

GIUSEPPE MAROTTA*

Modelli di responsabilità sociale e creazione di valore nell'impresa agricola multifunzionale

Lettura tenuta il 19 marzo 2015

I. INTRODUZIONE

A partire dallo scorso decennio si è assistito a un acceso dibattito, politico e scientifico, sorto attorno a due grandi temi: quello ambientale, legato in particolare alla questione dei cambiamenti climatici, e quello alimentare, inteso, principalmente, come sicurezza per la salute dei consumatori.

Dal punto di vista istituzionale, in una prima fase (*civil law*) le problematiche ambientali sono state affrontate introducendo norme e standard, percepite dall'impresa come un costo/vincolo a danno del loro potenziale competitivo. A fronte di tale situazione, l'agroalimentare europeo ha reagito esaltando le proprie specificità e qualità distintive, assumendo come riferimento strategico le rinnovate e mutevoli istanze della società.

In seguito, a partire dai primi anni del XXI secolo, sotto la spinta dell'Unione Europea si è dato avvio a una nuova fase (*common law*). La Commissione Europea, con la pubblicazione del Libro verde (2001) sulla responsabilità sociale delle imprese ha, difatti, promosso un interessante dibattito sulla necessità di comportamenti consapevoli e responsabili da parte di tutti gli *stakeholder* del sistema economico. In questa fase si è assistito all'affermazione di nuovi concetti di ambiente e sicurezza alimentare, intesi non solo più come vincolo da rispettare, ma anche come risorse strategiche da valorizzare ai fini di una maggiore competitività delle imprese agricole. Ciò ha contribuito all'affermazione di una nuova concezione del fare impresa, nella quale una delle variabili strategiche fondamentali diviene l'integrazione, volontaria, nel-

* Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi quantitativi (DEMM), Università del Sannio, Benevento

le strategie produttive e commerciali, delle preoccupazioni ambientali (come la riduzione delle emissioni CO₂ in atmosfera, la produzione di energia da fonti rinnovabili, il mantenimento del paesaggio, ecc.) e sociali della comunità (tra cui l'attenzione alle condizioni di lavoro, alle discriminazioni di genere e razza, alla salvaguardia di valori etici, ecc.). L'orientamento alla responsabilità sociale da parte delle imprese apre, così, nuovi orizzonti competitivi in cui i valori etici assumono un riferimento strategico fondamentale.

Alla luce di tali prospettive analitiche, il presente lavoro intende contribuire al dibattito teorico economico-agrario, portando l'attenzione sul tema della responsabilità sociale d'impresa, tradizionalmente oggetto di studi aziendalistici, ma che, oggi, l'evoluzione della società e dei mercati pone al centro dell'analisi delle strategie di riposizionamento competitivo anche delle moderne imprese agricole.

2. CONSUMO CRITICO E RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA

Il moderno cittadino-consumatore è sempre più attento e sensibile alle tematiche legate alla produzione di cibo e, in particolare, ai suoi metodi di lavorazione – dall'inquinamento dell'eco-sistema alla perdita della biodiversità, dalle condizioni di allevamento animale alla manipolazione genetica, dalle nuove forme di sfruttamento del lavoro all'aumento delle disuguaglianze sociali – il che alimenta numerose e nuove nicchie di mercato (social oriented) da soddisfare.

In questa nuova ottica, il cittadino-consumatore diventa un nuovo *stakeholder* dell'impresa, in grado di influenzarne le scelte strategiche, orientandole sempre più verso comportamenti socialmente responsabili.

Di conseguenza, mentre in passato alla componente soggettiva della domanda, che riflette il gusto personale del consumatore, veniva attribuita poca importanza, ed era considerata solo in maniera residuale, oggi, invece, alla stessa viene riconosciuto un ruolo cruciale nel mercato (Fabris, 2003).

Appare dunque chiara la necessità di interpretare in maniera nuova la moderna domanda di consumo, la quale non è più legata al semplice bisogno di tipo alimentare, il che ne rende le tradizionali variabili esplicative (prezzo, prezzi relativi e reddito) insoddisfacenti e, al tempo stesso, determina la formazione di differenti strutture di mercato (Belletti, Marescotti, 1995; Parmiggiani, 2001; Passatelli, 2004; Casati, Sali, 2005).

Gli attuali stili di vita legati alla sostenibilità ambientale e alla condanna degli sprechi, oggi sono sempre più apprezzati dal consumatore, il quale tende

a privilegiare prodotti a marchio che si differenziano per la loro attenzione alla dimensione etica e valoriale e che forniscono informazioni di tipo *credence*¹ (Peri, 2006). Anche a seguito dell'attuale crisi economica, e ai gravi effetti che si sono riversati sull'agroalimentare, il consumatore non sembra voler rinunciare a stili di vita e modelli di comportamento improntati su scelte di acquisto critiche e responsabili (Censis, 2014), all'insegna del *downgrading* dei comportamenti di consumo ("consumare meno, consumare meglio").

Per il consumatore post-moderno «l'acquisto di un bene diventa un modo attraverso cui l'individuo esprime la sua cultura, partecipa alle relazioni sociali, definisce la propria identità» (Cicia et al., 2011). Nelle scelte di acquisto, il consumatore pone sempre più attenzione al legame tra il prodotto e territorio, al modo in cui tale prodotto viene lavorato (utilizzo di tecniche che salvaguardino l'ambiente attraverso l'efficienza energetica e a basso impatto), al rispetto e alla valorizzazione delle risorse naturali e paesaggistiche, alla riduzione dei tempi di trasporto (km0 e filiera corta), al rispetto delle normative in tema di sicurezza alimentare, alle certificazioni di prodotto, alle condizioni di lavoro e al rispetto dei diritti dei lavoratori, all'inclusione, al recupero delle tradizioni locali e delle identità territoriali. In sostanza, il nuovo cittadino-consumatore non acquista più solo beni "materiali" (cibo) ma anche beni "immateriali" (segni, immagini e illusioni) (Baudrillard, 1981).

Tali rinnovati bisogni e preferenze del consumatore hanno assunto, a partire dall'inizio dell'ultimo millennio, un ruolo decisivo nella "moralizzazione dei mercati", in quanto alle imprese è stato chiesto il rispetto di standard qualitativi e norme etiche sempre più elevati (Parmiggiani, 2006; Pencarelli, Forlani, 2006) e, quindi, anche la "produzione" di risorse immateriali (Marini, 2000; Gorz, 2004).

Proprio nell'ambito di queste nuove tendenze si è iniziato a parlare, dall'inizio del secolo scorso, di consumatore neo-soggettivista, definito "critico" (nella misura in cui presta attenzione agli aspetti negativi insiti nei modelli di produzione) e "responsabile" (orientato a valutare il costo sociale del prodotto che acquista). Un consumatore che, nelle proprie scelte di acquisto, va oltre il semplice fine utilitaristico, valutando oltre al prezzo e alla qualità del bene/prodotto, altre componenti, di tipo immateriale, in particolare gli effetti della sua produzione sull'ambiente e sulla società.

Il consumo responsabile pone l'attenzione, nell'ambito delle scelte di ac-

¹ Ciò ha portato a riconoscere come strategica l'innovazione di prodotto legata a una serie di attributi (sicurezza, valore, processo, nutrizione e packaging; Hooker e Caswell, 1996; Jaeger, 2006), che incidono sulla scelta del consumatore.

quistò, sulla dimensione ambientale ed etico-sociale, e sull'eventuale costo sociale che un prodotto può generare.

In sostanza, la produzione di un bene può generare una esternalità negativa, ovvero un costo sociale: è il caso ad esempio di un bene ottenuto attraverso un processo produttivo che inquina, che consuma risorse naturali, che comporta un danno alla salute, che determina esclusione sociale, ecc. Tali prodotti possiamo definirli *social costs products* (SCP) o *social costs services* (SCS) (Marotta, Nazzaro, 2015).

