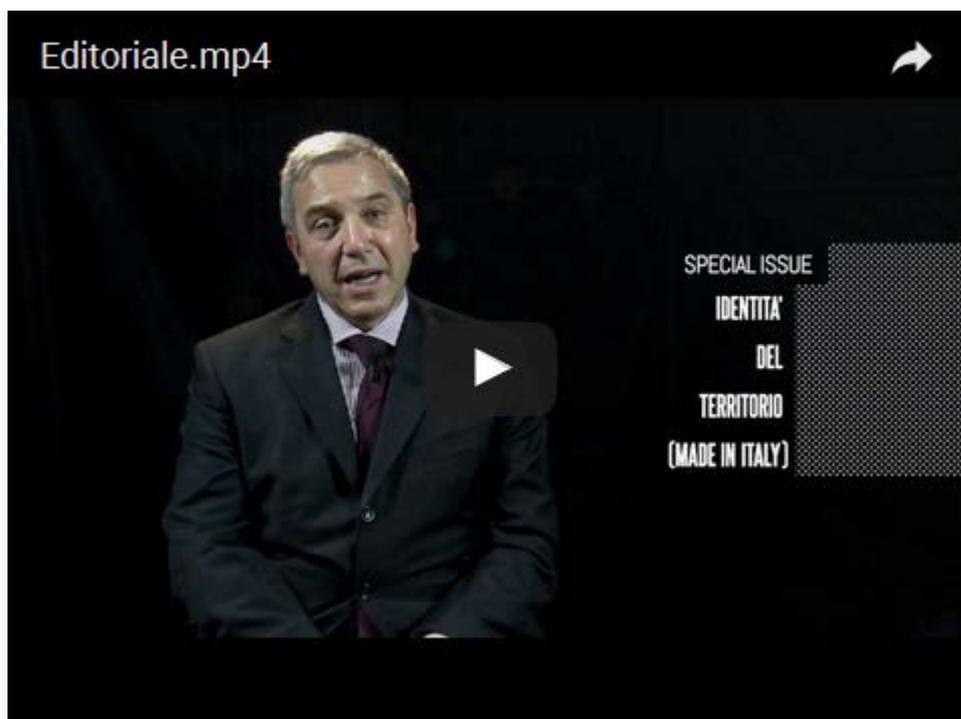


Editoriale

FOOD & HERITAGE: SOSTENIBILITÀ ECONOMICO AZIENDALE E VALORIZZAZIONE DEL TERRITORIO

Valter Cantino e Simona Alfiero

In questo *special issue* dedicato al tema "Food & heritage: sostenibilità economico aziendale e valorizzazione del territorio", *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management* sperimenta una nuova modalità di editoriale, presentando un [video](#) in cui Valter Cantino, uno dei curatori del numero, ne illustra logiche e obiettivi. A valle del video riportiamo come sempre la presentazione dei singoli contenuti del numero, a cura dell'altro curatore, Simona Alfiero.



A seguito del XVIII Convegno annuale AIDEA-Giovani "Food & Heritage: sostenibilità economico-aziendale e valorizzazione del territorio", che si è svolto il 23 e 24 luglio 2015 presso la Scuola di Management ed Economia dell'Università degli Studi di Torino e presso l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Pollenzo, si è deciso di dedicare uno

special issue di *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management* in grado di accoglierne i lavori più significativi.

La scelta della tematica “Food & Heritage” è dovuta alla rinnovata consapevolezza che cibo e patrimonio culturale rappresentano la colonna portante dell’identità di ogni territorio. Ogni territorio, infatti, è unico ed irripetibile, caratterizzato da una propria identità paesaggistica e da una combinazione di valori, tradizioni, saperi e sapori che rendono ciascun territorio testimonianza di un patrimonio culturale e di gusti eccezionali che vengono trasmessi di generazione in generazione.

