



COMUNE DI VILLASOR



**Università degli Studi
di Cagliari**

**ANALISI STRATEGICA
DEL COMPARTO AGRO-ALIMENTARE
ED AGRO-INDUSTRIALE
NEL COMUNE DI VILLASOR**



L'analisi è stata realizzata per il Comune di Villasor dal Dipartimento di Ricerche Aziendali, Università degli Studi di Cagliari, dal seguente gruppo di lavoro:

Dott. Alberto Asquer, ricercatore presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Cagliari, responsabile del programma

Dott.ssa Monica Medda, collaboratore

Cagliari, 31 marzo 2007

INDICE

1. Introduzione	Pag. 5
2. Metodologia	Pag. 6
3. Quadro di riferimento teorico	Pag. 8
4. Lo scenario del settore agro-alimentare ed agro-industriale	Pag. 10
5. La struttura dell'industria	Pag. 21
6. Il mercato ed il comportamento concorrenziale	Pag. 23
7. Criticità del settore	Pag. 30
8. Strategie e politiche di sviluppo	Pag. 35

1. Introduzione.

Il presente rapporto contiene i risultati della analisi strategica del settore agro-alimentare ed agro-industriale rilevante nell'attività economica nel Comune di Villasor, condotta nel periodo tra settembre 2006 e marzo 2007.

L'analisi ha inteso investigare quali siano i fattori ed i meccanismi in atto che spiegano la struttura, il comportamento, e la performance nel settore in questione. Si è inteso non solo individuare gli aspetti fondamentali dello scenario strategico attuale, ma anche evidenziare i meccanismi del comportamento concorrenziale in atto, le risorse strategiche da sfruttare, e le possibilità di amplificare la creazione di valore attraverso processi di cambiamento nel comportamento strategico futuro.

L'analisi è stata condotta per mezzo dell'esame di informazioni da fonti secondarie, di interviste sul campo con alcuni principali operatori del settore agro-alimentare locale, e con interviste tramite un questionario somministrato a tutti gli operatori del settore agro-alimentare locale raggiungibili telefonicamente.

Il presente rapporto è strutturato nelle seguenti parti. La sezione 2 illustra la metodologia seguita. La sezione 3 richiama brevemente il quadro di riferimento teorico che ha impostato l'analisi. La sezione 4 delinea lo scenario generale del settore agro-alimentare ed agro-industriale in Sardegna e nella zona di Villasor in particolare. La sezione 5 descrive le caratteristiche strutturali dell'industria agro-alimentare ed agro-industriale, con particolare riferimento alle caratteristiche dei produttori operanti nel Comune di Villasor ed alle loro caratteristiche organizzative. La sezione 6 presenta l'analisi del mercato e del comportamento concorrenziale degli operatori. La sezione 7 si sofferma sull'analisi delle principali criticità individuate. La sezione 8, infine, delinea di possibili scenari futuri e sulle implicazioni per le strategie e politiche di sviluppo del settore.

2. Metodologia.

Lo studio è stato condotto attraverso la ricerca ed analisi di informazioni in merito alle caratteristiche strutturali, comportamentali, e di performance delle aziende del settore agro-alimentare ed agro-industriale operanti nell'area comunale di Villasor, ed attraverso la ricerca ed analisi di informazioni in merito alle caratteristiche e dinamiche del mercato dei prodotti agroalimentari ed agroindustriali rilevanti per le aziende in questione.

La consultazione dei registri della Camera di Commercio della Provincia di Cagliari consentì di individuare, nell'ottobre 2006, 275 attività economiche site nel comune di Villasor e operanti in attività connesse al mondo agricolo. Tra di loro, 261 riportavano descrizioni di attività prevalentemente connesse alla coltivazione e 14 prevalentemente connesse ad attività di allevamento. Risultavano registrate 17 società, di cui 6 cooperative, 5 società in nome collettivo, 3 società semplici, e una rispettivamente tra società in accomandita semplice, società a responsabilità limitata, e società di fatto.

La raccolta di dati è stata svolta, in parte, attraverso interviste semi-strutturate condotte con amministratori di quattro tra le cooperative locali. Le informazioni raccolte nelle interviste sono riportate nel presente rapporto nelle diverse sezioni, senza identificazione degli intervistati originari. I punti di vista raccontati, tuttavia, sostanzialmente coincidevano tra i vari soggetti intervistati, per cui non si proseguì ulteriormente nella raccolta di dati in questa modalità.

Attraverso informazioni raccolte nel corso dello studio, la lista delle 261 attività economiche fu corretta ed integrata e furono complessivamente individuati 269 individui proprietari e coltivatori di fondi siti nel Comune di Villasor o comunque soci di cooperative operanti a Villasor. Dei 269 individui, 137 risultavano soci della Società Cooperativa Agricola Ortofrutticola e 19 della Agrisarda.

La raccolta di dati fu quindi svolta attraverso interviste strutturate condotte per telefono con gli individui proprietari e coltivatori di fondi raggiungibili telefonicamente.

Dei 269 individui, 101 risultavano senza recapito telefonico. Dei 168 individui contattabili, fu possibile raggiungerne telefonicamente 123. Tra questi, 44 (35,77%) avevano però cessato l'attività od erano in imminente procinto di cessarla; 4 (3,25%) non si dissero disponibili a comunicare dati. Dei 75 individui restanti, solo 59 coltivavano carciofi, ossia la varietà colturale sulla quale lo studio si è maggiormente soffermata, mentre gli altri 16 svolgevano altre coltivazioni (basilico, frumento, carote) o allevamento bestiame.

3. Quadro di riferimento teorico.

La performance degli operatori del comparto in questione può essere imputabile alla capacità di sviluppare *risorse strategiche* e di valorizzarle per mezzo di *politiche congiunte* al fine di meglio competere nel mercato di sbocco dei prodotti.

Per *risorse strategiche* si intende sia elementi patrimoniali sia capacità procedurali in grado di attribuire unicità alle aziende, contraddistinguendo in modo specifico i loro processi di gestione. La letteratura scientifica sulle risorse strategiche è ultradecennale e varia. In sintesi, essa focalizza l'attenzione, da un lato, sugli elementi patrimoniali materiali ed immateriali fonti di unicità quali ad esempio località produttive, tecnologie proprietarie, marchi e commerciali; dall'altro, sulle capacità procedurali idiosincratiche come ad esempio know how, prassi consolidate, metodi particolari di produzione. Oltre alle risorse esistenti, inoltre, la teoria delle risorse (Resource-Based Theory, RBT) nella versione dinamica focalizza l'attenzione sulle *capacità dinamiche* (Teece, Pisano and Shuen, 1997) di creare nuove risorse, che siano in grado di stimolare l'unicità delle aziende nel futuro.

Per *politiche congiunte* si intende azioni aziendali coordinate e finalizzate al raggiungimento di obiettivi di beneficio per tutti gli operatori del comparto. La letteratura scientifica ha elaborato, mutuandola dalla game theory, il concetto di 'co-competizione' (co-opetition, Branderburger and Nalebuff, 1996) quale interazione strategica che coniuga motivi di competizione con comportamenti di cooperazione. In sintesi, gli operatori del comparto formano dei network caratterizzati dal perseguimento di interessi individuali (soggetti economici delle aziende) ed anche, al contempo, dalla svolgimento di azioni coordinate in quanto funzionali al conseguimento degli obiettivi individuali. L'azione concertata nei network si realizza sulla base di intensi e ripetuti rapporti, alimentati da comunicazione e fiducia.

Lo sviluppo di risorse strategiche e l'attuazione di politiche congiunte dipendono dalla comprensione dell'ambiente industriale in cui gli operatori agiscono. L'approccio aziendale del *posizionamento strategico* (Porter, 1980) offre uno schema di analisi industriale che può consentire, con maggiore rigore e ricchezza di contenuti di

approcci classici (es., SWOT analysis), di individuare le fonti del vantaggio competitivo nell'industria agro-alimentare ed agro-industriale.