Negli ultimi anni, grazie anche alla maggiore informazione disponibile, è cresciuta la consapevolezza nei cittadini dei legami tra la produzione di un bene e il costo sociale, eventualmente, a essa associato. Ciò ha contribuito a modificare sostanzialmente il comportamento di consumo dei cittadini-consumatori, i quali sempre più spesso fanno precedere l'atto di acquisto da una attenta considerazione del suo impatto sociale, in riferimento al processo produttivo adottato, alle materie prime utilizzate, al rispetto dell'ambiente e dei diritti umani e dei lavoratori, ecc.

La letteratura prevalente sul consumo critico e responsabile, quindi, sostiene che i consumatori critici e responsabili non acquistano un SCP oppure un SCS perché ritengono tale scelta poco etica. Alternativamente a tale tesi, noi riteniamo, da un lato, che sia più completo il concetto di consumatore "socialmente responsabile" e, dall'altro, che il solo riferimento alla dimensione etica non sia sufficiente per spiegare tale comportamento. È necessario far riferimento anche al concetto di razionalità economica per capire fino in fondo il contesto decisionale che dà luogo a una scelta di consumo critico e responsabile.

La decisione di acquistare un SCP è, infatti, sicuramente una scelta socialmente inefficiente (fallimento di mercato), ma anche economicamente irrazionale. L'irrazionalità della scelta è legata al fatto che il costo sociale, che con il suo comportamento di acquisto l'individuo contribuisce a determinare, si traduce in un costo che lui stesso dovrà sostenere quando sarà chiamato a farvi fronte, come cittadino, in termini di maggiore contribuzione fiscale. Se non lo acquista, dunque, compie una scelta economicamente razionale (in termini di efficienza di medio-lungo periodo) che, se generalizzata, avrebbe come conseguenza macroeconomica un risparmio in termini di minore carico fiscale per tutti (Marotta, Nazzaro, 2014).

Tenendo presente il riferimento alla razionalità, appena richiamato, possiamo definire un comportamento di consumo come socialmente responsabile quando si è in presenza di una scelta di acquisto, da parte di un individuo, nella quale le preoccupazioni derivanti dalle aspettative di costi aggiuntivi da

sostenere nel medio-lungo periodo, insieme a considerazioni di natura etica (in entrambi i casi siamo di fronte a un comportamento ottimale del cittadino), prevalgono sulle preferenze di breve periodo (comportamento ottimale del consumatore). Quindi «Un comportamento di consumo si definisce “socialmente responsabile” quando l’attenzione alla *qualità sociale* del bene e/o del servizio diventa fattore determinante della scelta di acquisto, ovvero quando considerazioni relative ai costi sociali di breve e medio-lungo periodo, associati al bene e/o al servizio, insieme a quelle di natura etica, prevalgono nel determinare la scelta di acquisto» (Marotta, Nazzaro, 2015).

In altre parole, il cittadino-consumatore socialmente responsabile ha una funzione di utilità nella quale la minimizzazione dei costi di medio-lungo periodo e i valori etici associati alle scelte di consumo assumono rilevanza prioritaria. Questo nuovo modello di consumo si configura, quindi, come una decisione di acquisto nella quale gli interessi (le preferenze) del consumatore e quelli del cittadino, entrambi espressi dallo stesso individuo, trovano una sintesi economicamente razionale ed eticamente sostenibile.

In questa prospettiva post-moderna, non ha più molto senso parlare semplicemente di consumatore. È più corretto parlare, infatti, di cittadino-consumatore, in quanto le scelte di acquisto non possono tener separati i due ambiti di responsabilità. Tale separazione, ovvero il non considerare gli impatti sociali di medio lungo periodo dell’acquisto e gli aspetti etici a esso correlati, può essere considerata la vera causa dei fallimenti di mercato conseguenti allo scambio di beni generatori di esternalità negative. In conclusione, nel modello di consumo critico e responsabile, chi opera l’atto di acquisto si fa guidare in modo prevalente dalla sua responsabilità di cittadino, ovvero da un meccanismo di scelta che riflette sia la sua razionalità economica di breve e di medio-lungo periodo che la sua visione etica dell’atto di scambio che si accinge a compiere.

Viene così a delinarsi un nuovo modello di cittadino-consumatore che attribuisce alle sue scelte economiche una valenza diversa rispetto al vecchio modello di cliente-consumatore. Per questa nuova figura, perciò, il concetto di qualità di beni e servizi assume significati nuovi e include anche la qualità etica e la responsabilità sociale dell’impresa produttrice.

In tal senso, l’internalizzazione di aspetti prettamente etici nella funzione obiettivo dell’impresa, che rappresenta il punto di incontro dei multi-stakeholders ai diversi livelli, da un lato, e l’esigenza, per la sua stessa sopravvivenza e sviluppo, di aderire alle aspettative della comunità in cui opera, dall’altro, orientano l’impresa ad adottare scelte socialmente responsabili e il cittadino-consumatore, «*stakeholder* fondamentale del sistema di consumo, è uno dei più

importanti soggetti di stimolo e controllo alla responsabilità sociale d'impresa» (Commissione Europea, 2001:6). In quest'ottica, la responsabilità sociale (RS) viene assunta dalle imprese come elemento importante di nuove forme di *governance*, in grado di sostenerle nell'affrontare i processi di cambiamento in atto, più volte richiamati in precedenza (Marotta, Nazzaro, 2012a).

Per l'imprenditore che intenda soddisfare le innumerevoli richieste di mercato e voglia orientarsi verso modelli produttivi che garantiscano la sostenibilità sociale e ambientale, tutelando il consumatore, la responsabilità sociale d'impresa (RSI) diventa una leva di differenziazione strategica.

Mentre in passato le imprese concorrevano sul mercato attraverso la lotta dei prezzi (*price competition*), le evolute esigenze del cittadino-consumatore stanno oggi determinando una nuova forma di concorrenza, basata sulle scelte di carattere ambientale e sul rispetto nelle norme etiche (*non price competition*) che rendono il prodotto non solo differenziato rispetto ai competitors, ma anche, e soprattutto, socialmente qualitativo. A conferma di ciò basta osservare le dinamiche che si sono verificate nel corso dell'ultimo decennio. Le aziende che hanno effettuato investimenti di natura materiale (es. tecnologie eco-sostenibili) o immateriale (es. pratiche commerciali ecologicamente responsabili, applicazioni di norme sociali), andando oltre i limiti di legge, hanno visto incrementare la loro produttività e di conseguenza hanno innalzato il proprio vantaggio competitivo sul mercato.

Tali considerazioni ci hanno spinto a riflettere sulle due dimensioni della responsabilità sociale d'impresa: quella *interna* e quella *esterna*.

Relativamente alla prima, le pratiche *socialmente responsabili* attuate dall'impresa hanno innanzitutto effetti interni, in particolare sui dipendenti. Basti pensare come gli investimenti a favore del capitale umano (formazione, salute, sicurezza, inclusione) consentano un miglioramento della produttività e, di conseguenza, della produzione di valore. Inoltre, attraverso l'implementazione di pratiche *ecologicamente responsabili*, l'impresa cerca di gestire in maniera razionale e oculata l'utilizzo delle risorse naturali impiegate nel processo produttivo. La seconda dimensione, invece, riguarda gli effetti che la responsabilità sociale genera all'esterno dell'impresa e che si riversano a beneficio delle comunità locali (ad es. attraverso la creazione di nuovi posti di lavoro), degli attori economici e delle istituzioni territoriali. Ciò significa che comportamenti socialmente orientati producono benefici in termini di miglioramento delle relazioni sociali esterne e delle attese della comunità, permettendo all'impresa di migliorare e di aumentare l'attrattività e il consenso sociale ("reputazione"), e favorire, più in generale, la creazione di valore diffuso (Marotta, Nazzaro, 2012a).

La Commissione Europea definendo la Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) come «l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate» (Libro Verde, 2001), lancia ufficialmente il dibattito sul tema, portando alla definizione di un nuovo quadro di riferimento per gli attori del sistema imprenditoriale. In realtà, il dibattito prende avvio dalle Conclusioni del Consiglio Europeo di Lisbona (2000), documento in cui si introduce un elemento importante nella valutazione delle azioni di responsabilità sociale (RS), ovvero il contributo che esse possono dare alla realizzazione di una più equa coesione sociale.