Le imprese che competono in tali settori svolgono un ruolo strategico e di miglioramento in termini di sostenibilità economica, sociale ed ambientale, con l’ambizione di valorizzare il contesto in cui operano. Questo accade perché le imprese oggi riconoscono sempre più la valenza degli sforzi di creazione e di co-creazione di valore per il territorio cui fanno riferimento. Si parla di creazione di un valore che va oltre quello generato per i soci o azionisti e che mira a garantire uno sviluppo sociale in termini di occupazione, valorizzazione delle persone, produzione di effetti positivi sulla comunità e sui contesti di riferimento, miglioramento della qualità della vita e del grado di soddisfacimento dei bisogni umani, attuali e futuri. Food e cultura rappresentano quindi i motori di crescita economica e di rilancio del brand di un intero Paese.

I contributi inseriti nello *special issue* sono orientati all’approfondimento e alla discussione dei molteplici aspetti che animano il dibattito nazionale e internazionale sul tema dell’impatto che food e cultura possono esercitare sul territorio in termini economico--aziendali.

Vengono presentati undici contributi, esposti come saggi, che, osservando gli aspetti delle aziende del food e dello heritage da prospettive diverse, pongono l’accento sia sull’analisi dei modelli di business innovativi e di successo, nonché sulla determinazione delle variabili in grado di influenzare la redditività delle aziende dei due settori, sia su tematiche giudicate strategiche per il finanziamento della cultura.

Il numero è corredato da una [video-intervista](#), visibile sul canale youtube della rivista. Valter Cantino intervista Carolina Vergnano, responsabile del settore estero e del marketing nonché membro del Consiglio di Amministrazione della più antica torrefazione italiana, Caffè Vergnano 1882.

Caffè Vergnano ben rappresenta un esempio di family business che ha saputo coniugare con successo il valore della tradizione con l'innovazione nello sviluppo dell'impresa, diventando leader nel settore della torrefazione.

Per quanto riguarda i saggi, Valter Cantino e Damiano Cortese presentano un'analisi sull'evoluzione dei modelli di business del settore agroalimentare, proponendo la matrice processo – dimensione. Tale modello è in grado di sintetizzare le fasi di attività, le relazioni con la catena del valore e il vantaggio competitivo generato dalle aziende agroalimentari, con l'obiettivo di individuare le strategie più idonee per l'aumento del valore prodotto e per la congrua remunerazione dei fattori produttivi.

Anche il saggio di Laura Corazza e Simone Domenico Scagnelli si occupa di analizzare i modelli di business. Esso prende in esame le aziende di tipo profit e non-profit che si occupano di trovare una soluzione alla mancanza di cibo e alla malnutrizione. Attraverso l'analisi di casi di studio multipli, gli autori evidenziano le caratteristiche principali di queste particolari aziende: il grado di propensione alla soluzione della problematica sociale, che implica, a sua volta, una profonda conoscenza della malnutrizione e l'abilità di riuscire ad impostare un processo per generare un impatto sociale; il livello di competenze necessarie per gestire la problematica stessa, strettamente legato ai valori etici e morali, nonché alla complessità del capitale sociale e delle relazioni coinvolte.

Il saggio di Laura Broccardo e di Elisa Truant si focalizza sulle PMI italiane, indagando, attraverso l'analisi e il confronto di due casi aziendali di successo del settore del food, le caratteristiche dei modelli di business e di come gli aspetti economici, sociali e ambientali siano integrati nella gestione d'impresa. Gli autori illustrano come le due aziende abbiano individuato, all'interno dei modelli di business, i fattori critici di successo e gli indicatori orientati alla sostenibilità, al fine di gettare le basi per l'innovazione e la crescita.

Elisa Giacosa, Chiara Giachino e Margherita Stupino, nel loro saggio, indagano lo stretto legame esistente tra turismo e territorio. L'obiettivo è quello di analizzare il modello di business di un tour operator particolarmente innovativo del settore turistico, capace sia di soddisfare i bisogni del cliente mediante l'impiego delle tecnologie, sia di valorizzare il suo territorio. L'intento è quello di creare delle best practices replicabili in

altre realtà aziendali operanti nello stesso settore, oppure in settori economici differenti ma assimilabili dalla valorizzazione del territorio.

