborazione degli autori





Tab. 10 - Connessioni di Multifunzionalità più frequenti tra le 42 aziende del campione.  
(tra parentesi la frequenza della singola voce)

v.a.	%	voce1	voce2	voce3	voce4
30	71,4	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda
30	71,4	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione
29	69,0	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione
29	69,0	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(36) Siti internet
29	69,0	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(36) Siti internet
28	66,7	(34) Diversificazione	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione	(36) Siti internet
28	66,7	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione	(36) Siti internet
27	64,3	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(38) Ristorazione
27	64,3	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(36) Siti internet
27	64,3	(34) Diversificazione	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(33) Pernottamento in alloggio
27	64,3	(34) Diversificazione	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione
27	64,3	(34) Diversificazione	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(36) Siti internet
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(38) Ristorazione	(36) Siti internet
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(31) Qualità degli alimenti
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(33) Pernottamento in alloggio
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(35) Specialità regionali	(39) Trasformazione in azienda	(33) Riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione	(33) Pernottamento in alloggio
27	64,3	(37) Produzioni di qualità	(39) Trasformazione in azienda	(38) Ristorazione	(33) Riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere

Fonte: elaborazione degli autori

Tab 11 - Aziende per abbinamento di multifunzionalità. Selezione delle voci più significative - Valori percentuali sul campione di 42

		1.Diversificazione	2.Produzioni di qualità	6.Trasformazione in azienda	3.Ristorazione	2.Pernottamento in alloggio	18.Siti internet	21.Economie domestiche	8.Biodiversità	10.Sicurezza alimentare	12.Varietà degli alimenti	16.Promozione delle tradizioni e dell'identità culturali
Approfondimento - innovazioni di prodotto	1.Diversificazione	81	76	81	74	67	74	52	55	57	43	50
	2.Produzioni di qualità	76	88	83	81	74	79	64	62	67	45	60
	3.Specialità regionali	71	81	81	76	67	71	64	60	67	48	57
	4.Agricoltura biologica	26	29	29	24	21	24	17	21	21	12	21
	5.Produzioni con proprio marchio	26	26	26	21	19	21	10	19	21	12	19
Approfondimento - innovazioni di processo	6.Trasformazione in azienda	81	83	93	86	74	81	62	62	69	48	57
	7.Vendita diretta	45	52	50	45	40	48	40	40	43	33	45
	8.Vendita nella GD	5	5	5	5	5	2	2	5	5	5	2
	9.Coinvolgimento dei consumatori nell'attività	36	40	40	33	36	36	31	29	31	19	29
Ampliamento	10.Agricoltura sociale	7	10	10	10	7	10	10	10	12	10	10
	11.Fattoria didattica	29	36	33	33	26	31	26	31	29	21	33
	12.Lavorazioni conto terzi (ad es. imbottigliamento, etichettatura, molitura ...)	0	2	2	2	2	2	2	0	2	0	2
Ampliamento agriturismo	1.Ristorazione	74	81	86	90	74	79	60	62	69	45	57
	2.Pernottamento in alloggio	67	74	74	74	79	69	55	48	57	33	48
	3.Ospitalità in aree sosta (campeggio, roulotte, caravan...)	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
	4.Visite guidate (paesaggistiche, archeologiche)	29	33	33	29	31	31	29	21	26	17	31
	5.Escursionismo	19	21	21	17	21	21	17	14	12	5	14
	6.Cioboturismo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.Ippoturismo	12	14	14	14	14	14	12	10	12	12	14
	8.Altre attività sportive	17	19	19	14	19	19	19	12	12	10	14
	9.Pet-Therapy	0	2	5	5	2	2	5	2	5	2	2
	10.Partecipazione ad attività aziendali di tipo esperienziale	24	31	31	33	24	29	26	29	26	21	24
	11.Convegni e eventi culturali	48	52	55	52	40	50	48	45	50	33	45
	12.Museo civiltà contadina o attività similari	24	26	26	24	24	24	24	24	21	24	24
	13.Altro	38	40	43	38	36	38	36	31	38	24	33
Integrazione	14.Consorzi Turistici Locali	17	17	17	17	12	14	5	10	14	10	14
	15.Consorzi di agriturismi	19	19	21	21	21	19	17	10	17	10	14
	16.Strade del vino	10	12	14	10	10	12	7	7	14	5	12
	17.Inserimento in guide	36	43	45	40	36	43	38	31	45	31	31
	18.Siti internet	74	79	81	79	69	86	60	57	62	40	57
Riposizionamento	19.Altro	26	31	33	29	24	31	31	21	21	19	24
	20.Pluriattività	36	43	38	36	33	38	36	33	38	31	29
	21.Economie domestiche (scambio, resiprocity [afudu torrau], autoproduzione, autoconsumo)	52	64	62	60	55	60	67	50	57	40	50

Tab 11 - Aziende per abbinamento di multifunzionalità. Selezione delle voci più significative - Valori percentuali sul campione di 42

		1.Diversificazione	2.Produzioni di qualità	6.Trasformazione in azienda	3.Ristorazione	2.Pernottamento in alloggio	10.Siti internet	21.Economie domestiche	8.Biodiversità	10.Sicurezza alimentare	12.Varietà degli alimenti	16.Promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali
Servizi non commodity materiali	1.Manutenzione siepi e alberature aziendali tenendo conto dell'estetica del paesaggio	55	67	67	67	55	62	52	52	62	40	45
	2.Manutenzione e ripristino strutture aziendali e strade campestri tenendo conto dell'estetica del paesaggio	52	64	64	64	55	60	52	50	60	38	50
	3.Gestione e manutenzione di muri a secco aziendali	38	45	45	45	40	40	43	36	45	33	38
	4.Manutenzione dei canali di scolo delle acque, e serbatoi di recupero delle acque piovane e di scolo	45	48	48	48	40	45	36	33	38	31	36
	5.Riduzione dell'uso di fertilizzanti, pesticidi e altre sostanze chimiche per salvaguardare le falde acquifere	67	74	74	74	62	69	52	57	62	40	57
	6.Energie rinnovabili	43	45	52	52	36	40	36	40	48	31	36
	7.Riutilizzo di scarti di lavorazione (scotta, nocciolino di oliva, ecc.)	40	52	50	50	43	48	52	43	55	36	43
	8.Biodiversità	55	62	62	62	48	57	50	67	52	38	48
	9.Benessere animale	43	50	52	55	43	45	45	45	52	38	43
	10.Sicurezza alimentare	57	67	69	69	57	62	57	52	74	45	57
	11.Qualità degli alimenti	60	69	69	69	60	64	57	50	67	45	52
	12.Varietà degli alimenti	43	45	48	45	33	40	40	38	45	48	36
Servizi non commodity immateriali	13.Marchi collettivi	14	14	14	14	14	14	7	10	12	7	12
	14.Sponsorizzazione di eventi	48	55	57	55	48	48	48	40	57	38	45
	15.Partecipazioni a ricerche	36	38	38	33	29	38	29	26	29	21	29
	16.Promozione delle tradizioni e dell'eredità culturali	50	60	57	57	48	57	50	48	57	36	62
	17.Altri servizi al territorio	31	38	36	33	29	36	36	26	33	24	31

Fonte: elaborazione degli autori

## Riferimenti Bibliografici

### **Bagnasco A.**

1988, *“La costruzione sociale del mercato”*. Bologna, Il Mulino.

### **Barberis C. (a cura di)**

2009, *“La rivincita delle campagne”*. Roma, Donzelli.

### **Brunori G.**

2003, *“Sistemi agricoli territoriali e competitività”*. In Casati D. (a cura di), *“La competitività dei sistemi agricoli italiani”*, Atti del XXXVI convegno SIDEA, Milano, Franco Angeli.

2017, *“Il ruolo delle aziende multifunzionali nello sviluppo integrato delle aree rurali”*, intervento al Seminario di lancio del Progetto PROMETEA, Alghero, 21 aprile 2017

### **Cairol D., Coudel E. (a cura di)**

2005, *“Multifunctionality of agriculture and rural areas: from trade negotiations to contributing to sustainable development. New challenges for research”*, Multagri synthesis report.

### **Camagni R. (ed.)**

1991, *“Innovation Networks: Spatial Perspectives”*. London, Belhaven.

### **Cavazzani A.**

2006, *“Lo sviluppo rurale come superamento della modernizzazione agricola”*. *Agriregioni Europa II*, 1: 2-4.

2009, *“Innovazione sociale e strategie di connessione delle reti alimentari alternative”*. *Sociologia Urbana e Rurale* 87: 1-20.

### **Cedefop**

2008, *“Agrifood”*.

### **Cersosimo D.**

2012, *“Tracce di futuro. Un'indagine esplorativa sui giovani Coldiretti”*. Roma, Donzelli.

### **Cois E.**

2015, *“Dalla Casa al Campo. Percorsi Biografici Femminili nelle Imprese Agricole Familiari Sarde”*. In L. Marrocu, F. Bachis, V. Deplano (a cura di), *“La Sardegna Contemporanea. Idee, luoghi, processi culturali”*. Roma, Donzelli, pp. 475-501.

### **Cooke, P., M. Heidenreich and H. Braczyk**

2004, *“Regional Innovation Systems. The Role of Governance in a Globalized World”*. Second Edition, London, Routledge.

### **Fonte M.**

2013, *“I produttori nella rete dei GAS”*. *Agriregioni Europa XXXII*, 9: 16-9.

### **Goodman D.**

2003, *“The quality “turn” and alternative food practices: reflections and agenda”*. *Journal of Rural Studies* 19: 1-7.

**Hansen G, Morten T.**

2002, "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies". *Organization Science* 13/3: 232–248.

**Henke R., Salvioni C.**

2008, "Multifunzionalità in Agricoltura: sviluppi teorici ed evidenze empiriche". *Rivista di Economia Agraria* LXIII (1).

**Hirschman A.O.**

1958, "The Strategy of Economic Development". New Haven, Yale University Press.

**Idda L., Furesi R. e Pulina P.**

2005, "Mid-Term Review e multifunzionalità", *Rivista di economia Agraria*, 2.

**Mantino F.**

2008, "Lo sviluppo locale in Europa. Politiche, istituzioni e attori locali dagli anni '70 ad oggi". Milano, Edagricole.

**Marsden T., Banks J., Bristow G.**

2000, "Exploring their Role in Rural Development Food Supply Chain Approaches". *Sociologia Ruralis* 40 (4): 424-438.

**Meloni B.**

2013, "Sviluppo rurale e progetto sostenibile". In "Sviluppo rurale alla prova. Dal territorio alle politiche", a cura di B. Meloni e D. Farinella. Torino, Rosenberg&Sellier: 17-62.

2015, "Aree interne e progetti d'area". Torino, Rosenberg&Sellier.

**Meloni B., Cois E.**

2017, "Produzioni agro-alimentari locali di qualità: multifunzionalità aziendale, reti territoriali, produttive e delle conoscenze in Provincia di Cagliari", relazione presentata al I convegno SISE "Le nuove frontiere della sociologia economica", Roma, 26-27-28 gennaio

**Meloni B, Farinella D.** (a cura di)

2013; "Sviluppo rurale alla prova". Torino, Rosenberg&Sellier.

2015 "Nuovi contadini, tra innovazione e regolazione", *Sociologia del Lavoro*, n.139/2015

**Morgan K.**

1997, "The Learning Region: Institutions, Innovation and Regional Renewal." *Regional Studies* 31:491-503.

**Nonaka I.**

1994, "A dynamic theory of organizational knowledge creation." *Organization Science* 5/1: 14–37.

**Oecd**

2001, "Multifunctionality: Towards an Analytical Framework". Paris, OECD PublicationsService.

2006, "The new rural paradigm: Policies and Governance". Paris, OECD Publications Service.

**Oostindie H.A., Ploeg J.D van der., Renting H.**

2002, "Farmer's experience with and views on rural development practices and process: Outcomes of a transnational European survey". In PloegJ.D. van der, A Long, J.Banks (a cura di), "Living

*Countrysides. Rural Development Processes in Europe: The State of the Art. Doetinchem*”, Elsevier:214-231.

**Oostindie H.A., Ploeg J.D. van der, Broekhuizen R.E. van, Ventura F., Milone P.**

2010, “*The central role of nested markets in rural development in Europe*”. Rivista di Economia Agraria 2.

**Ostrom E.**

1990, “*Governing The Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*”. Cambridge, Cambridge University Press; [trad. it. *Governare i beni collettivi*. Venezia, Marsilio, 2006].

**Osti G., Carrosio G.**

2012, “*Conflitto cibo e energia e oltre: il caso degli impianti a biogas del Nord Italia*”, VII ed. della Scuola di Sviluppo Locale S. Brusco: “Sistemi agroalimentari e sviluppo locale”, 12-14 ottobre, Seneghe.

**Pyke, F., Becattini, G. and Segenberger, W (eds.)**

1991, “*Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*”. Ginevra, International Institute for Labour Studies.

**Ploeg J.D. van der**

2006, “*Oltre la modernizzazione. Processi di sviluppo rurale in Europa*”. Soveria Mannelli, Rubettino.

2008, “*The new peasantries. Struggles for autonomy and sustainability in an Era of empire and globalization*”. London-Sterling, Earthscan; [trad.it “*I nuovi contadini. Le campagne e le risposte alla globalizzazione*”. Roma, Donzelli, 2009].

**Ploeg J.D. van der, Roep D.**

2003, “*Multifunctionality and rural development: the actual situation in Europe*”. In: Van Huylenbroeck G., Durand G. (a cura di), “*Multifunctional Agriculture. A new paradigm for European agriculture and Rural Development*”. Aldershot, Ashgate.

**Polman N., Poppe K.J, Shans J.W., Ploeg J.D. van der**

2010, “*Nested market with common pool of resources in multifunctional agriculture*”. Rivista di Economia Agraria 2: 295-318.

**Porter M.**

1990, “*The Competitive Advantage of Nations*”. New York, Free Press.

**Reijntjes C. Haverkort B. e Waters-Bay A.**

1992, “*Farming for the future: An Introduction to Low External Input and Sustainable Agriculture*”. UK, ILEA/MacMillan.

**Sassatelli R.**

2004, “*Consumo, culture e società*”. Bologna, Il Mulino.

**Sivini S., Corrado A.**

2013, “*Cibo locale. Percorsi innovativi nelle pratiche di produzione e consumo alimentare*”. Napoli, Liguori.

**Storper M.**

1997, *“The Regional World, Territorial Development in a Global Economy”*. New York, Guilford Press.

**Triglia C.**

2013, *“Ricerca sulle aree di vitalità economica. Relazione finale”*. Roma, Ministero per la Coesione Territoriale.

**Ventura F., Milone P.**

2007, *“I contadini del terzo millennio”*. Milano, Franco Angeli.

**Ventura F., Ploeg J.D. van der**

2010, *“Rural development: some tentative conclusions”*. Rivista di economia agraria LXV (2)

**Wilson G.A.**

2008, *“From ‘weak’ to ‘strong’ multifunctionality: Conceptualising farm-level multifunctional transitional pathways”*. Journal of Rural Studies 24 (3): 367–383





# Interreg



UNION  
EUROPÉENNE



PRIME  
TEA

## MARITTIMO-IT FR-MARITIME

Fonds européen de développement régional

REGIONE  
TOSCANA



Quinn

Consorzio Universitario In Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione



Laore

Agenzia regionale  
pro sviluppo in agricoltura  
Agenzia regionale  
per lo sviluppo in agricoltura



CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE D'AJACCIO  
ET DE LA CORSE-DU-SUD



AViTeM

Agence des Villes et Territoires  
Méditerranéens Durables

# Analisi economico-finanziaria del modello agricolo multifunzionale delle regioni Sardegna, Corsica, Paca e Toscana

Responsabile Componente T1 *“Individuazione e analisi di azioni innovative mirate alla valorizzazione delle specificità locali”*

Prof. Pietro Pulina

Responsabile attività A01 *“Censimento analitico delle buone pratiche d’imprenditoria innovativa”*

Prof. Benedetto Meloni

Gruppo di Ricerca: Prof. Pietro Pulina, Prof. Roberto Furesi, Dott. Fabio A. Madau, Dott.ssa Brunella Arru

## Indice

Premessa .....	84
Contesto territoriale e metodologico.....	86
I Parte .....	89
Sardegna.....	89
Overview.....	90
Analisi economico-finanziaria.....	91
Casi studio .....	103
II Parte .....	124
Toscana.....	124
Overview.....	125
Analisi economico-finanziaria.....	125
Casi studio .....	131
III Parte .....	142
Paca e Corsica .....	142
Overview.....	143
Analisi economico-finanziaria.....	143
Casi studio .....	150
Considerazioni di sintesi .....	161
Bilanci economici agrari imprese sarde.....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Bilanci economici agrari imprese toscane .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Bilanci economici agrari imprese franche .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>



## Premessa

Il progetto PROMETEA (PROmozione della Multifunzionalità dEl seTtorE Agro-turistico) promosso del Programma Interreg Italia-Francia Marittimo 2014-2020 e finanziato dal Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR) nell'ambito della Cooperazione Territoriale Europea (CTE), è finalizzato alla promozione di una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva di quattro regioni mediterranee, quali Sardegna, Corsica, Poca e Toscana.

In particolare, al fine di realizzare gli obiettivi della Strategia UE 2020 in tali aree, il progetto PROMETEA è volto a concorrere al raggiungimento di quattro principali obiettivi, quali (a) crescita ed occupazione, (b) ambiente sicuro per le popolazioni ed il patrimonio naturale rispetto a cambiamenti climatici e derivanti da attività umane, (c) difesa e valorizzazione del patrimonio naturale e culturale secondo i principi e valori della sostenibilità, (d) ridurre l'isolamento delle aree periferiche e miglioramento della qualità ambientale.

In funzione del raggiungimento di tali obiettivi, il progetto PROMETEA ha suddiviso la sua attività secondo tre direttrici.

La prima direttrice è rivolta a sostenere l'innovazione di micro, piccole e medie imprese già esistenti, nonché l'autoimprenditorialità dei giovani ed in particolare dell'imprenditorialità femminile all'interno delle quattro regioni coinvolte nel progetto. Tale intento è alla base della definizione di una strategia volta alla promozione di modelli di imprenditorialità innovativa nel settore agro-turistico che faccia emergere sia i caratteri di tipicità che distintivi che si rifanno ai concetti di identità e territorio. Il fine è la valorizzazione dei prodotti locali e delle specialità regionali, nonché delle competenze e dei saper-fare locali innovativi, che si collocano alla base del patrimonio culturale ed economico del territorio.

Il modello di agriturismo promosso dal progetto PROMETEA rappresenta un modello agricolo multifunzionale volto a cogliere la sfida della rinascita rurale minacciata dalla modernizzazione dell'agricoltura a cui sono associati elevati costi ambientali (diminuzione della qualità dei prodotti, perdita della specificità territoriali). In particolare, gli equilibri territoriali delle quattro regioni Mediterranee coinvolte nel progetto sempre più si trovano ad affrontare fenomeni di impoverimento e desertificazione delle aree rurali a favore di un'urbanizzazione e litoralizzazione striscianti, implicando un ritardo nel loro sviluppo ed un crescente impoverimento. Il sostenimento della multifunzionalità di micro e piccole imprese del settore agricolo in Francia e in Italia è visto come la chiave per la promozione di un modello di governance territoriale integrata fra sistemi costieri, urbani e rurali, da cui derivi una strategia di differenziazione produttiva con carattere di multifunzionalità, sostenibilità e innovazione sociale, un miglioramento della competitività di micro e PMI del settore agro-turistico, un cambiamento di rotta rispetto ai crescenti disequilibri territoriali.

Per fare ciò, il progetto ha eseguito una "diagnosi territoriale" delle regioni coinvolte nel progetto. Indagini sugli agriturismi presenti sul territorio sono state eseguite al fine di mappare le differenti realtà imprenditoriali ma soprattutto individuare le buone pratiche d'imprenditoria innovativa già presenti. Le risultanze di tali indagini sono l'oggetto di analisi dello stato economico-finanziario e della qualità delle imprese multifunzionali intervistate, nonché la base su cui formulare percorsi formativi per l'innovazione - i Laboratori Innovation Way e i Seminari sull'autoimprenditorialità - indirizzati ad aziende agrituristiche già costituite, a neoimprenditori e giovani con un'alta formazione nel settore agro-alimentare e turistico, propensi alla creazione di impresa. Inoltre, un Focus Group di restituzione dati con gli attori intervistati e aperto al pubblico è stato effettuato in Sardegna consentendo di ampliare ulteriormente la conoscenza circa problematiche operative, aspirazioni territoriali e richieste alle istituzioni da parte di operatori definibili "best practice".