Il dibattito teorico sulla RSI risale agli anni Cinquanta del secolo scorso, maturato in ambito aziendalistico, a opera di Frank Abrams, il quale introdusse il tema come maggiore responsabilità in un mondo complesso. Secondo Abrams, infatti, un buon management aziendale deve preoccuparsi non solo di massimizzare i profitti, ma anche dei propri dipendenti, dei clienti, e del "pubblico" in generale.

Tuttavia, anche se i significativi sviluppi della letteratura scientifica in tema di responsabilità sociale d'impresa, sorta in ambito aziendalistico, si fanno risalire agli anni Sessanta del secolo scorso (Davis, 1960; Frederick, 1960; McGuire, 1963), sarà solo a partire dagli anni Novanta che assisteremo a una notevole evoluzione teorica in materia, soprattutto grazie ai contributi di Carroll (2009), Maon et al. (2009), Du et al. (2010), volendo citare solo i principali autori.

Data l'entità degli studi sul tema si può ben comprendere come, a oggi, non vi sia un'unica definizione condivisa della RSI, anche se una delle definizioni che ha ricevuto maggiore consenso è quella proposta da Carroll, in base alla quale «the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary [later referred to as philanthropic] expectations that society has of organizations at a given point in time» (Carroll, 1979, p. 500; 1991, p. 283), che identifica quattro differenti categorie di responsabilità: economica, normative, etica e discrezionale/filantropica.

In particolare Carroll associa al concetto di "obbligatorietà" legato alla responsabilità economica e giuridica, il concetto di "aspettativa" legato all'etica, e quello di "auspicabilità" legato, invece, all'aspetto discrezionale/filantropico. Di conseguenza, effettua una distinzione tra le "tradizionali" responsabilità dell'impresa (quelle economiche e giuridiche che riflettono il vecchio contratto sociale tra il business e la società) e le "nuove" (etiche e discrezionali/filantropiche che riflettono il nuovo e più ampio contratto sociale tra il business e la società).

Solo a partire dagli ultimi anni, a livello nazionale, si è sviluppata una certa attenzione sul tema della RSI anche in ambito economico-agrario, pur se con declinazioni diverse, e in alcuni casi complementari (Di Iacovo, Senni, 2005; Di Iacovo, 2007; Briamonte, Hinna, 2008; Peri, 2008; Inea, 2010; Pulina, 2010; Marotta, Nazzaro, 2012a, 2012b, 2015).

Il tema della responsabilità sociale è stato, negli ultimi anni, al centro di un dibattito politico, europeo e nazionale, che ha affrontato in maniera più sistematica, sulla spinta del Libro Verde (2001) e della Comunicazione CE (2002), il contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile, nonché la creazione di un nuovo partenariato per favorire pratiche socialmente responsabili. Tale dibattito ha accolto in maniera unanime la definizione, riaffermata e rivisitata da Molteni (2003, 2004), secondo cui la RSI va interpretata come «tensione dell'impresa – e in primis dei vertici aziendali – volta a soddisfare in misura crescente, al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse interni ed esterni mediante lo svolgimento delle proprie attività», collocandola «nello spazio dei comportamenti non esigibili per norma» (spazio etico), (Hinna, 2010, p. 47). La responsabilità sociale è quindi una pratica caratterizzata da volontarietà e assenza di obblighi giuridici o formali (Briamonte, 2010) finalizzata alla creazione di valore attraverso la produzione di beni e servizi richiesti dalla società, generando, nello stesso tempo, profitti interni e benefici esterni, nell'ambito di un concetto di benessere durevole (*shareholdervalue*), non perseguibile massimizzando i profitti a breve termine, ma adottando comportamenti socialmente responsabili (Marotta, Nazzaro, 2014).

In realtà, dall'inizio del secolo a oggi è stato possibile constatare una evoluzione del modo di concepire la RS da parte dell'impresa, che ha portato a interpretarla come nuovo comportamento strategico al centro del processo di innovazione sociale dell'azienda.

È proprio grazie alla RSI che si segna il passaggio da modelli di *civil law*, incentrati sull'accumulazione di valore a beneficio dei privati, ai nuovi modelli di *common law*, orientati invece a creare valore condiviso, a beneficio dell'intera collettività.

L'impresa post-moderna fonda, quindi, le proprie scelte su una serie di nuovi valori, potendo essere definita come socialmente responsabile quando «riconosce centralità alla *qualità sociale* del suo sistema di produzione di beni e servizi, introducendo componenti chiaramente riconoscibili di *social value* nel proprio portafoglio di valori, chiaramente riconoscibili, che assumono un ruolo preciso nella strategia di sviluppo aziendale orientata alla creazione di valore nel medio lungo-periodo» (Marotta, Nazzaro, 2015).

La RSI è dunque una strategia di sviluppo competitivo che mira alla soddisfazione di bisogni sociali più ampi, andando oltre la sola sfera economica, imponendo l'assunzione di alcuni costi, tra cui quelli conseguenti all'aumento degli investimenti, al funzionamento, al maggiore impiego di risorse aziendali, alla limitazione delle scelte strategiche percorribili (Marotta, Nazzaro, 2014). I vantaggi riguardano un aumento dello *stock* di risorse intangibili aziendali (capitale umano e relazionale) ed extra-aziendali (riconoscibilità, fruizione, appartenenza) che creano/migliorano il capitale reputazionale e (ri)posizionano l'impresa rispetto ai *competitor*, determinando vantaggi duraturi².

3. L'AGRICOLTURA CHE CAMBIA: I PROCESSI DI TRASFORMAZIONE FUNZIONALE DELLE IMPRESE AGRICOLE

I nuovi scenari competitivi a livello europeo e internazionale, i mutamenti che hanno investito l'economia (e l'agricoltura) e la società negli ultimi decenni e i nuovi assetti territoriali, hanno imposto un ripensamento delle funzioni delle imprese agricole e delle loro interazioni multidimensionali, riportando al centro del dibattito teorico il rapporto fra imprese agricole e agroalimentari, territori di produzione e sviluppo rurale.

L'evoluzione delle istanze sociali, e i mutamenti delle dinamiche economiche, hanno portato all'affermazione di nuovi valori e orientamenti culturali, generando, a partire dagli anni Ottanta, nuovi stili di vita e modelli comportamentali che, a loro volta, hanno delineato le esigenze del nuovo cittadino-consumatore. Gli originali bisogni immateriali espressi da quest'ultimo, legati al tema della sicurezza alimentare, alla funzionalità dei prodotti agroalimentari, ai metodi di produzione rispettosi dell'ambiente e delle norme etiche, hanno caratterizzato la nuova "domanda di ruralità" (Iacoponi, 1996), alla base del recupero delle attività e funzioni del sistema socio-produttivo rurale.

L'interazione fra queste nuove istanze sociali e le funzioni produttive del mondo agricolo e rurale ha costituito, dunque, una spinta all'evoluzione dei mercati e posto nuove domande all'agricoltura.

La Politica Agricola Comunitaria, riformata, ha cercato di rispondere concretamente a queste domande attraverso la promozione del "modello agri-

² Ciò perché le pratiche socialmente responsabili creano dei veri e propri circoli virtuosi che rafforzano le motivazioni dei dipendenti, aumentano il capitale relazionale dell'impresa che di conseguenza porta a una maggiore visibilità della stessa sui mercati.

colo europeo” basato sulla multifunzionalità e la diversificazione, volto alla valorizzazione delle funzioni sociali dell’agricoltura. Tale modello risponde alle nuove istanze dei cittadini-consumatori, assegnando all’impresa agricola nuove funzioni. All’agricoltura europea viene chiesto di produrre non solo beni alimentari (funzione primaria), ma anche beni diversificati/differenziati e pubblici (attività didattiche e sociali, agriturismo, servizi di salvaguardia e tutela dell’ambiente e del paesaggio, qualità e tipicità dei prodotti, trasformazione), (funzione secondaria).

