

GIULIO MALORGIO<sup>1</sup>

## Innovazioni organizzative e cooperazione

<sup>1</sup> Dipartimento di Scienze e Tecnologie Agroalimentari, Università di Bologna

Come è noto la struttura atomistica del settore primario, l'elevata specificità di impiego dei fattori di produzione, il capitale umano e l'ubicazione dell'impresa agricola, rendono scarsamente agevole l'avvio di processi di riconversione e riposizionamento strategico.

A tali difficoltà si contrappone una domanda sempre più concentrata da parte degli operatori a valle i quali sono in grado di esercitare sull'impresa agricola un crescente potere di mercato.

Si determina quindi una condizione di debolezza dell'impresa agricola, con implicazioni negative nella attribuzione del giusto valore dei prodotti agricoli, asimmetrie nella trasmissione dei prezzi lungo la filiera, un progressivo sbilanciamento del potere contrattuale e un peggioramento delle prospettive reddituali delle imprese agricole.

A queste difficoltà strutturali si aggiungono poi altre dinamiche legate all'evoluzione del contesto economico, politico e sociale.

Il passaggio da una politica agricola comune "accoppiata", basata su un sistema di sostegno al prezzo dei prodotti agricoli, a un sistema "disaccoppiato", di sostegno ai produttori, ha spostato gradualmente l'attenzione della PAC dal settore strettamente agricolo all'intero sistema agroalimentare.

Inoltre, si è venuta ad ampliare nel tempo la funzione stessa del settore primario, funzione che va molto oltre la semplice produzione di beni agricoli, svolgendo sempre più una serie di servizi e di funzioni sociali con un impatto rilevante sulla società civile.

Ciò rende sempre più necessaria una collaborazione tra le imprese a monte e a valle che richiede codificate e complesse regole di condotta al fine di integrare quanto più possibile l'intera catena del valore dal produttore al consumatore.

Di fronte a tali dinamiche la PAC ha avviato nel corso dell'ultimo decennio una serie di iniziative a favore di un rafforzamento della posizione dell'imprenditore agricolo lungo la catena alimentare.

Basti osservare il Reg. UE 261/2012 (il cosiddetto "pacchetto latte") in cui la Commissione Europea è intervenuta per stabilizzare il mercato e i redditi dei produttori e a migliorare la trasparenza lungo la filiera lattiero-casearia.

Così come il Reg. UE 1308/2013 (la cosiddetta "OCM unica") mettendo in campo strumenti di organizzazione collettiva, quali le Organizzazioni dei Produttori (OP) e le loro Associazioni non solo per il settore ortofrutticolo, ma li estende anche ai settori olivicolo e vitivinicolo.

A questo si aggiunge anche con il regolamento Omnibus Reg. (UE) 2017/2393 in cui vengono estese le funzioni in materia di programmazione dell'offerta alle OP e Associazioni delle Organizzazioni dei Produttori (AOP), in deroga ai principi stabiliti dal TFUE in materia di concorrenza.

Non ultimo, va ricordata anche la Direttiva sulle pratiche sleali adottata dal Consiglio e dal Parlamento europeo nel 2019, introdotta al fine di migliorare il funzionamento delle relazioni commerciali tra agricoltori e gli altri operatori lungo le filiere agroalimentari.

#### LE PROSPETTIVE DELLA RIFORMA

Le perduranti problematiche relative alla organizzazione dell'offerta e alla trasparenza delle informazioni sui prezzi e sui mercati rientrano a pieno titolo tra gli obiettivi specifici della proposta della riforma della PAC.

Infatti, tra gli strumenti definiti nella proposta di regolamento del Piano Strategico si introduce la possibilità di utilizzare una quota parte del budget dei pagamenti diretti, oltre alle misure di sviluppo rurale, come incentivo alla costituzione e alla attività di forme organizzative di natura collettiva.

In tale ottica le OP rimangono la soluzione prevalente per far fronte alla concentrazione dell'offerta e alla debolezza del settore primario con l'obiettivo di acquisire maggiore potere negoziale e rappresentanza sul mercato, nonostante gli strumenti adottati in passato (OP, AOP, cooperazione, accordi contrattuali) non siano stati sempre così efficaci nell'aggregare l'offerta agricola e nell'agevolare le relazioni commerciali per limitare i fallimenti di mercato nel sistema agroalimentare.

Il ricorso agli stessi strumenti, rinnovati e rafforzati nella proposta di riforma, conferma tuttavia un approccio fondato sull'adozione di strumenti organizzativi complessi che rientrano nella categoria delle istituzioni ibride in

cui molti agenti agiscono congiuntamente per raggiungere obiettivi comuni, non raggiungibili singolarmente o attraverso il mercato.

Elemento fondamentale di tali forme di integrazione è la definizione di regole comuni cui gli agenti si attengono nel corso del coordinamento e supportano i processi decisionali, agevolando la formazione delle decisioni e attenuando i problemi informativi. In definitiva, diventa fondamentale la definizione di procedure comuni di comportamento e regole sufficientemente stabili e condivise tra gli operatori, sulla base delle quali avviene lo scambio.

Oltre a questi strumenti organizzativi, nel nuovo scenario che si va delineando, assumono poi una importanza primaria anche le nuove tecnologie per la gestione e controllo delle informazioni, in particolare nelle organizzazioni collettive. Le potenzialità delle tecnologie ICT sono notevoli sia nelle aggregazioni di tipo orizzontale, in cui lo scambio di informazioni, sia tecniche che culturali, favorisce una prospettiva di una crescita economica interna, sia nelle integrazioni verticali in cui tali tecnologie consentono di correggere le distorsioni e i fallimenti di mercato, rappresentando, pertanto, cruciali fattori di sviluppo nelle relazioni economiche tra gli attori.

#### ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Il modello lineare di filiera, basato sui semplici rapporti cliente-fornitore, non è più sufficiente e perseguibile. Va evidenziato che il valore non si crea solo all'interno dei confini della propria organizzazione, ma viene costruito e arricchito all'interno di un sistema molto più ampio e complesso. Si tratta di un vero e proprio sistema composto, con forti interconnessioni con gli ecosistemi naturali e le tecniche produttive adottate dai singoli operatori della catena alimentare, caratterizzato da molteplici obiettivi (rafforzamento dell'impresa e del sistema agroalimentare, garanzia di reddito e tutela dell'ambiente), e che richiede pratiche di tracciabilità e trasparenza.

Una prima considerazione che scaturisce dall'osservazione di questo scenario evolutivo è che la concentrazione dell'offerta è una condizione utile, ma non sufficiente per migliorare la posizione degli agricoltori nella catena del valore e aumentare la trasparenza delle informazioni sui prezzi e sui mercati. In questa prospettiva occorrerebbe che le politiche di intervento e le forme di finanziamento pubblico fossero più direttamente rapportate al livello di efficacia delle forme di concentrazione dell'offerta, ad esempio collegandole ai contenuti operativi dell'accordo e quindi al coinvolgimento dei soggetti attuatori degli interventi.

In particolare, vanno distinte strutture collettive che non sortiscono alcun effetto sul mercato, che si limitano a svolgere un semplice strumento amministrativo per la gestione dei finanziamenti comunitari, rispetto a strutture più efficienti le quali, oltre a favorire la concentrazione dell'offerta, avviano strategie innovative di prodotto e di processo con l'utilizzo delle leve di marketing mediante una politica di marca e di differenziazione dei prodotti e di coordinamento con i settori a valle della filiera.

Tale distinzione serve per incentivare, attraverso una unica governance ed evitando sovrapposizioni e generalizzazioni, quelle strutture collettive capaci di intraprendere ulteriori funzioni organizzative e produttive per l'attivazione di forme contrattuali e per collocarsi sul mercato con una offerta differenziata al fine di incamerare parte del valore aggiunto creato.

Una seconda considerazione è l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e comunicazione (ICT) nell'ambito delle relazioni contrattuali da cui ne possono scaturire nuovi modelli di business.

Dato il continuo cambiamento che caratterizza il sistema economico e produttivo, il coordinamento dovrebbe avere il vantaggio di generare adattamenti attraverso la circolazione e la condivisione delle informazioni, in modo tale da creare conoscenza comune per l'intera struttura organizzativa (es. piattaforme di dati orientate alla "business intelligence").

I nuovi strumenti della ICT, sensori, satelliti, supporti logistici, IoT, big data, internet ecc. sono soluzioni integrate per la soluzione dei problemi. Essi costituiscono un fattore determinante per facilitare la gestione dei flussi di informazione, la creazione di banche dati e la successiva elaborazione e collaborazione al fine di definire le strategie comuni tra gli operatori e dare origine, nel lungo periodo, a una maggiore resilienza delle imprese e alla creazione di valore condiviso, cioè quel valore che scaturisce dalla possibilità di far fronte in maniera integrata e sinergica ai molteplici bisogni e sfide della società.

La gestione dell'informazione, nella nuova visione circolare della catena alimentare proposta nella strategia *From Farm to Fork*, andrebbe condotta in modo bidirezionale, da monte a valle e da valle a monte. Ciò renderebbe maggiormente trasparente e condiviso il comportamento degli operatori, tale da consentire il raggiungimento degli obiettivi comuni e una equa distribuzione di valore tra gli agenti economici coinvolti.

Infine, al di là degli investimenti produttivi, sarebbe auspicabile anche l'utilizzo di strumenti complementari di tipo pubblico-privato, rivolti agli attori coinvolti nelle varie forme di partenariato, orientati specificatamente alla promozione e condivisione delle conoscenze e degli strumenti digitali.

Pertanto, azioni finalizzate ad attenuare fenomeni distorsivi del mercato, attraverso percorsi di co-decisione e di rafforzamento delle forme di integra-

zione che mettano in relazione ricerca, imprese e istituzioni, diventano indispensabili per la vitalità e competitività della filiera e delle singole imprese che la costituiscono.

La nuova sfida per un rinnovato coordinamento è garantire che le innovazioni digitali e organizzative siano inclusive e capaci di affrontare le asimmetrie informative presenti lungo le catene del valore.

Va ricordato che elemento fondamentale nelle relazioni economiche è la fiducia. Questa riduce il rischio di *free riding* e altri comportamenti di *moral hazard*.

Pertanto, si rende necessario uno sforzo pubblico e privato, ex-ante, per garantire gli agenti economici in termini di affidabilità e salvaguardia, ex-post, per dissuaderli dai comportamenti opportunistici.

Per concludere, i diversi strumenti proposti (organizzativi e tecnologici) se utilizzati in maniera sistemica e integrata, attraverso un efficace partenariato pubblico-privato e con procedure snelle e diversificate, potrebbero contribuire a correggere le distorsioni di mercato e, pertanto, bilanciare la creazione e distribuzione del valore tra i soggetti presenti lungo la catena alimentare.