4. Lo scenario del settore agro-alimentare ed agro-industriale.

Nell'Isola non vi è comparto del settore agro-alimentare ed agro-industriale che non debba fare i conti con il susseguirsi delle annate siccitose e con le avverse condizioni climatiche tali da far dormire sonni poco tranquilli agli operatori agricoli. Sono proprio loro, l'anello debole della filiera, a soccombere, soprattutto quando si trovano in presenza di una concorrenza con i paesi comunitari a maggiore efficienza produttiva e con i paesi extracomunitari avvantaggiati dai più bassi costi di produzione. È il caso dei carcioficoltori costretti a fare i conti con la produzione egiziana e greca.

La chiusura dello stabilimento saccarifero di Villasor, conseguente alle decisioni di Bruxelles di ridurre a tutti i Paesi membri le quote nazionali di produzione di zucchero e il mancato posizionamento sui mercati delle eccedenze del pomodoro da industria, trasformato nel 2005 da parte della Nuova Casar di Serramanna, sono i più significativi esempi della crisi che attanaglia la nostra agricoltura. La situazione di alcune tra le principali colture presenti nell'Isola è la seguente.

Grano

I dati sull'andamento delle semine 2005 dei cereali autunno-invernali trasmessi da Ismea e Unione seminativi hanno confermato il previsto crollo degli investimenti a grano duro: una diminuzione delle superfici coltivate, a livello nazionale, del 28% rispetto al 2004, con valori assai differenti nelle singole regioni. Puglia, Sardegna, Sicilia, Toscana le regioni più colpite

Nell'isola, le zone nelle quali si coltiva il grano duro sono principalmente quelle del Medio Campidano, della Marmilla e della Trexenta in provincia di Cagliari, del Campidano di Oristano, della Nurra e dell'Anglona in provincia di Sassari. Gli ettari seminati, a seguito di una riduzione del 33%, sono scesi dai 96.710 del 2004 ad appena 64.796 nel 2005 e i prezzi spuntati per i cereali raccolti nel 2004 sono arrivati ai minimi storici.

A rischio sembrerebbe l'intera filiera, con l'industria sementiera che si ritrova con forti giacenze di sementi invendute e l'industria della pasta che potrebbe essere costretta

a ricorrere alle importazioni per buona parte del suo fabbisogno.

Nel 2004, dai 96.710 ettari destinati a grano duro sono stati raccolti due milioni di quintali di prodotto, che hanno garantito un fatturato di 32 milioni di euro. A parte una percentuale riservata alla semina, la maggior parte del grano finisce nei piccoli e grandi molini per essere trasformato in semola e farina, materie prime per la preparazione e il confezionamento di pane, pasta e dolci ottenuti nei laboratori di panificazione e delle aziende pastarie e dolciarie¹: solo una minima parte è destinata ad uso zootecnico.

Un importante ruolo nella incentivazione alla produzione e nella valorizzazione del grano duro sardo, caratterizzato da un elevato tenore proteico e basso contenuto in ceneri, viene svolto dal Co.Sa.Cer., il Consorzio sardo cerealicoltori con sede a Sanluri, che associa 800 produttori. Tra le iniziative in atto, la creazione della filiera del grano, un progetto di quasi cinque milioni di euro, nato con un Programma integrato d'area di "Sa Corona Arrubia" e finanziato al 50% dalla Regione. Obiettivo: produrre pasta di grano e soia, con particolari capacità nutritive, da esportare in Europa e Stati Uniti².

Pomodoro

Sono calati sia gli ettari coltivati che la produzione. Nel 2003, dei 500 mila quintali previsti ne sono stati consegnati all'industria appena 392 mila. Nel 2004 sono stati 550 gli ettari coltivati a fronte dei 650 programmati, con rese medie di 730 quintali per ettaro³. La produzione complessiva regionale è stata di 435 mila quintali⁴. Nell'annata 2005, dai 615 ettari programmati sono stati raccolti oltre 420 mila quintali di pomodoro. Una quantità che sfiora l'1% del trasformato nazionale, pari a 55 milioni di quintali.

¹ Sem dei fratelli Cellino, Brundu di Macomer, Galleu di Ozieri.

² A regime, potranno essere prodotti 250 mila quintali di pasta all'anno.

³ Localizzati per l'82% (460 quintali) in provincia di Oristano e il restante 18% suddivisi tra le province di Cagliari e Sassari

⁴ Dei quali 60% di prima qualità della varietà "lungo" (lavorato per i pelati) e 40% della varietà "tondo" (utilizzato per la passata e il concentrato).

Quasi tutta la produzione regionale è stata conferita, per la trasformazione, all'unico stabilimento industriale: la Nuova Casar srl⁵ di Serramanna, che non è riuscita a collocarla sul mercato per via della concorrenza esercitata da altri stabilimenti conservieri nazionali e dalle importazioni di prodotto cinese. Tutto il prodotto lavorato, nelle tipologie pelati, polpe, passati e concentrati, viene certificato sotto il marchio Pai, Produzione agricola integrata della Sardegna, e commercializzato per il 67% nell'isola, per il 32% nella penisola (Lombardia, Sicilia e Puglia), per il restante 3% all'estero (dal Regno Unito all'Australia).

Zucchero

Quella trascorsa è stata una stagione amara per il comparto bieticolo saccarifero sardo. Lo zuccherificio di Villasor ha cessato l'attività e nell'Isola è venuta meno la coltivazione delle barbabietole, causando la scomparsa di una delle componenti fondamentali dell'economia regionale.

Lo stabilimento saccarifero di Villasor ha una potenzialità di lavorazione giornaliera pari a 50 mila quintali di barbabietole, quella complessiva è di 3 milioni di quintali, pari a una superficie a bietole di circa 7 mila; lo zucchero producibile indipendentemente dalle quote è di 400 mila quintali; le polpe producibili raggiungono circa i 600 mila quintali, mentre il melasso si attesta sugli 80 mila quintali.

La coltivazione della bietola interessa nell'isola 85 comuni: 49 nella provincia di Cagliari, 30 nella provincia di Oristano, 6 in quella di Sassari. Le aziende agricole sono circa 1.500. Il comparto, considerando tutto l'indotto, determina un volume d'affari di circa 50 milioni di euro e occupa 5.695 addetti, oltre ai 200 posti di lavoro stagionali.

Dal 1996 al 1999 gli ettari interessati alla coltivazione delle barbabietole erano saliti da 3.200 a 6.431, la produzione di 345 mila quintali di zucchero aveva consentito di coprire l'intero fabbisogno regionale. Dal 2000 al 2004 gli ettari coltivati sono passati

⁵ La Nuova Casar vanta una struttura caratterizzata da una progredita tecnologia, ma che privilegia nella cernita l'insostituibile lavoro umano, in grado di lavorare 650 mila quintali di prodotto e di sviluppare un fatturato di 18 milioni di euro. Con la ristrutturazione in atto, lo stabilimento potrà trasformare 800 mila quintali di pomodoro.

da 5.025 a 1.805, con una produzione di zucchero pari a 108.661 quintali. Un drastico calo che ha fatto temere per la scomparsa della bieticoltura e dell'industria saccarifera.

