

La creazione del valore nelle filiere viticole-enologiche. Il caso delle imprese emiliano-romagnole

RINO GHELFI¹

1. PROLOGO

La creazione del valore rimane, anche nelle economie moderne, l'obiettivo fondante di ogni azienda. Le logiche della sua creazione sono tuttavia profondamente mutate, parallelamente all'aumento dell'importanza delle variabili esterne nella vita e nel governo delle aziende. La tradizionale visione "autocentrica" ha lasciato il posto a quella, più complessa, di sistema, che comporta inevitabilmente l'attivazione di rapporti di collaborazione e di co-produzione fra le imprese. La competizione sui mercati avviene perciò tra sistemi integrati di imprese, al punto che l'estensione delle forme di cooperazione e di integrazione ha portato al superamento dei tradizionali rapporti conflittuali tra clienti e fornitori.

La prospettiva sistemica è comune a tutti i comparti. Essa assume tuttavia la sua più ampia estensione in quello agroalimentare, dove le esigenze di tracciabilità, di certificazione della qualità, di tutela della salute e dell'ambiente, oltre alla diffusione di produzioni tipiche o biologiche, non possono prescindere da un'organizzazione d'insieme.

La disponibilità di modelli di riferimento in grado di valutare la performance di aziende, o di gruppi di aziende, operanti in sistemi di produzione integrati e dinamici, è di fatto un'esigenza sentita sia dai decisori pubblici, per la programmazione e per il governo degli interventi nel settore in un'ottica sistemica, sia dal mondo imprenditoriale, che solo attraverso la conoscenza dell'ambiente esterno è in grado di gestire compiutamente il trade-off tra competizione e cooperazione.

Questo studio propone un modello utile per la valutazione della competitività e della dinamica del valore nella filiera del vino, nel suo complesso, e nelle imprese che operano al suo interno.

2. QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

Il vantaggio competitivo di un'azienda, o di un gruppo di aziende, è genericamente definito come la capacità di occupare e di mantenere stabilmente una posizione favorevole sul mercato (Porter, 1985).

¹ Alma Mater Studiorum - Università di Bologna
Dipartimento di Economia e Ingegneria Agrarie, Bologna (Italy) - rino.ghelfi@unibo.it

La competitività ha fonti interne ed esterne. Le prime sono rappresentate dalle risorse (finanziarie, fisiche, tecnologiche, umane, di immagine) e dalle competenze (organizzative e tecniche) possedute dall'azienda. Le seconde sono identificabili nei fattori critici di successo, la cui determinazione non può prescindere dall'analisi dell'orientamento del consumatore e delle caratteristiche dei *competitor*. Il livello di competizione fra concorrenti, la minaccia di nuove entrate, la concorrenza di prodotti sostitutivi, il potere contrattuale dei clienti e dei fornitori sono solamente alcuni dei fattori esogeni che incidono sul livello di competitività.

Le condizioni esterne possono creare opportunità favorevoli. Il vantaggio competitivo, tuttavia, deriva soprattutto dalla capacità di un'impresa di orientare a proprio favore il cambiamento e, come tale, ha un'origine prevalentemente interna.

In tale prospettiva le imprese, o i gruppi di imprese, occupano una posizione favorevole sul mercato quando riescono a generare più valore di quello offerto dai concorrenti e quando tale valore sia di entità superiore al costo sostenuto per realizzarlo. In altre parole, un soggetto possiede un vantaggio competitivo quando riesce ad ottenere e a mantenere stabilmente una redditività superiore a quella dei concorrenti (Grant, 1994). L'aspetto reddituale rimane l'elemento centrale, ma la sua analisi viene sviluppata in un'ottica di sostenibilità e di relatività.

2.1 La catena del valore

La catena del valore è il modello teorico di riferimento per l'analisi del vantaggio competitivo (Porter, 1985). Esso supera la tradizionale classificazione funzionale delle aree dell'impresa, ponendo l'attenzione sulle attività che la stessa realizza per il raggiungimento dei propri obiettivi. Il vantaggio competitivo deriva dalla capacità dell'impresa di realizzare le attività in modo migliore rispetto ai propri concorrenti e dal fatto che il mercato attribuisca alle stesse un valore. Sarà dunque compito dell'impresa individuare¹ e sostenere le attività generatrici di valore e ridurre, o eliminare, le altre.