Proprio queste nuove attività/produzioni/funzioni secondarie, legate al soddisfacimento delle nuove istanze del consumatore, aprono la strada a innovative modalità di costruzione del valore per il riposizionamento competitivo dell’impresa agricola, (Marotta, Nazzaro 2012a).

L’insieme di questi processi, accompagnato dal consolidamento del modello di sviluppo post-fordista e dalla crisi del modello urbano-centrico, ha posto le condizioni per la definizione di un «paradigma della moderna ruralità» (Iacoponi, Marotta, 1995; Iacoponi, 1996). Tale paradigma è basato, essenzialmente, su una profonda re-interpretazione delle *aree rurali*, viste come sistemi di risorse e di valori ambientali, naturali, culturali, storici ed enogastronomici (Marotta, 2003), capaci di esprimere un potenziale di sviluppo endogeno, orientato alla diversificazione dell’economia locale e all’integrazione (paradigma dello sviluppo rurale integrato) e dell’*agricoltura*, orientata sempre più verso un modello multifunzionale e sostenibile.

Nell’ottica di questa nuova visione, si assiste al consolidamento del modello agricolo europeo che ha portato al centro del dibattito teorico il tema della multifunzionalità (Ocse, 1998; Bohman et al., 1999; Ocse 2001; Velazquez, 2001; Idda et al., 2002; Belletti et al., 2003; Casini, 2003; Cecchi, 2003; Van Huylenbroeck e Durand, 2003; Belletti, 2004; Henke, 2004; Brunori et al., 2005; Idda et al., 2005; Marangon, 2006a e 2006b; Casini, 2009; Nazzaro, 2008; Marotta, Nazzaro, 2011; Marotta, Nazzaro, 2012c).

La nostra interpretazione della “multifunzionalità” è legata a un approccio di tipo normativo, il quale attribuisce al settore agricolo la capacità di produrre in modo congiunto sia beni primari sia *non market outputs* (public goods)³ i quali creano benefici collettivi. La peculiarità di questi ultimi è che pur creando benefici sociali, rispondendo ai bisogni immateriali dei cittadini,

³ La classificazione dei beni pubblici prodotti dall’impresa agricola multifunzionale è stata oggetto di un’ampia letteratura (Abler, 2001a, 2001b; Meister, 2001; OCSE, 2001; Viaggi, 2003; Velazquez, 2004; Marangon e Troiano, 2006; Petrick, 2006).

hanno la caratteristica di esternalità positive, per le quali non vi è remunerazione di mercato⁴.

Dall'ampia letteratura di riferimento, si evince, dunque, che la multifunzionalità, permette all'azienda di produrre benessere collettivo, integrare il proprio reddito e individuare nuovi percorsi di riposizionamento competitivo, atti a favorire la creazione di valore. Ovviamente, in tale ambito, l'internalizzazione delle funzioni sociali "non di mercato", svolte dall'agricoltura multifunzionale, diventa obiettivo strategico di duplice valenza. Da un lato, incentiva l'imprenditore a massimizzare la produzione di esternalità positive, dall'altro, valorizza l'intero paniere di beni secondari, "di mercato", e concorre «à la construction de l'image qui fonde le panier» (Pecqueur, 2001: 45), generando nuove forme di valore "distintivo", migliorando l'efficienza sociale dei *farmin systems* e creando nuove opportunità di business e di valore (Marotta, 2012; Marotta, Nazzaro, 2011).

La multifunzionalità, secondo questa rinnovata visione, diventa un fattore strategico che permette all'impresa agricola di definire e facilitare nuovi percorsi di creazione di valore in agricoltura. Si viene, quindi, a configurare un nuovo "paradigma della multifunzionalità", che supera la visione dell'agricoltura (multifunzionale) semplice produttrice di beni pubblici, a favore di un modello di impresa (multifunzionale) che, nelle strategie di diversificazione/differenziazione e nell'integrazione con il territorio, sviluppa nuove forme di commercializzazione dei propri beni e servizi, attraverso cui trova una forma di "monetizzazione" delle esternalità positive che produce (Marotta, Nazzaro, 2011). È in questo senso che, "paradigma della multifunzionalità" e "paradigma dello sviluppo rurale integrato", alimentandosi a vicenda, favoriscono un profondo processo di trasformazione funzionale delle imprese agricole e delle aree rurali, alla base della creazione di nuove forme di valore.

4. MULTIFUNZIONALITÀ E RESPONSABILITÀ SOCIALE NELLE IMPRESE AGRICOLE

Nell'impresa agricola il graduale passaggio da modelli tradizionali ai nuovi modelli improntati sulla responsabilità sociale d'impresa è avvenuto attraverso la multifunzionalità, la quale, consente al settore agricolo, di svolgere fun-

⁴ Diversi contributi teorici, nell'ultimo decennio, hanno evidenziato nuove soluzioni empiriche a vantaggio della "remunerazione" della produzione di beni pubblici in agricoltura. Per maggiori approfondimenti si rimanda a AA.VV., (1997); Gatto e Merlo (1999 e 2000); Merlo et al. (2000); Cahill (2001); Casini (2003); Van Huylenbroeck e Durand (2003); OCSE (2003 e 2005); Marotta, Nazzaro, 2011.

zioni di carattere sociale, sempre più riconducibili a modelli etici e di welfare.

La multifunzionalità, permettendo di produrre congiuntamente alle attività produttive, primarie e secondarie, esternalità positive/beni pubblici, ha fatto maturare una nuova visione imprenditoriale rispetto alle questioni ambiente e sicurezza alimentare, internalizzate nelle attività produttive come risorsa/opportunità, nell'ambito di una generale nuova attenzione dell'impresa non più (solo) al consumatore ma (anche) alla società (Marotta, Nazzaro, 2011).

La moderna impresa agricola multifunzionale appare, dunque, come una realtà produttiva complessa, orientata al mercato e a rispondere alle nuove domande, consapevoli e responsabili, del cittadino-consumatore, sia attraverso la produzione di *marketo utputs* sia attraverso la produzione dei *non market outputs*. I primi (*market outputs*) consentono all'impresa agricola di conservare il suo core business tradizionale (produzione dei tradizionali beni alimentari), di implementare strategie di adattamento funzionale (strategie di *boundaryshift*), di internalizzare la produzione di energia, attraverso le fonti energetiche rinnovabili (fotovoltaico e impianti eolici) e i reflui produttivi (impianti di biomassa e biogas). Mentre i secondi (*non market outputs*), ovvero la produzione di esternalità positive (beni pubblici) "localizzate" (Mollard, 2002), consentono, invece, all'impresa agricola di mantenere e recuperare gli spazi paesaggistici, tutelare le risorse naturali, produrre salute e promuovere valori etici.

Attraverso le strategie di *boundaryshift* l'impresa agricola è capace di riposizionarsi, adattandosi ai cambiamenti socio-economici sinora descritti, cercando di cogliere le opportunità di business offerte dai nuovi circuiti di consumo. In base a tale processo, l'azienda agricola ha la possibilità di uscire dai tradizionali confini funzionali, attraverso tre diversi possibili percorsi: *broadening* (ampliamento delle attività tradizionali verso le nuove funzioni dell'agricoltura); *deepning* (dilatazione dell'attività agricola verso produzioni che le consentono di trattenere una maggiore quota di valore aggiunto); *re-grounding* (integrazione dei redditi aziendali con redditi derivanti da attività extra-agricole) (Banks, Long, van del Ploeg, 2002).