La seconda direttrice prevede il supporto alla messa in rete delle imprese per fornire dei servizi ecoturistici integrati e formulare e promuovere percorsi turistici esperienziali integrati fra sistema costiero, urbano e rurale che meglio rispondano ad una sempre più crescente domanda turistica attenta alla qualità e al rispetto dell'ambiente.

La terza direttrice è volta all'identificazione di un approccio comune che consenta la definizione di un marchio di qualità turistico-ricettiva transfrontaliero. Il fine è duplice: dare vita ad un processo di valorizzazione delle specificità territoriali e garantire la tracciabilità dei prodotti. Tali obiettivi saranno raggiunti attraverso due principali azioni: la valutazione della fattibilità e potenziale efficacia in un contesto transfrontaliero; l'individuazione delle risorse da impiegare e delle metodologie da implementare nella realizzazione di tale marchio di qualità.

Il presente Report rientra tra gli output della prima direttrice del progetto PROMETEA. I contenuti di questo Report sono orientati a descrivere la situazione economico-finanziaria delle imprese agricole multifunzionali nelle quattro regioni oggetto di indagine. Una particolare attenzione viene posta sulla differenziazione tra aziende maggiormente orientate alla pratica agricola rispetto alla fornitura di servizi turistico-ricreativi, e quelle che di contro interpretano l'attività agricola come secondaria rispetto ad una serie di servizi offerti dall'impresa.

## **Contesto territoriale e metodologico**

Le regioni considerate presentano caratteristiche assai differenti sul piano dello sviluppo agricolo e rurale. Per storia, connotati orografici, tradizioni, governance e tipologia di sviluppo territoriale (p.e., prossimità con i principali centri urbani) le regioni palesano agricolture molto diversi che, ovviamente, aprono a modelli di multifunzionalità agraria tra loro differenti. Solo per rimanere in Italia, basti pensare alle profonde differenze rinvenibili tra Toscana e Sardegna.

La prima regione si è da sempre contraddistinta per un forte legame tra produzioni agrarie e la dimensione territoriale, ricercando oramai da decenni forme di valorizzazione del territorio - anche a fini prettamente turistici - imperniate sui prodotti della terra, sui paesaggi modellati dall'agricoltura e sulla fruibilità delle campagne. Non a caso, le colline vitate ed olivetate della Toscana si sono da tempo ritagliate uno spazio importante entro l'immaginario collettivo, attivando sviluppo turistico in connubio con quello agricolo e rurale. In altri termini, lo sviluppo delle aree rurali della Toscana si connota da tempo per aver sapientemente esaltato sia la dimensione agricola del territorio che quella turistica, costituendo un modello studiato in tutta Europa di multifunzionalità dell'agricoltura e di ricercata attivazione di funzioni turistiche legate all'agricoltura.

Nella seconda regione, invece, forme di multifunzionalità in questa chiave sono arrivate più tardi e, comunque, si sono sviluppate su substrati differenti. Da un lato, il turismo sardo rimane fortemente ancorato alle amenità costiere, meno alle aree interne o, più nello specifico, alle aree agricole e rurali. Dall'altro lato, la stessa agricoltura si è tradizionalmente sviluppata su crinali che fino a pochi decenni fa mal acconsentivano di valorizzare diffusamente il territorio attraverso l'esplicazione delle funzioni tipicamente connesse all'agricoltura.

Innanzitutto, l'impresa di riferimento è tipicamente quella pastorale, data la rilevanza che l'allevamento ovino riveste entro l'economia complessiva della Sardegna. Impresa pastorale che solo negli ultimi decenni ha risolto l'annosa questione della precarietà della terra, in quanto l'attività da sempre è stata condotta su base transumante. Il gregge e non il capitale - fondiario in primis - ha da sempre rappresentato non a caso l'unità tecnica dell'impresa pastorale sarda, mentre oggi il rapporto impresa - capitale fondiario è decisamente stabile e permette eventualmente di guardare all'impresa agraria nella sua veste multifunzionale.

Inoltre, vi è da sottolineare che le aree interne della Sardegna storicamente hanno rappresentato luoghi di rifugio degli abitanti dalle continue invasioni che provenivano dal mare. Ciò ha, è vero, piuttosto influito sulla tipologia di prodotti agroalimentari che caratterizzano questa regione - nonostante sia un'isola, l'offerta agroalimentare è prevalentemente di tipo agricolo e pastorale, non ittico - ma ha ostacolato lo sviluppo del territorio rurale in chiave turistica e multifunzionale.

Ciò detto, nello spiegare le differenze riscontrate a livello interregionale sul versante economico agrario, occorre declinare questa diversità di base su un piano metodologico. In sintonia con quanto evidenziato in altri report del progetto, si è optato per utilizzare il cosiddetto "triangolo della multifunzionalità" di Van der Ploeg per meglio capire come generalmente si sviluppano nelle varie regioni esaminate i processi di valorizzazione della multifunzionalità, le strategie di differenziazione dell'offerta aziendale e la promozione del territorio, soprattutto guardando all'agriturismo. Secondo il modello di Van der Ploeg, sono tre le direttrici entro le quali le aziende agrarie possono cercare di ampliare le fonti reddito facendo leva sia sulle risorse endogene - capitale umano e pratiche agricole soprattutto - sia su quelle esogene - opportunità offerte dalle politiche agrarie e "destrutturazione" e "ristrutturazione" di tecnologie introdotte da altri luoghi - e sfruttando i mercati (imprese "*market oriented*" e imprese "*local market oriented*"):

- Diversificazione per approfondimento ("*deepening*"). Si tratta di strategie di diversificazione che si basano sulla riorganizzazione delle pratiche agricole-aziendali al fine di meglio valorizzare le produzioni. Il fine è quello di creare maggior valore aggiunto associato ai prodotti aziendali introducendo innovazioni di prodotto (p.e., nuovi beni, prodotti con certificazioni e marketing), di processo (p.e., attività di trasformazione in

azienda) e organizzativo (p.e., la riorganizzazione della filiera e la sostituzione di fattori tecnici). Ciò si riflette, per esempio, nello sviluppo di attività quali la vendita diretta in azienda o le fattorie didattiche che permettono di instaurare maggiore prossimità con i consumatori e meglio valorizzare le produzioni locali.

- Ampliamento delle attività svolte (“*broadening*”). In questo caso, la differenziazione avviene introducendo attività connesse con quella agricola, sempre e comunque nel rispetto della dimensione territoriale dell’impresa. Tra queste, l’agriturismo è certamente quella più tipica e sulla quale concentreremo maggiormente l’attenzione, ma ve ne sono anche altre che mirano, per esempio, alla tutela della biodiversità, alla promozione della cultura contadina – si pensi ad alcuni festival – e alla formazione professionale da parte degli imprenditori stessi.
- Riposizionamento (“*regrounding*”). In quest’ambito trovano spazio tutte le forme di riallocazione dei fattori produttivi volte a diversificare l’impresa anche attraverso attività extra-aziendali. È la direttrice che più permette alle imprese agrarie di divenir resiliente nei confronti delle possibili perturbazioni inerenti ai mercati agroalimentari e al contesto economico e sociale. Ne è la cifra il fatto che alcune aziende, anche tra quelle considerate, abbiano espanso la propria attività anche ben oltre i confini delle attività connesse (p.e., ristorazione vera e propria e affittacamete) di fatto anche mutando la forma giuridica, pur praticando in parte agricoltura.

L’analisi economico-finanziaria volta ad evidenziare sia la redditività dei diversi territori oggetto di indagine sia delle singole aziende alla luce delle differenti direttrici strategiche teorizzate da Van der Ploeg, si avvale dello strumento del bilancio economico agrario. Di seguito si evidenziano le linee guida seguite per l’elaborazione dei documenti:

- Il capitale di anticipazione è stato calcolato su un periodo medio di anticipazione pari a 4 mesi sul valore delle spese varie, delle imposte e dei salari espliciti;
- Gli interessi concernenti il compenso sul capitale d’esercizio sono stati calcolati applicando al capitale agrario (capitale di scorta + capitale di anticipazione) un tasso di interesse pari al 3%;
- Il costo di produzione è stato calcolato includendo anche il valore delle quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione. In particolare, è stato calcolata una percentuale rispettivamente pari all’1%, 0,5% e 0,6% del valore dei capitali;
- I costi attribuibili al fattore lavoro sono stati suddivisi tra prestazioni inerenti l’attività agricola e quella turistico-ricettiva. Le voci riferite alle singole attività sono state ripartite in base alla distinzione tra costi impliciti ed espliciti, lavoro manuale e lavoro direttivo. I salari impliciti sono stati calcolati sulla base dei valori indicati nelle tabelle provinciali, mentre il lavoro direttivo è stato calcolato applicando una percentuale del 4% al valore generato dalle due distinte attività aziendali.

Per ogni regione oggetto di studio è stata presentata una fotografia delle diverse attività svolte e della redditività che esse generano nel territorio di riferimento. Le informazioni rilasciate dalle imprese non sempre hanno consentito di redare il bilancio economico agrario, ma dove possibile, esse sono state utilizzate a fine di fornire una fotografia più veritiera delle tre realtà esaminate.



**I Parte**  
**Sardegna**

## Overview

La rilevazione si è concentrata su un campione di 42 imprese che praticano attività agrituristica ed offrono servizi di tipo multifunzionale. La gran parte delle imprese selezionate sono agriturismi, mentre solo poche unità non svolgono attività agrituristica in senso stretto, ma guardano alla multifunzionalità attraverso altre attività o funzioni (*p.e.*, fattoria didattica). Per ragioni di omogeneità, il presente report si rivolge solo agli agriturismi e alle sole attività che, oltre a offrire servizi agrituristiche – somministrazione pasti e/o pernottamento – vendono anche prodotti agro-zootecnici di loro produzione. Si tratta, in definitiva, di 34 imprese, di cui solo 27 si sono rese disponibili a condividere in modo compiuto le proprie informazioni di carattere economico.

L'analisi si è, inoltre, concentrata su due regioni geografiche che presentano caratteristiche territoriali assai differenti: la Nurra e il Montiferru (vedasi i due report sul “profilo territoriale” a riguardo).

La prima regione vanta una consolidata tradizione nello sviluppo dell'agriturismo e oggi si riscontra un particolare concentrazione di attività di questo tipo. Il territorio è prevalentemente pianeggiante, ad alta suscettività turistica – alcune tra le più importanti località balneari sarde si affacciano sulle coste della regione – e le imprese agricole sono prossime a importanti centri urbani, primo tra tutti la città di Sassari, ma anche Alghero e Porto Torres. L'agricoltura è assai variegata, in quanto sono ben sviluppata viticoltura, olivicoltura, l'orticoltura e la coltivazione di seminativi. Ivi risiedono anche importanti aziende zootecniche, con allevamenti ovini *in primis* (diffusi pure gli allevamenti bovini, sia da latte che da carne).

La seconda regione è collocata su un territorio più accidentato sul piano orografico, meno intercettato dai grandi flussi turistici e più marginale sul versante della prossimità con i più grossi agglomerati urbani della Sardegna. Particolarmente sviluppata la coltivazione dei seminativi, il territorio vanta una tradizione anche nell'allevamento ovino, nella viticoltura e nell'olivicoltura. Diffuso pure l'allevamento bovino e quello suinicolo.

La numerosità dei due sub-campioni territoriali è pari a 15 e 12 rispettivamente per il Montiferru e la Nurra.

Le imprese operanti nella regione Sardegna possono essere suddivise in tre grandi gruppi. Le piccole e medie imprese annoverano entrambe 11 unità, mentre solo 5 imprese hanno una superficie utilizzata pari o superiore ai 100 ettari. Come mostrato dalla Tab. 1, le imprese di piccole dimensioni sono principalmente localizzate nell'area della nulla, mentre quelle di medie e grandi dimensioni hanno sede nella zona di Montiferru.

Tab. 1 – Ripartizione SAU imprese sarde

Tipologia di imprese regione Sardegna	SAU Media Sardegna	N. imprese Sardegna	SAU Media Montiferru	N. imprese Montiferru	SAU Media Nurra	N. imprese Nurra
Piccola ( $\leq 25$ )	10,1	11	10,9	4	9,6	7
Media ( $>25 < 100$ )	56,6	11	60,4	8	46,7	3
Grande ( $\leq 100$ )	130,0	5	145,0	3	107,5	2

## Analisi economico-finanziaria

L'analisi dell'attività agricola mostra come gli allevamenti si concentrino principalmente nella regione del Montiferru – come detto, a maggior vocazione zootecnica - dove soprattutto si rinviene la presenza di bovini, ovini e suini (Tab. 2). Particolarmente diffuso è l'allevamento ovino, che non solo è presente nella maggior parte delle imprese, ma, quando presente, è l'attività che maggiormente condiziona i redditi provenienti dall'agricoltura. Differente è, ovvio, l'incidenza delle imprese pastorali nella Nurra, trattandosi invero di imprese più orientate alle produzioni agricole e di trasformazione agroalimentare.

Tab. 2 – Specie animali allevate in Sardegna

Specie animale	N. Imprese*		
	Totale	Regione Montiferru	Regione Nurra
Api	1	0	1
Capre	2	0	2
Asini	5	4	1
Equini	7	5	2
Animali da bassa corte	7	5	2
Bovini	10	8	2
Ovini	11	8	3
Suini	15	10	5

Tra queste, la produzione principe è il vino - prodotto principalmente nella Nurra, ma anche da alcune imprese del Montiferru (Tab. 3). Più imprese della Nurra producono frutta e ortaggi, mentre ovviamente le produzioni principali delle aziende del Montiferru sono quelle più legate all'allevamento ovino (latte e foraggio).

Riguardo ai livelli di produzione, fatte le dovute eccezioni, si tratta di imprese che assommano un valore delle vendite dei prodotti agrari piuttosto limitato. In generale, occorre dire che livelli di produzione vendibile derivanti dalla vendita dei prodotti in molti casi dipendono non da produzioni scarse, ma piuttosto dal fatto che buona parte di ciò che si produce viene somministrato nell'attività ricettivo ricreativa. Ciò vale per tanti prodotti, distribuiti o in forma fresca o elaborati per dar vita a pietanze prontamente consumabili.

Sul piano della specializzazione produttiva, l'analisi mostra alcune caratteristiche salienti. Il primo dato interessante è che quasi tutte le imprese ad ordinamento zootecnico-foraggero sono specializzate nella vendita di una sola specie animale. Tra le imprese agricole o a prevalenza agricola, invece, si nota maggiore varietà tra le produzioni principali.

Inoltre, se si prescinde dai rapporti di prevalenza tra le produzioni e dal tipo di specializzazione, la gran parte delle imprese considerate vanta una produzione eterogenea (Tab. 4).

Tra le 27 imprese analizzate, 10 hanno realizzato un utile lordo di stalla, la cui media è pari a 8.665.

Tab. 2 – Tipologia di produzione venduta dagli agriturismi sardi

Imprese	Località	Valore produzione venduta (€)	Produzioni principali
1	M	32.000	Latte
2	M	2.400	Vino
3	M	20.900	Formaggio
4	M	12.000	Latte
5	N	500	Cereali
6 *	N	-	-
7	M	81.200	Latte
8	N	-	Frutta e verdura
9	M	213.240	Latte e frutta e verdura
10	M	150	Latte
11	M	207.000	Formaggio
12	M	315	Formaggio
13	M	8.800	Latte
14	N	161.000	Vino
15	M	-	-
16	N	3.900	Formaggio
17	N	1.300	Erbe aromatiche
18	N	134.239	Frutta e verdura
19	N	64.000	frutta e verdura
20	M	31.950	Legna
21	M	66.000	Vino
22	N	22.500	frutta e verdura
23	N	72.000	Latte
24	M	96.000	Funghi
25	M	22.267	Cereali
26	N	156.000	Vino
27	N	560.000	Vino

\*Tutta la produzione agricola delle imprese n. 6 e 15 è destinata al consumo interno.

Tab. 3 – Tipologia di produzione venduta dalle singole imprese sarde - a

Imprese	Località *	Tipologia di produzione													
		Cereali	Confetture	Erbe aromatiche e spezie	Foraggio	Formaggio	Frutta, verdura	Funghi	Lana	Latte	Legna	Legumi	Mirto	Olio	Pane
1	M								X						
2	M														X
3	M					X		X	X						
4	M								X						
5	N	X													
6**	N														
7	M				X		X	X	X						
8	N														
9	M					X	X		X				X		
10	M								X						
11	M				X										
12	M				X										
13	M								X						
14	N												X		X
15	M														
16	N					X									
17	N		X	X								X			
18	N						X							X	
19	N						X								
20	M					X				X					
21	M		X												X
22	N						X						X		

Tab. 4 – Tipologia di produzione venduta dalle singole imprese sarde - b

Imprese	Località *	Tipologia di produzione														
		Cereali	Confetture	Erbe aromatiche e spezie	Foraggio	Formaggio	Frutta, verdura	Funghi	Lana	Latte	Legna	Legumi	Mirto	Olio	Pane	Vino
23	N									x						
24	M							x								
25	M	x			x							x		x		x
26	N															x
27	N															x
Totali	M	1	1	-	4	3	2	2	1	7	1	1	-	2	-	3
	N	1	1	1	-	1	3	-	-	1	-	-	1	2	1	3

Se da un lato ciò può essere considerato come un aspetto tipico delle imprese agrituristiche, dall'altro lato riflette un orientamento delle imprese non così scontato, vale a dire voler esitare più di un prodotto sui canali di vendita tradizionali e non solo attraverso la somministrazione dei pasti. In altri termini, si riscontra una propensione delle imprese a differenziare sia le produzioni che i canali di vendita, il che solitamente riflette una buona capacità imprenditoriale. Questa propensione si rileva in ambedue le regioni geografiche analizzate, pur, come detto, caratterizzate da specializzazioni differenti.

Sul versante delle attività ricettive e ricreative, gli agriturismi che offrono servizio di somministrazione pasti localizzati nella zona di Montiferru sono 13, con un numero medio di coperti pari a 96, mentre quelli localizzati nella Nurra, pur essendo inferiori (10 imprese) hanno un numero di coperti medio quasi doppio (181) (Tab. 5). Solo due aziende site nella Nurra e uno nel Montiferru non offrono questo tipo di servizio.

La maggior parte delle imprese svolge quest'attività per tutto l'anno, seppur su prenotazione e a diversi livelli di concentrazione. I mesi primaverili-estivi sono, infatti, quelli in cui tipicamente si concentra l'attività o entro i quali si svolge esclusivamente.

La redditività media derivante da questa attività connessa nella regione della Nurra è pari a poco più di 153 mila €, valore ben più alto di quello scaturito dalla vendita di prodotti agricoli (Tab. 6). L'attività ristorativa ha, invece, generato nella regione di Montiferru un reddito medio uguale a operatore di 80 mila € (Tab. 7).

Tab. 5 – Servizio somministrazione pasti imprese sarde

Località	N. coperti	N. mesi servizio
M	100	12*
M	100	12* **
M	40	12*
M	120	12
N	50	6
N	100	5
M	150	12**
N	400	12
M	80	12***
M	120	12*
M	30	12
M	30	12*
M	250	12*
N	-	-
M	110	12* ** ***
N	80	12
N	60	4
N	80	12
N	80	10
M	80	12*
M	-	-
N	-	-
N	80	6
M	35	6
M	-	-
N	800	12
N	80	12

\* Su prenotazione

\*\* Solo weekend

\*\*\* Attività concentrata nei mesi da maggio a settembre

Per quel che attiene l'attività di pernottamento, anche in questo caso la gran parte delle imprese offre tale servizio (Tab. 8). Il numero di posti letto varia tra le imprese, ma non supera i 25, così come varia il numero di mesi nei quali si prevede servizio di ospitalità.