La catena del valore è rappresentabile come una serie di attività interdipendenti. L'ottimizzazione e il coordinamento dei collegamenti interni alla catena favoriscono il raggiungimento di un vantaggio competitivo, perseguendo di volta in volta la riduzione dei costi di produzione, la differenziazione del prodotto, la riduzione dei costi di transazione, di distribuzione e di utilizzazione del prodotto.

2.2 Il sistema del valore

Il vantaggio competitivo non può essere visto come il solo risultato di attività interne, ma è il frutto anche dei collegamenti e delle relazioni che l'azienda stabilisce con soggetti terzi per lo svolgimento di tali attività.

¹ Parallela alla diffusione del modello della catena del valore si sono diffusi dei nuovi metodi di contabilità dei costi basati sulle attività. L'Activity Based Costing (ABC) è stato il primo ed è il più noto di questi metodi.

La competitività non è quindi da ricercare esclusivamente nell'efficienza della singola azienda, ma nella funzionalità dell'intero sistema.

La catena del valore di un'impresa si inserisce e interagisce lungo una filiera che comprende da un lato le catene del valore dei fornitori e dall'altro quelle dei clienti². Il sistema del valore è il risultato del valore creato dall'azienda sommato a quello creato dalle attività di tutte le aziende che compongono la filiera.

Ogni azienda ha una quota di partecipazione al valore creato che dipende dal valore percepito dal cliente finale e dalle caratteristiche del sistema nel quale l'impresa opera, quali il livello di concorrenza dei mercati, la forza contrattuale nei confronti dei fornitori e dei clienti, le relazioni e il livello di integrazione, oltre alle politiche di settore.

Il sistema del valore travalica i confini aziendali, per estendersi all'intero processo di produzione ed assumere una prospettiva sistemica. Il modello permette il passaggio dallo studio e dalla misurazione delle risorse e delle competenze dell'impresa, tipiche della catena del valore, alla valutazione delle risorse e delle competenze disponibili per l'impresa.

3. LA METODOLOGIA DI ANALISI DEL SISTEMA DEL VALORE

La filiera, nell'accezione di insieme degli agenti e delle operazioni che concorrono alla formazione e al trasferimento di un bene (Malassis, 1976), può trovare un'efficace proiezione nel sistema del valore. Anche l'analisi della dinamica del valore nelle filiere può quindi fare riferimento ai criteri di analisi del sistema del valore, che ha come punto di partenza la mappatura e la segmentazione della filiera presa a riferimento.

3.1 Mappatura e segmentazione della filiera

La schematizzazione di una filiera e del corrispondente sistema del valore, è operazione complessa, sia per l'articolazione dei passaggi e dei trasferimenti necessari alla produzione e alla distribuzione dei prodotti, sia per l'estensione e la complessità dei rapporti fra i soggetti coinvolti.

Il campo di indagine può tuttavia essere limitato nella sua estensione e articolazione a seconda delle caratteristiche del settore produttivo indagato, dell'oggetto di riferimento³ e delle finalità dell'analisi. In un'ottica privata la scelta può dipendere dall'ampiezza dell'area di business dell'azienda e dalle possibilità di attivazione di rapporti di integrazione con altri agenti. In un'ottica pubblica la limitazione può invece essere influenzata dai confini delle aree di

² Lo stesso Porter ha ampliato il modello della catena del valore considerando anche le imprese che partecipano alla produzione di un bene e che si collocano a monte o a valle dell'impresa in esame.

³ La precisione risulta tanto più elevata quanto più l'oggetto di riferimento è definito nelle caratteristiche e nel processo di produzione e di distribuzione. La singola referenza commerciale sarebbe in questa prospettiva la scelta più adeguata. L'intenzione di analizzare le catene del valore dei soggetti che compongono un sistema del valore, porta tuttavia a fare riferimento alle categorie di prodotti o ai comparti nei quali operano i vari soggetti.

controllo e di intervento di competenza dei singoli organismi. Poiché per ciascun segmento individuato è necessaria un'ampia serie di informazioni di carattere tecnico, economico e finanziario, l'estensione ed il livello di articolazione costituiscono un inevitabile compromesso fra esigenze conoscitive e possibilità di reperimento delle informazioni necessarie⁴. Il *flow sheet* che scaturisce dalla mappatura della filiera è una rappresentazione sequenziale e unidirezionale del sistema del valore. Ogni segmento rappresentato è fornitore, diretto o indiretto, di quelli che stanno a valle e cliente di quelli che stanno a monte.