In tal modo, la diversificazione/differenziazione produttiva dell'impresa, avvicinando i cittadini-consumatori che scelgono comportamenti di acquisto consapevoli e responsabili, praticabili di preferenza attraverso esperienze di contatto diretto con l'azienda (filiera corta, eco-spesa, agriturismo, fattoria didattica, farmers market, GAS, ecc.), permette loro di vivere la realtà produttiva e di fruire dei beni pubblici (esternalità positive localizzate) congiuntamente ai prodotti e servizi offerti (Marotta, Nazzaro, 2011). In questo modo

si verrà a creare un circolo virtuoso, in quanto, le esternalità positive prodotte dall'impresa agricola multifunzionale renderanno i propri prodotti qualitativamente “distintivi”, per i quali i consumatori saranno disposti a riconoscere attraverso il pagamento di un *premium price* per i beni e servizi acquistati, in quanto questi incorporano il valore dei beni pubblici immateriali presenti nel contesto aziendale (Marotta, Nazzaro, 2010, 2011, 2012a, 2012b). In altri termini, ai beni e servizi prodotti viene riconosciuto un “plus valore”, rispetto a beni e servizi similari ottenuti in contesti aziendali non multifunzionali.

Detto ciò, si può percepire come le strategie di *boundaryshift*, nel momento in cui sono orientate a portare i cittadini-consumatori in azienda (agriturismo, fattorie didattiche, vendita in azienda, care farms, ecc.), diventano lo strumento che permette di “internalizzare” nel mercato il valore commerciale delle esternalità positive, creando per esse forme di “commerciabilità implicita”.

5. L'IMPRESA AGRICOLA MULTI-VALORE: IL PARADIGMA DEL “PORTAFOGLIO DI VALORI”

L'azienda agricola multifunzionale, per potersi aprire al mercato e rispondere alle nuove istanze dei cittadini-consumatori, ha la possibilità di delineare le proprie strategie competitive, da attivare singolarmente, o come più spesso accade, scegliendo un mix nell'ambito delle tre alternative possibili di *boundaryshift* (*deepening, broadening, re-grounding*). In entrambi i casi, le scelte strategiche dell'impresa, e più in generale della sua filiera, sono condizionate dal contesto di riferimento, inteso sia come risorse territoriali esogene, sia come comunità locale concepita, in senso ampio, come assetto relazionale, organizzativo, economico e istituzionale (Nazzaro, 2008). Le opzioni praticabili, nell'ambito dei tre differenti percorsi di *boundaryshift*, non possono essere, pertanto, decontestualizzate, in quanto non possono prescindere dalle risorse territoriali che l'impresa agricola andrà a “internalizzare” nel percorso strategico prescelto, al fine di posizionarsi in maniera competitiva sul mercato.

L'insieme dei beni e servizi prodotti dall'impresa agricola rappresenta l'esito di un modello di sviluppo, organizzato su filiere (lunghe e/o corte) e su territori che crea *valuechains* (fig. 1). In tale modello la strategia di diversificazione/differenziazione diviene lo strumento attraverso il quale si riesce ad attrarre il cittadino-consumatore in azienda e, facendogli godere i beni pubblici prodotti, si induce un aumento della disponibilità a pagare, generando quindi una remunerabilità per la produzione di tali beni immateriali (Marotta, Nazzaro, 2011).

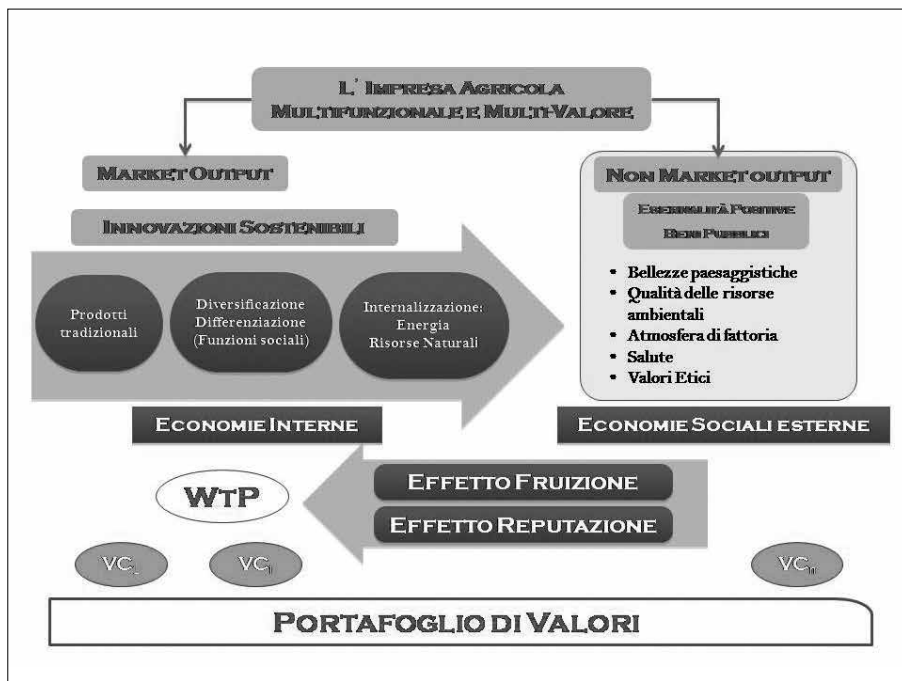


Fig. 1 *L'impresa agricola multifunzionale e multi-valore* (Fonte: Marotta, Nazzaro, 2014)

Tale risultato è legato a una maggiore consapevolezza del cittadino-consumatore il quale è sempre più attento alle dinamiche sociali e ambientali che interessano la produzione dei prodotti agroalimentari. In questo senso, la multifunzionalità diventa una vera propria leva strategica, che consente all'impresa agricola di conseguire un vantaggio competitivo duraturo. Pertanto, la multifunzionalità, attraverso le strategie di *boundaryshift*, offre integrazioni di reddito, consente la valorizzazione dei beni pubblici prodotti, la soddisfazione dei nuovi bisogni del cittadino-consumatore e, quindi, più in generale, la creazione di valore.

Gli aspetti ambientali e sociali diventano, così, componenti fondamentali di una strategia competitiva che si sostanzia, non solo nelle qualità distintive dei prodotti, ma soprattutto, vista l'importanza crescente del segmento di mercato «consapevole e responsabile», nella «distintività dei processi» e nella «distintività etica dell'impresa». Il cittadino-consumatore sarà attratto non solo dalle qualità intrinseche del prodotto che intende acquistare, ma anche dalla qualità dei beni pubblici di cui potrà fruire, in funzione dei quali esprimerà la propria *willingness to pay*.

La vasta gamma di beni e servizi differenziati/diversificati (prodotti tipici

e di qualità, trasformazione, *direct sale*, agriturismo, agroenergia, degustazione, attività sociali, attività didattiche, *wellness*, servizi turistici, ecc.) e di beni pubblici internalizzati, è in grado, infatti, di soddisfare sia i bisogni di genuinità, salubrità e tradizionalità dei cibi, che quelli che nascono dall'originale rapporto fra benessere e agricoltura, contribuendo a un modello di sviluppo rurale integrato.

Così come rappresentato nello schema proposto (fig. 1), l'impresa agricola multifunzionale sviluppa, dunque, diverse *value chains* e relative strutture di *governance* che creano valore multidimensionale, le quali compongono uno specifico "portafoglio di valori", definito come «l'insieme dei valori materiali e immateriali creati dall'impresa, su cui essa costruisce il suo posizionamento di mercato e il suo ruolo sociale» (Marotta, Nazzaro, 2014).

In questo modo, il (nuovo) modello di impresa agricola multifunzionale, si configura come "multi-valore", in quanto nella diversificazione/differenziazione produttiva *on farm*, nella tutela e valorizzazione delle risorse locali e nell'integrazione con il territorio costruisce il suo portafoglio di valori, aprendo spazi per nuove opportunità di business.

6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il modello teorico del portafoglio di valori (pv), proposto sinteticamente in questa sede, assume significative potenzialità sia sul piano scientifico, sia su quello politico. Dal punto di vista scientifico, il pv interpreta i processi di trasformazione in atto nelle imprese agricole multifunzionali, posti in essere allo scopo di rispondere alle nuove e articolate istanze, consapevoli e responsabili, emergenti nelle società evolute.

Nel passaggio dalla fase di *civil law* a quella di *common law* e, quindi, nel passaggio dal vecchio al nuovo modello di impresa agricola basato sulla multifunzionalità e la responsabilità sociale, le imprese adottano strategie competitive del tutto differenti tra di loro.