*Tab. 6 – Fatturato mensile per coperto località Montiferru*

N. Coperti	N. mesi di attività	Fatturato per coperto	Fatturato mensile per coperto
30	12	€ 1.000	€ 83
30	12*	€ 900	€ 75
35	6	€ 643	€ 107
40	12*	€ 219	€ 18
80	12***	€ 988	€ 82
80	12*	€ 781	€ 65
100	12*	€ 250	€ 21
100	12* **	€ 220	€ 18
110	12* ** ***	€ 1.873	€ 156
120	12	€ 150	€ 13
120	12*	€ 467	€ 39
150	12**	€ 933	€ 78
250	12*	€ 100	€ 8

\* Su prenotazione

\*\* Solo weekend

\*\*\* Attività concentrata nei mesi da maggio a settembre



*Tab. 7 – Fatturato mensile per coperto località Nurra*

N. Coperti	N. mesi di attività	Fatturato per coperto	Fatturato mensile per coperto
50	6	€ 200	€ 33
100	5	€ 100	€ 20
400	12	€ 360	€ 30
80	12	€ 8.750	€ 729
60	4	€ 477	€ 119
80	12	€ 1.875	€ 156
80	10	€ 563	€ 56
80	6	€ 175	€ 29
80	12	€ 3.500	€ 292

Sul piano economico, l'attività di pernottamento genera un reddito in generale assai inferiore a quella di somministrazione pasti – l'una è circa il 36% dell'altra – e la consistenza media varia assai tra le imprese della Nurra (circa 70 mila € di media) e quelle del Montiferru (poco più di 15 mila €) (Tabb. 9 e 10).

*Tab. 8 - N. posti letto imprese sarde*

Località	N. posti letto	N. mesi servizio
M	12	12
M	-	-
M	10	12
M	In progetto 12/15 posti)	12
N	12	10
N	20	6
M	-	-
N	2	-
M	24	12
M	9	12
M	16	12
M	10	12
M	25	12
N	12	12
M	15	12
N	12	12
N	17	6
N	16	12
N	25	10
M	24	12
M	-	-
N	10	7
N	18	6
M	15	6
M	12	12
N	18	12
N	12	6

*Tab. 9 – Fatturato mensile per posto letto località Montiferru*

N. Posti letto	Fatturato per posto letto	N. mesi di attività	Fatturato mensile posto letto
9	2.100,00	12	175,00
10	280,00	12	23,33
10	720,00	12	60,00
12	250,00	12	20,83
12	416,67	12	34,72
15	1.300,00	12	108,33
15	1.440,00	6	240,00
16	240,00	12	20,00
24	2.762,50	12	230,21
24	66,67	12	5,56
25	840,00	12	70,00

*Tab. 10 – Fatturato mensile per posto letto località Nurra*

N. Posti letto	Fatturato per posto letto	N. mesi di attività	Fatturato mensile posto letto
12	2.041,67	10	204,17
20	3.600,00	6	600,00
12	9.375,00	12	781,25
12	5.000,00	12	416,67
17	2.647,06	6	441,18
16	712,50	12	59,38
25	5.200,00	10	520,00
10	3.150,00	7	450,00
18	1.440,00	6	240,00
18	3.611,11	12	300,93
12	3.750,00	6	625,00

Esiguo appare il numero di imprese che svolgono attività concernenti la fattoria didattica degustazioni o agri-campeggio, così come modesto è il reddito medio da esse generato. Nella regione del Moniferru solo 3 imprese hanno ampliato la propria attività in un'ottica di multifunzionalità, da cui è scaturita una redditività media che non raggiunge i 3 mila €, mentre la Nurra annovera solo due imprese che hanno ampliato la propria offerta in questo senso, con una redditività media pari ad circa 5 mila €.

Le entrate accessorie rappresentano una quota consistente delle entrate delle imprese agrituristiche esaminate. Riguardano il premio unico aziendale, i pagamenti agro-climatico-ambientali, il premio per l'agricoltura biologica, le indennità compensative e altre entrate. Non tutte le imprese beneficiano degli stessi premi, il cui importo medio è riportato in Tab. 11. La maggior parte delle entrate accessorie è attribuibile al premio unico aziendale.

Altro dato degno di nota è che solo una impresa è dedita all'agricoltura biologica e solo una ha ricevuto incentivi attribuiti a seguito dello svolgimento di pratiche colturali agricole sostenibili che vanno oltre le buone pratiche agricole ordinarie e che sono volte alla conservazione nel patrimonio produttivo agricolo regionale.

*Tab. 11 – Entrate accessorie imprese sarde*

	Ricavo medio	
	M	N
Premio unico aziendale	3.107 €	4.767 €
Benessere animale	1.340 €	642 €
Pagamenti agro-climatico-ambientali	1.200 €	-
Agricoltura biologica	200 €	-
Indennità compensativa	2.120 €	358 €
Altro	4.323 €	333 €
Totale	12.290 €	6.100 €

Di seguito si riporta la ripartizione percentuale della produzione lorda vendibile delle 27 imprese analizzate

*Tabella 12 – Ripartizione percentuale del fatturato per tipologia di entrata*

Località	Attività agricola	Fornitura di servizi a terzi	Attività turistico-ricreative	Entrate accessorie	Utile lordo di stalla
Montiferru	41,29	-	36,13	16,13	6,45
Montiferru	9,23	2,69	84,62	3,46	-
Montiferru	55,81	-	30,84	13,35	-
Montiferru	19,23	-	28,85	44,23	7,69
Nurra	1,37	-	94,26	4,37	-
Nurra	-	-	100,00	-	-
Montiferru	27,28	-	50,03	17,82	4,87
Nurra	-	2,24	92,01	1,92	3,83
Montiferru	52,60	-	37,51	7,05	2,84
Montiferru	0,18	-	89,14	5,93	4,75
Montiferru	79,36	3,83	12,97	3,83	-
Montiferru	0,65	-	75,69	8,38	15,27
Montiferru	10,81	-	56,51	30,71	1,97
Nurra	58,87	-	41,13	-	-
Montiferru	-	-	99,60	-	0,40
Nurra	0,50	-	97,57	1,93	-
Nurra	3,59	-	96,41	-	-
Nurra	45,10	-	54,23	0,67	-
Nurra	26,68	-	72,95	0,38	-
Montiferru	21,26	-	42,65	15,30	20,79
Montiferru	95,72	-	3,55	0,73	-
Nurra	39,47	-	55,26	5,26	-
Nurra	70,11	-	13,63	16,26	-
Montiferru	67,94	-	31,21	0,85	-
Montiferru	56,71	-	12,73	30,56	-
Nurra	66,38	-	33,62	-	-
Nurra	62,71	-	36,39	0,90	-

## Casi studio

Fatta questa disamina, ci si concentra da questo punto su quattro casi studio ritenuti particolarmente peculiari e descrittivi delle tre differenti strategie che le imprese agricole possono essere attuare. Nello specifico, qui riportiamo quattro casi aziendali che puntano molto sulla valorizzazione della dimensione multifunzionale e rappresentano quindi esempi di “best practice” secondo il modello di agriturismo promosso dal progetto PROMETEA, ma che differiscono per almeno tre temi:

- Localizzazione geografica. Le imprese sono, infatti, rappresentative delle due regioni considerate che, come ripetuto più volte, si connotano per tipologie di produzione e modelli di sviluppo differenti;
- Tipologia di prodotti venduti. Le imprese che operano nella regione della Nurra sono specializzate nella produzione di vino e olio, mentre quella che opera nel Montiferru presenta una specializzazione verso l'allevamento ovino;
- Tipologia di conduzione. Le prime tre imprese sono condotte su base familiare; la quarta è un'impresa di tipo capitalistico, nella quale la maggior parte del lavoro è fornito da manodopera esterna.

Per facilità di scrittura e per riservatezza, le imprese sono state ri-denominate Sardauno, Sardadue, Sardatre e Sardaquattro.

Sul piano metodologico, si è effettuato un bilancio economico agraria cercando di distinguere, laddove possibile, le voci di entrata e di costo relative all'attività agro-zootecnica e a quella agro-turistica. Non si è effettuato però un vero e proprio bilancio “per attività” perché – così come per la gran parte delle imprese esaminate – non è di semplice determinazione attribuire i costi congiunti e generali. Laddove possibile si è utilizzato il criterio della prevalenza su base reddituale – voci di costo suddivise in base al rapporto tra i ricavi provenienti dalle attività agricole e quelli dall'agriturismo – in altri casi non si è pervenuto a una stima compiuta. L'interesse risiede, d'altro canto, non tanto nell'effettuare un bilancio distinto per attività, ma quanto nel verificare eventuali incidenze delle due dimensioni dell'attività, nella consapevolezza che la gestione dell'impresa va valutata pur sempre nella sua interezza.

*Caso studio 1: Strategia di diversificazione per approfondimento (“deepening”).*

Tra le imprese analizzate nella regione Sardegna, una si è particolarmente distinta per la sua strategia di deepening. In particolare, l’azienda che, per ragioni di riservatezza, definiremo Sardauno, si espande su una superficie di 18 ettari (SAU e SAT) tutti di proprietà nella regione Nurra.

*Attivo di bilancio*

Come mostrato nella Tab. 13, il 59% della redditività aziendale è generato dalla attività agricola pura concernente la produzione di vino e olio. L’attuazione della strategia di diversificazione per approfondimento, ha comportato la sottrazione di parte della produzione di vino al canale della vendita diretta per promuoverlo tramite l’attività di degustazione, generando un fatturato parti ad € 112.500.

Non vi sono ricavi derivanti dalla fornitura di servizi ad altre imprese, professionisti o enti o altre entrate accessorie.

*Tab. 13 – Produzione lorda vendibile impresa Sardauno*

Produzione Lorda Vendibile	Valori (€)	%
A.1 - Prodotti venduti	161.000	58,9
A.2 – Servizi	-	-
A.3 Attività agrituristica	112.500	41,1
A.4 Entrate accessorie	-	-
Totale PLV	273.500	100,0

*Passivo di bilancio*

Il capitale fondiario dell’impresa Sardauno mostra un valore pari ad pari a 2,75 milioni di €, di cui circa il 40% concerne beni inerenti all’attività ricreativo-turistica.

Il capitale agrario risulta pari a 206.2093 €, generando interessi pari ad € 6.186 , mentre il valore del capitale di anticipazione dell’impresa è pari ad 56.209.

Le spese varie sono state suddivise in tre voci: spese varie riconducibili all’attività agricola, spese varie attinenti l’attività agrituristica, spese varie generali (es. luce, telefono, consulenze, etc.) (Tab. 14).



Tab. 14 – Voci di spesa impresa Sardauno

Voce di costo	Valori (€)	%
Spese varie agricole	65.500	10%
Spese varie agrituristiche	40.000	56%
Spese varie generali	11.900	34%
Totale	117.400	100%

Il costo di produzione è stato calcolato includendo anche il valore delle quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione (Tab. 15).

Tab. 15 – Quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione impresa Sardauno

Voce di costo	Valori (€)
Agricoltura	1.050
Quote di deprezzamento	500
Quote di assicurazione	250
Quote di manutenzione	300
Servizi turistico-ricreativi	43.050
Quote di deprezzamento	20.500
Quote di assicurazione	10.250
Quote di manutenzione	12.300

L'azienda svolge l'attività agricola avvalendosi di due familiari (uno a tempo pieno ed uno, appena introdotto in azienda, part time) ed un collaboratore esterno che svolgono la loro lavoro a tempo indeterminato, e lavoratori stagionali. L'attività di degustazione è gestita da un familiare e due lavoratori a tempo determinato. I salari complessivi ammontano a 97.344 € (Tab. 16)

Tab. 16 – Salari e stipendi impresa Sardauno

Voce di costo	Valori (€)
Salari espliciti agricoltura	35.626
Salari impliciti agricoltura	25.873
Stipendi agricoltura	6.457
Totale	67.956
Salari espliciti servizi turistico-ricreativi	15.600
Salari impliciti servizi turistico-ricreativi	9.288
Stipendi servizi turistico-ricreativi	4.500
Totale	29.388

Di seguito si riportano i dati completi dell'impresa Sardauno (Tab. 17).

Tab. 17 – Conto economico agrario impresa Sardauno

Voci	Valori	%
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	<b>273.500</b>	100,0
A.1 - Prodotti venduti	161.000	58,9
A.2 - Servizi	-	
A.3 Attività agrituristica	112.500	41,1
A.4 Entrate accessorie	-	
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	-	
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	<b>212.726</b>	77,8
B.1 SPESE VARIE (Sv)	117.400	42,9
Valore spese varie generali	11.900	4,3
Valore spese varie e nolo attività agricola	65.500	23,9
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	40.000	14,6
B.2 QUOTE (Q)	44.100	16,2
B.2a Agricoltura	1.050	
Quote di deprezzamento	500	
Quote di assicurazione	250	
Quote di manutenzione	300	
B.2b Agriturismo	43.050	
Quote di deprezzamento	20.500	
Quote di assicurazione	10.250	
Quote di manutenzione	12.300	
<b>PRODOTTO NETTO SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)</b>	<b>112.000</b>	40,9
B.3 IMPOSTE (Im)	-	
<b>PRODOTTO NETTO AZIENDALE (PNa)</b>	<b>112.000</b>	40,9

B.4 SALARI EXTRAFAMILIARI (Sa')	51.226	18,7
Agricoltura	35.626	13,0
Agriturismo	15.600	5,7
B. 5 BENEFICIO FONDIARIO ESPLICITO	-	
<b>REDDITO NETTO (RN)</b>	<b>60.774</b>	22,2
<b>C. RIPARTIZIONE DEL REDDITO NETTO</b>	<b>60.774</b>	
<b>C.1 IL COMPENSO PER IL LAVORO MANUALE - SALARI FAMILIARI (Sa)</b>	<b>35.161</b>	
Agricoltura	25.873	
Agriturismo	9.288	
<b>C.2 IL COMPENSO PER IL LAVORO DIRETTIVO - STIPENDI FAMILIARI (St)</b>	<b>10.957</b>	
Agricoltura	6.457	
Agriturismo	4.500	
<b>C.3 IL COMPENSO PER IL CAPITALE FONDIARIO - BENEFICIO FONDIARIO (Bf)</b>	<b>8.000</b>	
<b>C.4 IL COMPENSO PER IL CAPITALE D'ESERCIZIO - INTERESSI (Bi)</b>	<b>6.186</b>	
<b>T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)</b>	<b>470</b>	

Dai dati di bilancio, emerge come le spese varie rappresentino il 43% della PLV. Entrando nel dettaglio dell'incidenza delle spese sostenute dalle singole attività d'impresa, si evince che le spese dell'attività di degustazione siano inferiori del 4% a quelle dell'attività produttiva in senso stretto (spese attività agricola/produzione agricola = 40,7%; spese attività degustazione/produzione turistico-ricettiva = 36%).

Il valore della PLV è utilizzato per il 77,8% per la copertura dei fattori produttivi, con una generazione di reddito netto pari al 22,2%.

Il reddito netto generato dall'attività d'impresa, è in grado di coprire il compenso spettante all'imprenditore e ai suoi familiari sia per il lavoro manuale e direttivo svolto nell'impresa, sia per l'aver destinato il fondo di sua proprietà all'attività d'impresa, nonché per la remunerazione degli interessi sul capitale agrario. Il tornaconto, seppur esiguo, ha valore positivo.

Di seguito si riportano i principali indici economici dell'impresa (Tab. 18).

*Tab. 18 – Indici economici impresa Sardauno*

Indice	Formula	Totale	Agricoltura	Servizi turistico-ricreativi
Produttività del lavoro impiegato per unità lavorativa	PLV/UL	*	*	37.500
Produttività per ettaro di terreno	PLV/SAU	15.194		
Valore del reddito netto, calcolato nel bilancio economico e al lordo dei costi del lavoro familiare, che rimane a disposizione di ogni unità lavorativa;	RN/UL	*		
Valore del reddito netto per ettaro di superficie agraria utilizzata.	RN/SAU	3.376		

\* Valore non calcolabile

## Caso studio 2: Strategia di ampliamento delle attività svolte (“broadening”)

Nella ricerca condotta tra le imprese localizzate nelle zone di Montiferru e Nurra, una impresa risulta particolarmente significativa per il percorso strategico di broadening intrapreso. L’azienda che, per ragioni di riservatezza, definiremo Sardadue, si espande nella regione della Nurra su una superficie totale di 20 ettari (13 di proprietà), di cui solo 12 utilizzabili. Le attività svolte dall’impresa concernono la produzione di uva, la somministrazione di pasti e fornitura di servizi di pernottamento. L’attività turistico ricettiva è svolta per 10 mesi l’anno.

### Attivo di bilancio

Come mostrato nella Tab. 19, il 27% della redditività aziendale è generato dalla attività agricola pura concernente la produzione di uva conferita presso una cantina sociale. L’attuazione della broadening strategy ha portato l’impresa ad espandersi verso l’attività di somministrazione pasti e soggiorni, che complessivamente rappresentano più dei due terzi del fatturato aziendale. In particolare, l’attività di pernottamento rappresenta oltre il 50% della PLV. Le entrate accessorie annoverano i contributi relativi al premio unico aziendale e le indennità compensative.

Non vi sono ricavi derivanti dalla fornitura di servizi ad altre imprese, professionisti o enti o altre entrate accessorie.

Tab. 19 - Produzione lorda vendibile impresa Sardadue

Produzione Lorda Vendibile	Valori (€)	%
A.1 - Prodotti venduti	64.000	26,7
A.2 - Servizi	-	-
A.3 Attività agrituristica	175.000	72,9
A.4 Entrate accessorie	900	0,4
Totale PLV	239.900	100,0

### Passivo di bilancio

Il capitale fondiario dell’impresa Sardadue mostra un valore pari ad pari a 1.265 mila €, di cui circa il 65% concerne beni inerenti all’attività ricreativo-turistica.

Il capitale agrario rivela un valore pari a 121.733 €, generando interessi pari ad € 3.652, mentre il valore del capitale di anticipazione dell’impresa è pari ad 28.033 €.

Le spese varie sono state suddivise in tre voci: spese varie riconducibili all'attività agricola, spese varie attinenti l'attività agrituristica, spese varie generali (es. luce, telefono, consulenze, etc.) (Tab. 20).

*Tab. 20 – Voci di spesa impresa Sardadue*

Voce di costo	Valori (€)	%
Spese varie agricole	7.000	19,1
Spese varie agrituristiche	15.000	41,1
Spese varie generali	14.500	38,8
Totale	36.500	100,0

Le quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione sono indicate nella Tab. 21.

*Tab. 21 – Quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione impresa Sardadue*

Voce di costo	Valori (€)
Agricoltura	2.650
Quote di deprezzamento	1.262
Quote di assicurazione	631
Quote di manutenzione	757
Servizi turistico-ricreativi	17.483
Quote di deprezzamento	8.325
Quote di assicurazione	4.163
Quote di manutenzione	4.995

L'azienda svolge l'attività agricola avvalendosi di due familiari che svolgono la propria attività a tempo pieno e indeterminato suddividendosi il lavoro tra l'attività agricola e l'attività turistico-ricettiva. L'attività agricola è svolta anche grazie all'aiuto di un dipendente stagionale il cui costo è pari ad € 9.000. L'attività turistico ricettiva si avvale di due dipendenti stagionali il cui costo è pari ad € 15.000.

*Tab. 22 – Salari e stipendi impresa Sardauno*

Voce di costo	Valori (€)
Salari espliciti agricoltura	9.000
Salari impliciti agricoltura	17.249
Stipendi agricoltura	2.613
Totale	19.861
Salari espliciti servizi turistico-ricreativi	15.000
Salari impliciti servizi turistico-ricreativi	17.249
Stipendi servizi turistico-ricreativi	7.000
Totale	24.249

Di seguito si riportano i dati completi dell'impresa Sardadue (Tab. 23).