Lo studio⁵ è stato condotto sulla base di una articolazione di filiera la cui struttura è rappresentata in Figura 1.

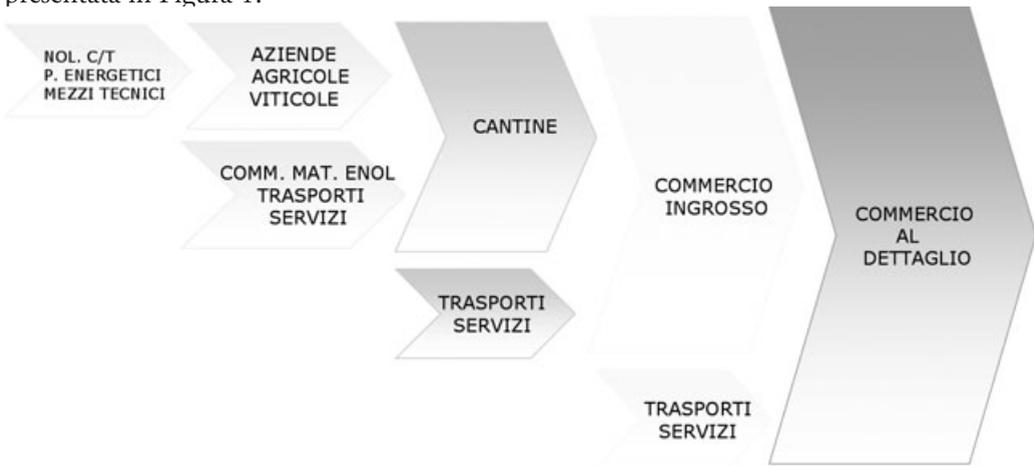


Figura 1. Rappresentazione della filiera

All'interno dei segmenti della filiera, i gruppi di imprese sono riferiti a:

- Fornitori delle aziende agricole. Imprese che a vario titolo forniscono prodotti e servizi ai viticoltori per la conduzione e la gestione delle colture, quali i fornitori di concimi e fitofarmaci, carburanti e noleggi di macchine agricole.
- Aziende agricole viticole. Sono aziende nelle quali almeno il 40% dei ricavi deriva da produzione di uva da vino. Da questa categoria sono state escluse le imprese agricole viticole che si occupano della fase di vinificazione in proprio delle uve e della successiva commercializzazione.
- Commercio materiali enologici. Sono imprese fornitrici di materiali alle cantine per la produzione e il confezionamento di vino, quali bottiglie, tappi, etichette, botti, tini, ci-

⁴ La maggiore precisione e accuratezza dell'indagine si otterrebbe allorché si analizzasse la catena del valore di una specifica referenza commerciale, della quale sono noti e definiti i singoli componenti ed i processi necessari per la produzione e distribuzione. Le informazioni necessarie, appartenendo alla sfera del controllo di gestione delle aziende non sarebbero di agevole reperibilità.

⁵ Lo studio è stato realizzato nell'ambito di un progetto di ricerca della DG Agricoltura della Regione Emilia-Romagna mirante a costruire un sistema di conoscenze per il governo degli interventi nel settore agroalimentare

sterne, enzimi e ogni altro preparato necessario alla vinificazione.

- Cantine. Imprese di vinificazione che gestiscono le fasi di vinificazione, imbottigliamento e invecchiamento.
- Commercio all'ingrosso. Imprese per l'imbottigliamento e per la distribuzione di vino ai canali di distribuzione al dettaglio.
- Commercio al dettaglio: l'insieme delle imprese di distribuzione al dettaglio comprendente le strutture di vendita finale al consumatore (ipermercati, supermercati, normal trade). Sono state escluse le forme distributive specializzate: enoteche e wine bar.
- Trasporti e servizi alle imprese. Sono fornitori indiretti di servizi di trasporto, logistica e altri servizi di consulenza anche amministrativa alle imprese di trasformazione e di distribuzione.