Nella prima fase, la sostenibilità e la tutela del consumatore e, più in generale, le questioni sociali, sono interpretate, dalla tradizionale impresa agricola, come sfide economiche da fronteggiare. La competitività si basa esclusivamente sulla differenziazione del prodotto. In questo contesto, pertanto, assume rilevanza solo il valore economico, mentre il valore etico (bene sociale) viene messo in secondo piano. L'unico obiettivo è, difatti, creare profitti che possano aumentando l'utile individuale e generare nuova occupazione e, di conseguenza, creare benessere collettivo.

Il passaggio a una fase di *common law* determina l'adozione di nuovi comportamenti da parte degli attori imprenditoriali, i quali, nelle proprie scelte competitive attribuiscono importanza ai valori immateriali e etici nella produzione di valore. La sostenibilità e la tutela del cittadino/consumatore assumono un ruolo centrale nei nuovi modelli di impresa socialmente responsabile, diventando delle vere e proprie risorse strategiche, indispensabili ai fini della crescita economica e competitiva.

La moderna impresa agricola multifunzionale e socialmente responsabile, attraverso le azioni dirette alla diversificazione/differenziazione della propria offerta produttiva e alla creazione congiunta di beni pubblici, tende a perseguire in primo luogo valori sociali e etici, delineando un nuovo modello di impresa "distintiva". Proprio tale "distintività", basata sul rispetto dell'ambiente, dei valori sociali e delle norme etiche, sulla valorizzazione e fruibilità dei luoghi di origine del prodotto, diventa una leva strategica utile a fronteggiare il dumping ambientale e sociale creato dalla globalizzazione dei mercati.

Dal punto di vista politico, il modello teorico-metodologico proposto evidenzia interessanti implicazioni per i *policy maker* e *practitioner* in quanto offre un contributo al dibattito sul ruolo dell'intervento pubblico a supporto dello sviluppo di pratiche socialmente responsabili poste in essere dalle imprese. Il modello fornisce, pertanto, un supporto strategico sia ai *decision maker*, per la definizione di nuove *policy*, sia agli attori dell'intero sistema agroalimentare, per la definizione di una serie di linee guida utili a implementare modelli socialmente responsabili.

Le ipotesi avanzate nel modello interpretativo mettono in luce anche l'esigenza di definire nuovi indicatori utili a valutare le performance della responsabilità sociale, al fine di ottimizzare le strategie competitive e il riposizionamento sui nuovi mercati delle imprese agricole. Fondamentale, ad esempio, appare lo studio dei diversi modelli di entrepreneurship dai quali deriva la diversa gestione delle *value chains* e l'implementazione di differenti strutture di governance, che sono alla base dei processi di creazione e accumulazione di valore dell'impresa agricola multifunzionale socialmente responsabile. Appare, inoltre, necessario definire un modello in grado di misurare il ciclo di vita della responsabilità sociale della moderna impresa agricola.

La ricerca potrebbe ampliarsi verso l'analisi di nuovi modelli di "qualità sociale integrata", nelle sue variabili ambientali, socio-economiche, culturali, e politico-istituzionale, da estendere al settore agricolo e, più in generale, all'intero sistema territoriale. L'analisi di tali nuovi modelli è utile a definire in che modo si riesce a produrre valore diffuso, migliorando la capacità competitiva delle imprese, delle loro filiere e dell'intero territorio di riferimento.

BIBLIOGRAFIA

- ABLER D. (2001a): *Multifunctionality: the question of jointness: applying the OECD framework. A review of literature in the United States*, in *DECD Workshop on multifunctionality*, Paris.
- ABLER D. (2001b): *A synthesis of country reports on jointness between commodity and non commodity outputs in OECD agriculture*, in *OECD Workshop on multifunctionality*, Paris.
- ABLER D. (2003): *Multifunctionality, agricultural policy and environmental policy*, «Agricultural and Resource Economics Review», 33 (1).
- AA.VV. (1997): *Towards a Common Agricultural and Rural Policy for Europe*, Report of an Expert Group April 1997 Convened by Commission of European Communities Directorate General VI/A1 European Commission, Bruxelles.
- BASILE E., CECCHI C. (eds.) (2001): *La trasformazione post-industriale della campagna. Dall'agricoltura ai sistemi locali rurali*, Rosenberg & Sellier, Torino.
- BASILE E., ROMANO D. (a cura di) (2002): *Sviluppo rurale: società, territorio, impresa*, Franco Angeli, Milano.
- BAUDRILLARD J. (1981): *For a critique of the political economy of the sign*, Telos, St. Louis.
- BAUMOL W., OATES W. (eds.) (1988): *The Theory of Environmental Policy*, University Press, Cambridge.
- BELLETTI G., MARESCOTTI A. (1995): *Le nuove tendenze nei consumi alimentari*, in Begalli D., Berni P. (a cura di), *I prodotti agroalimentari di qualità: organizzazione del sistema delle imprese*, Atti del XXXII Convegno Studi SIDEA.
- BELLETTI G., BRUNORI G., MARESCOTTI A., ROSSI A. (2003): *Multifunctionality and rural development: a multilevel approach*, in Van Huylenbroeck G., Durand G. (eds.), *Multifunctionality: A new Paradigm for European Agriculture and Rural Development*, Ashgate, Aldershot.
- BELLETTI G. (2004): *La valorizzazione della multifunzionalità delle imprese agricole e delle aree rurali*, Progetto Morite, Lucca.
- BOHMAN M., COOPER J., MULLARKEY D., NORMILE M.A., SKULLY D., VOGEL S., YOUNG E. (eds.) (1999): *The Use and Abuse of Multifunctionality*, economic Research Service, USDA.
- BOISVERT R.N. (2001): *A note on the concept of jointness in production*, in OCSE, *Multifunctionality: towards an analytical framework*, Parigi.
- BRIAMONTE L., HINNA L. (a cura di) (2008): *La responsabilità sociale per le imprese del settore agricolo e agroalimentare*, Esi, Napoli.
- BRIAMONTE L. (2010): *La responsabilità sociale nel sistema agroalimentare: il percorso INEA*, in INEA, *La responsabilità sociale d'impresa: un'opportunità per il sistema agroalimentare*, INEA, Roma.
- BRUNORI G., ROSSI A., BUGNOLI S. (2005): *Agricultural and environmental group, Department of Agronomy and agro-ecosystems management*, University of Pisa, Multifunctionality of activities, plurality of identities and new institutional arrangements, Italian state of art, Multiagri Project, Workpackage.
- CAHILL C. (2001): *The Multifunctionality of Agriculture: What Does it Means?*, «Euro-Choices Spring», pp. 36-40.
- CAHILL C. (2006): *Learning from International Experiences. An Analytical framework for Developing EG and S Policy: OECD Experience*, National Symposium on Ecological Goods and Services in Agriculture, Winnipeg, 14-16 febbraio.