Tab. 23 – Conto economico agrario impresa Sardadue

Voci	Valori	%
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	239.900	100,0
	-	
A.1 - Prodotti venduti	64.000	26,7
A.2 - Servizi	-	
A.3 Attività agrituristica	175.000	72,9
A.4 Entrate accessorie	900	0,4
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	-	
	239.900	
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	105.633	44,0
	-	
B.1 SPESE VARIE (Sv)	37.500	15,6
Valore spese varie generali	15.500	6,5
Valore spese varie e nolo attività agricola	7.000	2,9
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	15.000	6,5
B.2 QUOTE (Q)	20.133	8,4
B.2a Agricoltura	2.650	
Quote di deprezzamento	1.262	
Quote di assicurazione	631	
Quote di manutenzione	757	
B.2b Agriturismo	17.483	
Quote di deprezzamento	8.325	
Quote di assicurazione	4.163	
Quote di manutenzione	4.995	
	-	
<b>PRODOTTO NETTO SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)</b>	182.267	75,9
	-	
B.3 IMPOSTE (Im)	22.600	
	-	
<b>PRODOTTO NETTO AZIENDALE (PNa)</b>	159.667	66,6
	-	
B.4 SALARI EXTRAFAMILIARI (Sa')	24.000	10,0

	Agricoltura	9.000	3,7
	Agriturismo	15.000	6,3
		-	
<b>B. 5 BENEFICIO FONDIARIO ESPLICITO</b>		1.400	
		-	
<b>REDDITO NETTO (RN)</b>		134.267	55,9
		-	
<b>C. RIPARTIZIONE DEL REDDITO NETTO</b>		134.267	
		-	
<b>C.1 IL COMPENSO PER IL LAVORO MANUALE - SALARI FAMILIARI (Sa)</b>		34.497	
	Agricoltura	17.249	
	Agriturismo	17.249	
<b>C.2 IL COMPENSO PER IL LAVORO DIRETTIVO - STIPENDI FAMILIARI (St)</b>		9.613	
	Agricoltura	2.613	
	Agriturismo	7.000	
<b>C.3 IL COMPENSO PER IL CAPITALE FONDIARIO - BENEFICIO FONDIARIO (Bf)</b>		2.600	
<b>C.4 IL COMPENSO PER IL CAPITALE D'ESERCIZIO - INTERESSI (Bi)</b>		3.652	
<b>T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)</b>		83.905	

Dai dati di bilancio, emerge come le spese varie rappresentino il 15,63% della PLV. Entrando nel dettaglio dell'incidenza delle spese sostenute dalle singole attività d'impresa, si evince che le spese dell'attività produttiva in senso stretto assorbono circa l'11% del valore dei prodotti venduti (spese attività agricola/ produzione agricola), percentuale che si riduce al 9% relativamente all'attività turistico-ricreativa.

Il valore della PLV è utilizzato per circa il 44% per la copertura dei fattori produttivi, con una generazione di reddito netto pari al 56%.

La gestione aziendale è stata in grado di generare un reddito netto che fosse in grado di coprire non solo tutte le voci di costo esplicitate (reali uscite monetarie), ma anche remunerare i fattori produttivi (lavoro e beni) che l'imprenditore e la sua famiglia hanno apportato nell'impresa. A seguito della copertura di tutti i costi espliciti ed impliciti, l'imprenditore ha realizzato un tornaconto pari ad € 83.905.



Di seguito si riportano i principali indici economici dell'impresa (Tab. 24).

*Tab. 24 – Indici economici impresa Sardadue*

Indice	Formula	Totale	Agricoltura	Servizi turistico-ricreativi
Produttività del lavoro impiegato per unità lavorativa	PLV/UL*	62.831	38.054	81.915
Produttività per ettaro di terreno	PLV/SAU	19.992		
Valore del reddito netto, calcolato nel bilancio economico e al lordo dei costi del lavoro familiare, che rimane a disposizione di ogni unità lavorativa;	RN/UL*	79.835		
Valore del reddito netto per ettaro di superficie agraria utilizzata.	RN/SAU	11.189		

\* Il valore dell'unità lavorativa è stato calcolato considerando per ciascun lavoratore a tempo determinato il numero di giornate lavorate rapportandole al totale di giornate annue lavorative pari a 220.

### *Caso studio 3: Strategia di riposizionamento (“regrounding”).*

Tra le imprese sarde oggetto di indagine, una localizzata nella regione della Nurra si è particolarmente distinta per l’aver attuato con successo una strategia di regrounding. L’azienda che d’ora in poi definiremo Sardatre, si espande su una superficie totale di 55 ettari (SAT e SAU) di cui 5 in affitto.

L’azienda alleva 30 ovini e 20 suini i cui prodotti non sono ceduti all’esterno, ma vengono confluiti per l’attività di somministrazione pasti. La produzione agricola si esplica nella produzione vinicola valorizzata attraverso l’apposizione della propria etichetta. L’attività turistico-ricreativa concerne sia la somministrazione pasti per tutto l’anno e la somministrazione di servizi di alloggio per 6 mesi all’anno.

#### *Attivo di bilancio*

Come mostrato nella Tab. 25, l’attività d’impresa concerne per il 63% l’attività agricola (escludendo il valore generato da eventuali entrate accessorie), totalmente rappresentata dalla produzione di vino imbottigliato con propria etichetta, mentre marginale è la produzione di frutta ed ortive da utilizzare nell’attività di ristorazione. La strategia attuata dall’impresa le ha consentito di valorizzare al meglio sia la sua produzione agricola, sia sfruttare il contesto territoriale in cui è localizzata, fornendo servizi di alloggio e somministrazione pasti di alto livello.

Nello specifico, l’attività di somministrazione pasti che si è evoluta fino a quasi poterla definire attività ristorativa, ha una capacità di coperti pari ad 80 che hanno generato un fatturato pari ad 280 mila €. I 12 posti letto disponibili in azienda hanno generato una redditività pari ad 45 mila €.

Non vi sono ricavi derivanti dalla fornitura di servizi ad altre imprese, professionisti o enti, mentre vi sono entrate accessorie pari a soli 8 mila €, riferite all’erogazione di contributi per il benessere animale e premio unico aziendale.

*Tab. 25 – Produzione lorda vendibile impresa Sardatre*

Produzione Lorda Vendibile	Valori (€)	%
A.1 - Prodotti venduti	560.000	62,7
A.2 - Servizi	-	-
A.3 Attività agrituristica	325.000	36,4
A.4 Entrate accessorie	8.000	0,9
Totale PLV	893.000	100,0

#### *Passivo di bilancio*

Il capitale fondiario dell’impresa Sardatre mostra un valore pari ad più di 1.563 mila €, di cui 337.826 concerne capitali fissi utilizzati per l’attività turistico-ricreativa.

Il capitale agrario rivela un valore pari ad 432.573 €, mentre il valore del capitale di anticipazione dell’impresa è pari ad 163.909 €.

Le spese varie sono indicate nella Tab. 26.

*Tab. 26 – Voci di spesa impresa Sardatre*

Voce di costo	Valori (€)	%
Spese varie agricole	229.412	55,8
Spese varie agrituristiche	156.852	38,1
Spese generali	24.940	6,1
Totale	411.203	100,0

La Tab. 27 mostra il valore delle quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione.

*Tab. 27 – Quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione impresa Sardatre*

Voce di costo	Valori (€)
Agricoltura	7.504
Quote di deprezzamento	3.553
Quote di assicurazione	1.819
Quote di manutenzione	2.132
Servizi turistico-ricreativi	9.827
Quote di deprezzamento	4.680
Quote di assicurazione	2.340
Quote di manutenzione	2.808

Tutte le attività sono svolte da personale non familiare. Il costo del lavoro è stato suddiviso in parti uguali tra l'attività agricola e quella turistico-ricreativa (Tab. 28).

*Tab. 28 – Salari e stipendi impresa Sardatre*

Voce di costo	Valori (€)
Salari espliciti agricoltura	40.262
Salari impliciti agricoltura	
Stipendi agricoltura	22.737
Totale	62.999
Salari espliciti servizi turistico-ricreativi	40.262
Salari impliciti servizi turistico-ricreativi	
Stipendi servizi turistico-ricreativi	13.000
Totale	53.262

Di seguito si riportano i dati completi dell'impresa Sardatre (Tab. 29).

Tab. 29 – Conto economico agrario impresa Sardatre

Voci	Valori	%
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	<b>893.000</b>	<b>100,0</b>
A.1 - Prodotti venduti	560.000	62,7
A.2 - Servizi	-	
A.3 Attività agrituristica	325.000	36,4
A.4 Entrate accessorie	8.000	0,9
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	-	
	893.000	
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	<b>559.058</b>	<b>62,6</b>
	-	
B.1 SPESE VARIE (Sv)	411.203	46,0
Valore spese varie generali	24.940	2,8
Valore spese varie e nolo attività agricola	229.412	25,7
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	156.852	17,6
B.2 QUOTE (Q)	17.331	1,9
B.2a Agricoltura	7.504	
Quote di deprezzamento	3.553	
Quote di assicurazione	1.819	
Quote di manutenzione	2.132	
B.2b Agriturismo	9.827	
Quote di deprezzamento	4.680	
Quote di assicurazione	2.340	
Quote di manutenzione	2.808	
	-	
<b>PRODOTTO NETTO SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)</b>	<b>464.466</b>	<b>52,0</b>
	-	
B.3 IMPOSTE (Im)	-	
	-	
<b>PRODOTTO NETTO AZIENDALE (PNa)</b>	<b>464.466</b>	<b>52,0</b>
	-	
B.4 SALARI EXTRAFAMILIARI (Sa')	80.524	9,0

	Agricoltura	40.262	4,5
	Agriturismo	40.262	4,5
		-	
<b>B. 5 BENEFICIO FONDIARIO ESPLICITO</b>		<b>50.000</b>	
		-	
<b>REDDITO NETTO (RN)</b>		<b>333.942</b>	<b>37,4</b>
		-	
<b>C. RIPARTIZIONE DEL REDDITO NETTO</b>		<b>333.942</b>	
		-	
<b>C.1 IL COMPENSO PER IL LAVORO MANUALE - SALARI FAMILIARI (Sa)</b>		-	
	Agricoltura	-	
	Agriturismo	-	
<b>C.2 IL COMPENSO PER IL LAVORO DIRETTIVO - STIPENDI FAMILIARI (St)</b>		<b>35.737</b>	
	Agricoltura	22.737	
	Agriturismo	13.000	
<b>C.3 IL COMPENSO PER IL CAPITALE FONDIARIO - BENEFICIO FONDIARIO (Bf)</b>		<b>10.000</b>	
<b>C.4 IL COMPENSO PER IL CAPITALE D'ESERCIZIO - INTERESSI (Bi)</b>		<b>12.977</b>	
<b>T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)</b>		<b>275.228</b>	

Dai dati di bilancio, la PLV ha generato spese pari ad € 411. 203 (46%), attribuibili per il 56% all'attività vinicola ed il 38% all'attività turistico-ricreativa. Entrando nel dettaglio dell'incidenza delle spese sostenute dalle singole attività d'impresa, si evince che le spese dell'attività produttiva in senso stretto assorbono circa l'41% del valore dei prodotti venduti (spese attività agricola/ produzione agricola), percentuale che aumenta al 48% relativamente all'attività turistico-ricreativa.

Il valore della PLV è utilizzato per circa il 63% per la copertura dei fattori produttivi, con una generazione di reddito netto pari al 37%.

La gestione aziendale improntata su un modello capitalistico è stata in grado di generare un reddito netto che fosse in grado di coprire non solo tutte le voci di costo esplicitate (reali uscite monetarie), ma anche remunerare i fattori produttivi (lavoro direzionale e beni) che l'imprenditore ha apportato nell'impresa. A seguito della copertura di tutti i costi espliciti ed impliciti, l'imprenditore ha realizzato un tornaconto pari ad € 275.228.

Di seguito si riportano i principali indici economici dell'impresa (Tab. 30).

*Tab. 30 – Indici economici impresa Sardatre*

Indice	Formula	Totale	Agricoltura	Servizi turistico-ricreativi
Produttività del lavoro impiegato per unità lavorativa	PLV/UL	*	*	*
Produttività per ettaro di terreno	PLV/SAU	16.236		
Valore del reddito netto, calcolato nel bilancio economico e al lordo dei costi del lavoro familiare, che rimane a disposizione di ogni unità lavorativa;	RN/UL*	*		
Valore del reddito netto per ettaro di superficie agraria utilizzata.	RN/SAU	6.072		

\* Valore non calcolabile

*Caso studio 4: Strategia di riposizionamento e diversificazione per approfondimento e ampliamento delle attività svolte*

Tra le imprese analizzate nella regione Sardegna, una localizzata nella regione di Montiferru si è particolarmente distinta per aver attuato una duplice strategia, quella di deepening e di refounding. In particolare, l'azienda ri-denominata Sardaquattro, si espande su una superficie di 120 ettari (100 SAU) di cui 108 di proprietà, e presenta una conduzione di tipo familiare.

L'attività d'impresa è condotta da cinque familiari (tre soci e due coadiuvanti). Nello specifico, tre sono dediti all'attività agricola e due all'attività turistico-ricreativa. Quest'ultima, oltre ad esplicarsi nell'attività di somministrazione pasti, si è ampliata prevedendo l'attività di laboratori formativi.

L'attività agricola è svolta anche attraverso l'utilizzo di 700 ovini, 20 suini e 10 equini, i cui prodotti sono in parte venduti all'esterno ed in parte riutilizzati nell'attività di somministrazione pasti.

*Attivo di bilancio*

L'impresa è specializzata nell'allevamento ovino e i ricavi provenienti dall'attività agro-zootecnica ammontano a circa 79.600 € (Tab. 31).

Da notare una piccola quota di entrate derivanti dalla vendita di ortive e frutta. La redditività derivante dall'incremento di valore del bestiame (utile lordo di stalla) è pari ad € 14.200.

L'attività turistico-ricreativa genera, invece, un valore pari a 146 mila € ed è attribuibile per il 96% al servizio di somministrazione pasti e per la restante quota ad attività legate alla fattoria didattica, cui è legata la strategia di deepening. L'impresa non offre possibilità di pernottamento e non si rilevano altri ricavi derivanti dalla fornitura di servizi ad altre imprese, professionisti o enti.

Le entrate accessorie sono considerevoli ed ammontano a circa 52 mila €.

*Tab. 31 – Produzione lorda vendibile impresa Sardaquattro*

Produzione Lorda Vendibile	Valori (€)	%
A.1 - Prodotti venduti	79.600	27,3
A.2 - Servizi	-	-
A.3 Attività agrituristica	146.000	50,0
A.4 Entrate accessorie	52.000	17,8
A.5 Utile lordo di stalla	14.200	4,9
Totale PLV	291.800	100,0

*Passivo di bilancio*

Il capitale fondiario dell'impresa Sardamonti mostra un valore pari ad pari ad 1,8 milioni € di cui 400 mila euro concernono le strutture dedicate all'attività ricreativo-turistica.

Il capitale agrario è, invece, pari ad poco più di 11.230.600 €, mentre il capitale di anticipazione è pari a circa 28.600 €.

Le ripartizione delle spese varie è riportata in Tab. 32.

Tab. 32 – Voci di spesa impresa Sardamonti

Voce di costo	Valori (€)	%
Spese varie agricole	46.900	70,1
Spese varie agrituristiche	13.000	19,4
Spese generali	7.000	10,5
Totale	66.900	100,0

Il valore delle quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione è riportato nella Tab. 33.

Tab. 33 – Quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione impresa Sardaquattro

Voce di costo	Valori (€)
Agricoltura	35.110
Quote di deprezzamento	16.500
Quote di assicurazione	8.710
Quote di manutenzione	9.900
Servizi turistico-ricreativi	13.860
Quote di deprezzamento	6.600
Quote di assicurazione	3.300
Quote di manutenzione	3.960

L'attività d'impresa è condotta da cinque familiari (tre soci e due coadiuvanti). Nello specifico, tre sono dediti all'attività agricola e due all'attività turistico-ricreativa, tra cui l'offerta prevede anche l'espletamento di laboratori formativi. L'attività turistico-ricreativa si avvale anche di dipendenti stagionali per un totale di 60 giornate lavorative. I salari sono riportati in Tab. 34.



Tab. 34 – Salari e stipendi impresa Sardaquattro

Voce di costo	Valori (€)
Salari espliciti agricoltura	-
Salari impliciti agricoltura	51.746
Stipendi agricoltura	5.849
Totale	57.595
Salari espliciti servizi turistico-ricreativi	6.000
Salari impliciti servizi turistico-ricreativi	34.497
Stipendi servizi turistico-ricreativi	5.840
Totale	46.337

Di seguito si riportano i dati completi dell'impresa Sardaquattro (Tab. 35).

Tab. 35 – Conto economico agrario impresa Sardaquattro

Voci	Valori	%
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	<b>291.800</b>	<b>100,0</b>
A.1 - Prodotti venduti	79.600	27,3
A.2 - Servizi	0	
A.3 Attività agrituristica	146.000	50,0
A.4 Entrate accessorie	52.000	17,8
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	14.200	
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	<b>135.214</b>	<b>46,4</b>
B.1 SPESE VARIE (Sv)	59.800	20,5
Valore spese varie generali	7.000	2,4
Valore spese varie e nolo attività agricola	39.800	13,6
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	13.000	4,5
B.2 QUOTE (Q)	48.970	16,8
B.2a Agricoltura	35.110	
Quote di deprezzamento	16.500	
Quote di assicurazione	8.710	
Quote di manutenzione	9.900	

B.2b Agriturismo		13.860	
	Quote di deprezzamento	6.600	
	Quote di assicurazione	3.300	
	Quote di manutenzione	3.960	
<b>PRODOTTO NETTO SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)</b>		<b>183.030</b>	<b>62,7</b>
B.3 IMPOSTE (Im)		20.000	
<b>PRODOTTO NETTO AZIENDALE (PNa)</b>		<b>163.030</b>	<b>55,9</b>
B.4 SALARI EXTRAFAMILIARI (Sa')		6.000	2,0
	Agricoltura	-	-
	Agriturismo	6.000	2,0
		-	
B. 5 BENEFICIO FONDIARIO ESPLICITO		444	
		-	
<b>REDDITO NETTO (RN)</b>		<b>156.586</b>	<b>53,7</b>
<b>C. RIPARTIZIONE DEL REDDITO NETTO</b>		156.586	
<b>C.1 IL COMPENSO PER IL LAVORO MANUALE - SALARI FAMILIARI (Sa)</b>		86.243	
	Agricoltura	51.746	
	Agriturismo	34.497	
<b>C.2 IL COMPENSO PER IL LAVORO DIRETTIVO - STIPENDI FAMILIARI (St)</b>		11.121	
	Agricoltura	5.281	
	Agriturismo	5.840	
<b>C.3 IL COMPENSO PER IL CAPITALE FONDIARIO - BENEFICIO FONDIARIO (Bf)</b>		6.000	
<b>C.4 IL COMPENSO PER IL CAPITALE D'ESERCIZIO - INTERESSI (Bi)</b>		36.918	
<b>T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)</b>		16.304	

Il bilancio agrario mostra che la PLV ha generato spese pari ad € 59.800 (20,49%), attribuibili per il 67 % all'attività agricola ed il 22% all'attività turistico-ricreativa. Entrando nel dettaglio dell'incidenza delle spese sostenute dalle singole attività d'impresa, si evince che le spese dell'attività produttiva in senso stretto assorbono il 50% del valore dei prodotti venduti (spese attività agricola/ produzione agricola), percentuale invece pari a poco meno del 9% in riferimento all'attività turistico-ricreativa.

Il valore della PLV è utilizzato per circa il 46% per la copertura dei fattori produttivi, con una generazione di reddito netto pari al 54%.

La gestione aziendale è stata in grado di generare un reddito netto che fosse in grado di coprire non solo tutte le voci di costo esplicite (reali uscite monetarie), ma anche remunerare i fattori produttivi (lavoro direzionale e beni) che l'imprenditore ha apportato nell'impresa. A seguito della copertura di tutti i costi espliciti ed impliciti, l'imprenditore ha realizzato un tornaconto pari ad € 16.304.

Di seguito si riportano i principali indici economici dell'impresa (Tab. 36).