3.2 Raccolta delle informazioni

L'analisi si basa principalmente su una serie di informazioni di natura patrimoniale, economica e finanziaria. Le aziende oggetto di indagine sono state selezionate all'interno dei diversi segmenti, secondo una numerosità "obiettivo" o di riferimento. In fase di realizzazione del progetto, il piano di campionamento è stato poi adeguato sulla base delle indicazioni dei soggetti coinvolti, in termini di composizione numerica del campione della filiera e dei segmenti, per ottenere la migliore rappresentazione possibile della realtà delle filiere. Per la definizione del campo di ricerca ci si è avvalsi sia di dati di natura censuaria, sia delle informazioni specifiche ottenute attraverso l'organizzazione di un focus group cui hanno partecipato alcuni testimoni privilegiati in rappresentanza di ciascun segmento della filiera.

Il processo di acquisizione dei dati contabili è stato condizionato, da una parte, dalla necessità di sviluppare l'analisi anche in senso temporale, dall'altra, dall'esigenza di garantire un sufficiente livello di aggiornamento dei risultati. I dati relativi alle suddette aziende sono stati acquisiti per un quinquennio, che comprende gli anni dal 2003 al 2007 (le aziende selezionate costituiscono, quindi, un campione costante).

Al termine dell'attività di rilevazione, controllo e validazione, si sono analizzati i bilanci di 158 imprese per ciascun esercizio, acquisiti nella forma del bilancio di tipo civilistico.

Tutte le aziende, ad esclusione di alcuni fornitori di prodotti enologici, sono ubicate in Emilia-Romagna.

In particolare, per le aziende agricole, e per una parte dei bilanci delle fasi industriali, i valori sono stati acquisiti dalla banca dati della Rete contabile regionale, in possesso dell'Assessorato Agricoltura. Per le altre tipologie di impresa, è stato invece possibile acquisire i bilanci, comprensivi delle note integrative e delle relazioni sulla gestione presso banche dati specializzate⁶. Ciò ha fatto sì che le aziende selezionate fossero società di capitali, per le quali sussiste l'obbligo di deposito del bilancio.

⁶ AIDA, Bureau van Dijk

3.3 Calcolo del valore generato

Per analizzare la dinamica del valore, la filiera viene considerata non come un insieme di operatori incidentalmente aggregati dal mercato perché parte di una medesima catena produttiva, bensì come un “gruppo” di imprese, alla stregua delle holding industriali.

Al pari di quanto avviene nei gruppi di imprese, anche nella filiera è possibile quindi procedere al consolidamento dei risultati, per poter disporre di un “bilancio consolidato di filiera”.

A tal fine, sono state adottate procedure di elaborazione sufficientemente consolidate, che si articolano nelle tre attività di seguito riportate.

3.3.1 Riclassificazione del conto economico

Per ciascuna azienda è stato costruito un conto economico di tipo sintetico definito a PIL a VAN (PIL = prodotto interno lordo, VAN = valore aggiunto netto). È un conto che ha una grande capacità informativa sia per l'azienda sia per gli organismi esterni alla stessa, perché è in grado di quantificare la nuova ricchezza prodotta e di evidenziare come la stessa si distribuisca fra i soggetti che hanno partecipato alla sua formazione.

3.3.2 Standardizzazione del conto economico

Per facilitare la comparazione con altri soggetti dello stesso segmento, o di segmenti diversi all'interno della filiera, è opportuno che i valori di bilancio delle imprese vengano standardizzati e rappresentati attraverso indici di composizione. La rappresentazione in forma percentuale dei bilanci è di fatto una tecnica di analisi del bilancio. Posto pari a 100 l'ammontare dei ricavi delle vendite e delle prestazioni, tutte le voci vengono espresse in forma percentuale. Nella pratica ogni voce di bilancio si trasforma in un indice di composizione. Qualora il segmento considerato sia costituito da un gruppo di aziende, può essere opportuno calcolare i valori medi non sulla base dei valori assoluti, bensì sugli indici di composizione. Sotto il profilo metodologico, è bene precisare che in entrambi i casi, la determinazione degli indicatori è stata riferita alla singola azienda ed è stata calcolata per interpolazione dei valori assunti nel quinquennio considerato.