La progressiva riduzione delle superfici coltivate è da imputare, principalmente, a tre fattori: la bassa remunerazione della coltura, la carenza perenne della risorsa idrica e gli alti costi di produzione, dovuti sia al fatto che nell'isola il 50% dei terreni coltivati sono condotti in affitto, i cui costi variano a seconda della coltura e raggiungono i 300-350 euro/ettaro se si coltivano bietole, ma anche ai variabili costi dell'acqua che incidono addirittura per il 40% sulla produzione.⁶

Carciofo

1. Cenni storici e principali varietà coltivate.

Il carciofo deriva dalla pianta araba denominata *Kharsuf* che significa cardo commestibile. Notizie del suo consumo alimentare si fanno risalire agli antichi egizi. Cenni storici sul suo utilizzo sono rintracciabili nella tradizione greca e romana⁷. Notizie più certe della sua coltivazione risalgono al XV secolo, quando nella zona di Napoli⁸, si diffuse in Toscana e in altre regioni d'Italia. Nel periodo del Rinascimento la coltivazione fu introdotta in Francia durante le guerre d'Italia. In seguito la diffusione negli altri paesi del mondo fu operata in gran parte dai nostri emigranti.

La coltivazione del carciofo in Sardegna è di antica tradizione anche se non si hanno notizie certe sulla sua introduzione e diffusione nell'Isola⁹. La coltivazione del carciofo fu inizialmente confinata agli orti familiari, le prime coltivazioni intensive vengono fatte risalire intorno al 1920 soprattutto nelle zone costiere della provincia di Sassari

⁶ **Sardegna industriale**, bimestrale di informazione economica 27 marzo 2007

⁷ Già nel 300 a.C. Teostrato nella sua "Storia delle piante" descriveva le caratteristiche e le virtù del carciofo nell'isola di Trinacria. Plinio il vecchio (I sec. d.C.) nella sua "Naturale historia" ne documenta l'uso nella cucina romana. Il massimo esperto dell'epoca, il celebre Apicio, parla dei cuori di carciofo nel "Dere conquista", il trattato considerato codice alimentare dell'antica Roma.

⁸ Dove era stata introdotta da Filippo Strozzi,

⁹ Testimonianze scritte della sua presenza sono riscontrabili nel Trattato "Agricoltura di Sardegna" del nobile sassarese don Andrea Manca dell'Arca e nel "Dizionario geografico" di Vittorio Angius nel descrivere l'economia sarramannese della prima metà dell'ottocento.

e di Cagliari, dove la presenza di porti favoriva i collegamenti e il commercio con la Penisola.

La coltivazione del carciofo nel medio Campidano ha interessato storicamente soprattutto i Comuni di Serramanna, Villasor e Samassi. Dopo la prima guerra mondiale e sino agli inizi degli anni '50 la coltivazione era limitata a piccoli orti utilizzati per lo più per l'autoconsumo. Si stima che alla metà degli anni '40 nei comuni di Villasor, Samassi e Serramanna, la superficie non superasse i 6 ettari. Inizialmente la coltivazione trovò parecchie resistenze nella sua espansione.

Nei primi anni '40 gli impianti venivano praticati in asciutto con trapianti effettuati a febbraio con carducci e non veniva ancora attuata la tecnica della forzatura, ed il carciofo seguiva il suo ciclo naturale.

Dopo gli anni '50 la coltivazione ebbe un grandissimo sviluppo legato soprattutto alla disponibilità idrica, con lo sfruttamento delle acque del fiume Mannu e del canale Vittorio Emanuele. I contributi per le opere di miglioramento fondiario incentivarono la costruzione di pozzi, mentre in alcune zone di Villasor¹⁰ si attivò l'irrigazione consortile del Flumendosa tramite canalette.

Alla fine degli anni '60 s'investono in Sardegna più o meno 20.000 ettari, una superficie pari a quella spagnola.

Come precedentemente accennato possiamo individuare intorno ai primi anni '40 l'inizio della vera e propria coltivazione del carciofo.

Nell'ambito del panorama delle varietà coltivate, di grande importanza fu l'introduzione durante il 1942-43 nel Medio Campidano della varietà Spinoso provenite da Bosa e perciò denominato "Spinoso Bosano". Questa varietà era particolarmente diffusa nel sassarese e veniva commercializzata sul mercato di Genova, probabilmente già nel periodo antecedente la seconda guerra mondiale.

Negli anni successivi, gli agricoltori locali attuarono alcuni interventi di selezione relativi alla scelta del materiale di riproduzione, e perfezionarono tecniche colturali tendenti ad anticipare e incrementare la produzione (ormonatura, irrigazione,

¹⁰ Su Pranu, Is Fenugus

concimazione).

Questi aspetti portarono probabilmente alla costituzione dell'attuale Spinoso sardo.¹¹ Storicamente la coltivazione di questa varietà ha interessato i Comuni di Serramanna e Villasor, mentre il Comune di Samassi si caratterizzerà per la produzione di varietà cosiddette lisce.

Nei Comuni di Serramanna e Villasor possiamo datare l'inizio della coltivazione intensiva intorno al 1946, grazie alla presenza di numerosi pozzi, questi Comuni, hanno sempre avuto una grande tradizione orticola, sfruttando le zone più fresche.

La tecnica colturale prevedeva la coltivazione in asciutto con impianto a febbraio, seguendo lo sviluppo naturale della pianta, la produzione veniva venduta agli ambulanti che commercializzavano il prodotto nei paesi vicini e nei periodi di maggior produzione si arrivava anche al mercato di Cagliari.

In seguito la coltura diventerà irrigua e questo garantirà una forte anticipazione della raccolta e il prodotto diventerà più remunerativo e le superfici coltivate si amplieranno notevolmente, iniziano così i primi commerci con la Penisola, con i mercati di Milano, Genova, la Spezia e Torino. Questi mercati venivano raggiunti dal Nord Sardegna tramite motonavi a cui il prodotto arrivava attraverso vagoni ferroviari. Per ridurre i costi, (provvigioni per intermediari e grossisti, trasporti), nacquero intorno alla fine degli anni cinquanta primi anni sessanta le prime cooperative della zona¹².

La coltura si dimostrò particolarmente redditizia, basti pensare che agli inizi degli anni sessanta, nei mesi di gennaio febbraio il carciofo spinoso riusciva spuntare un prezzo di quaranta lire al pezzo, la giornata di un operaio costava 400 lire¹³.

Intorno al 1965 fu introdotta a Samassi la varietà "Violetto di Provenza", particolarmente gradita dai mercati francesi e da quelli di Roma e Firenze. Da Samassi il Violetto di Provenza si diffuse a Villasor, Serramanna, Assemmini. Orosei e Valledoria e tutt'oggi rappresenta la varietà più diffusa a Samassi, Serrenti e Sanluri.

¹¹ Caratterizzato da un capolino più compatto e di maggiori dimensioni rispetto allo spinoso bosano.

¹² La prima fu nel 1959 la UPO di Serramanna, mentre negli anni successivi furono istituite la Cooperativa Ortofrutticola Villasor e La Collettiva e l'Ortofrutticola di Samassi

¹³ Facendo i paragoni con i costi attuali un carciofo dovrebbe essere pagato almeno 4,00 euro.

Sempre a Samassi è da rilevare l'importanza del "Romanesco", fu importata e coltivata per la prima volta circa trenta anni fa, negli anni novanta fu soppiantata dalla varietà Terom, intorno al 2000 ha ripreso la sua importanza grazie al nuovo clone denominato C3, con il quale si ottiene un anticipo di produzione di circa venti giorni rispetto al Romanesco comune, garantendo dei vantaggi commerciali.

Meritano rilievo due varietà di recente introduzione il Terom e il Tema 2000.

La varietà "Terom"¹⁴ si diffuse in Sardegna negli anni 1987/1988 con la realizzazione di alcuni campi dimostrativi in agro di Villasor.

Il Terom rappresenta la varietà più tardiva presente in Sardegna, con inizio della raccolta da febbraio fino a maggio ed è particolarmente gradito dai mercati della Toscana e dell'Emilia Romagna.

Sempre dal probabile incrocio tra Violetto di Toscana e Spinoso Sardo ha avuto origine un'altra importante varietà cioè il "Tema 2000"¹⁵.