*Tab. 36 – Indici economici impresa Sardaquattro*

Indice	Formula	Totale	Agricoltura	Servizi turistico-ricreativi
Produttività del lavoro impiegato per unità lavorativa	PLV/UL	*	97.267	*
Produttività per ettaro di terreno	PLV/SAU	2.918		
Valore del reddito netto, calcolato nel bilancio economico e al lordo dei costi del lavoro familiare, che rimane a disposizione di ogni unità lavorativa;	RN/UL*	*	52.195	*
Valore del reddito netto per ettaro di superficie agraria utilizzata.	RN/SAU	1.566		

\* Valore non calcolabile

**II Parte**

**Toscana**

## Overview

Le imprese operanti nella regione toscana possono essere suddivise in tre grandi gruppi: piccole, medie e grandi imprese (Tab. 37).

*Tab. 37 – Ripartizione SAU imprese toscane*

Tipologia di imprese regione Paca	SAU Media	N. imprese
Piccola ( $\leq 25$ )	10,83	22
Media ( $>25 < 100$ )	47,20	5
Grande ( $\leq 100$ )	215,00	4

## Analisi economico-finanziaria

L'analisi dell'attività agricola ha mostrato la bassa propensione delle imprese toscane alla declinazione della propria attività nell'allevamento di animali. In particolare solo sette imprese hanno dichiarato di allevare animali, di cui nello specifico bovini (50 unità, 8 e 3 unità) ed ovini (1000, 240, 40 e 28 unità), api (40 arnie), conigli (250 unità), cinto senesi (4 unità), e asini (8 per ragioni di bellezza e manutenzione prato).

Il vino rappresenta il prodotto principe della produzione delle imprese toscane esaminate, con un fatturato che supera i 2 milioni di euro (Tabb. 38 e 39). In particolare, 4 imprese hanno dichiarato un fatturato rispettivamente pari ad € 500.000, 225.000, 210.000 e 105000. Le restanti 12 imprese, hanno registrato un fatturato medio poco inferiore ad € 83.000

*Tab. 38 – Tipologia di produzione venduta dagli agriturismi toscani*

Prodotto	N. Imprese*	Fatturato totale
Vino	16	€ 2.032.500
Olio	17	€ 477.843
Zafferano	1	€ 175.000
Mele	1	€ 62.600
Verdura e frutta	2	€ 58.400
Farina di castagne	2	€ 42.900
Prodotti caseari	1	€ 42.000
Legna	1	€ 30.000
Grappa	2	€ 16.100
Castagne	1	€ 15.120
Peperoncino	1	€ 14.000
Farro	2	€ 10.100
Tartufi	1	€ 10.000
Succo di mele	1	€ 9.040
Miele	2	€ 5.200
Pane	1	€ 60
<b>Totale</b>		<b>€ 3.010.863</b>

\* Tutte le imprese analizzate, ad eccezione di sei, hanno fornito informazioni sulla tipologia e valore dei prodotti venduti

Al secondo posto per fatturato vi è la produzione di olio, di cui il 41% è attribuibile ad un'unica impresa. Le restanti 16 imprese possono essere suddivise in due gruppi: 9 imprese con un fatturato medio pari ad € 6.134,78, e 7 imprese con un fatturato medio pari ad € 33.549,07.

Tab. 39 – Tipologia di produzione venduta dalle singole imprese toscane

Prodotto*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Vino	x		x	x	x		x	x	x	x			x	x	x	x	x		x						x
Olio	x		x		x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		x	x					x
Grappa							x		x																
Zafferano																			x						
Miele								x														x			
Verdura e frutta								x										x							
Peperoncino										x															
Tartufi																			x						
Prodotti caseari												x													
Legna		x																							
Castagne																				x					
Mele																					x				
Succo di mele																						x			
Farina di castagne																						x	x		
Farro																							x	x	
Pane																							x		

\* Tutte le imprese analizzate, ad eccezione di sei, hanno fornito informazioni sulla tipologia e valore dei prodotti venduti

Il 71% delle imprese esaminate ha fornito indicazioni circa in numero di posti letto disponibili in azienda, mentre solamente 12 hanno dichiarato il numero di coperti disponibili in azienda (Tabb. 40 e 41).

Delle imprese esaminate, solo 7 hanno fornito informazioni sul valore generato dalla fornitura di servizi turistico-ricreativi. Ad eccezione di due imprese, il cui fatturato generato da suddette attività è pari ad € 381.500 ed € 42.000, le restanti 5 imprese hanno generato un fatturato medio pari ad € 23.900.

I servizi offerti a terzi concernono l'affitto di stalle, servizi di giardinaggio, spallamento neve e corsi di caseificazione, per un valore totale di € 166.350 (3 imprese).

Le entrate accessorie riguardano il premio unico aziendale, i pagamenti agro-climatico-ambientali, premio per l'agricoltura biologica, sussidi da fondazioni per l'inserimento di persone svantaggiate, per un valore totale di € 187.450.

*Tab. 40 – N. posti letto imprese toscane*

N. posti letto	N. mesi servizio
4	12
4	12
6	12
6	12
8	6
8	9
9	12
10	10
11	4
12	4
12	11
12	3
14	7
18	12
20	12
21	12
26	10,5
27	5
30	11
37	12
40	12
50	12



*Tab. 41 – Servizio ristorazione imprese toscane*

N. coperti disponibili	N. mesi di offerta
12	11
12	8
21	12
24	4
25	12
40	11
50	11
50	12
50	6
80	12
80	12
500	12

Di seguito si riporta la ripartizione percentuale della produzione lorda vendibile delle 15 imprese che hanno fornito informazioni economiche sufficienti per il calcolo del suddetto valore (Tab. 42)

*Tabella 42 – Ripartizione percentuale del fatturato per tipologia di entrata*

Attività agricola	Fornitura di servizi a terzi	Attività turistico-ricreative	Entrate accessorie	Utile lordo di stalla
43,03	34,18	-	22,79	-
74,53	11,27	-	14,20	-
100,00	-	-	-	-
88,02	-	-	11,98	-
10,26	-	89,74	-	-
36,87	-	62,55	0,57	-
96,90	-	-	3,10	-
29,13	9,71	5,83	45,63	9,71
52,88	-	47,12	-	-
99,06	-	-	0,94	-
99,00	-	1,00	-	-
75,12	-	17,97	6,91	-
100,00	-	-	-	-
93,42	-	6,00	0,59	-
15,49	-	84,51	-	-

## Casi studio

Al fine di rispondere all'obiettivo del progetto PROMETEA concernente l'individuazione di imprese definibili "best practice" secondo il modello di agriturismo promosso dal progetto stesso, sono state individuate tre imprese rappresentatrici dei tre percorsi di sviluppo strategico individuati da Van der Ploeg. Per facilità di scrittura e per riservatezza, le imprese sono state ri-denominate Toscauno e Toscadue.

La prima impresa ha adottato una strategia di ampliamento delle attività palesandosi come un vero e proprio agriturismo. La seconda impresa ha adottato una strategia di riposizionamento che l'ha portata ad avere due vocazioni: una relativa alla produzione agricola, ossia vendita di vino, olio, zafferano e tartufi, l'altra alla fornitura di svariati servizi turistico-ricreativi, quali ristorazione, degustazione, ospitalità di eventi (e.g. matrimoni), pernottamento, organizzazione di corsi di cucina tradizionale toscana, partecipazioni a varie operazioni aziendali (e.g. vendemmia, raccolta olive, etc.), centro benessere e piscina. L'attività relativa alla fornitura di servizi turistico-ricreativi si pone in competizione con resort e alberghi operanti nella stessa località.

Sul piano metodologico, si è effettuato un bilancio economico agraria cercando di distinguere, laddove possibile, le voci di entrata e di costo relative all'attività agro-zootecnica e a quella agro-turistica. Non si è effettuato però un vero e proprio bilancio "per attività" perché – così come per la gran parte delle imprese esaminate – non è di semplice determinazione attribuire i costi congiunti e generali. Laddove possibile si è utilizzato il criterio della prevalenza su base reddituale – voci di costo suddivise in base al rapporto tra i ricavi provenienti dalle attività agricole e quelli dall'agriturismo – in altri casi non si è pervenuto a una stima compiuta. L'interesse risiede, d'altro canto, non tanto nell'effettuare un bilancio distinto per attività, ma quanto nel verificare eventuali incidenze delle due dimensioni dell'attività, nella consapevolezza che la gestione dell'impresa va valutata pur sempre nella sua interezza.

### *Caso studio 1: Strategia di ampliamento delle attività svolte (“broadening”)*

Tra le imprese toscane che hanno fornito dati di natura economica, una si distingue per il percorso strategico di *broadening* intrapreso. L’azienda che, per ragioni di riservatezza, definiremo Toscauno, si espande su una superficie totale di 800 ettari (tutti di proprietà), di cui tuttavia solo 100 sono utilizzabili. Le attività svolte dall’impresa concernono la produzione di legna, l’allevamento di bovini da carne e la fornitura di servizi di pernottamento. L’attività turistico ricettiva è svolta per 4 mesi l’anno con capacità di 11 posti letto.

#### *Attivo di bilancio*

Come mostrato nella Tab. 43, solo il 35% della redditività aziendale è generato dalla attività agricola e quella agrituristica. L’attuazione della *broadening strategy* che ha portato l’impresa ad espandersi verso il servizio di pernottamento, attualmente genera solo il 6% del fatturato aziendale, che si scontra col 10% generato dalla locazione di due stalle. Voce rilevante della PLV riguarda i contributi erogati all’impresa (entrate accessorie) che rappresentano ben il 46% di tutte le entrate aziendali.

*Tab. 43 - Produzione lorda vendibile impresa Toscauno*

Produzione Lorda Vendibile	Valori (€)	%
A.1 - Prodotti venduti	30.000	29,2
A.2 - Servizi	10.000	9,7
A.3 - Attività agrituristica	6.000	5,8
A.4 - Entrate accessorie	47.000	45,6
A.5 - Utile lordo di stalla	10.000	9,7
Totale PLV	103.000	100,0

#### *Passivo di bilancio*

Il capitale fondiario dell’impresa Toscauno mostra un valore pari ad pari a 2.420 mila €, mentre il capitale agrario risulta pari a 87.473 €, ed il capitale di anticipazione a 37.473 €.

Le spese varie sono state suddivise in tre voci: spese varie riconducibili all’attività agricola, spese varie attinenti l’attività agrituristica, spese varie generali (es. luce, telefono, consulenze, etc.) (Tab. 44).

*Tab. 44 – Voci di spesa impresa Toscauno*

Voce di costo	Valori (€)	%
Spese varie agricole	16.500	51,1
Spese varie agrituristiche	300	0,9
Spese varie generali	15.500	48,0
Totale	32.300	100,0

Le quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione sono indicate nella Tab. 45.

*Tab. 45 – Quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione impresa Toscauno*

Voce di costo	Valori (€)
Agricoltura	9.230
Quote di deprezzamento	725
Quote di assicurazione	250
Quote di manutenzione	325
Servizi turistico-ricreativi	150
Quote di deprezzamento	8.505
Quote di assicurazione	4.050
Quote di manutenzione	2.025

L'attività agricola è gestita da un familiare coadiuvato da due collaboratori, così come l'attività turistico-ricreativa.

*Tab. 46 – Salari e stipendi impresa Toscauno*

Voce di costo	Valori (€)
Salari espliciti agricoltura	15.626
Salari impliciti agricoltura	17.249
Stipendi agricoltura	3.480
Totale	36.355
Salari espliciti servizi turistico-ricreativi	455
Salari impliciti servizi turistico-ricreativi	2.875
Stipendi servizi turistico-ricreativi	240
Totale	24.249

Di seguito si riportano i dati completi dell'impresa Toscauno (Tab. 47).

Tab. 47 – Conto economico agrario impresa Toscauno

Voci	Valori	%
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	<b>103.000</b>	<b>100,0</b>
A.1 - Prodotti venduti	30.000	29,2
A.2 - Servizi	10.000	9,7
A.3 Attività agrituristica	6.000	5,8
A.4 Entrate accessorie	47.000	45,6
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	10.000	
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	<b>77.611</b>	<b>75,4</b>
B.1 SPESE VARIE (Sv)	32.300	31,46
Valore spese varie generali	15.500	15,0
Valore spese varie e nolo attività agricola	16.500	16,0
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	300	0,3
B.2 QUOTE (Q)	9.230	8,9
B.2a Agricoltura	725	
Quote di deprezzamento	250	
Quote di assicurazione	325	
Quote di manutenzione	150	
B.2b Agriturismo	8.505	
Quote di deprezzamento	4.050	
Quote di assicurazione	2.025	
Quote di manutenzione	2.430	
<b>PRODOTTO NETTO SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)</b>	<b>61.470</b>	<b>59,7</b>
B.3 IMPOSTE (Im)	20.000	
<b>PRODOTTO NETTO AZIENDALE (PNa)</b>	<b>41.470</b>	<b>40,3</b>
B.4 SALARI EXTRAFAMILIARI (Sa')	16.081	15,6

	Agricoltura	15.626	15,2
	Agriturismo	455	0,4
B. 5 BENEFICIO FONDIARIO ESPLICITO		-	
<b>REDDITO NETTO (RN)</b>		<b>41.470</b>	<b>40,3</b>
<b>C. RIPARTIZIONE DEL REDDITO NETTO</b>		<b>41.470</b>	
<b>C.1 IL COMPENSO PER IL LAVORO MANUALE - SALARI FAMILIARI (Sa)</b>		<b>20.123</b>	
	Agricoltura	17.249	
	Agriturismo	2.875	
<b>C.2 IL COMPENSO PER IL LAVORO DIRETTIVO - STIPENDI FAMILIARI (St)</b>		<b>3.720</b>	
	Agricoltura	3.480	
	Agriturismo	240	
<b>C.3 IL COMPENSO PER IL CAPITALE FONDIARIO - BENEFICIO FONDIARIO (Bf)</b>		<b>15.667</b>	
<b>C.4 IL COMPENSO PER IL CAPITALE D'ESERCIZIO - INTERESSI (Bi)</b>		<b>2.184</b>	
<b>T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)</b>		<b>-224</b>	

Dai dati di bilancio, emerge come le spese varie rappresentino il 75,35% della PLV. Lo svolgimento dell'attività agricola ha comportato spese pari al 55% del suo valore (spese attività agricola/ produzione agricola), mentre le spese dell'attività turistico-ricreativa ammontano al solo 5%.

La gestione aziendale ha portato l'azienda al conseguimento di un reddito pari al 40% della PLV. Tale reddito è tuttavia in grado solo in parte di remunerare il conferimento dei fattori produttivi (lavoro e capitale) destinato dall'imprenditore e dalla sua famiglia allo svolgimento dell'attività d'impresa. Difatti, sebbene i valori dimostrino che l'impresa è in grado di compensare il fattore lavoro (implicito), esso non è sufficiente a compensare l'imprenditore per l'aver destinato il capitale all'esercizio dell'impresa, generando di fatto, seppur minimo, un tornaconto negativo pari ad € 224.

Di seguito si riportano i principali indici economici dell'impresa (Tab. 48).

*Tab. 48 – Indici economici impresa Toscauno*

Indice	Formula	Totale	Agricoltura	Servizi turistico-ricreativi
Produttività del lavoro impiegato per unità lavorativa	PLV/UL*	43.116	15.000	15.429
Produttività per ettaro di terreno	PLV/SAU	1.873		
Valore del reddito netto, calcolato nel bilancio economico e al lordo dei costi del lavoro familiare, che rimane a disposizione di ogni unità lavorativa;	RN/UL*	17.360		
Valore del reddito netto per ettaro di superficie agraria utilizzata.	RN/SAU	754		

\* Il valore dell'unità lavorativa è stato calcolato considerando per ciascun lavoratore a tempo determinato il numero di giornate (o ore) lavorate rapportandole al totale dei mesi in cui l'attività è svolta.



## *Caso studio 2: Strategia di riposizionamento (“regrounding”)*

L’impresa che per motivi di riservatezza viene denominata “Toscadue” si espande su una superficie di 10 ettari (9 SAU) nella provincia pisana e presenta una conduzione di tipo familiare.

L’attività d’impresa ha due anime. Una è dedicata alla produzione agricola, ossia vendita di vino, olio, zafferano e tartufi, l’altra è votata alla fornitura di svariati servizi turistico-ricreativi, quali ristorazione, degustazione, ospitalità di eventi (e.g. matrimoni), pernottamento, organizzazione di corsi di cucina tradizionale toscana, partecipazioni a varie operazioni aziendali (e.g. vendemmia, raccolta olive, etc.). Gli ospiti possono inoltre usufruire di un centro benessere e di una piscina. L’azienda fornisce servizi di ristorazione e pernottamento durante tutto l’anno, con una capienza di 21 coperti e 21 posti letto disponibili.

### *Attivo di bilancio*

Come mostrato dalla Tab. 49, l’attività agricola ha generato un fatturato pari ad € 224.900, imputabile all’80% alla produzione di zafferano. L’attività turistico-ricreativa genera un fatturato pari ad € 381.500, di cui il 77% è generato dall’attività di pernottamento. Non vi sono ricavi derivanti dalla fornitura di servizi ad altre imprese, professionisti o enti, mentre le entrate accessorie sono esigue (€ 3.500) e derivano dal premio unico aziendale e premio per produzione biologica.

*Tab. 49 – Produzione lorda vendibile impresa Toscadue*

Produzione Lorda Vendibile	Valori (€)	%
A.1 - Prodotti venduti	224.900	36,9
A.2 - Servizi	-	-
A.3 Attività agrituristica	381.500	62,5
A.4 Entrate accessorie	3.500	0,6
Totale PLV	609.900	100,00

### *Passivo di bilancio*

Al fine della quantificazione sia del reddito netto aziendale che del tornaconto dell’imprenditore, si è provveduto in prima istanza alla definizione del capitale fondiario e del capitale agrario.

Il capitale fondiario dell’impresa mostra un valore pari ad € 3.185.000, di cui 1.200.000 concernono la casa padronale in cui vi sono diverse sale dedicate ai servizi turistico-ricreativi, € 120.000 la cantina ed € 1.465.000 le strutture dedicate all’attività turistico-ricreativa (piscina, ristorante, residence).

Il capitale agrario dell’impresa ha mostrato un valore pari ad € 348.117, mentre il valore del capitale di anticipazione è pari ad € 18.117.

Le spese varie sono state suddivise in tre voci: spese varie riconducibili all'attività agricola, spese varie attinenti l'attività agrituristica, spese varie generali (es. luce, telefono, consulenze, etc.) (Tab. 50).

*Tab. 50 – Voci di spesa impresa Toscadue*

Voce di costo	Valori (€)	%
Spese varie agricole	1.000	3,6
Spese varie agrituristiche	8.000	28,5
Spese generali	19.050	67,9
Totale	28.050	

La Tab. 51 riporta il valore delle quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione.

*Tab. 51 – Quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione impresa Toscadue*

Voce di costo	Valori (€)
Agricoltura	29.400
Quote di deprezzamento	14.000
Quote di assicurazione	7.000
Quote di manutenzione	8.400
Servizi turistico-ricreativi	36.015
Quote di deprezzamento	17.150
Quote di assicurazione	8.575
Quote di manutenzione	10.290

L'attività agricola è svolta attraverso il lavoro manuale fornito da un familiare e da un dipendente stagionale il cui costo ammonta ad € 1.890. L'attività turistico ricettiva è anch'essa svolta tramite il lavoro manuale prestato da un familiare ed un dipendente stagionale il cui costo totale è pari ad € 4.410 (Tab. 52).

*Tab. 52 – Salari e stipendi impresa Toscadue*

Voce di costo	Valori (€)
Salari espliciti agricoltura	1.890
Salari impliciti agricoltura	19.500
Stipendi agricoltura	9.136
Totale	30526
Salari espliciti servizi turistico-ricreativi	4.410
Salari impliciti servizi turistico-ricreativi	19.500
Stipendi servizi turistico-ricreativi	15.260
Totale	39.170

Di seguito si riportano i dati completi dell'impresa Tosca (Tab. 53).