- CARROLL A.B. (1979): *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, «Academy of management review», 4, pp. 497-505.
- CARROLL A.B. (2009): *A look at the future of business ethics*, Athens Banner-Herald, 10 January.
- CASATI D., SALI G. (a cura di) (2005): *Il contenuto sociale dei prodotti. Indagine sul consumo responsabile*, Franco Angeli, Milano.
- CASINI L. (2003): *Multifunzionalità e riforma della Politica Agricola Comune*, «Nuovo Diritto Agrario», 1.
- CASINI L. (ed.) (2009): *Guida per la valorizzazione della multifunzionalità dell'agricoltura*, University Press, Firenze.
- CASINI L. (a cura di) (2009): *Guida per la valorizzazione della multifunzionalità dell'agricoltura*, University Press, Firenze.
- CASINI L., FERRARI S., LOMBARDI G., RAMBONILAZA M., SATTLER C., WAARTS Y. (2004): *Research report on the Analytic Multifunctionality*, Framework Deliverable 2.1, Series of Reports of the FP6 Research Project MEz-Scope.
- CECCHI C. (2003): *Public goods and services. The process of building social capital in rural areas*, Relazione al XL Convegno Sidea, Padova.
- CENSIS (2011): 45° Rapporto sulla situazione sociale del Paese, Roma, Censis.
- CICIA G., CEMBALO L., DEL GIUDICE T., VERNEAU F. (2011): *Il sistema agroalimentare ed il consumatore postmoderno: nuove sfide per la ricerca e per il mercato*, Relazione XIX Convegno siea «Sistemi agro-alimentari e nuove sfide: competitività, sostenibilità e tutela dei consumatori», Benevento, 8-10 giugno.
- CLOKE P. (2006): *Conceptualizing rurality*, in Cloke P., Marsden T., Mooney P. H. (eds.), *Handbook of rural studies*, Sage Publications, London, pp. 18-28.
- COMMISSIONE EUROPEA (2001): *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM (366).
- COMMISSIONE EUROPEA (2002): *Responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*, COM (347) def.
- COMMISSIONE EUROPEA (2006): *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di RSI*, COM (136) def.
- DAVIS K. (1960): *Can business afford to ignore social responsibilities?*, «California management review», n. 2, pp. 70-76.
- DE BENEDICTIS M., DE FILIPPIS F. (1999): *L'intervento pubblico in agricoltura tra vecchio e nuovo paradigma: il caso dell'Unione Europea*, in De Benedictis M., De Filippis F. (a cura di), *Manlio Rossi Doria e le trasformazioni del Mezzogiorno d'Italia*, Manduria, pp. 347-82.
- DE HAAN H., LONG N. (eds.) (1997): *Images and Realities of Rural Life*, Assen, Van Gorcum.
- DI IACOVO F., SENNI S. (2005): *I servizi sociali nelle aree rurali*, INEA, Roma.
- DI IACOVO F. (2007): *Pathways of change in social farming: how to build new policies*, in Gallis C. (ed.), *Green care in agriculture: health effects, economics and policies*, Tessaaloni, University study press, pp. 55-66.
- DU S., BHATTACHARYA C.B., SEN S. (2010): *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (csr): The Role of csr Communication*, «International Journal of Management Reviews», 12 (1), pp. 8-19.
- DWYER J., BALDOCK D., BEAUFOY G., BENNET H., LOWE P., WARD N. (2002): *Europe's Rural Futures. The Nature of Rural Development II*, London.
- ESPOSTI R., SOTTE F. (a cura di) (1999): *Territorial Heterogeneity and Institutional Structures in Shaping Rural Development Policies in Europe*, EAAE 9°Congress, Warsaw.

- FABRIS G. (2003): *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano.
- FREDERICK W.C. (1960): *The growing concern over social responsibility*, «California management review», n. 2, pp. 54-61.
- GATTO P., MERLO M. (1999): *The economic nature of stewardship: complementarity and trade-offs with food and fibre production*, in Van Huylenbroeck G., Whibty M. (a cura di), *Countryside Stewardship: Farmers, Policies and markets*, Elsevier, Oxford UK.
- GATTO P., MERLO M. (2000): *Le politiche agricolo-ambientali nell'Unione Europea: risultati di un'indagine*, «Rivista di Politica Agraria», pp. 1-2.
- GORZ I. (2004): *L'immateriale, conoscenza, valore, capitale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- HAGEDORN K. (2004): *Multifunctional Agriculture: an Institutional Interpretation*, 90° Seminario EAAE Multifunctional agriculture, policies and markets. understanding the critical linkage, Rennes, 28-29 ottobre.
- HAVLIK P., VEYSSET P., BOISSON J.M., LHERM M., JACQUET F. (2005): *Joint production under uncertainty and multifunctionality of agriculture: policy considerations and applied analysis*, «European Review of Agricultural Economics», 32 (4).
- HAVLIK P., TIDBALL M., BOISSON J.M., JACQUET F. (2006): *Efficient agri-environmental policy design for jointly produced multiple environmental goods*, Agricultural Economics Society 80th Annual Conference, Parigi, 30-31 marzo.
- HENKE R. (a cura di) (2004): *Verso il riconoscimento di un'agricoltura multifunzionale. Teorie, politiche e strumenti*, ESI, Napoli.
- HINNA L. (2010): *Introduzione alla tavola rotonda "L'approccio alla responsabilità sociale: gli strumenti per le imprese"*, in INEA, *La responsabilità sociale d'impresa: un'opportunità per il sistema agroalimentare*, INEA, Roma.
- HOOKE N.H., CASWELL J.A. (1996): *Regulatory targets and regimes for food safety: a comparison of north american and European approaches*, in Caswell J.A. (ed.), *Economics of reducing health risk from food*, Food Marketing policy Center, Storrs, CT, pp. 3-17.
- HUEMER L. (2006): *Supply Management. Value Creation, Coordination and Positioning in Supply Relationships*, «Long Range Planning», 39, pp. 133-153.
- IACOPONI L., MAROTTA G. (a cura di) (1995): *Modelli di sviluppo dell'agricoltura e innovazioni tecnologiche*, Inea, Roma.
- IACOPONI L. (1996): *La sfida della moderna ruralità: sviluppo rurale, ambiente e territorio*, in Regazzi D. (a cura di), *Atti del XXXIII Convegno SIDEA*, Napoli.
- IDDA L., FURESI L., PULINA P. (2002): *Agricoltura multifunzionale*, in Idda L. (a cura di), *Alimentazione e turismo in Italia*, Atti dell'XI Convegno SIDEA.
- IDDA L., FURESI R., PULINA P. (2005): *MidTermReview e multifunzionalità*, «Rivista di Economia Agraria», 2.
- INEA (2010): *La responsabilità sociale d'impresa: un'opportunità per il sistema agroalimentare*, Roma.
- ISTAT (2011): *I consumi delle famiglie 2010*, Roma.
- JAEGER S. (2006): *Non sensory factors in sensory science research*, «Food Quality and Preference», vol. 17, n. 1-2, pp. 132-144.
- KAISER B. (ed.) (1990): *La renaissance rurale*, Colin, Paris.
- LEATHERS H.D. (1991): *Allocable Fixed inputs as a Cause of Joint Production: A Cost Function Approach*, «American Journal of Agricultural Economics», 74 (4), pp. 1083-1090.
- MAIETTA O.W. (2004): *Il consumatore etico e il marketing agroalimentare*, in Antonelli G. (a cura di), *Marketing agroalimentare: specificità e temi di analisi*, Franco Angeli, Milano.