3.3.3 Ponderazione e consolidamento dei dati riclassificati e standardizzati

Per realizzare quest'ultima fase è necessario conoscere l'entità dei rapporti di corrispondenza fra le imprese di ciascuna filiera. Le informazioni sono state reperite in parte nelle note integrative e nelle relazioni sulla gestione allegata ai bilanci di esercizio e in parte direttamente da operatori delle diverse filiere nell'ambito di un focus group al quale hanno partecipato testimoni privilegiati in rappresentanza di ciascun segmento della filiera.

Come già accennato, il punto di partenza per la ricostruzione del sistema del valore rappresentato dai conti economici delle imprese. Dal punto di vista operativo, si tratta di calcolare, avendo posto pari a 100 i ricavi delle vendite di un segmento della catena (in questa ricerca, le vendite delle aziende agricole), qual è il contributo delle imprese che operano a monte ed a valle alla realizzazione del valore complessivo delle vendite della filiera.

L'entità di questo “contributo” è misurabile attraverso l'ammontare dei costi sostenuti per l'acquisto di materie prime e servizi. Per ciascuno segmento della filiera, tali costi altro non sono che i ricavi delle vendite delle imprese che operano nel segmento precedente della filiera produttiva.

Partendo da queste considerazioni, è possibile determinare un bilancio “consolidato” di filiera, da cui è possibile evincere l'ammontare complessivo del reddito operativo prodotto dalla filiera stessa ed è possibile comprendere come esso si distribuisca fra i diversi operatori della filiera.

Il parametro scelto per l'analisi del valore generato è costituito dalla redditività delle vendite (ROS). L'indice, ottenuto dal rapporto fra il reddito operativo caratteristico e l'entità delle vendite, evidenzia la quota dei ricavi che residua dopo la copertura dei costi operativi. In altri termini, il ROS indica la capacità dell'azienda di generare e di trattenere reddito dalle vendite. Il reddito operativo è uno dei migliori parametri per la valutazione della performance aziendale, in quanto non influenzato dalle componenti straordinarie e dalle scelte di finanziamento che le imprese hanno voluto, o dovuto, effettuare. Il ROS è quindi l'indicatore più neutro per la rappresentazione del valore riconosciuto dal mercato alle aziende per le attività svolte.

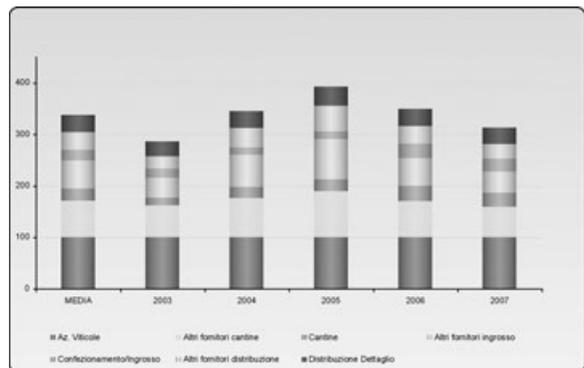
4. RISULTATI

La metodologia sopra descritta permette di ottenere una serie di output in grado di evidenziare la generazione di prodotto, ovvero il valore delle vendite al dettaglio generato da 100 euro di valore della produzione agricola, la generazione e la distribuzione del valore nei vari segmenti della filiera, oltre che la redditività della filiera e degli attori in essa coinvolti.

4.1 La generazione di prodotto

L'analisi ha consentito anzitutto di evidenziare come, considerando la media del periodo 2003-2007, il valore delle vendite nette al dettaglio di vino, moltiplichi di circa 3,4 volte quello della materia prima di origine.

Fig. 2 - Prodotto generato (Ricavi delle vendite - valori in euro - produzione agricola = 100)



Il processo di accumulazione del valore non è lineare; infatti, se si considerano le principali fasi della filiera, si può notare come, posto pari a 100 euro il valore dell'uva in uscita dalle aziende agricole, si originano 194 euro di prodotto nelle aziende di trasformazione e 336 euro di vendite al dettaglio. Il dato risulta variabile nel periodo. Da un valore di circa 285 euro nel 2003, si osserva un incremento nel 2005 fino a 392 euro, per poi diminuire progressivamente fino a circa 313 euro nel 2007.

Più complessi sono i risultati che derivano dall'analisi del valore aggiunto.