*Tab. 53 – Conto economico agrario impresa Tosca*

Voci	Valori	%
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	<b>609.900</b>	<b>100,0</b>
A.1 - Prodotti venduti	224.900	36,9
A.2 - Servizi		
A.3 Attività agrituristica	381.500	62,5
A.4 Entrate accessorie	3.500	0,6
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)		
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	<b>119.765</b>	<b>19,6</b>
B.1 SPESE VARIE (Sv)	<b>28.050</b>	<b>4,6</b>
Valore spese varie generali	19.050	3,1
Valore spese varie e nolo attività agricola	1.000	0,2
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	8.000	1,3
B.2 QUOTE (Q)	65.415	10,7
B.2a Agricoltura	29.400	
Quote di deprezzamento	14.000	
Quote di assicurazione	7.000	
Quote di manutenzione	8.400	
B.2b Agriturismo	36.015	
Quote di deprezzamento	17.150	
Quote di assicurazione	8.575	
Quote di manutenzione	10.290	
<b>PRODOTTO NETTO SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)</b>	<b>516.435</b>	<b>84,7</b>
B.3 IMPOSTE (Im)	20.000	

<b>PRODOTTO NETTO AZIENDALE (PNa)</b>	<b>496.435</b>	<b>81,4</b>
B.4 SALARI EXTRAFAMILIARI (Sa')	6.300	1,0
Agricoltura	1.890	0,3
Agriturismo	4.410	0,7
B. 5 BENEFICIO FONDIARIO ESPLICITO	-	
<b>REDDITO NETTO (RN)</b>	<b>490.135</b>	<b>80,4</b>
<b>C. RIPARTIZIONE DEL REDDITO NETTO</b>	<b>490.135</b>	
<b>C.1 IL COMPENSO PER IL LAVORO MANUALE - SALARI FAMILIARI (Sa)</b>	<b>39.000</b>	
Agricoltura	19.500	
Agriturismo	19.500	
<b>C.2 IL COMPENSO PER IL LAVORO DIRETTIVO - STIPENDI FAMILIARI (St)</b>	<b>24.396</b>	
Agricoltura	9.136	
Agriturismo	15.260	
<b>C.3 IL COMPENSO PER IL CAPITALE FONDIARIO - BENEFICIO FONDIARIO (Bf)</b>	<b>4.000</b>	
<b>C.4 IL COMPENSO PER IL CAPITALE D'ESERCIZIO - INTERESSI (Bi)</b>	<b>10.443</b>	
<b>T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)</b>	<b>412.296</b>	

Dai dati di bilancio, emerge come le spese varie rappresentino solo il 5% della PLV.

La gestione aziendale ha portato l'azienda al conseguimento di un reddito pari all'80% della PLV che è attribuisce all'imprenditore e alla sua famiglia un tornaconto di elevato valore pari a 412 mila euro.

Di seguito si riportano i principali indici economici dell'impresa (Tab. 54).

*Tab. 54 – Indici economici impresa Toscadue*

Indice	Formula	Totale	Agricoltura	Servizi turistico-ricreativi
Produttività del lavoro impiegato per unità lavorativa	PLV/UL*	181.322	133.724	226.838
Produttività per ettaro di terreno	PLV/SAU	67.767		
Valore del reddito netto, calcolato nel bilancio economico e al lordo dei costi del lavoro familiare, che rimane a disposizione di ogni unità lavorativa;	RN/UL*	145.716		
Valore del reddito netto per ettaro di superficie agraria utilizzata.	RN/SAU	54.459		

\* Il valore dell'unità lavorativa è stato calcolato considerando per ciascun lavoratore a tempo determinato il numero di giornate (o ore) lavorate rapportandole al totale dei mesi in cui l'attività è svolta.

**III Parte**

## **Paca e Corsica**

## Overview

L'indagine del fronte francese ha visto il coinvolgimento di 53 imprese, di cui 11 localizzate in Corsica e 42 a Paca.

Le imprese localizzate in Corsica, possono essere divise in due realtà, da un lato quelle di piccole e medie dimensioni, con una superficie media utilizzata pari a 26 ettari, e dall'altro lato due grandi dimensioni, con una SAU rispettivamente di 90 e 600 ettari.

Le imprese operanti nella regione di Paca mostrano possono essere suddivise in tre grandi gruppi: piccole, medie e grandi imprese (Tab. 55).

*Tab. 55 – Ripartizione SAU imprese regione Paca*

Tipologia di imprese regione Paca	SAU Media	N. imprese
Piccola ( $\leq 25$ )	3,86	28
Media ( $>25 < 100$ )	50,33	9
Grande ( $\leq 100$ )	800,00	4

## Analisi economico-finanziaria

L'analisi dell'attività agricola ha mostrato una moderata propensione delle imprese francesi analizzate alla declinazione della propria attività nell'allevamento di animali (Tab. 56). Delle 53 imprese esaminate, 22 hanno dichiarato di allevare almeno una delle specie animale.

*Tab. 56 – Specie animali allevate nelle regioni di paca e Corsica*

Specie animale	N. Imprese*
Ovini	8
Bovini	6
Capre	4
Maiali	3
Galline	7
Conigli	3
Quaglie	2
Pony	1
Asini	4
Api	2
Cavalli	1
Lumache	1

L'offerta di prodotti agricoli da parte delle imprese francesi è molto variegata e solo 8 hanno dichiarato di non vendere all'esterno i propri prodotti agricoli. Risulta inoltre interessante come diverse imprese abbiano deciso di ampliare la propria offerta offrendo prodotti trasformati (e.g. prodotti da forno o a base di carne) (Tabb. 57, 58 e 59)

*Tab. 57 – Tipologia di produzione venduta dagli agriturismi delle regioni di Paca e Corsica*

Prodotto	N. Imprese produttrici	N. imprese che dichiarano il valore	Fatturato totale	% sul fatturato regione
Succo d'uva	1	1	600	0,03%
Uova	2	2	2.140	0,10%
Salse, creme e gelatine	3	1	2.500	0,11%
Farine	1	1	3.960	0,18%
Frutta e verdura	4	2	7.000	0,31%
Olive	2	2	25.000	1,12%
Piante e fiori	3	2	25.200	1,13%
Confetture	5	3	30.900	1,39%
Uva	1	1	60.000	2,69%
Saponi, creme e unguenti	3	2	62.000	2,78%
Erbe aromatiche e spezie	6	5	140.100	6,29%
Prodotti a base di carne	1	1	150.000	6,73%
Formaggi	7	5	373.300	16,75%
Olio d'oliva	11	11	566.856	25,43%
Vino e spumante	8	6	692.250	31,06%



Tab. 58 – Tipologia di produzione venduta dalle singole imprese corse

Prodotti	Imprese										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Vino				x						x	
Frutta e verdura									x		
Formaggi	x				x		x				x
Confetture						x		x	x		
Prodotti da forno (biscotti, pasticceria)										x	x
Erbe aromatiche						x				x	
Farine									x		
Miele										x	

Tab. 59 – Tipologia di produzione venduta dalle singole imprese della regione di Paca - a

Prodotti	Imprese regione Paca																																																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42													
Uva	x																																																						
Vino e spumante				x								x												x																			x		x										
Piante e fiori	x							x	x																																														
Frutta e verdura							x																x																																
Tartufo	x																																																						
Formaggi			x								x																																												
Olio d'oliva						x							x		x		x	x																																					
Confetture																x																																							
Olive																																																							
Uova																																																							
Succo d'uva																																																							
Prodotti a base di carne																																																							
Prodotti da forno (biscotti, pasticceria)																																																							



L'analisi delle produzioni agricole ha rivelato che oltre il 76% della produzione totale è ascrivibile a tre prodotti: vino, formaggi ed olio d'oliva. Da notare che solo due imprese producono contestualmente vino ed olio, ed oltre a queste, solo una affianca la produzione di vino ad altre produzioni. Ciò sta a significare una grande specializzazione delle imprese produttrici di vino.

Medesimo discorso vale le imprese produttrici di olio, le quali, ad eccezione di una che produce anche acqua di rose, le altre sono incentrate esclusivamente nella produzione olive, olio d'oliva o la sua trasformazione (e.g. paté di olive).

L'analisi concernente la produzione di servizi turistico-ricreativi ha notevolmente risentito della reticenza delle imprese esaminate alla divulgazione di informazioni inerenti sia il numero di coperti che il valore complessivo derivante dalla fornitura di servizi di ristorazione (Tabb. 60 e 61). Difatti, delle 53 imprese solo 7, tutte localizzate nella regione Paca hanno dichiarato il numero di coperti presenti in azienda (rispettivamente 6,10, 40 50, 50, 50).

L'attività di pernottamento sembra essere un settore maggiormente sviluppato: 18 imprese localizzate a Paca e 2 in Corsica dichiarano di avere a disposizione posti letto. La capacità di accoglienza è molto eterogenea. Solo tre aziende hanno una capacità ricettiva definibile alta, con un numero di posti letto che va da 68 a 130, sette imprese hanno una capacità di accoglienza compresa tra 11 e 25 posti letto, dieci hanno posti letto sufficienti ad ospitare meno di 10 o meno ospiti. Di queste, solo 12, tutte dislocate a Paca, hanno fornito informazioni di carattere economico.

*Tab. 61 – Fatturato mensile per posto letto regioni Corsica e Paca*

N. Posti letto	Fatturato per posto letto	N. mesi di attività	Fatturato mensile posto letto
2	1.950,00	12	162,50
5	728,00	12	60,67
6	350,00	6	58,33
8	1.875,00	12	156,25
9	1.111,11	12	92,59
10	3.000,00	12	250,00
10	2.843,50	6	473,92
14	964,29	12	80,36
17	3.650,00	8	456,25
19	526,32	12	43,86
20	2.125,00	6	354,17
68	1.176,47	8	147,06

Tab. 62 – Ripartizione percentuale del fatturato per tipologia di entrata

Attività agricola	Fornitura di servizi a terzi	Attività turistico-ricreative	Entrate accessorie	Utile lordo di stalla
21,85	-	26,90	-	51,25
99,90	-	0,10	-	-
98,68	-	-	1,32	-
29,25	-	70,75	-	-
69,23	-	30,77	-	-
73,39	-	26,61	-	-
98,95	-	0,39	0,65	-
65,75	-	2,76	30,67	0,82
-	-	73,91	26,09	-
100,00	-	-	-	-
86,93	-	13,07	-	-
100,00	-	-	-	-
16,67	-	83,33	-	-
-	-	96,15	-	3,85
100,00	-	-	-	-
100,00	-	-	-	-
64,72	-	35,28	-	-
98,11	-	1,89	-	-
94,46	-	5,54	-	-
100,00	-	-	-	-
-	-	100,00	-	-
95,74	-	-	4,26	-
94,55	-	5,45	-	-
100,00	-	-	-	-
-	-	100,00	-	-
62,80	-	37,20	-	-
100,00	-	-	-	-
-	-	100,00	-	-
-	-	100,00	-	-
100,00	-	-	-	-
-	-	-	-	100,00
100,00	-	-	-	-
100,00	-	-	-	-

I dati in possesso hanno consentito di rilevare la produzione lorda vendibile di sole 33 imprese.

## Casi studio

Anche nelle regioni di Paca e Corsica sono state effettuate analisi volte ad individuare delle imprese definibili “best practice” secondo il modello di agriturismo promosso dal progetto PROMETEA, ossia sulla base delle tre direttrici del modello elaborato da Van der Ploeg. Per ragioni di riservatezza, le imprese sono state rinominate Pacauno, Pacadue e Pacotre.

La prima impresa ha adottato una strategia di diversificazione per approfondimento attraverso lo sviluppo di attività di degustazione e fattoria didattica. La seconda ha affiancato la produzione frutticola e ortiva a alla trasformazione dei prodotti in confetture, quella di pernottamento. La terza si è distinta per la sua strategia di regrounding che l’ha condotta alla valorizzazione della sua produzione agricola attraverso la sua totale destinazione al servizio di somministrazione pasti.

Al pari delle imprese analizzate nelle regioni Toscana e Sardegna, la metodologia di indagine si è avvalsa dello strumento del bilancio economico agrario cercando di distinguere, laddove possibile, le voci di entrata e di costo relative all’attività agro-zootecnico e a quella agro-turistica.

### *Caso studio 1: Strategia di ampliamento delle attività svolte (“broadening”)*

Tra le imprese Francesi che hanno fornito dati di natura economica, una si distingue per il percorso strategico di *broadening* intrapreso. L’azienda che d’ora in poi sarà definita Pacauno, si espande su una superficie totale di 50 ettari (SAT e SAU) di 42 in affitto. Le attività svolte dall’impresa concernono l’allevamento di pochi esemplari di cavalli nani, poni, asini, conigli e galline. I servizi turistico-ricettivi si esplicano nell’attività di fattoria didattica.

#### *Attivo di bilancio*

Come mostrato nella Tab. 62, meno del 50% della redditività aziendale è generato dalla attività agricola e quella agrituristica. Quell’ultima, sebbene mostri un valore superiore al fatturato generato dalla vendita dei prodotti agricoli (in questo caso totalmente riferito alla vendita di uova), è quasi la metà del valore generato dall’utile lordo di stalla.

*Tabella 63 - Produzione lorda vendibile impresa Pacauno*

Produzione Lorda Vendibile	Valori (€)	%
A.1 - Prodotti venduti	6.500	21,8
A.2 - Servizi	-	-
A.3 - Attività agrituristica	8.000	26,9
A.4 - Entrate accessorie	-	-
A.5 - Utile lordo di stalla	15.245	51,3
Totale PLV	29.745	100,0

#### *Passivo di bilancio*

Il capitale fondiario dell’impresa Pacauno mostra un valore pari ad pari a 670 mila €, mentre il capitale agrario risulta pari a 44.140 €, ed il capitale di anticipazione a 32.240 €.

Le spese varie sono indicate nella Tab. 63.

*Tab. 64 – Voci di spesa impresa Pacauno*

Voce di costo	Valori (€)	%
Spese varie agricole	15.500	95,6
Spese varie agrituristiche	-	-
Spese varie generali	720	4,4
Totale	16.220	100,0

Le quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione sono indicate nella Tab. 20.

*Tab. 65 – Quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione impresa Pacauno*

Voce di costo	Valori (€)
Agricoltura	4.694
Quote di deprezzamento	2.220
Quote di assicurazione	1.142
Quote di manutenzione	1.332
Servizi turistico-ricreativi	53
Quote di deprezzamento	25
Quote di assicurazione	13
Quote di manutenzione	15

L'attività agricola è gestita da un familiare che si occupa anche di fare le visite guidate e da dei coadiuvanti il cui costo ammonta a 800 € (Tab. 65)

*Tab. 66 – Salari e stipendi impresa Pacauno*

Voce di costo	Valori (€)	%
Salari espliciti agricoltura	800	12,98
Salari impliciti agricoltura	5.085	82,52
Stipendi agricoltura	277	4,50
Totale		100,00
Salari espliciti servizi turistico-ricreativi	-	
Salari impliciti servizi turistico-ricreativi	5.085	94,08
Stipendi servizi turistico-ricreativi	320	5,92
Totale		100,00

Di seguito si riportano i dati completi dell'impresa Pacauno (Tab. 66).



Tab. 67 – Conto economico agrario impresa Pacoauno

Voci	Valori	%
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	<b>29.745</b>	<b>100,0</b>
A.1 - Prodotti venduti	6.500	21,8
A.2 - Servizi	-	-
A.3 Attività agrituristica	8.000	26,9
A.4 Entrate accessorie	-	-
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	15.245	51,3
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	<b>22.487</b>	<b>75,6</b>
B.1 SPESE VARIE (Sv)	16.220	54,5
Valore spese varie generali	15.500	52,1
Valore spese varie e nolo attività agricola	-	-
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	720	2,4
B.2 QUOTE (Q)	4.747	16,0
B.2a Agricoltura	4.694	
Quote di deprezzamento	2.220	
Quote di assicurazione	1.142	
Quote di manutenzione	1.332	
B.2b Agriturismo	53	
Quote di deprezzamento	25	
Quote di assicurazione	13	
Quote di manutenzione	15	
<b>PRODOTTO NETTO SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)</b>	<b>8.779</b>	<b>29,5</b>
B.3 IMPOSTE (Im)	0	
<b>PRODOTTO NETTO AZIENDALE (PNa)</b>	<b>8.779</b>	<b>29,5</b>
B.4 SALARI EXTRAFAMILIARI (Sa')	800	2,7

	Agricoltura	800	2,7
	Agriturismo	0	-
B. 5 BENEFICIO FONDIARIO ESPLICITO		720	
<b>REDDITO NETTO (RN)</b>		<b>7.259</b>	<b>24,4</b>
<b>C. RIPARTIZIONE DEL REDDITO NETTO</b>		<b>7.259</b>	
<b>C.1 IL COMPENSO PER IL LAVORO MANUALE - SALARI FAMILIARI (Sa)</b>		5.085	
	Agricoltura	5.085	
	Agriturismo	0	
<b>C.2 IL COMPENSO PER IL LAVORO DIRETTIVO - STIPENDI FAMILIARI (St)</b>		597	
	Agricoltura	277	
	Agriturismo	320	
<b>C.3 IL COMPENSO PER IL CAPITALE FONDIARIO - BENEFICIO FONDIARIO (Bf)</b>		3.780	
<b>C.4 IL COMPENSO PER IL CAPITALE D'ESERCIZIO - INTERESSI (Bi)</b>		1.324	
<b>T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)</b>		<b>- 3.528</b>	

Dai dati di bilancio, emerge come le spese varie assorbano il 55% della PLV, dove 15000 € sono rappresentati dagli alimenti per gli animali. Il reddito netto aziendale è positivo, ma non sufficiente a remunerare né il fattore lavoro dell'imprenditore, né tutti gli altri fattori produttivi che lo stesso ha deciso di impiegare nell'azienda.

Di seguito si riportano i principali indici economici dell'impresa (Tab. 67).

*Tab. 68 – Indici economici impresa Pacauno*

Indice	Formula	Totale	Agricoltura	Servizi turistico-ricreativi
Produttività del lavoro impiegato per unità lavorativa	PLV/UL*	*	*	*
Produttività per ettaro di terreno	PLV/SAU	595		
Valore del reddito netto, calcolato nel bilancio economico e al lordo dei costi del lavoro familiare, che rimane a disposizione di ogni unità lavorativa;	RN/UL*	*		
Valore del reddito netto per ettaro di superficie agraria utilizzata.	RN/SAU	145		

\* Valori non calcolabili

## Caso studio 2: Strategia di ampliamento delle attività svolte (“broadening”)

Nella ricerca condotta tra le franche una impresa di piccole dimensioni può essere presa ad esempio in relazione al suo percorso strategico di *broadening* intrapreso. L’azienda che, per ragioni di riservatezza, definiremo Pacadue, si espande nella regione di Paca su una superficie di due ettari (SAT e SAU), tutti di proprietà. L’attività agricola concerne la vendita di zafferano e fiori, mentre l’attività turistico-ricettiva si esplica nella fornitura del servizio di pernottamento.

Purtroppo i dati in possesso consentono di effettuare una analisi di bilancio parziale.

### Attivo di bilancio

Come mostrato nella Tab. 68, il 59% della redditività aziendale è generato dal servizio di pernottamento.

Tabella 69 - Produzione lorda vendibile impresa Pacadue

Produzione Lorda Vendibile	Valori (€)	%
A.1 - Prodotti venduti	6.200	41,3
A.2 - Servizi	-	-
A.3 Attività agrituristica	15.000	58,7
A.4 Entrate accessorie	-	-
Totale PLV	21.200	100,0

### Passivo di bilancio

Il capitale fondiario dell’impresa Pacadue mostra un valore pari ad pari a 550 mila €, il capitale agrario è pari a 10,700 € (capitali di scorta 4.500 € e capitale di anticipazione € 6.200), il compenso per il capitale d’esercizio è pari a 321 €, mentre il beneficio fondiario implicito è pari a 5.000 €

Le spese varie sono indicate nella Tab. 69.

Tab. 70 – Voci di spesa impresa Pacadue

Voce di costo	Valori (€)	%
Spese varie agricole	600	19,5
Spese varie agrituristiche	300	9,7
Spese varie generali	2.200	70,9
Totale	3.100	100,0

Le quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione sono indicate nella Tab. 70.