La reputazione aziendale e il ruolo dei foodblogger è la tematica trattata nel saggio di Simona Alfiero, Massimo Cane, Paola De Bernardi e Vania Tradori. Gli autori, oltre a tratteggiare la figura dei social influencer, illustrano come essi, attraverso le recensioni e i contenuti che pubblicano sul web, condizionano le opinioni dei followers, influenzando la percezione reputazionale delle aziende del food cense. Gli autori, inoltre, illustrano un modello di misurazione della performance reputazionale, proponendo un nuovo indicatore denominato Social Media Corporate Reputation (SMCR index).

L'analisi delle caratteristiche delle imprese campane del "local food" è, invece, la tematica trattata nel saggio di Natalia Aversano, Giuseppe Nicolò e Paolo Tartaglia Polcini. Attraverso l'analisi di un campione di aziende, gli autori definiscono le caratteristiche strutturali e le peculiarità del settore alimentare locale nella regione Campania. Inoltre, vengono indagate le variabili che incidono sulla redditività delle aziende oggetto dell'indagine.

Il saggio di Fabrizio Bava e Melchiorre Gromis di Trana si occupa di analizzare le imprese vitivinicole piemontesi. Gli autori identificano alcuni fattori in grado di influenzare la redditività aziendale, fornendo informazioni utili al fine di meglio indirizzare i produttori nelle loro scelte strategiche. Dal lavoro sono emerse correlazioni positive e statisticamente significative tra la redditività e due principali variabili: l'intensità all'esportazione e le dimensioni aziendali. Inoltre, l'analisi si prefigge di verificare se le imprese vitivinicole piemontesi risultano avvantaggiate nel perseguire una politica dei margini o dei volumi.

Il comparto vitivinicolo è il protagonista anche del saggio di Simona Alfiero, Alfredo Esposito e Francesco Venuti. Gli autori mirano a evidenziare il contributo alla creazione del capitale territoriale delle cantine sociali dell'area rurale, denominata "Nizza Monferrato e il Barbera" e riconosciuta, nel 2014, patrimonio Unesco. Attraverso l'analisi delle quattro principali cantine sociali che operano nell'area e dopo aver definito il capitale territoriale, gli autori identificano un set di indicatori in grado di fornire una misurazione, in termini di sviluppo e coesione, del contributo delle aziende alla creazione di valore per il territorio.

Il saggio di Antonio Prencipe si occupa dell'innovazione delle PMI agroalimentari tradizionali, in termini di prodotto, di processo, organizzativa e di mercato. L'autore, attraverso l'analisi di un campione di imprese italiane, evidenzia come un ruolo fondamentale nell'innovazione sia ricoperto dalle risorse e dalle attività di R&S, dalla disponibilità di un personale formato, qualificato ed in possesso del necessario patrimonio, nonché nella capacità di costruire e mantenere relazioni commerciali.

Il saggio di Alessandro Migliavacca, Christian Rainero, Silvana Secinaro e Alessandra Indelicato propone un nuovo modello di finanziamento per il settore cultura: il crowdfunding. In particolare, gli autori, dopo aver fornito un quadro del fabbisogno finanziario del settore culturale e analizzato la spesa dei Comuni, si interrogano sulla capacità del crowdfunding quale strumento alternativo in grado di compensare o sostituire il finanziamento tradizionale di progetti culturali. Gli autori concludono evidenziando come, allo stato attuale, tale strumento non riesca a colmare il mancato finanziamento pubblico.

Anche Cristina Rovera nel suo saggio si occupa di crowdfunding. L'autrice studia le piattaforme crowd bancarie e, attraverso l'analisi di tre casi, illustra il funzionamento dei portali allo scopo di individuare utilità e prospettive per il futuro del crowd bancario italiano. Ampio spazio viene dedicato all'analisi della performance economico-finanziaria delle piattaforme, ai requisiti e ai parametri di selezione per la presentazione dei progetti da finanziarie, nonché ai costi e ai ricavi degli intermediari.