La sua diffusione in Sardegna è avvenuta nel 1994-95 in alcune aziende di Villasor grazie all'azione dell'ERSAT. Attualmente è coltivata nel Medio Campidano, in particolare a Villasor, Serramanna e in alcune zone dell'Oristanese e del Sulcis. Presenta caratteristiche di maggiore produttività e precocità rispetto allo Spinoso Sardo, anche se di minor pregio da un punto di vista organolettico.

2. Situazione del comparto carciofo.

Dopo le oscillazioni riscontrate di anno in anno, da addebitarsi principalmente alle ricorrenti stagioni siccitose, la produzione del carciofo ha registrato, nelle annate 2002-2003 e 2003-2004 un positivo recupero, favorendo così il ritorno degli agricoltori ad una coltura che, per reddito e superficie interessata, rappresenta, nelle buone annate, una delle voci essenziali della Plv¹⁶ agricola sarda.

¹⁴Ottenuta nel 1985 dal Prof. Romano Tesi del Dipartimento di Agronomia dell'Università di Firenze attraverso un incrocio tra il Violetto di Toscana e lo Spinoso Sardo

¹⁵ Costituita anche essa dal Prof. Romano Tesi, è stata riprodotta nell'azienda Mastro Monaco di Rosignano (Livorno).

¹⁶ Produzione lorda vendibile per ettaro

Con una superficie coltivata di 12.902 ettari e 1.066.127 quintali raccolti nell'annata 2004-2005, la Sardegna si colloca al terzo posto a livello nazionale, dopo la Puglia e la Sicilia.

A causa delle avverse condizioni atmosferiche, caratterizzate da caldo eccessivo a settembre, da vento freddo a dicembre e da gelo sino alla fine del mese di gennaio e l'aggiunta di scarse precipitazioni, la produzione dell'annata 2005-2006 ha segnato una riduzione del 50 per cento rispetto all'anno precedente.

Al crollo della produzione si sono poi aggiunti quello dei prezzi e delle vendite. I pochi carciofi immessi sul mercato hanno spuntato infatti prezzi irrisori che sono invece saliti vertiginosamente una volta proposti al dettaglio. La conseguenza naturale è stato l'allontanamento del consumatore sardo dal prodotto locale e il suo orientamento all'acquisto di carciofi proposti a prezzi più accessibili provenienti da nuove zone di produzione, come la Grecia e l'Egitto, che stanno ormai invadendo e mettendo in seria difficoltà i mercati nazionali.

Nell'isola, la coltivazione del carciofo riguarda il Medio Campidano¹⁷ e il basso Sulcis¹⁸ che insieme interessano oltre il 60% del territorio regionale; la bassa valle del Coghinas¹⁹ e la valle dei Giunchi²⁰ con il 27% di superficie interessata; l'oristanese²¹ con il 10% del territorio regionale; Siniscola e Tortolì con appena lo 0,8 per cento.

Spinoso, Violetto di Provenza, Tema 2000, Terom e Romanesco sono le varietà più coltivate. Per il carciofo spinoso, che occupa il 75% dell'intera superficie investita, è stato avviato l'iter per il riconoscimento del marchio comunitario Dop.

Quasi il 25 per cento dell'intera produzione regionale, prevalentemente della varietà Violetto di Provenza, Spinoso e Terom, per una potenzialità di 70 milioni di capolini/anno nelle buone annate, viene destinata alla conservazione, al naturale, in salamoia e, principalmente, surgelata, e alla trasformazione, sott'oli, creme, sughi, a livello artigianale e agro-industriale.²²

¹⁷ Samassi, Villasor, Serramanna, Serrenti, Nuraminis, Sanluri,

¹⁸ Villarios, Giba

¹⁹ Valledoria

²⁰ Ittiri e Uri

²¹ Simaxis, Zerfaliu

²² Le aziende che trasformano sono dislocate in prossimità delle zone di produzione. Tra le principali, la Campus

3. *La DOP Spinoso di Sardegna.*

L'agro-alimentare della Sardegna ha avviato da anni un percorso fondato su un orientamento del sistema verso prodotti di "qualità" e di "eccellenza" destinati sempre più a identificare e caratterizzare il marchio "Sardegna" nel mondo.

La Sardegna è un regione che per posizione geografica, storia, cultura e tradizione vanta un gran numero di prodotti alimentari tramandati nel tempo sino ai giorni nostri. Alcuni di questi sono rinomati in tutto il mondo e costituiscono produzioni di alto pregio, per le procedure di lavorazione, le caratteristiche nutrizionali, organolettiche, di qualità e selezione delle materie prime.

Il patrimonio agricolo alimentare della Sardegna è stato oggetto di valorizzazione da parte dei produttori molto tempo prima che le denominazioni d'origine diventassero il principale strumento di tutela e promozione delle produzioni di qualità. Sin dagli anni 50 la protezione ha riguardato i formaggi, poi negli anni sessanta è stata la volta dei vini. La nascita dei Regolamenti CEE 2081 e 2082 del 1992, che hanno istituito le Dop, le Igp e le As, legando la qualità dei prodotti agro-alimentari al territorio e alla tradizione, ha reso obsoleta la nostra disciplina settoriale riconducendo, ad esclusione del vino, ad un quadro normativo la specificità alimentare e agricola.

La Sardegna, nonostante il suo notevole patrimonio agricolo e alimentare, può vantare ad oggi solamente 4 riconoscimenti comunitari, pari al 3 % della quota nazionale, riconducibili rispettivamente al settore dei formaggi e al settore delle carni ovine:

Il progetto di tutela e valorizzazione del carciofo spinoso di Sardegna si inserisce

di Barbara Congiu, la Conserve Alimentari di Piras e la Niscas di Salvatore Ena, di Decimoputzu, la Pomosarda di Dino Mudu di Samassi, la Green Gold di Ussaramanna. Da circa due anni è nata, nella zona industriale di Villacidro, una nuova azienda per la lavorazione industriale del carciofo. Si tratta della Macar srl, della Macolive Group, specializzata nel semilavorato, che si propone come punto di riferimento e stimolo per i produttori di tutta l'isola. L'azienda, che ha una potenzialità di trasformazione fino a 50 milioni di capolini a stagione, dispone di una zona di lavorazione e stoccaggio che si estende su 8 mila metri quadrati, con trenta macchine tornitrici, e di uno spazio esterno per l'ingresso e la prima scelta del prodotto in arrivo; si muove su sei linee di lavorazione: cuori di carciofo al naturale, surgelati, fermentati, in salamoia pesante (a lunga conservazione), marinati, refrigerati. Gli scarti, riciclati, verranno utilizzati per l'alimentazione animale. La ricerca di materie prime di qualità ha spinto la Macar a fare investimenti in campo agricolo, anche nel Basso Sulcis, precisamente nella zona di Porto Pino, zona particolarmente vocata per la coltivazione del carciofo. I prodotti Macar raggiungono la penisola e il Nord Europa

nell'ambito di un programma più ampio di salvaguardia dei prodotti del patrimonio agro-alimentare più rappresentativi e maggiormente legati al territorio della Sardegna, di promozione dell'aggregazione dei produttori e di tutti i soggetti che intervengono nella filiera. Infatti, la qualità, soprattutto in un comparto assai complesso come quello carcioficolo, diventa cultura vincente quando nasce dal coinvolgimento attivo di tutti i processi di filiera e dei rispettivi operatori fino al momento della vendita e distribuzione al cliente finale.

Importante in tal senso risulta il programma attuato per la costituzione dalla MOC²³ attraverso il Programma Operativo Multiregionale, "Servizi per la valorizzazione commerciale delle produzioni agricole meridionali"²⁴, La MOC ha il compito di coordinare, in base alle esigenze del mercato, le produzioni agricole dalla fase di programmazione a quella di commercializzazione con l'obiettivo di una maggiore remunerazione dei fattori produttivi.