Infatti, se per ciascun segmento della filiera, si considerano solo i soggetti principali (in questo caso, aziende viticole, trasformatori e distributori), senza considerare le altre imprese che comunque forniscono altri mezzi (per esempio, imprese di trasporto, di servizi e di materiali enologici), si osserva come la maggior parte del valore si generi a valle della fase agricola (Tab. 1).

		Fornitori az. Agricole	Az. Viticole	Altri fornitori cantine	Cantine	Altri fornitori ingrosso	Confezionamento/Ingresso	Altri fornitori distribuzione	Distribuzione Dettaglio
CONTO ECONOMICO									
1.	VALORE DELLA PRODUZIONE	26,0	102,6	72,5	211,2	57,0	282,7	36,0	351,1
	- RICAVI DELLE VENDITE	25,4	100,0	70,7	194,4	54,7	269,3	34,6	336,8
2.	COSTI INTERMEDI	22,6	25,4	53,2	170,7	34,4	249,1	20,4	303,9
3.	VALORE AGGIUNTO LORDO	3,5	77,2	19,3	40,4	22,6	33,6	15,6	47,3
	AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	0,6	6,2	2,2	10,1	1,8	5,4	1,4	8,3
4.	VALORE AGGIUNTO NETTO	2,9	70,9	17,1	30,3	20,8	28,2	14,3	39,0
	LAVORO	2,0	48,3	13,5	24,2	18,2	19,3	12,4	30,8
5.	RISULTATO OPERATIVO	0,8	22,6	3,6	6,1	2,7	8,9	1,9	8,2

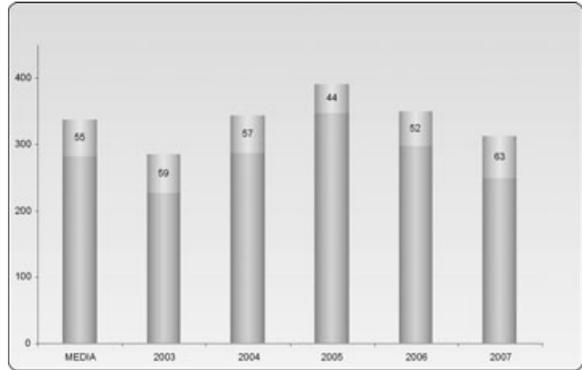
Tab.1 - Generazione del valore - bilancio consolidato di filiera (media 2003-07) – valori in euro - produzione agricola = 100

In particolare, il valore aggiunto generato dai viticoltori per cento euro di uva in uscita dalle aziende agricole, risulta pari a 22,6 euro, mentre a beneficio degli altri soggetti vanno rispettivamente 6,1 euro (cantine), 8,9 euro (ingrosso) e 8,2 euro (distribuzione al dettaglio).

4.2 La distribuzione del valore

Il valore generato dalla filiera si attesta mediamente su valori prossimi al 16% (55/337) del valore delle vendite (Fig 3). Il dato deve tuttavia essere analizzato in chiave dinamica. Dall'analisi del grafico sottostante emergono infatti alcuni aspetti particolarmente significativi.

Fig. 3 - Il valore generato (valori in euro – produzione agricola = 100)



In primo luogo si osserva come fra il 2003 ed il 2007 la capacità complessiva della fi-

CONTO ECONOMICO

	MEDIA	2003	2004	2005	2006	2007
1. VALORE DELLA PRODUZIONE	26,0	102,6	72,5	211,2	57,0	282,7
- RICAVI DELLE VENDITE	25,4	100,0	70,7	194,4	54,7	269,3
2. COSTI INTERMEDI	22,6	25,4	53,2	170,7	34,4	249,1
3. VALORE AGGIUNTO LORDO	3,5	77,2	19,3	40,4	22,6	33,6
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	0,6	6,2	2,2	10,1	1,8	5,4
4. VALORE AGGIUNTO NETTO	2,9	70,9	17,1	30,3	20,8	28,2
LAVORO	2,0	48,3	13,5	24,2	18,2	19,3
5. RISULTATO OPERATIVO	0,8	22,6	3,6	6,1	2,7	8,9



Tab.2 - Ripartizione percentuale del valore generato (Risultato operativo delle imprese)