- MAON F., LINDGREEN A., SWAEN V. (2009): *Designing and implementing corporate social responsibility: an integrative framework grounded in theory and practice*, «Journal of Business Ethics», 87, Supplement 1, pp. 71-89.
- MARANGON F. (2006a): *Imprese agroalimentari e produzione di beni pubblici*, in Atti del XLIII Convegno annuale Sidea Agricolture e mercati in transizione, settembre.
- MARANGO F. (2006b): *La commerciabilità dei beni pubblici prodotti dall'impresa agraria. Il caso del paesaggio rurale*, «Agriregiomeuropa», 7.
- MARANGON F., TROIANO S. (2006): *Le misure economiche per la tutela del paesaggio nelle politiche per lo sviluppo rurale delle Regioni italiane*, in Marangon F. (a cura di), *Gli interventi paesaggistico ambientali nelle politiche regionali di sviluppo rurale*, Franco Angeli, Milano, pp. 42-57.
- MARINI M. (a cura di) (2000): *Le risorse immateriali. I fattori culturali dello sviluppo*, Carocci, Roma.
- MARINI M.B., MOONEY P.H. (2006): *Rural economies*, in Cloke P., Marsden T., Mooney P.H. (eds.), *Handbook of rural studies*, Sage Publications, London, pp. 91-103.
- MAROTTA G. (2006): *L'agroalimentare del Mezzogiorno di fronte alle sfide dei mercati e della società*, «Rivista economica del Mezzogiorno», a. XX, n. 1-2.
- MAROTTA G., NAZZARO C. (2010): *Multifunctionality and value creation in rural areas of Southern Italy*, in Proceedings of the 118th Seminar of the Eaae 'Rural development: governance, policy design and delivery', Ljubljana, Slovenia, August 25-27.
- MAROTTA G., NAZZARO C. (2011): *Verso un nuovo paradigma per la creazione di valore nell'impresa agricola multifunzionale. Il caso della filiera zootecnica*, «Economia Agro-Alimentare», n. 1-2, Franco Angeli, Milano.
- MAROTTA G. (a cura di), (2012): *Nuovi modelli di agricoltura e creazione di valore. Le risorse immateriali nella governance del valore dei sistemi locali campani*, Milano, FrancoAngeli.
- MAROTTA G., NAZZARO C. (2012a): *Responsabilità sociale e creazione di valore nell'impresa agroalimentare: nuove frontiere di ricerca*, «Economia Agro-Alimentare», n. 1, Franco Angeli, Milano.
- MAROTTA G., NAZZARO C. (2012b): *Competitive repositioning and value creation in multifunctional farms: the value portfolio paradigm*, SociologiaRuralis.
- MAROTTA G., NAZZARO C. (2012c): *Modelli di responsabilità sociale nell'impresa agricola multifunzionale*, in «Agriregiomeuropa», n. 29.
- MAROTTA G., NAZZARO C. (2015): *Corporate social responsibility and life cycle: new models of innovation in food industry*, in corso di pubblicazione.
- NAZZARO C. (2008): *Sviluppo rurale, multifunzionalità e diversificazione in agricoltura. Nuovi percorsi di creazione di valore per le aziende agricole delle aree interne del Mezzogiorno d'Italia*, FrancoAngeli, Milano.
- MARSDEN T. (1999): *Rural Futures: The Consumption Countryside and Its Regulation*, «SociologiaRuralis», vol. 4 (4).
- MCGUIRE J. (1963): *Business and society*, McGraw-Hill, New York.
- MEISTER A.D. (2001): *Synthesis and evaluation of the evidence from the country case studies concerning different arrangements and institutional options for providing non-commodity outputs*, OECD Workshop on multifunctionality, Paris, 2-3 July.
- MERLO M., MILOCCO E., VIRGILIETTI P. (2000): *Market Remuneration for Goods and Services Provided by Agriculture and Forestry*, in Brouwer F., Lowe P. (a cura di), *CAP Regimes and the European Countrysides*, CABI Publishing, Wallingford axon UK.
- MOLLARD A. (2002) : *Multifonctionnaliteexternalite et territories*, «Les cahiers de la multifonctionnalite», 1.

- MOLTENI M. (2003): *L'impresa tra competitività e responsabilità*, «Impresa e Stato», n. 65.
- MOLTENI M. (2004): *Responsabilità sociale e performance di impresa - Per una sintesi socio-competitiva*, V&P Università, Milano.
- MOSCHINI G. (1989): *Normal inputs and joint production with allocatable fixed factors*, «American Journal of Agricultural Economics», 71, pp. 1021-1024.
- MURDOCH J. (2000): *Networks, a New Paradigm of Rural Development?*, «Journal of Rural Studies», vol. 16.
- NAZZARO C. (ed.) (2008): *Sviluppo rurale, multifunzionalità e diversificazione in agricoltura. Nuovi percorsi di creazione di valore per le aziende agricole delle aree interne del Mezzogiorno d'Italia*, Franco Angeli, Milano.
- OCSE (1998): *Multifunctionality: A Framework for policy Analysis*, OCSE, Parigi.
- OCSE (2001): *Multifunctionality: towards an analytical framework*, OCSE, Parigi.
- OCSE (2003): *Multifunctionality: The Policy Implications*, OCSE, Parigi.
- OCSE (2005): *Multifunctionality in Agriculture. What Role for Private Initiatives?*, OCSE, Parigi.
- PARMIGGIANI P. (2001): *Consumatori alla ricerca di sé. Percorsi di identità e pratiche di consumo*, Franco Angeli, Milano.
- PARMIGGIANI P. (2006): *La produzione del consumatore esce dalla clandestinità*, in Di Nallo E., Paltrinieri R. (a cura di), *Prospettive di analisi del consumo nella società globale*, Franco Angeli, Milano.
- PECQUEUR B. (2001): *Qualité et développement territorial: l'hypothèse du panier de biens et de services territorialisés*, *Economierurale*, 261, pp. 37-49.
- PEERLINGS J., POLMAN N. (2004): *Wildlife and landscape services production in Dutch dairy farming: jointness and transaction costs*, «European Review of Agricultural Economics», 31, pp. 427-449.
- PENCARELLI T., FORLANI F. (2006): *Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze*, International Congress Marketing Trends, Venezia, 20-21 gennaio.
- PERI C. (2006): *The universe of food quality*, «Food Quality and Preference», vol. 17, nn. 1-2.
- PERI I. (2008): *Responsabilità sociale d'impresa, agricoltura e ambiente: implicazioni e applicazioni*, in Briamonte L., Hinna L. (a cura di), *La responsabilità sociale per le imprese del settore agricolo e agroalimentare*, Esi, Napoli.
- PETRICK M. (2006): *Should the Government Finance Public Goods in Rural Areas? A Review of Arguments*, University of Wisconsin-Madison: DAAE, Staff Paper n. 497.
- PILATI L., BOATTO V. (1999): *Produzioni congiunte, economie di scopo e costi sommersi nell'impresa agricola multi prodotto*, «Rivista di Economia Agraria», n. 3.
- PORTER M. (ed.) (1985): *Competitive advantage*, The Free Press, New York.
- PULINA P. (2010): *Etica e responsabilità sociale delle imprese della grande distribuzione alimentare*, «Agriregionieuropa», n. 20.
- RAY C. (2006): *Neo-endogenous rural development in the EU*, in Cloke P., Marsden T., Mooney P.H. (eds.), *Handbook of rural studies*, Sage Publications, London, pp. 278-291.
- SARACENO E. (2002): *Rural Development Policies and the Second Pillar of the Common Agricultural Policy*, ARL/DATAR Workshop on Desirable evolution of the CAP: a contribution, Bruxelles.
- SHUMWAY C.R., POPE R.D., NASH E.K. (1984): *Allocable Fixed Inputs and Jointness in Agricultural Production: Implications for Economic Modeling*, «American Journal of Agricultural Economics», 66, pp. 72-78.

- SHUMWAY C.R., POPE R.D., NASH E.X. (1988): *Allocable Fixed Inputs and Jointness in Agricultural Production: Implications for Economic Modeling: Reply*, «American Journal of Agricultural Economics», 70, pp. 950-95.
- VAN DER PLOEG J.D., RENTING H. (2000): *Impact and Potential: A Comparative Review of European Rural Development Practices*, «Sociologia Ruralis», 40 (4).
- VAN DER PLOEG J.D., LONG A., BANKS J. (eds.) (2002): *Living Countryside: Rural Development Processes in Europe - The State of the Art*, Elsevier, Doetinchem.
- VAN DER PLOEG J.D. (2006): *Esiste un nuovo paradigma di sviluppo rurale?*, in Cavazzani A., Gaudio G., Sivini S. (a cura di), *Politiche, governance e innovazione per le aree rurali*, ESI, Napoli.
- VAN HUYLENBROECK G., DURAND G. (2003): *Multifunctionality: A new Paradigm for European Agriculture and Rural Development*, Ashgate, Aldershot.
- VELAZQUEZ B.E. (2001): *Il concetto di multifunzionalità in agricoltura: una rassegna*, «La Questione Agraria», 3.
- VELAZQUEZ B.E. (2004): *Multifunzionalità: definizione, aspetti tecnico-economici e strumenti*, in Henke R. (a cura di) (2004), *Verso il riconoscimento di un'agricoltura multifunzionale. Teorie, politiche e strumenti*, ESI, Napoli.
- VIAGGI D. (2003): *Economia dei contratti e nuove tipologie d'impresa in un'agricoltura multifunzionale*, Atti del XXXIX Convegno Studi Sidea Nuove tipologie di impresa nell'agricoltura italiana, Firenze, 12-14 settembre, pp. 83-120.