L'obiettivo principale che la MOC Ortosarda S.p.A. intende perseguire riguarda lo sviluppo commerciale delle produzioni ortofrutticole più importanti della Sardegna²⁵, da realizzarsi sia attraverso la concentrazione dell'offerta che attraverso la valorizzazione qualitativa dei prodotti. A tal fine, la MOC dovrà coordinare e sovrintendere tutta quella serie di attività che stanno a monte della vendita e che le consentono di presentarsi nel mercato con un'offerta forte, sia quantitativamente che qualitativamente e con un portafoglio prodotti ampio, variegato ed avente i requisiti atti a soddisfare le esigenze dei consumatori.

Detto questo, con riferimento alle produzioni carcioficole, la MOC non dovrà solo vendere, ma anche occuparsi della programmazione delle produzioni, di individuazione delle aree e delle varietà più interessanti, di definizione di disciplinari di produzione e di commercializzazione, della logistica, trasporti e di sviluppo di sinergie fra le imprese aderenti.

Con lo stesso intento si persegue una continua sensibilizzazione verso i produttori al fine di costituire forme di aggregazione quali: Comitati, Cooperative, consorzi,

²³ Macro Organizzazione Commerciale

²⁴ Inserito nel quadro Comunitario di Sostegno 94-99 Reg. CE 2091/93.

²⁵ Carciofi; pomodori, verdura a foglia, asparagi, agrumi, meloni, angurie, fragole, pesche.

associazioni organizzazioni di produttori con la finalità di promuovere commercializzare le produzioni oltre ad offrire una vasta gamma di servizi agli operatori dell'intera filiera, ed ancora, la costituzione di piattaforme distributive finalizzate alla razionalizzazione degli aspetti legati all'offerta dei prodotti con benefici per tutti gli operatori.

L'interessamento alla valorizzazione delle produzioni del carciofo deriva dalla constatazione che esso riveste un importante ruolo nell'ambito del sistema socio-economico della Sardegna che per tradizione e cultura viene da sempre definito ad "economia agro-pastorale". Il principio fondamentale sul quale si fonda la richiesta della DOP (Denominazione di Origine Protetta) per il Carciofo Spinoso di Sardegna è la qualità e le caratteristiche distintive del prodotto che sono strettamente legate al territorio, tutte le fasi di produzione, trasformazione ed elaborazione del carciofo possono ben identificarsi in aree geograficamente delimitate.

Il risultato finale dell'importante riconoscimento è la determinazione di una qualità convenzionale di carattere normativo che, sulla base di parametri oggettivi, consentirà di fissare la soglia d'accettazione del Carciofo Spinoso di Sardegna nella categoria della DOP, identificando, quindi, il prodotto stesso con una denominazione che corrisponde al nome geografico della zona di produzione o d'origine.

L'ottenimento di tale riconoscimento consentirà il raggiungimento di un duplice obiettivo: quello di garantire al consumatore di carciofo la corrispondenza del prodotto alle sue aspettative, relative agli aspetti igienico-sanitari e a quelli connessi con le qualità intrinseche o merceologiche del prodotto; ed offrire ai produttori una domanda meno aleatoria e più continua.

5. La struttura dell'industria.

La fisionomia prevalente delle aziende agricole sarde è quella di aziende piccole, di proprietà e a conduzione familiare, questo è quello che emerge dalle ultime statistiche agrarie diffuse dall'ISTAT.

I dati rivelano che il 34,43% delle aziende ha una superficie agricola utilizzata²⁶ inferiore ad un ettaro e comunque circa il 65% non si estende oltre i cinque ettari²⁷.

Solo il 2,09% delle aziende agricole sarde lavora su estensioni superiori a cento ettari.

Più di un terzo delle aziende è costituito da un solo corpo di terreno con una superficie agricola utilizzata che, nel 70% dei casi, è inferiore ad un ettaro.

Sono il 78,98% gli imprenditori agricoli sardi che lavorano su terreni di proprietà e solo il 13,10% li integra con appezzamenti in affitto, mentre il 7,92 % ricorre ad altre forme di possesso o a combinazioni tra le stesse.

L'analisi dei dati relativi alle forme di conduzione esprime il predominante carattere familiare dell'agricoltura isolana.

L'85,19% delle aziende utilizza solo la manodopera familiare, a queste si aggiunge il 10,99% delle aziende condotte con manodopera familiare prevalente ma non esclusiva.

Per quanto concerne l'utilizzo di mezzi meccanici, quelli più diffusi sono, trattrici, motocoltivatori e motofresatrici, è irrisorio l'utilizzo di macchinari per la raccolta completamente automatizzata di alcuni ortaggi.

I mezzi più imponenti, quali ad esempio trattrici e mietitrebbiatrici, sono, in genere, forniti da terzi, mentre per i mezzi meno onerosi è prevalente la proprietà e poco diffusa la comproprietà.

²⁶ **Superficie agricola utilizzata (SAU)** Misura della superficie destinata alle produzioni agricole; si ottiene togliendo dalla superficie produttiva aziendale quella destinata a bosco.

²⁷ In controtendenza rispetto all'andamento nazionale che vede la dimensione fondiaria media in 5 ettari di SAU

Poco meno dell'1% delle aziende utilizza attrezzature informatiche e tra queste il 54,65% le utilizza per la gestione delle coltivazioni o allevamenti.

6. Il mercato ed il comportamento concorrenziale.

1. Che cosa si vende.

Le interviste condotte hanno evidenziato che oltre al carciofo, che come noto costituisce attualmente il prodotto orticolo principale della zona, i produttori locali hanno anche marginalmente differenziato le produzioni in altre coltivazioni, quali ad esempio basilico e carote. E' minoritaria la quota degli intervistati (13,01%) che hanno dichiarato non coltivare il carciofo ma dedicarsi esclusivamente ad altre coltivazioni (ad esempio di frumento) o all'allevamento.

Dalle interviste emerge che la differenziazione in altre varietà culturali appare giustificata dall'intento di alimentare una qualche produzione durante tutto il corso dell'anno e dal compensare i rischi relativi alla variabilità dei prezzi di vendita dei vari prodotti. La presenza di varietà colturali in capo allo stesso produttore appare anche correlata con la preferenza per accesso diretto ai canali di vendita al consumo, attraverso approvvigionamenti di punti vendita locali.

In termini di varietà colturali, appare che le produzioni della zona siano caratterizzate da un progressivo cambiamento nel mix, per quanto riguarda, in particolare, il relativo declino delle coltivazioni di spinoso sardo rispetto ad altre varietà apparentemente più resistenti ed a maggiore resa.

Tale comportamento avviene pur in presenza del processo di riconoscimento del DOP per il carciofo spinoso sardo, che potrebbe contribuire a processi di valorizzazione del prodotto in questione. Si segnala, al riguardo, che ovuli di carciofo spinoso sardo sono stati però venduti a produttori esteri che avrebbero avviato nelle rispettive località delle produzioni poi commercializzate evidenziandone le tipicità sarde del prodotto.

Si è rilevata anche una disponibilità a considerare l'introduzione di nuovi prodotti orticoli, motivata dalla relativa insoddisfazione per i margini di redditività delle coltivazioni attuali. Non si sono ravvisati però effettivi programmi di innovazione di prodotto, quanto l'aspettativa che utili informazioni e supporti in merito possano

avvenire da parte delle autorità e degli enti regionali.

In merito al livello di lavorazione del prodotto, si è rilevata l'assoluta prevalenza di ortaggi di I gamma (prodotto fresco), ed in misura inferiore di IV gamma (tagliati e confezionati pronti all'uso). Una parte relativamente minore delle coltivazioni sarebbe destinata alle produzioni di II gamma (conserve, sottoli e sottaceti), i cui stadi di lavorazione sarebbero quelli realizzati soprattutto in Puglia.