La creazione di valore per il territorio: il contributo delle cantine sociali dell'area rurale, patrimonio dell'Unesco "Nizza Monferrato e il Barbera"

Simona Alfiero, Alfredo Esposito, Francesco Venuti

Sommario: 1. Introduzione – 2. Analisi della letteratura esistente – 2.1 La stretta relazione tra azienda e territorio – 2.2 Il capitale territoriale – 3. Definizione del campione e metodologia di analisi – 3.1 Identificazione del territorio di riferimento – 3.2 Identificazione delle aziende – 3.3 Descrizione delle aziende del campione – 3.4 La metodologia di analisi – 4. Risultati della ricerca – 5. Conclusione – Bibliografia.

Abstract

Businesses and territories represent a consolidated union, characterized by a close relationship, even closer for companies whose product comes directly or indirectly from natural resources or land, like wine, that is the specific object of wine cooperatives. Even more, this link is particularly intense in the wine products of an area whose value is recognized worldwide. This study, after a discussion of the concept of "territorial capital", through the identification of a set of indicators (KPI), aims to analyze the contribution, in terms of development and cohesion, of the wine cooperatives to the rural area "Nice Monferrato and Barbera", which was included in 2014 in the Unesco World Heritage Site List.

Keywords: capitale territoriale, sostenibilità, comparto vitivinicolo

1. Introduzione

Partendo dall'assunto dell'esistenza di uno stretto legame tra l'azienda e il territorio in cui opera, il presente studio, dopo aver illustrato il profilo simbiotico che intreccia le aziende del comparto vitivinicolo con il proprio *terroir*, si focalizza sul concetto di sostenibilità e su come la sua dimensione, in termini economici, sociali ed ambientali, contribuisca notevolmente alla creazione di valore del territorio stesso, quasi a sottolineare il ruolo dell'azienda a servizio di un ambiente e di una collettività ben identificata.

L'azienda, infatti, non è concepibile senza considerare il rapporto che la stessa ha con il proprio territorio di riferimento: tutte le risorse, sia immateriali che materiali, hanno sempre un aspetto allocativo e assumono peculiarità diverse a secondo delle specificità dell'ambiente in cui si trovano.

Il territorio, inoltre, non va inteso come un'entità passiva da cui trarre esclusivamente le risorse produttive, ma come una realtà articolata e mutevole, in grado di contribuire in maniera rilevante allo sviluppo politico economico e sociale del contesto in cui l'azienda opera.

Lo stretto connubio esistente tra impresa e territorio, nella sua concezione più ampia, è ben sintetizzato dalla definizione di azienda data da Catturi (2003): "l'azienda produce norme e valori culturali esorbitanti i soli scopi economici per cui era stata creata; esibisce una forza sociale proporzionale all'ampiezza della comunità di persone di cui è costituita; si carica di prestigio nell'ambiente istituzionale in cui è inserita; è bene comune, realtà vitale, manifestazione di fantasia, speranze; è sintesi di capacità personali e di traiettorie di crescita comunitarie: è storia di uomini che operano nel tempo che è dato loro di vivere".

Analizzando questa definizione, nella quale non ci si limita a sottolineare le mere finalità reddituali dell'azienda, appare evidente come, tematiche quale la sostenibilità, nelle sue dimensioni sociali e ambientali, e la creazione di valore del territorio abbiano assunto, negli ultimi anni, un ruolo sempre più predominante negli studi manageriali.

Il presente studio si pone, quindi, l'obiettivo di quantificare, attraverso la definizione di alcuni Key Performance Indicators (KPI) il contributo alla creazione di valore di uno specifico territorio, quello denominato "Nizza Monferrato e il Barbera" e identificato Patrimonio dell'Unesco e le cantine sociali che operano su di esso.