	MEDIA	2003	2004	2005	2006	2007
Totale filiera	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Fornitori az. Agricole	1,5	1,6	1,4	2,1	1,7	1,1
Az. Viticole	41,2	49,0	40,9	24,2	36,2	50,2
Altri fornitori cantine	6,5	5,3	7,0	9,1	7,2	5,0
Cantine	11,2	8,6	9,2	13,0	14,0	11,8
Altri fornitori ingrosso	4,8	3,5	5,5	8,0	5,1	3,0
Confezionamento/Ingrosso	16,2	15,3	19,2	18,8	17,1	11,8
Altri fornitori distribuzione	3,5	2,4	3,8	5,9	3,7	2,3
Distribuzione Dettaglio	15,0	14,3	13,0	19,0	15,0	14,8

4.3 La redditività della filiera

Il valore generato in ciascun segmento della filiera fornisce una misura del valore sociale della produzione, ma non fornisce la misura del reddito complessivo goduto dai singoli operatori, che risulta influenzato dagli elementi strutturali tipici delle aziende coinvolte, quali la dimensione aziendale e il livello di capitale impiegato per unità di prodotto.

Nella figura seguente (Fig. 5) si riporta quindi l'analisi della redditività delle imprese operanti lungo la filiera, espressa in termini di risultato operativo per unità di capitale investito (ROI).

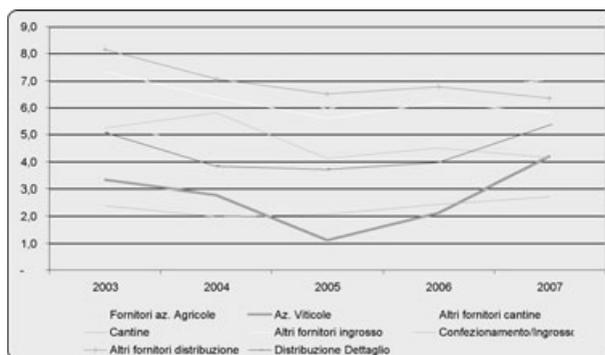


Fig. 5 – *Redditività della filiera (ROI - Risultato operativo in relazione ai capitali investiti - valori percentuali)*

I dati evidenziano come le aziende agricole abbiano subito una marcata perdita di redditività, che si mantiene nel periodo su valori significativamente più bassi rispetto a quelli degli altri operatori della filiera.

5. EPILOGO

Parallelamente all'affermazione di sistemi integrati di produzione, si è progressivamente rafforzata la convinzione che la competitività sia da ricercare nella funzionalità dell'intero sistema, ancor prima che nell'efficienza della singola azienda. Fra gli operatori del settore si è quindi diffusa l'esigenza di modelli per la valutazione della performance di strutture e di forme organizzative di tipo interaziendale. Purtroppo i contributi teorici e metodologici in materia di controllo di gestione sono ancora in gran parte orientati all'interno del perimetro aziendale.

Il sistema del valore, è un tentativo di superamento degli approcci qualitativi e descrittivi all'analisi del vantaggio competitivo. L'analisi considera la filiera come un gruppo coordinato di aziende organizzato alla stregua delle holding industriali. In tale prospettiva, i risultati ottenuti dalle singole imprese, possono essere consolidati per avere una visione complessiva delle performance di filiera e per poter valutare gli equilibri fra i soggetti che le compongono.

Con riferimento specifico alla vitivinicoltura dell'Emilia Romagna, la capacità della fi-