La produzione di I gamma presenta dei limiti dettati dalla modesta capacità di differenziare il prodotto fresco e dai suoi vincoli di trasportabilità e durata nel tempo. La produzione di IV gamma, da questo punto di vista, presenta delle opportunità di arricchire il valore del prodotto, oltre a quelle di incontrare meglio le emergenti esigenze dei consumatori.

La produzione di II gamma (come eventualmente quella di III, surgelati, e di V, prodotti sottoposti a cottura, lessatura, grigliatura e pastorizzati), la quale comporta un riposizionamento radicale dell'ortaggio in altre categorie di prodotto, è di modesto rilievo. Le relazioni tra le attività produttive orticole e le aziende agro-industriali locali (ergo, regionali) appaiono tenui e sporadiche, e sembrano mancare, pertanto, le condizioni di scala, continuità ed affidabilità necessarie per un riassetto strategico in prospettiva di filiera agro-alimentare-agro-industriale, almeno nel breve-medio periodo.

2. Perché e come si acquista.

Per quanto lo studio non disponesse di mezzi per svolgere ricerche sulle attitudini e comportamenti dei consumatori, le interviste hanno consentito di evidenziare le percezioni degli operatori del settore in merito ai fattori e meccanismi che condizionano l'acquisto del prodotto da parte dei consumatori finali.

Le produzioni sono solo in parte destinate al mercato locale, mentre i consumatori finali dei carciofi sono soprattutto quelli delle regioni centrali e settentrionali italiane. Il mutamento della struttura familiare e degli stili di vita ha comportato, con particolare evidenza negli ultimi 5 anni, un cambiamento nei consumi alimentari che avrebbe

influenzato, in parte, anche il prodotto locale. La relativa mancanza di tempo disponibile per la cucina dei cibi, in particolare, comporta il declino della disponibilità ad acquistare ortaggi freschi, quali i carciofi, che richiedono operazioni di preparazione alla cottura relativamente laboriose e lunghe.

Le preferenze delle famiglie appaiono orientarsi in modo sempre maggiore verso prodotti di IV gamma, che consentono di ridurre le operazioni di lavaggio e pulitura prima del consumo del prodotto fresco o della cottura. Per via dei medesimi vincoli di tempo, inoltre, le preferenze di consumo si riorienterebbero verso l'uso del carciofo per la cottura, considerate le operazioni che si rendono comunque necessarie per la consumazione del prodotto in questione come fresco.

A fronte del riorientamento verso la produzione di IV gamma, si segnala però anche una tendenza verso il contenimento della spesa familiare per il prodotto in questione. Anche se questo continua a mantenere la sua presenza nel budget delle famiglie, appare che le quantità consumate possano essere ridotte a vantaggio comunque della qualità dei capolini.

3. Come si arriva al mercato.

La maggior parte delle produzioni di carciofi è venduta direttamente in mercati ortofrutticoli (89,83% degli intervistati telefonicamente che coltivavano carciofi) od alla Grande Distribuzione Organizzata (GDO) (74,58%). Un numero relativamente inferiore della sotto-popolazione degli intervistati in questione si avvale anche di grossisti (8,47%) o colloca il prodotto direttamente in punti vendita (3,39%).

Il canale dei mercati ortofrutticoli appare presentare le migliori condizioni per apprezzare il prodotto, ma sembra anche richiedere delle maggiori capacità di gestione e di coordinamento per poterne trarre i vantaggi. Gli intervistati delle cooperative hanno illustrato i meccanismi che condizionano la formazione e la variazione dei prezzi nei mercati ortofrutticoli, evidenziando in particolare come errori di gestione nelle quantità e qualità offerte nel mercato possano comportare crolli dei prezzi e conseguenti erosioni di margini di ricavo. Tali equilibri sarebbero messi a

rischio dai comportamenti individuali e non coordinati, nei casi in cui la prospettiva di un guadagno a breve termine sia tale da pregiudicare la stabilità dei prezzi e le prospettive di reddito per gli altri operatori del settore.

Appare condivisa, tra gli operatori intervistati, la visione per cui sia necessario il coordinamento delle offerte nei mercati ortofrutticoli al fine di contenere comportamenti concorrenziali i cui effetti a breve termine (la riduzione del prezzo ed il soddisfacimento della domanda) inducono comportamenti svantaggiosi nel medio-lungo termine (venire meno della cooperazione nella programmazione delle produzioni e della commercializzazione). Tuttavia, appare che operatori non coinvolti nel coordinamento produttivo e commerciale (ergo, produttori 'indipendenti' non soci di cooperative) possano trarre da comportamenti individualistici dei redditi occasionalmente più convenienti rispetto alla disciplina dell'azione coordinata.

Il canale della GDO, che ha assunto un peso crescente nel corso degli ultimi anni, offre il secondo principale canale di sbocco al mercato per le produzioni locali. La GDO tende a manifestare una forza contrattuale tale da imporre il rispetto di specifiche caratteristiche di qualità, quantità, e tempi di approvvigionamento, che appaiono essere meglio sopportabili da organizzazioni produttive e commerciali coordinate (ergo, cooperative). La GDO tende inoltre a dettare pressoché unilateralmente le condizioni economiche degli acquisti, divenendo, col tempo, un vincolo sulla redditività conseguibile dai produttori sia individuali sia in forma cooperativa.

Il collocamento del prodotto in punti vendita appare infine conseguire livelli di redditività relativamente più soddisfacente, anche se la sua incidenza è modesta e circoscritta a mercati locali o di nicchia.

Nel complesso, i soggetti intervistati telefonicamente e coltivatori di carciofi si sono detti in maggioranza abbastanza insoddisfatti dei canali di vendita (40,35%) o molto insoddisfatti (35,09%). Una parte comunque non indifferente degli intervistati si sono invece detti tra abbastanza (21,05%) e molto soddisfatti (3,51%).

4. Qual è il prezzo di vendita.

La formazione del prezzo del prodotto carciofo appare condizionato da diversi meccanismi. L'intensità della domanda varia col tempo in ragione delle stagioni e del clima. Il clima stesso condiziona inoltre la produttività ed i ritmi delle coltivazioni, potendo ora le gelate ora la siccità ed il caldo determinare una produzione più o meno voluminosa e più o meno lenta. I prezzi sono inoltre determinati anche dal comportamento degli operatori, più o meno allineato alle indicazioni delle rilevazioni giornaliere dei prezzi. Oltre agli operatori regionali e nazionali, il mercato ha visto l'emergere, negli ultimi anni, anche di operatori stranieri, ed in particolare extra-UE, i quali appaiono in grado di offrire produzioni a prezzi particolarmente concorrenziali.

Con riferimento ai prezzi dei mercati ortofrutticoli, il database online dell'ISMEA – Istituto di Servizi per il mercato Agricolo Alimentare offre la possibilità di tracciare l'andamento dei prezzi di vendita del prodotto in questione nel tempo, con distinzione tra i prezzi all'origine, all'ingrosso, ed al dettaglio. I dati raccolti si riferiscono ai prezzi medi del carciofo (tra le varie varietà rilevate) mensili nazionali (prescindendo, cioè, dalle pur significative variazioni che sussistono tra i diversi mercati ortofrutticoli nazionali).