La ricerca è focalizzata sulle 4 maggiori cooperative agricole, cantine sociali che operano sul territorio e, attraverso l'analisi dei dati economici finanziari, nonché delle informazioni reperite tramite le interviste e il questionario sottoposto, gli autori propongono un *framework* di riferimento per la valorizzazione del contributo alla creazione del capitale territoriale da parte di questa particolare tipologia di aziende. Conclusa l'introduzione, il lavoro procede con il riferimento alla principale letteratura esistente. Successivamente viene illustrato il campione e la metodologia di analisi e presentati i risultati ed alcune considerazioni conclusive.

2. Analisi della letteratura esistente

2.1 La stretta relazione tra azienda e territorio

L'ambiente o territorio è diventato un elemento di differenziazione e di valorizzazione in grado di caratterizzare prodotti e aziende.

Ad esso viene riconosciuto un ruolo basilare nelle dinamiche economico-produttive, costituendo un patrimonio di risorse e competenze necessarie e indispensabili a garantire l'attività aziendale; è fonte di opportunità strategiche e di esclusivo vantaggio competitivo, difficilmente imitabili (Porter, 1990), non rappresentando più una "dimensione ancillare dell'impresa, ma una forza attiva che condiziona l'operare delle imprese" (Guatri, Vicari, 1994).

In quest'ottica, il territorio si configura come una costellazione di relazioni tra soggetti, individui, organizzazioni, a differente titolo coinvolti nelle dinamiche di sviluppo territoriale. La sua funzione attiva nei processi incrementali di conoscenze utili allo sviluppo, si accresce sostanzialmente lungo due direttrici (Rullani, 2004):

- diventa depositario di conoscenze localizzate che, essendo legate all'esperienza di chi opera o vive il contesto locale, sono condivise dai vari stakeholder;
- si pone come catalizzatore di esternalità, prodotte localmente grazie alla contiguità fisica, alla condivisione del contesto locale, ai simboli e ai codici che sono impliciti nell'esperienza localizzata.

Il territorio, dunque, diviene nel contempo accumulatore di fattori cognitivi e attrattore di benefici esterni (Rullani, 1999), facendolo divenire parte integrante dello sviluppo dei sistemi industriali che su di esso insistono. La conseguenza è che l'offerta territoriale presenta un notevole grado di complessità che si concretizza nella varietà e variabilità delle soluzioni proposte.

Se la competitività d'impresa è generalmente considerata come la capacità della stessa di sopravvivere e crescere all'interno di un mercato in cui sono presenti anche altri soggetti, il vantaggio competitivo rappresenta "il risultato di una strategia che conduce l'impresa ad occupare e mantenere una posizione favorevole nel mercato in cui opera e che si traduce in una redditività stabilmente maggiore rispetto a quella dei competitori" (Fontana e Caroli, 2009).

In qualità di sistema produttivo complesso, il territorio non si limita a produrre un unico bene, ma cerca di soddisfare una domanda variegata, variabile e sofisticata, proveniente dai clienti interni ed esterni e dagli stockholder, ovvero dai proprietari di terreni, fabbricati e infrastrutture. I territori, nell'interesse dei policy makers, si sforzano di creare le condizioni migliori per attrarre, al proprio interno, attività economiche che producono ricchezza o per favorire lo sviluppo di quelle esistenti (Caroli, 1999). La competizione territoriale, pertanto, si manifesta su due piani diversi:

- l'attrazione di risorse e investimenti dall'esterno,
- il rafforzamento della competitività delle imprese locali.

La strategia competitiva di un'area territoriale deve quindi avere alla base un'attenta analisi dell'insieme delle caratteristiche locali, per comprendere quale tipo di risorse e quali modalità di loro acquisizione consentono all'area geografica di accrescere il valore dell'esistente e delle capacità interne di sviluppo (Knight, 1995; Caroli, 1999).