*Tab. 71 – Quote di deprezzamento, assicurazione e manutenzione impresa Pacadue*

Voce di costo	Valori (€)
Agricoltura	95
Quote di deprezzamento	45
Quote di assicurazione	23
Quote di manutenzione	27
Servizi turistico-ricreativi	1.050
Quote di deprezzamento	500
Quote di assicurazione	250
Quote di manutenzione	300

Di seguito si riportano i dati dell'impresa Pacadue (Tab. 71).

*Tab. 72 – Conto economico agrario impresa Pacadue*

Voci	Valori	%
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	<b>21.200</b>	<b>100,0</b>
A.1 - Prodotti venduti	6.200	41,3
A.2 - Servizi	-	-
A.3 Attività agrituristica	15.000	58,7
A.4 Entrate accessorie	-	-
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	-	
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	<b>4.245</b>	
B.1 SPESE VARIE (Sv)	3.100	
Valore spese varie generali	600	
Valore spese varie e nolo attività agricola	300	
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	2.200	
B.2 QUOTE (Q)	1.145	

B.2a Agricoltura		95	
	Quote di deprezzamento	45	
	Quote di assicurazione	23	
	Quote di manutenzione	27	
B.2b Agriturismo		1.050	
	Quote di deprezzamento	500	
	Quote di assicurazione	250	
	Quote di manutenzione	300	
<b>PRODOTTO NETTO SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)</b>		<b>16.956</b>	

*Caso studio 3: Strategia di riposizionamento (“regrounding”).*

L'impresa Pacatre si è distinta per la sua strategia di regrounding volta alla valorizzazione della sua produzione agricola attraverso la sua totale destinazione al servizio di somministrazione pasti. L'attività di somministrazione pasti e servizio di pernottamento mette questa impresa in competizione con le imprese alberghiere presenti nella medesima località. In azienda vi sono 45 equini. La superficie totale è pari ad 80 ettari (tutti di proprietà), utilizzabili solo per il 31,25%.

I dati in possesso consentono una analisi solo parziale dei risultati economici raggiunti dall'impresa.

*Attivo di bilancio*

La redditività dell'impresa deriva per il 54% (1.250 €) dall'attività ristorativa, mentre il restante deriva dal servizio di pernottamento (Tab. 72).

*Tab. 73 - Produzione lorda vendibile impresa Pacatre*

Produzione Lorda Vendibile	Valori (€)	%
A.1 - Prodotti venduti	-	-
A.2 – Servizi	-	-
A.3 Attività agrituristica	81.250	100,00
A.4 Entrate accessorie	-	-
Totale PLV	81.250	100,00

*Passivo di bilancio*

Le spese varie sono indicate nella Tab. 73.

*Tab. 74 – Voci di spesa impresa Pacatre*

Voce di costo	Valori (€)	%
Spese varie agricole	3.200	19,2
Spese varie agrituristiche	5.000	29,9
Spese varie generali	8.500	50,9
Totale	16.700	100,0

Di seguito si riportano i dati dell'impresa Pacatre (Tab. 74).

*Tab. 75 – Conto economico agrario impresa Pacatre*

Voci	Valori	%
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	<b>81.250</b>	<b>100,0</b>
A.1 - Prodotti venduti	-	-
A.2 - Servizi	-	-
A.3 Attività agrituristica	81.250	100,0
A.4 Entrate accessorie	-	-
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	-	
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	<b>16.700</b>	
B.1 SPESE VARIE (Sv)	16.700	
Valore spese varie generali	3.200	
Valore spese varie e nolo attività agricola	5.000	
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	8.500	



## Considerazioni di sintesi

L'analisi economica effettuata ha permesso di trarre alcune considerazioni circa la redditività e il modello di impresa agrituristica multifunzionale. Si inizi con l'affermare che non si è certamente addivenuti né a un modello di impresa agrituristica né a uno di impresa multifunzionale, neanche per singola regione.

Per quanto concerne il primo aspetto, le imprese esaminate si differenziano non solo per attività e per l'aver attivato le tre direttrici del modello di Van der Ploeg a diversi gradi di intensità, ma anche per status giuridico, forma di conduzione e rapporti con il territorio. Sul piano normativo, infatti, sussiste una diversità *de facto* tra le imprese francesi e italiane che porta obbligatoriamente a guardare ai risultati economici e alle scelte d'impresa su prospettive differenti. In Italia, l'agriturismo è un'attività connessa all'agricoltura e con rapporti di prevalenza – economica o sulla forza lavoro – a vantaggio dell'attività primaria. Ne deriva che l'attività ricettivo ricreativa, disciplinata invero in forme diverse a seconda delle Regioni, si configura in tutto e per tutto come una possibilità dell'azienda agraria – sia essa agricola o zootecnica – volta a differenziare l'attività e a integrare i redditi.

La nostra indagine ha voluto esaminare anche le imprese non agrituristiche in senso stretto, tant'è che, sia in Sardegna che in Toscana, il campione annovera alcune imprese non iscritte all'albo delle aziende agrituristiche e che declinano l'attività ricreativa in modo differente – anche sul piano delle attività offerte, basti pensare alle fattorie didattiche – però rimane una diversità sostanziale con le imprese francesi, dal momento che ivi l'impresa agrituristica ha natura commerciale e non agricola. Ciò apre a scelte d'impresa che potrebbero essere anche assai dissimili rispetto alle aziende agrituristiche italiane e ciò, quindi, non sempre consente di effettuare comparazioni dirette tra le imprese per quel che attiene ai risultati economici.

Per dirla in altri termini, la diversità dei redditi, per entità e fonte, non può essere associata a modelli di agriturismo precisi, ma pare più legata alla capacità della singola impresa di utilizzare le risorse a propria disposizione e a differenziare l'attività in rapporto con il territorio in cui insiste. In questo senso, un fattore comune che spiega la redditività è l'intensità della differenziazione, vale a dire quanto le singole imprese siano in grado di esplicare multifunzioni, attraverso le tre direttrici sopra esaminate, di creare valore a partire dall'attività agricola e attraverso l'offerta ricettivo-turistica. Non è un risultato affatto scontato questo, seppur non consente di individuare una relazione stretta tra capacità di far reddito e tipologia (o forma) d'impresa.

In questo quadro, un ruolo di rilievo nello spiegare tale capacità è dato dal lavoro. Con le eccezioni del caso, l'impresa di base è quella familiare. I risultati ottenuti suggeriscono che la differenziazione dell'offerta aziendale non solo permette di incrementare le fonti di reddito, ma spesso anche di dotare l'impresa di autonomia riguardo al fabbisogno occupazionale della famiglia. Le informazioni in nostro possesso non consentono un'analisi precisa – sovente sono frammentarie e/o poco rigorose sul piano delle forme contrattuali, delle ore/giornate di lavoro e delle mansioni – ma senza dubbio indicano che l'imprenditore e i suoi familiari trovano spazi occupazionali entro l'impresa e che tali spazi aumentano con l'intensità con la quale si differenzia l'offerta. È vero che son tante le imprese che ricorrono anche a manodopera esterna, ma è altrettanto vero che l'impresa agrituristica, in senso lato, rappresenta una concreta possibilità di occupazione per la famiglia dell'imprenditore.

Per ciò che riguarda il secondo aspetto, abbiamo visto come siano plurime le forme con le quali l'impresa differenzia o diversifica la propria attività e con le quali crea valore aggiunto alle proprie produzioni.

Un primo elemento di discussione è costituito specificamente dalle modalità con le quali si crea valore. L'impresa agrituristica e multifunzionale riesce in linea generale a creare valore unitario maggiore per le proprie produzioni, seguendo una o più direttrici individuate da Van der Ploeg. Che sia attraverso la vendita diretta dei prodotti o la somministrazione in loco di alimenti realizzati a partire da prodotti aziendali, vien creato un plusvalore rispetto a quello ottenibile dalla vendita entro i canali convenzionali. A ciò si aggiunga, inoltre, il valore che molte imprese creano con le attività, pernottamento *in primis*, che possiamo considerare slegate dalla produzione di beni primari.

Un secondo elemento è, invece, rappresentato dal rapporto tra multifunzionalità e territorio. Non abbiamo individuato specificità tali da riconoscere forme di impresa peculiari per ciascun territorio. Per dirla altrimenti e per star entro il paradigma teorico-concettuale di Van der Ploeg, non riconosciamo un preciso “stile locale aziendale” per ciascun territorio. Ovvio che riconosciamo peculiarità produttive connesse con le vocazioni dei territori, con le tradizioni e con i modelli di sviluppo territoriale e rurale che hanno caratterizzato le singole regioni oggetto di studio, però non addiveniamo a uno “stile aziendale” definito per ogni regione.

Ciò significa, in buona sostanza, che la multifunzionalità vien declinata con modalità che non riflettono il territorio stesso, per quanto si tratti sempre di imprese fortemente incastonate nel tessuto economico e sociale del territorio. In tutti i territori, per esempio, abbiamo imprese che privilegiano l'una o l'altra direttrice del modello di Van der Ploeg, imprese esclusivamente familiari e altre a più alta intensità di manodopera esterna, imprese agrituristiche vere e proprie – Francia esclusa per le ragioni dette in precedenza – e imprese che praticano turismo rurale e non sono agricole per status giuridico, imprese con produzione vendibile molto alta e altre con volumi di vendita assai modesti. Non è quindi il territorio, così pare, a condizionare la forma di impresa, sono piuttosto le varie scelte di impresa che attivano funzioni a forte connotazione territoriale.



## Bilanci economici agrari imprese sarde

N. IMPRESA	1	2	3
<b>DATI GENERALI:</b>			
Comune della sede operativa principale	Sindia	Santu Lussurgiu	Scano di Montiferru
Regione	Montiferru	Montiferru	Montiferru
Superficie totale (SAT)	80	30	50
Superficie totale di proprietà	20	30	30
Superficie totale in affitto o comodato d'uso	60	0	20
Superficie utilizzata (SAU)	60	10	36
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	<b>77.500</b>	<b>26.000</b>	<b>37.450</b>
A.1 - Prodotti venduti	32.000	2.400	20.900
A.2 - Servizi	0	700	0
A.3 Attività agrituristica	28.000	22.000	11.550
A.4 Entrate accessorie	12.500	900	5.000
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	5.000	0	0
TOTALE PLV	77.500	26.000	37.450
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	<b>79.887</b>	<b>41.678</b>	<b>24.585</b>
B.1 SPESE VARIE (Sv)	51.675	24.250	14.050
Valore spese varie generali	7.800	3.850	2.920
Valore spese varie e nolo attività agricola	35.925	9.520	6.650
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	7.950	10.880	4.480
B.2 QUOTE (Q)	16.274	2.798	7.135
B.2a Agricoltura	2.624	719	2.797
Quote di deprezzamento	1.170	309	1.265
Quote di assicurazione	753	225	773
Quote di manutenzione	702	185	759
B.2b Agriturismo	13.650	2.079	4.338
Quote di deprezzamento	6.500	990	2.066
Quote di assicurazione	3.250	495	1.033
Quote di manutenzione	3.900	594	1.239

<b>PRODOTTO NETTO SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)</b>	<b>9.551</b>	<b>-1.048</b>	<b>16.265</b>
B.3 IMPOSTE (Im)	0	8.270	2.800
<b>PRODOTTO NETTO AZIENDALE (PNa)</b>	<b>9.551</b>	<b>-9.318</b>	<b>13.465</b>
B.4 SALARI EXTRAFAMILIARI (Sa')	4.438	6.360	0
Agricoltura	0	0	0
Agriturismo	4.438	6.360	0
B. 5 BENEFICIO FONDIARIO ESPLICITO	7.500	0	600
<b>REDDITO NETTO (RN)</b>	<b>-2.387</b>	<b>-15.678</b>	<b>12.865</b>
<b>C. RIPARTIZIONE DEL REDDITO NETTO</b>	<b>-2.387</b>	<b>-15.678</b>	<b>12.865</b>
<b>C.1 IL COMPENSO PER IL LAVORO MANUALE - SALARI FAMILIARI (Sa)</b>	<b>29.310</b>	<b>15.895</b>	<b>31.648</b>
Agricoltura	27.863	8.568	26.749
Agriturismo	1.447	7.328	4.899
<b>C.2 IL COMPENSO PER IL LAVORO DIRETTIVO - STIPENDI FAMILIARI (St)</b>	<b>2.917</b>	<b>1.029</b>	<b>1.515</b>
Agricoltura	1.797	149	1.053
Agriturismo	1.120	880	462
<b>C.3 IL COMPENSO PER IL CAPITALE FONDIARIO - BENEFICIO FONDIARIO (Bf)</b>	<b>2.500</b>	<b>2.000</b>	<b>900</b>
<b>C.4 IL COMPENSO PER IL CAPITALE D'ESERCIZIO - INTERESSI (Bi)</b>	<b>8.009</b>	<b>1.871</b>	<b>4.578</b>
<b>T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)</b>	<b>-45.123</b>	<b>-36.473</b>	<b>-25.777</b>

	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Bonarcado	Alghero	Alghero	Scano di Montiferru	Putifigari	Cuglieri	Silanus	Tramatza	Sennariolo	
Montiferru	Nurra	Nurra	Montiferru	Nurra	Montiferru	Montiferru	Montiferru	Montiferru	
	200	13	3	120	108	400	70,59	60	11
	0	13	3	108	60	200	0	25	0
	0	0	0	12	48	200	0	35	7
	195	11	3	100	100	140	60	60	9
	<b>62.400</b>	<b>36.600</b>	<b>82.000</b>	<b>291.800</b>	<b>156.500</b>	<b>405.410</b>	<b>84.250</b>	<b>260.840</b>	<b>48.303</b>
	12.000	500	0	79.600	0	213.240	150	207.000	315
	0	0	0	0	3.500	0	0	10.000	0

18.000	34.500	82.000	146.000	144.000	152.050	75.100	33.840	36.563
27.600	1.600	0	52.000	3.000	28.600	5.000	10.000	4.050
4.800	0	0	14.200	6.000	11.520	4.000	0	7.375
62.400	36.600	82.000	291.800	156.500	405.410	84.250	260.840	48.303
<b>81.792</b>	<b>10.947</b>	<b>123.894</b>	<b>135.214</b>	<b>36.629</b>	<b>234.870</b>	<b>29.932</b>	<b>46.675</b>	<b>18.503</b>
30.500	5.575	28.000	59.800	15.100	64.900	16.880	16.018	9.730
2.500	3.100	10.000	7.000	6.100	17.300	8.980	2.250	4.200
21.000	1.425	0	39.800	4.000	25.600	2.600	7.000	1.050
7.000	1.050	18.000	13.000	5.000	22.000	5.300	6.768	4.480
17.230	1.772	33.894	48.970	11.453	59.660	6.052	14.033	5.718
13.030	92	84	35.110	4.208	29.000	880	6.200	206
6.180	40	40	16.500	2.000	13.600	395	2.950	95
3.142	28	20	8.710	1.008	7.240	248	1.480	54
3.708	24	24	9.900	1.200	8.160	237	1.770	57
4.200	1.680	33.810	13.860	7.245	30.660	5.172	7.833	5.513
2.000	800	16.100	6.600	3.450	14.600	2.463	3.730	2.625
1.000	400	8.050	3.300	1.725	7.300	1.232	1.865	1.313
1.200	480	9.660	3.960	2.070	8.760	1.478	2.238	1.575
<b>14.671</b>	<b>29.253</b>	<b>20.106</b>	<b>183.030</b>	<b>129.947</b>	<b>280.850</b>	<b>61.318</b>	<b>230.789</b>	<b>32.855</b>
11.000	3.600	20.000	20.000	4.000	12.900	3.000	8.000	2.180
<b>3.671</b>	<b>25.653</b>	<b>106</b>	<b>163.030</b>	<b>125.947</b>	<b>267.950</b>	<b>58.318</b>	<b>222.789</b>	<b>30.675</b>
23.062	0	42.000	6.000	2.876	87.410	4.000	8.624	0
19.562	0	0	0	2.876	42.460	0	8.624	0
3.500	0	42.000	6.000	0	44.950	4.000	0	0
0	0	0	444	3.200	10.000	0	0	875
<b>-19.392</b>	<b>25.653</b>	<b>-41.894</b>	<b>156.586</b>	<b>119.871</b>	<b>180.540</b>	<b>54.318</b>	<b>214.165</b>	<b>29.800</b>
<b>-19.392</b>	<b>25.653</b>	<b>-41.894</b>	<b>156.586</b>	<b>119.871</b>	<b>180.540</b>	<b>54.318</b>	<b>214.165</b>	<b>29.800</b>
26.749	19.698	3.475	86.243	54.467	96.919	68.995	22.148	27.047

25.525	17.249	2.751	51.746	27.233	76.155	34.497	17.249	17.249
1.225	2.450	724	34.497	27.233	20.764	34.497	4.899	9.798
2.321	1.481	3.297	11.121	5.897	15.772	3.227	10.050	1.654
1.601	101	17	5.281	137	9.690	223	8.697	191
720	1.380	3.280	5.840	5.760	6.082	3.004	1.354	1.463
0	1.300	30.000	6.000	4.000	10.000	3.500	3.750	0
8.155	440	4.320	36.918	7.168	13.592	1.742	9.356	905
<b>-56.616</b>	<b>2.734</b>	<b>-82.985</b>	<b>16.304</b>	<b>48.340</b>	<b>44.256</b>	<b>-23.145</b>	<b>168.860</b>	<b>194</b>

13	14	15	16	17	18	19	20	21
Sagama	Alghero	Cuglieri	Fertilia	Alghero	Alghero	Olmedo	Santu Lussurgiu	Tramatza
Montiferru	Nurra	Montiferru	Nurra	Nurra	Nurra	Nurra	Montiferru	Montiferru
90	18	100	115	10,5	30	20	130	21,5
20	18	100	110	10,5	23,5	13	130	20
70	0	0	5	0	6,5	7	0	1,5
80	18	72	115	10,5	30	12	70	21,5
<b>81.400</b>	<b>273.500</b>	<b>226.400</b>	<b>778.900</b>	<b>77.900</b>	<b>297.639</b>	<b>239.900</b>	<b>150.300</b>	<b>68.950</b>
8.800	161.000	0	3.900	2.800	134.239	64.000	31.950	66.000
0	0	0	0	0	0	0	0	0
46.000	112.500	225.500	760.000	75.100	161.400	175.000	64.100	2.450
25.000	0	0	15.000	0	2.000	900	23.000	500
1.600	0	900	0	0	0	0	31.250	0
81.400	273.500	226.400	778.900	77.900	297.639	239.900	150.300	68.950
<b>66.396</b>	<b>212.726</b>	<b>226.361</b>	<b>305.788</b>	<b>47.002</b>	<b>273.041</b>	<b>105.633</b>	<b>135.311</b>	<b>66.367</b>

28.180	117.400	81.430	253.600	30.000	113.692	37.500	29.340	22.500
2.580	11.900	15.080	15.600	5.000	25.000	15.500	3.840	7.000
11.800	65.500	0	4.500	2.600	40.272	7.000	21.000	13.000
13.800	40.000	66.350	233.500	22.400	48.420	15.000	4.500	2.500
23.216	44.100	10.411	15.221	7.202	103.552	20.133	11.601	17.115
5.576	1.050	1.297	3.671	1.532	42.652	2.650	9.501	11.865
2.470	500	554	1.640	680	20.300	1.262	4.440	5.650
1.624	250	411	1.047	444	10.172	631	2.397	2.825
1.482	300	332	984	408	12.180	757	2.664	3.390
17.640	43.050	9.114	11.550	5.670	60.900	17.483	2.100	5.250
8.400	20.500	4.340	5.500	2.700	29.000	8.325	1.000	2.500
4.200	10.250	2.170	2.750	1.350	14.500	4.163	500	1.250
5.040	12.300	2.604	3.300	1.620	17.400	4.995	600	1.500
<b>30.004</b>	<b>112.000</b>	<b>134.559</b>	<b>510.079</b>	<b>40.698</b>	<b>80.396</b>	<b>182.267</b>	<b>109.359</b>	<b>29.335</b>
11.500	0	26.250	3.300	2.600	0	22.600	6.000	16.000
<b>18.504</b>	<b>112.000</b>	<b>108.309</b>	<b>506.779</b>	<b>38.098</b>	<b>80.396</b>	<b>159.667</b>	<b>103.359</b>	<b>13.335</b>
0	51.226	108.270	33.015	7.200	54.065	24.000	88.370	10.752
0	35.626	22.000	0	0	0	9.000	65.370	10.752
0	15.600	86.270	33.015	7.200	54.065	15.000	23.000	0
3.500	0	0	652	0	1.733	1.400	0	0
<b>15.004</b>	<b>60.774</b>	<b>39</b>	<b>473.112</b>	<b>30.898</b>	<b>24.598</b>	<b>134.267</b>	<b>14.989</b>	<b>2.583</b>
<b>15.004</b>	<b>60.774</b>	<b>39</b>	<b>473.112</b>	<b>30.898</b>	<b>24.598</b>	<b>134.267</b>	<b>14.989</b>	<b>2.583</b>
34.497	35.161	49.851	86.243	24.597	68.995	34.497	14.697	17.249
17.249	25.873	21.851	34.497	17.249	34.497	17.249	0	17.249
17.249	9.288	28.000	51.746	7.349	34.497	17.249	14.697	0
3.209	10.957	9.037	31.173	3.133	11.922	9.613	4.779	2.775
1.369	6.457	17	773	129	5.466	2.613	2.215	2.677
1.840	4.500	9.020	30.400	3.004	6.456	7.000	2.564	98