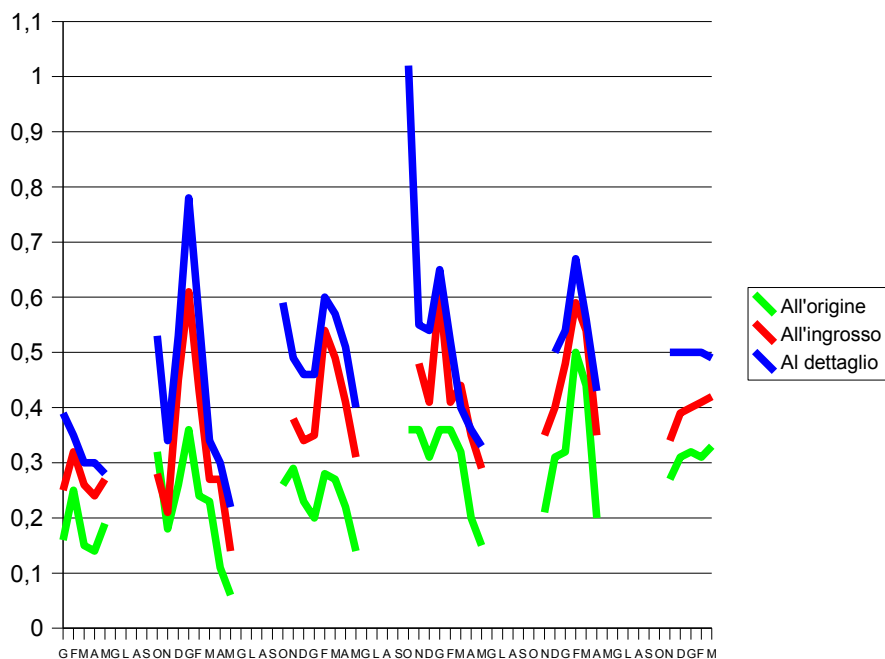
Le rilevazioni sono illustrate nel grafico 1. I valori, presentano, nel periodo da gennaio 2001 a marzo 2006, un prezzo medio all'origine di 0,26 euro al Kg, all'ingrosso di 0,38 euro al Kg, e al dettaglio di 0,48 euro al Kg. Lo spread tra il prezzo all'ingrosso e quello all'origine (mediamente 0,12 euro) è del 54% rispetto al prezzo all'origine. Lo spread tra il prezzo al dettaglio e quello all'ingrosso (0,08 euro) è del 25% rispetto a quello all'ingrosso.

Come anche evidente dal grafico, i prezzi in questione manifestano una relativa variabilità nel tempo. La variabilità è massima per i prezzi al dettaglio (dev. st. 0,15), relativamente minore per quelli all'ingrosso (dev. st. 0,1) e per quelli all'origine (dev. st. 0,09).

I prezzi medi rilevati da fonte ISMEA mostrano una tendenza all'aumento. Prendendo in considerazione i periodi ottobre-maggio degli anni 2001-02, 2002-03, 2003-04, e 2004-05, si evidenzia come il prezzo medio all'origine sia aumentato da 0,22 a 0,33

euro/Kg (+50%); quello all'ingrosso da 0,33 a 0,45 euro/Kg (+35,8%); quello al dettaglio da 0,45 a 0,54 euro/Kg (+20%).

Grafico 1. Andamento dei prezzi del carciofo nei mercati ortofruitticoli in Italia, gennaio 2001-marzo 2006, valori in euro per Kg (fonte data base online ISMEA).



Nel periodo in cui si svolsero le interviste telefoniche, le particolari condizioni climatiche dell'ultimo inverno avevano determinato delle circostanze di produzione per le quali il prezzo dei carciofi era andato incontro ad una inaspettata riduzione. Gli intervistati risposero in ampia maggioranza (78,95%) di attendere una riduzione dei prezzi per il futuro, anche se tale risposta può essere stata fortemente condizionata dagli allarmismi per le particolari condizioni climatiche recenti.

5. Le difficoltà nel processo di commercializzazione.

Le informazioni raccolte tramite le interviste attestano la presenza di numerose difficoltà percepite relative alla fase della commercializzazione dei prodotti in

questione. In sintesi, i fattori e meccanismi principali di difficoltà sono:

1. L'aumento dei costi relativi alla commercializzazione, ed in particolare per quanto riguarda gli imballaggi ed i trasporti. Plausibilmente, l'aumento dei costi appare giustificabile sulla base di fattori economici generali, in particolare l'aumento della domanda di materie prime di imballaggio (legno, plastica) anche in relazione all'incremento dell'attività economica nell'est asiatico, e l'aumento del costo dei combustibili in relazione all'andamento del prezzo del petrolio.
2. Mancanza di cooperazione tra gli operatori economici per il coordinamento delle produzioni offerte sul mercato, dettati da logiche speculative di breve termine piuttosto che dalla possibilità di beneficiare dalla stabilità dei prezzi in prospettive di medio lungo termine.
3. Erosione progressiva, nel tempo, degli elementi di caratterizzazione delle produzioni locali, come drammaticamente testimoniato dall'utilizzo di ovuli di spinoso sardo in produzioni avviate all'estero, in paesi extra-UE, i quali appaiono oggi in grado di accedere aggressivamente ai mercati nazionali anche sulla base di vantaggi di costo locali.
4. Modesta capacità di collocazione del prodotto all'estero, sia per difficoltà logistiche, sia per i diversi stili di vita e consumo, sia per le innovazioni e gli investimenti necessari nell'apprendere i sistemi di distribuzione e comunicazione.

7. Criticità del settore.

Sulla base delle predette informazioni, appare che il settore sia caratterizzato da diversi elementi di criticità.

1. La frammentazione delle produzioni.

Per frammentazione delle produzioni si intende qui un fenomeno non tanto relativo alla parcellizzazione della proprietà fondiaria, quanto alla disaggregazione dei comportamenti relativi alla produzione ed alla commercializzazione dei prodotti agricoli. Se da un lato diversi produttori locali partecipano a forme di coordinamento delle attività (in particolare, come soci di cooperative), un discreto numero di loro tuttavia non prende parte a forme di associazionismo o cooperazione. Dei 59 operatori del carciofo contattati nel sondaggio telefonico, ad esempio, 22 (38% circa) hanno dichiarato di non coordinare la propria produzione con altri operatori.

Il comportamento disaggregato comporta una programmazione delle varietà colturali priva di condivisione e coordinamento con altri operatori, ma si può manifestare anche in una commercializzazione condotta su criteri individuali e talvolta opportunistici, e una soggezione a condizioni di rischio di diverso tipo, da quello climatico a quello di mercato, dalle minacce della concorrenza alla debolezza verso acquirenti dal forte potere contrattuale.

Il comportamento disaggregato appare determinato dall'assenza di attitudini alla cooperazione, o dal deterioramento di tale attitudine che pure poteva esistere in passato, eventualmente giustificata da disillusioni verso i risultati conseguiti dalle forme di associazionismo o cooperazione rispetto alle aspettative. Il comportamento disaggregato appare particolarmente presente laddove la produzione agricola ha assunto un ruolo marginale nel reddito familiare, ma può essere anche presente in operatori che hanno maturato la convinzione di poter conseguire livelli di redditività maggiore con gestioni individualistiche, ovvero in casi in cui sussiste una profonda diffidenza e sfiducia verso la cooperazione se non esplicitamente verso le persone più attive nell'amministrazione delle cooperative.

2. Il rafforzamento della cooperazione.

Una seconda criticità del settore appare la necessità di rafforzare i legami di cooperazione, intendendo per questo l'accettazione di condizionamenti sul proprio comportamento in relazione alla condivisione di obiettivi comuni con altri operatori (non, pertanto, la formale adesione a società cooperative, per quanto questa tipicamente comporti un comportamento cooperativo).

Diversi operatori del settore in questione già appaiono prendere parte in forme di cooperazione nella produzione, nelle vendite, nella commercializzazione dei prodotti sotto le insegne di un marchio comune. Tale cooperazione tipicamente avviene proprio in relazione all'appartenenza a società cooperative, in particolar modo quelle di maggiore rilievo locale Società Cooperativa Agricola Ortofrutticola ed Agrisarda.