Il territorio è quindi un complesso di attori e di risorse tra di esse interrelate e dipendenti; valorizzarne le potenzialità significa mantenere, ma soprattutto aumentare i volumi di dotazioni ecologiche, economiche, relazionali e conoscitive presenti, con l'obiettivo di creare e sviluppare competitività nel medio-lungo periodo.

La capacità competitiva di un sistema territoriale è quindi la sintesi di una capacità di attrazione al suo interno delle fonti di determinate risorse e della capacità di metabolizzazione di queste risorse a vantaggio degli stessi attori che fanno parte del territorio e che, con le loro azioni, ne determinano l'evoluzione fisiologica (Caroli, 2006).

Da tali considerazioni si è sviluppato il concetto di sviluppo sostenibile, che va ben oltre l'idea della semplice crescita delle attività economiche, per proporsi con una finalità molto più estesa ovvero, quella di accrescere il benessere complessivo della popolazione di riferimento di un'area. Uno sviluppo così inteso muove lungo tre direttrici: una sociale, una ambientale e una economica, attraverso cui è possibile scomporre il macro obiettivo di sopravvivenza territoriale.

La dimensione sociale si concretizza nel raggiungimento dell'equilibrio e della coesione sociale, ovvero nella capacità di saper spartire, in modo equo, le esternalità positive tra la collettività utilizzatrice dell'area e soddisfare tutte le esigenze degli stakeholder.

La dimensione ambientale trova attuazione nelle politiche territoriali e nell'incremento della sensibilità verso la preservazione dello stesso. Risulta essere fondamentale il monitorare l'impatto dell'attività imprenditoriale e della preservazione delle risorse.

Infine la dimensione economica che si concretizza con il miglioramento della competitività economica, ovvero la capacità di attrarre dall'esterno delle risorse in grado di attivare processi e sviluppo nel rispetto dei parametri di sostenibilità ambientale e sociale.

La simbiosi tra impresa e territorio è ancora più evidente nel comparto vitivinicolo, in quanto è la stessa natura agricola del prodotto a sottolineare le caratteristiche del territorio d'origine in cui l'azienda opera (Mastroberardino, 2002). Si tratta di un legame così tanto indissolubile e valorizzante, tale da rappresentare l'elemento distintivo su cui si basa il vantaggio competitivo dell'azienda (Fait, 2008). In particolare, la tipicità di un prodotto è legata sicuramente al territorio, inteso come spazio geografico, ma è altrettanto influenzata dalle caratteristiche culturali e storiche dello stesso; è, quindi,

necessariamente derivante dal proprio *terroir*, da cui trae la propria peculiarità e riconoscibilità di mercato.

Il *terroir* è definito come "uno spazio geografico delimitato dove una comunità umana ha costruito, nel corso della storia, un sapere intellettuale collettivo di produzione, fondato su un sistema di interazioni tra un ambiente fisico e biologico ed un insieme di fattori umani, dentro al quale gli itinerari socio-tecnici messi in gioco rivelano un'originalità, conferiscono una tipicità e generano una riconoscibilità, per un prodotto originario di questo *terroir*" (Institutional National des Appellations d'Origine – INAO).

Negli studi scientifici il *terroir* viene definito per la prima volta da Seguin nel 1998 come "un ecosistema interattivo, in un dato luogo, che include clima, suolo e vite"; successivamente altri studiosi, anche nell'ambito di ricerche manageriali, ne hanno investigato la sua articolazione, considerando anche la dimensione umana e ne hanno evidenziato le potenzialità di differenziazione di mercato nell'ambito delle scelte di marketing, analizzando, empiricamente, anche le influenze sul comportamento dei consumatori (Vaudour, 2002; Charters, 2006; Fort e Fort, 2006; Va Leeuwen *et al.*, 2006; Johnson e Bruwer, 2007, 2010).