1.000	8.000	8.000	14.348	10.000	6.267	2.600	5.200	6.000
5.131	6.186	5.796	9.661	2.163	13.807	3.652	5.869	16.993
<b>-28.833</b>	<b>470</b>	<b>-72.645</b>	<b>331.687</b>	<b>-8.995</b>	<b>-76.392</b>	<b>83.905</b>	<b>-15.556</b>	<b>-40.433</b>

22	23	24	25	26	27
Alghero	Sassari	San Vero Milis	Narbolia	Bosa	Sassari
Nurra	Nurra	Montiferru	Montiferru	Nurra	Nurra
10,5	85	5,5	45	4	55
10,5	85	3,38	41	4	50
0	0	2,12	4	0	5
9	55	3	45	3,5	55
<b>57.000</b>	<b>102.700</b>	<b>141.300</b>	<b>39.267</b>	<b>235.000</b>	<b>893.000</b>
22.500	72.000	96.000	22.267	156.000	560.000
0	0	0	0	0	0
31.500	14.000	44.100	5.000	79.000	325.000
3.000	16.700	1.200	12.000	0	8.000
0	0	0	0	0	0
57.000	102.700	141.300	39.267	235.000	893.000
<b>73.705</b>	<b>99.764</b>	<b>127.228</b>	<b>31.819</b>	<b>106.725</b>	<b>559.058</b>
23.000	75.890	47.650	16.000	43.500	411.203
6.000	11.600	9.400	2.500	11.000	24.940
7.000	63.000	7.250	13.000	7.500	229.412

10.000	1.290	31.000	500	25.000	156.852
12.705	5.844	27.100	6.762	13.335	17.331
1.995	1.429	8.494	462	5.460	7.504
950	600	4.030	220	2.600	3.553
475	469	2.046	110	1.300	1.819
570	360	2.418	132	1.560	2.132
10.710	4.415	18.606	6.300	7.875	9.827
5.100	2.102	8.860	3.000	3.750	4.680
2.550	1.051	4.430	1.500	1.875	2.340
3.060	1.261	5.316	1.800	2.250	2.808
<b>21.295</b>	<b>20.966</b>	<b>66.551</b>	<b>16.505</b>	<b>178.165</b>	<b>464.466</b>
8.000	18.030	8.000	8.750	46.500	0
<b>13.295</b>	<b>2.936</b>	<b>58.551</b>	<b>7.755</b>	<b>131.665</b>	<b>464.466</b>
30.000	0	44.239	0	3.390	80.524
0	0	23.439	0	1.140	40.262
30.000	0	20.800	0	2.250	40.262
0	0	240	307	0	50.000
<b>-16.705</b>	<b>2.936</b>	<b>14.072</b>	<b>7.448</b>	<b>128.275</b>	<b>333.942</b>
<b>-16.705</b>	<b>2.936</b>	<b>14.072</b>	<b>7.448</b>	<b>128.275</b>	<b>333.942</b>
17.249	39.396	20.000	45.112	67.668	0
8.624	34.497	20.000	22.556	51.746	0
8.624	4.899	0	22.556	15.922	0
2.297	4.125	5.669	1.587	9.417	35.737
1.037	3.565	3.905	1.387	6.257	22.737
1.260	560	1.764	200	3.160	13.000
10.000	11.600	406	3.150	10.000	10.000
3.310	2.260	5.562	1.928	3.034	12.977
<b>-49.560</b>	<b>-54.445</b>	<b>-17.564</b>	<b>-44.329</b>	<b>38.157</b>	<b>275.228</b>

## Bilanci economici agrari imprese toscane

<b>N. IMPRESA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>DATI GENERALI:</b>			
Regione	Lucca	Castell'Azzara	Montecarlo
Superficie totale (SAT)	35	60	10
Superficie totale di proprietà	0	35	6
Superficie totale in affitto o comodato d'uso	35	25	4
Superficie utilizzata (SAU)	30	40	10
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	<b>438.826</b>	<b>56.350</b>	<b>6.217</b>
-	0	0	0
A.1 - Prodotti venduti	188.826	42.000	6.217
A.2 - Servizi	150.000	6.350	0
A.3 Attività agrituristica	0	0	0
A.4 Entrate accessorie	100.000	8.000	0
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	0	0	0
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	<b>414.861</b>	<b>42.376</b>	<b>15.756</b>
B.1 SPESE VARIE (Sv)	43.000	10.020	8.000
Valore spese varie generali	7.000	4.920	3.000
Valore spese varie e nolo attività agricola	36.000	5.100	5.000
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	0	0	0
B.2 QUOTE (Q)	2.331	6.279	5.586
B.2a Agricoltura	2.331	6.279	5.586

	Quote di deprezzamento	1.110	2.950	2.660
	Quote di assicurazione	555	1.559	1.330
	Quote di manutenzione	666	1.770	1.596
B.2b Agriturismo		0	0	0
	Quote di deprezzamento	0	0	0
	Quote di assicurazione	0	0	0
	Quote di manutenzione	0	0	0
<b>PRODOTTO NETTO SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)</b>		<b>393.495</b>	<b>40.051</b>	<b>- 7.369</b>
B.3 IMPOSTE (Im)		96.000	9.500	-
<b>PRODOTTO NETTO AZIENDALE (PNa)</b>		<b>297.495</b>	<b>30.551</b>	<b>- 7.369</b>
B.4 SALARI EXTRAFAMILIARI (Sa')		265.130	13.869	1.210
	Agricoltura	265.130	13.869	1.210
	Agriturismo	0	0	0
B. 5 BENEFICIO FONDIARIO ESPLICITO		8.400	2.708	960
<b>REDDITO NETTO (RN)</b>		<b>289.095</b>	<b>27.843</b>	<b>- 8.329</b>
<b>C. RIPARTIZIONE DEL REDDITO NETTO</b>		<b>289.095</b>	<b>27.843</b>	<b>-8.329</b>
C.1 IL COMPENSO PER IL LAVORO MANUALE - SALARI FAMILIARI (Sa)		0	34.497	34.497
	Agricoltura	0	34.497	34.497
	Agriturismo	0	0	0
C.2 IL COMPENSO PER IL LAVORO DIRETTIVO - STIPENDI FAMILIARI (St)		17.553	2.254	249
	Agricoltura	17.553	2.254	249
	Agriturismo	0	0	0
C.3 IL COMPENSO PER IL CAPITALE FONDIARIO - BENEFICIO FONDIARIO (Bf)		0	3.792	1.440
C.4 IL COMPENSO PER IL CAPITALE D'ESERCIZIO - INTERESSI (Bi)		5.751	1.588	572
<b>T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)</b>		<b>265.791</b>	<b>-14.288</b>	<b>-45.087</b>

4	5	6	7	8	9	10	11	12
			Civitella Paganico	Casale Marittimo	Cimigiano	Seggiano	San Giuliano Terme	Capannori
23	0,64	10	800	9	11	10	20	150
23	0	10	800	8	11	8	20	0
0	0,64	0	0	1	0	2	0	150
18	0.3	9	100	7	10	2	17	50
<b>66.800</b>	<b>3.900</b>	<b>609.900</b>	<b>103.000</b>	<b>516.000</b>	<b>106.000</b>	<b>69.820</b>	<b>50.643</b>	<b>52.274</b>
58.800	400	224.900	30.000	500.000	105.000	69.120	38.043	52.274
0	0	0	10.000	0	0	0	0	0
0	3.500	381.500	6.000	0	0	700	9.100	0
8.000	0	3.500	47.000	16.000	1.000	0	3.500	0
0	0	0	10.000	0	0	0	0	0
<b>26.355</b>	<b>6.605</b>	<b>119.765</b>	<b>77.611</b>	<b>63.162</b>	<b>23.800</b>	<b>19.000</b>		
11.225	4.038	28.050	<b>32.300</b>	20.000	3.800	4.000		
5.500	0	19.050	<b>15.500</b>	11.000	2.400	1.000		
5.725	400	1.000	<b>16.500</b>	6.000	1.400	3.000		
0	3.638	8.000	<b>300</b>	3.000	0	0		
2.730	567	65.415	<b>9.230</b>	0				
2.730	525	29.400	<b>725</b>	0				
1.300	250	14.000	<b>250</b>	0				
650	125	7.000	<b>325</b>	0				
780	150	8.400	<b>150</b>	0				
0	42	36.015	<b>8.505</b>	0				
0	20	17.150	<b>4.050</b>	0				
0	10	8.575	<b>2.025</b>	0				
0	12	10.290	<b>2.430</b>	0				
<b>52.845</b>	<b>- 705</b>	<b>516.435</b>	<b>61.470</b>	<b>496.000</b>				
-	-	20.000	20.000	-				

<b>52.845</b>	<b>-</b>	<b>705</b>	<b>496.435</b>	<b>41.470</b>	<b>496.000</b>
---------------	----------	------------	----------------	---------------	----------------

-

12.400	2.000	6.300	<b>16.081</b>	43.162
--------	-------	-------	---------------	--------

12.400	1.000	1.890	15.626	13.137
--------	-------	-------	--------	--------

0	1.000	4.410	455	30.026
---	-------	-------	-----	--------

0	0	0	<b>0</b>
---	---	---	----------

<b>52.845</b>	<b>-</b>	<b>705</b>	<b>490.135</b>	<b>41.470</b>
---------------	----------	------------	----------------	---------------

<b>52.845</b>	<b>-705</b>	<b>490.135</b>	<b>41.470</b>
---------------	-------------	----------------	---------------

0	0	39.000	20.123
---	---	--------	--------

0	0	19.500	17.249
---	---	--------	--------

0	0	19.500	2.875
---	---	--------	-------

2.672	156	24.396	3.720
-------	-----	--------	-------

2.672	16	9.136	3.480
-------	----	-------	-------

0	140	15.260	240
---	-----	--------	-----

40.000	4.000	4.000	15.667
--------	-------	-------	--------

2.636	420	10.443	2.184
-------	-----	--------	-------

<b>7.537</b>	<b>-5.281</b>	<b>412.296</b>	<b>-224</b>
--------------	---------------	----------------	-------------

	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>Q6</b>
San Giuliano Terme		Capannori	Fivizzano	Castelnuovo in Garfagnana
	20	150	8	11
	20	0	7,6	11
	0	150	0,4	0
	17	50	4	9
	<b>50.643</b>	<b>52.274</b>	<b>76.690</b>	<b>49.700</b>
	0	0	0	0
	38.043	52.274	71.640	7.700
	9.100	0	4.600	42.000
	3.500	0	450	0
	0	0	0	0

## Bilanci economici agrari imprese franche

<b>N. IMPRESA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>DATI GENERALI:</b>			
Regione	Paca	Paca	Corsica
Superficie totale (SAT)	50	1,5	11
Superficie totale di proprietà	8	1,5	4
Superficie totale in affitto o comodato d'uso	42	0	7
Superficie utilizzata (SAU)	50	1,5	10
<b>A. PRODUZIONE VENDIBILE</b>	<b>29.745</b>	<b>62.065</b>	<b>167.200</b>
A.1 - Prodotti venduti	6.500	62.000	165.000
A.2 - Servizi	-	-	-
A.3 Attività agrituristica	8.000	65	-
A.4 Entrate accessorie	-	-	2.200
A.5 Utile lordo di stalla (ULS)	15.245	-	-
<b>B. VOCI DI COSTO</b>	<b>22.487</b>	<b>56.157</b>	<b>50.853</b>
B.1 SPESE VARIE (Sv)	16.220	6.800	9.100
Valore spese varie e nolo attività agricola	15.500	6.800	2.700
Valore spese varie e nolo attività agrituristica	0	0	0
Valore spese varie generali	720	0	6.400
B.2 QUOTE (Q)	4.747	357	6.953
B.2a Agricoltura	4.694	357	6.953
Quote di deprezzamento	2.220	170	3.311
Quote di assicurazione	1.142	85	1.656
Quote di manutenzione	1.332	102	1.987
B.2b Agriturismo	53	-	-
Quote di deprezzamento	25	-	-
Quote di assicurazione	13	-	-
Quote di manutenzione	15	-	-

<b>PRODOTTO NETTO SOCIALE (PNs) = PLV - (Sv + Q)</b>	<b>8.779</b>	<b>54.908</b>	<b>151.147</b>
B.3 IMPOSTE (Im)	0	0	0
<b>PRODOTTO NETTO AZIENDALE (PNa)</b>	<b>8.779</b>	<b>54.908</b>	<b>151.147</b>
B.4 SALARI EXTRAFAMILIARI (Sa')	800	34.000	34.800
Agricoltura	800	34.000	34.800
Agriturismo	0	0	0
-	0	0	0
B. 5 BENEFICIO FONDIARIO ESPLICITO	720	15.000	0
<b>REDDITO NETTO (RN)</b>	<b>7.259</b>	<b>5.908</b>	<b>116.347</b>
<b>C. RIPARTIZIONE DEL REDDITO NETTO</b>	0	0	0
	0	<b>7.259</b>	<b>5.908</b>
<b>C.1 IL COMPENSO PER IL LAVORO MANUALE - SALARI FAMILIARI (Sa)</b>	5.085	17.000	0
Agricoltura	5.085	17.000	0
Agriturismo	0	0	0
<b>C.2 IL COMPENSO PER IL LAVORO DIRETTIVO - STIPENDI FAMILIARI (St)</b>	597	2.497	6.705
Agricoltura	277	2.497	6.705
Agriturismo	320	0	0
<b>C.3 IL COMPENSO PER IL CAPITALE FONDIARIO - BENEFICIO FONDIARIO (Bf)</b>	3.780	12.600	302
<b>C.4 IL COMPENSO PER IL CAPITALE D'ESERCIZIO - INTERESSI (Bi)</b>	1.324	1.938	3.123
<b>T = RN - (Sa + St + Bf + Bi)</b>	- 3.528	- 28.127	<b>106.217</b>



4	5	6	7	8	9	10
Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Paca
2	100	2	4	1200	15	10
2	0	2	3,2	1200	15	10
0	100	0	0,8	0	0	0
2	60	1,8	4	0	5	8
<b>21.200</b>	<b>130.000</b>	<b>37.200</b>	<b>152.950</b>	<b>489.000</b>	<b>57.500</b>	<b>53.750</b>
6.200	90.000	27.300	151.350	321.500	-	53.750
-	-	-	-	-	-	-
15.000	40.000	9.900	600	13.500	42.500	-
-	-	-	1.000	150.000	15.000	-
-	-	-	-	4.000	-	-
<b>4.245</b>	<b>39.668</b>	<b>7.859</b>	<b>21.930</b>	<b>79.778</b>	<b>32.195</b>	<b>5.375</b>
3.100	14.250	4.562	21.300	55.700	21.625	4.850
600	4.250	2.090	1.400	46.700	11.000	2.850
300	0	1.775	7.500	0	10.625	0
2.200	10.000	697	12.400	9.000	0	2.000
1.145	5.418	3.297	630	24.078	10.570	525
95	1.638	105	630	7.278	2.100	525
45	760	50	300	3.050	1.000	250
23	422	25	150	2.398	500	125
27	456	30	180	1.830	600	150
1.050	3.780	3.192	-	16.800	8.470	-
500	1.800	1.520	-	8.000	4.034	-
250	900	760	-	4.000	2.017	-
300	1.080	912	-	4.800	2.420	-
<b>16.956</b>	<b>110.333</b>	<b>29.341</b>	<b>131.020</b>	<b>409.223</b>	<b>25.305</b>	<b>48.375</b>
0	0	0	0	0	0	0
<b>16.956</b>	<b>110.333</b>	<b>29.341</b>	<b>131.020</b>	<b>409.223</b>	<b>25.305</b>	<b>48.375</b>

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Corsica
700	4,5	2	90	2	1	1	3	121	29
500	4,5	2	15	0	1	1	3	11,5	9
200	0	0	75	2	0	0	0	109,5	20
140	2	2	90	1,4	1	1	2,5	27	29
<b>76.500</b>	<b>20.000</b>	<b>36.000</b>	<b>52.000</b>	<b>33.280</b>	<b>9.600</b>	<b>3.090</b>	<b>53.000</b>	<b>180.456</b>	<b>11.100</b>
66.500	20.000	6.000	-	33.280	9.600	2.000	52.000	170.456	11.100
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.000	-	30.000	50.000	-	-	1.090	1.000	10.000	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	2.000	-	-	-	-	-	-
<b>134.182</b>	<b>4.820</b>	<b>18.905</b>	<b>103.717</b>	<b>6.478</b>	<b>2.454</b>	<b>5.506</b>	<b>6.680</b>	<b>334.900</b>	<b>4.761</b>
14.000	4.400	2.000	97.000	4.000	1.700	250	5.000	26.800	2.000
14.000	4.400	0	80.000	3.200	700	250	5.000	12.000	900
0	0	0	5.000	0	0	0	0	0	0
0	0	2.000	12.000	800	1.000	0	0	14.800	1.100
4.982	420	16.905	6.717	2.478	754	5.256	1.680	128.100	2.761
4.982	420	105	3.042	2.478	754	6	1.680	12.600	2.761
2.120	200	50	1.400	1.180	359	-	800	6.000	1.290
1.590	100	25	802	590	180	6	400	3.000	697
1.272	120	30	840	708	215	-	480	3.600	774
-	-	16.800	3.675	-	-	5.250	-	115.500	-
-	-	8.000	1.750	-	-	2.500	-	55.000	-
-	-	4.000	875	-	-	1.250	-	27.500	-
-	-	4.800	1.050	-	-	1.500	-	33.000	-
<b>57.518</b>	<b>15.180</b>	<b>17.095</b>	<b>- 51.717</b>	<b>26.802</b>	<b>7.146</b>	<b>- 2.416</b>	<b>46.320</b>	<b>25.556</b>	<b>6.339</b>
	21	22	23						

Paca	Paca	Paca
80	1,13	14
80	0	14
0	1,13	0
25	1,13	3
<b>81.250</b>	<b>47.000</b>	<b>13.750</b>
-	45.000	13.000
-	-	-
81.250	-	750
-	2.000	-
-	-	-
<b>16.700</b>	<b>3.000</b>	<b>900</b>
16.700	3.000	900
3.200	0	100
5.000	0	0
8.500	3.000	800

24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Paca	Corsica
3,5	Non comunicato	100	4,5	0,3	3	4	3	5	400	10
0	Non comunicato	100	4,5	0	3	4	3	5	400	0
3,5	Non comunicato	0	0	0,3	0	0	0	0	0	10
3,5	Non comunicato	45	4,5	0,25	3	2	3	0	50	7,5
	Non comunicato									
<b>104.000</b>	<b>31.500</b>	<b>76.435</b>	<b>21.000</b>	<b>15.000</b>	<b>0</b>	<b>13.500</b>	<b>4.000</b>	<b>120.000</b>	<b>1.392.000</b>	<b>470.000</b>
104.000	-	-	21.000	-	-	-	4.000	-	-	470.000
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	31.500	28.435	-	15.000	-	13.500	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	120.000	-	-