liera di generare valore ha avuto una pesante flessione nel 2005 e nel 2006. Nel 2007 la situazione è ritornata sui livelli preesistenti. Il settore agricolo, tuttavia, è chiamato ad assorbire gran parte delle instabilità congiunturali e dovrebbe dotarsi di strumenti di stabilizzazione dei redditi. Rapportando il reddito operativo di filiera al valore complessivamente prodotto, si osserva un grado di maggiore similitudine fra i diversi segmenti, anche se la redditività degli investimenti appare relativamente più elevata nei soggetti “esterni” al sistema vitivinicolo.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- ARENA, R., RAINELLI, M., TORRE, A., (1985), “Dal concetto all’ analisi di filiera: un tentativo di chiarimento teorico”, *l’Industria*, 3, (versione originaria: “Du concept a l’analyse de filiere: un tentative d’élclaircissement théorique”, *Latapses Discussion Paper*, Université de Nizza, 1985).
- BECATTINI G. (1987), “Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull’unità di indagine dell’economia industriale”, *Rivista di Economia e Politica Industriale*, Ristampa del V/1, di gennaio-aprile 1979.
- BERTAZZOLI *et al* (2009), “Food chain concept in food and rural policy”, *Proceedings of System Dynamics and Innovation in Food Networks*, Innsbruck Austria, 16-23 February.
- CONTÒ F., (2005), *Economia e organizzazione delle filiere agroalimentari*, FrancoAngeli, Milano
- COYNE K.P. (1985), “Sustainable competitive advantage – what it is, what it isn’t”, *Business Horizon*, January-February, 29, 54-61.
- DAVIS J.H., GOLDBERG R.A. (1957), *A Concept of Agribusiness*, Harvard University, Boston.
- DE MURO P. (1992), “Sul concetto di filiera”, *La Questione Agraria*, 46, pp. 15-75.
- DONELAN J.G., KAPLAN E.A. (1998), “Value Chain Analysis: A Strategic Approach To Cost Management”, *Journal of Cost Management* (March/April): 7-15.
- FAHEY L. (1989), *Discovery your firms strongest competitive advantage*. In L. Fahey (ed) “The Strategic Planning Management Reader”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 18-22
- FEURER R., CHAHARAMBA K. (1994), “Defining competitiveness: a holistic approach”, *Manage. Decis.*, 32 (2), 49-58
- GOLDBERG R.A. (1968), *Agribusiness Coordination. A System Approach to the Wheat, Soybean and Florida Orange Economies*, Harvard University, Boston.
- GRANT R.M. (1991), “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *Calif.Manage.Rev.*, 33, 3, 114-135
- GRANT R.M. (1994), *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, Mulino, Bologna
- HAMMER M., CHAMPY J. (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York, NY
- HOQUE Z. (2005), *Value chain analysis and accounting*, *Handbook of Cost and Management Accounting*, Spira Press, London
- JOHNSON H.T. (1992), *Relevance Regained*, The Free Press, New York, NY
- KOGUT B. (1985), “Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value-Added Chains”, *Sloan Management Review*, 26, 4, Summer, 15-28
- MALASSIS L. (1973), *Economie de la consommation et de la production agro-alimentaire*, in: Malassis L. (a cura di), *L’économie agro-alimentaire*, Edition Cujas, Paris.
- MALASSIS L. (1979), *Economie agro-alimentaire*, Editions Cujas, Paris.
- MCGAHAN A.M., PORTER M.E.. (1997), “How much does industry matter, really?”, *Strategic Management Journal*, 18, 15-30
- McKEE K., SESSION-ROBINSON C. (1989), “Manufacturing productivity and competitiveness”, *Journal of Manufacturing*, 3, 35-39
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1994), *Designing Interactive Strategy: From the Value Chain to the Value Constellation*. John Wiley & Sons, Chichester.

- PAGE R.W., STEPHAN E.G. (1996), "Paradigms of competitiveness", *Competitiveness Review*, 6, 1, 8-13.
- PEPPARD J., RYLANDER A. (2006), "From Value Chain to Value Network: Insights for the Mobile Operators", *Europea Management Journal*, 24, 2-3, 128-141.
- PETERAF M.A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol.14, 170-181.
- PORTER M.E. (1980), *Competitive strategy*, The Free Press, New York
- PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- PORTER M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, NY.
- SACCOMANDI V. (1986), *Cooperazione e cooperativismo in agricoltura*. Un'analisi economica, Roma, Reda.
- SCARANO G. (1997), "Dall'agribusiness ai sistemi agroalimentari: la parabola evolutiva di un paradigma teorico", *La Questione Agraria*, 66, pp. 45-75.
- SCOTT B. (1989), "Competitiveness: self-help for a worsening problem", *Harvard Business Review*, 67, 4, 115-121.
- SHANK J.K. (1989), "Strategic cost management: New Wine, or Just New Bottles?", *Journal of Management Accounting Research*, 1, 47-65.
- SOUTH S. (1981), "Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking", *Journal of Business Strategy*, Spring, 1, 15-25.
- VON BERTALANFFY L. (1968), *General System theory: Foundations, Development, Applications*, George Braziller New York. Ed.italiana (2004) "Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni", Mondadori, Milano.