Proprio la presenza di diverse cooperative, peraltro, testimonia come i benefici della cooperazione siano percepiti come alternativi a quelli della ricerca di formule organizzative e gestionali alternative. In merito alle motivazioni che condussero alla creazione di nuove cooperative e che possono ancora determinare la preferenza per cooperative di dimensioni relativamente modeste, appare sussistere una esigenza di imprenditorialità ed innovazione che non sempre la governance delle cooperative consolidate può permettere.

Le percezioni degli operatori che partecipano in cooperative, comunque, appaiono solide nel preferire le formule organizzative e gestionali della cooperazione rispetto a quelle disaggregate. Appare, al contempo, che vi possano essere delle potenzialità inesprese nell'attivare forme di cooperazione tra le società cooperative stesse, di modo da ricomporre con processi di aggregazione una capacità produttiva e di 'sistema' altrimenti non sfruttata. Alcuni esempi isolati, come la cooperazione tra la Agrisarda e la cooperativa Terra e Sole di Pula, testimoniano comunque la possibilità di processi di integrazione.

3. *L'indeterminatezza strategica.*

Una terza criticità del settore appare l'indeterminatezza strategica del posizionamento dei prodotti, in situazione ambivalente rispetto alle strategie di scala e di diversificazione. Da un lato, infatti, i prodotti agricoli appaiono caratterizzati da un comportamento strategico da *commodity*, ossia prodotto indifferenziato rispetto a quelli ottenuti da altri operatori agricoli, insieme con i quali risente, come *price-taker*, delle condizioni di mercato come date. In questo comportamento strategico, la riduzione dei costi e la scala di produzione risultano essere fattori decisivi. Da un altro lato, tuttavia, i prodotti agricoli possono essere, in una certa misura, caratterizzabili attraverso unicità esclusive, che possano consentire alcuni margini di manovra per operare come *price-maker*, nel caso in cui l'esclusività sia tale da consentire di spuntare un *premium price* rispetto a prodotti succedanei ma non perfettamente sostituibili. In questo comportamento strategico, il perseguimento di elementi di unicità esclusiva, ed il loro riconoscimento attraverso forme tutelate di identità (ad esempio, i riconoscimenti DOP e IGP), risultano essere fattori decisivi.

Rispetto a questi due comportamenti strategici, gli operatori del settore appaiono in un posizionamento indeterminato. L'aggregazione in forme di cooperazione e l'orientamento verso coltivazioni a maggiore resa appaiono funzionali al rafforzamento della presenza nei mercati ortofrutticoli nazionali e del rapporto contrattuale con la GDO. Viene mantenuta una differenziazione del prodotto, che infatti è specificatamente richiesto da parte di alcuni acquirenti sulla base della sua reputazione. Tale orientamento, tuttavia, appare non coerente con i propositi di valorizzare gli elementi di unicità esclusiva delle produzioni locali, come ad esempio il traguardo posto del riconoscimento del DOP spinoso sardo. I differenziali di rendimento nei campi, ad esempio, ha comportato una progressiva riduzione proprio delle coltivazioni di carciofo spinoso, a vantaggio delle varietà colturali più resistenti e produttive.

4. *La debolezza del marchio.*

Un quarto elemento di criticità si ravvisa nella formazione e sfruttamento di un forte

marchio commerciale. I produttori locali (in forma associata) fanno uso di marchi commerciali propri, che appaiono consentire una soddisfacente identificabilità e positiva reputazione e notorietà delle produzioni. Gli effetti positivi dei marchi appaiono più rilevanti nel canale di vendita dei grossisti o dei mercati ortofrutticoli, mentre non sembra che i marchi siano in grado di provocare una posizione contrattuale più forte nei confronti della GDO.

Appare comunque che il settore non sia caratterizzato da marchi commerciali fortemente identificabili dai consumatori, per quanto la questione sarebbe da approfondire con studi rivolti alle percezioni ed attitudini dei consumatori nei mercati di sbocco rilevanti.

La formazione dell'identità del prodotto, inoltre, appare suscettibile di significativi sviluppi rispetto alle connotazioni attuali e tradizionali. I vertici delle aziende appaiono condizionati da un'idea del prodotto fortemente legata alla produzione, mentre minori se non trascurabili (e, di fatto, minimizzate) appaiono eventuali ulteriori caratterizzazioni in grado di definire una "idea" da commercializzare, piuttosto che un ortaggio.

5. L'accesso ai mercati internazionali.

Un quinto elemento di criticità appare l'esplorazione delle potenzialità di mercati internazionali. Il principale mercato di sbocco attuale e consolidato si colloca nell'ambito nazionale, e precedenti esperienze di accesso a mercati internazionali appaiono essere state modeste, sia per vincoli di carattere regolamentare, aggressività dei concorrenti stranieri, attaccamento "sciovinista" alle produzioni nazionali, caratteristiche climatiche e stili di consumo, distanze da coprire e limiti dei tempi di durata del prodotto. Non si sono rilevate, tuttavia, iniziative significative di esplorazione o sondaggio di nuovi mercati, o di innovazione di prodotto in grado di conseguire riposizionamenti sulla base delle unicità esclusive (DOP, IGP) poste come traguardi.

6. Le aspettative per il futuro.

Un sesto elemento di criticità è stato individuato nelle aspettative per il futuro da parte degli operatori stessi. Gli operatori del carciofo raggiunti telefonicamente manifestavano in assoluta maggioranza uno stato molto insoddisfatto della redditività delle produzioni (83%) ed una aspettativa al peggioramento (34%) o al peggioramento deciso (63%). Anche le interviste di persona manifestarono una incapacità di prevedere l'evoluzione del settore, insieme con delle aspettative rivolte comunque al peggioramento soprattutto per via della riduzione del potere negoziale verso la GDO, della concorrenza da parte dei paesi extra-UE, dei crescenti costi di alcuni fattori produttivi quali gli imballaggi ed i trasporti.

8. Strategie e politiche di sviluppo.

Sulla base delle informazioni raccolte in merito all'ambiente, alla struttura, ed alle dinamiche in atto nel settore, appare plausibile delineare una possibile traiettoria di strategie e politiche di sviluppo del settore. Tale traiettoria, che sintetizza la percezione delle tendenze in atto, può offrire un utile metro di riferimento per le future indagini ed analisi. Essa si compone delle seguenti fasi:

1. *Attivare processi di integrazione organizzativa*, ossia di assetti funzionali alla compartecipazione alla definizione dei problemi strategici del settore ed alla ricerca di soluzioni e politiche condivise. In tal senso possono essere inquadrati iniziative supportate a livello regionale (ad esempio, organizzazioni di produttori) o anche solo animate a livello locale. Appare fondamentale, per la realizzazione di questa fase, la presenza di elementi di leadership in grado di ispirare visioni, sostenere motivazioni, e soprattutto rimuovere ostacoli alla collaborazione.
2. *Costruire risorse strategiche*, ossia elementi di unicità esclusiva delle produzioni locali, in grado di trarre il settore fuori dalla “*commodization*”, ossia dal rischio strategico dell'indifferenziazione dei prodotti rispetto ai concorrenti. In tal senso possono essere inquadrati iniziative rivolte all'affermazione e tutela delle produzioni anche con riconoscimenti quali DOP e IGP, e al rafforzamento dell'identità del prodotto insieme con la valorizzazione culturale del territorio.
3. *Coltivare e sviluppare capacità aziendali in particolare nei processi di marketing, programmazione, e controlli di qualità*. Tali funzioni dovrebbero consentire di attivare programmi rivolti alla migliore comprensione degli stili di consumo, all'esplorazione di nuovi mercati anche a livello internazionale, ed alla garanzia di caratteristiche qualitative elevate delle produzioni, necessarie per un posizionamento strategico più elevato (*'upmarket'*) rispetto alle produzioni concorrenti.