In qualità di risorsa fondamentale, è necessario che le aziende realizzino un radicale orientamento verso la sostenibilità dell'ambiente socio-economico, finalizzato alla tutela dello stesso in cui esse operano e nella consapevolezza che è la competitività del territorio a supportare la competitività d'impresa.

2.2 Il capitale territoriale

Parallelamente al concetto di sostenibilità, che si fonda su una corretta gestione delle risorse ambientali e umane, garantendo la conservazione e la tutela dei prodotti e dei territori, è opportuno introdurre il concetto di creazione del capitale territoriale che, così come evidenziato da diversi studi nazionali ed internazionali permette di declinare, in diverse dimensioni, la complessità degli elementi di cui il territorio è composto.

Il concetto di "*capitale territoriale*" è stato proposto per la prima volta in un contesto di elaborazione di politiche territoriali dall'OCSE, nella pubblicazione "Territorial Outlook" del 2001, chiamando in causa tutti gli elementi che formano la ricchezza del territorio (quali e.g., le attività, il paesaggio, il patrimonio, il know-how), per ricercare e individuare specificità che possano essere valorizzate. In alcuni territori, ad esempio, ciò può implicare il recupero di specifici elementi abbandonati nel tempo, la cui scomparsa potrebbe accentuare ulteriormente il carattere anonimo di quella zona.

Ogni territorio cerca una sua "specificità" puntando sull'accesso al mercato, sulla propria immagine, sulla capacità di rinnovare la governance, sul potere di attrarre intelligenze creative e attività imprenditoriali. L'OCSE ha individuato una lunga lista di fattori che determinano il capitale territoriale. Essi comprendono, oltre ai tradizionali asset materiali, quelli, sviluppati, più recentemente, a carattere

immateriale. Le nuove tipologie di beni includono la localizzazione geografica dell'area, la sua dimensione, la disponibilità di fattori produttivi, il clima, le risorse naturali, la qualità della vita e possono anche includere gli incubatori, i distretti industriali o reti di impresa. Vi possono essere altri fattori intangibili che consentono il crearsi di convenzioni, tradizioni, reti di solidarietà e di collaborazione. Tale dimensione evoca il *milieu* dei distretti industriali, con il potenziale costituirsi di cluster di piccole e medie imprese operanti nello stesso comparto.

Da risorsa materiale da sfruttare a spazio da controllare: questa è, in sintesi, l'evoluzione subita dal concetto di territorio.

In particolare, ciò ha portato ad un'interpretazione di carattere relazionale dello stesso, in cui si riconosce l'incertezza attribuibile a un sistema complesso. Il territorio assume pertanto la forma di un "sistema incompiuto" (Rullani, 2010) che cerca di generare la propria identità in rapporto agli eventi esterni.

È dunque un territorio attivo che cresce in conoscenza, si dota di strumenti per la creazione di valore e interpreta le dinamiche di ambiente e di contesto. Tutto ciò garantisce la possibilità di sopravvivere ai network, ai sistemi produttivi e ai distretti. Il territorio, in quanto tale, diviene un elemento essenziale nel "processo di territorializzazione", ovvero un processo di strutturazione dello spazio fisico da parte della società insediata (Camagni *et al.*, 2009).

Sono stati già evidenziati in precedenza l'esistenza in letteratura di importanti contributi in relazione alla creazione di valore nei territori dai quali emerge come lo stesso rappresenti un complesso di continui interscambi tra impresa, ambiente e contesto e al contempo agisca da acceleratore nei processi di creazione di valore all'interno del più ampio sistema territoriale (network di imprese, sistemi produttivi locali, etc.).

Ai fini della determinazione del capitale territoriale, in questo studio, si adotta l'approccio all'analisi dello stesso proposto da Breyton e Petrini (2012) che individuano quattro diverse dimensioni:

- il capitale naturale e culturale;
- il capitale insediativo;
- il capitale cognitivo;
- il capitale sociale.

Il *capitale cognitivo* è fortemente basato sull'attività di formazione e di ricerca, sulla capacità d'innovazione, attrazione e mantenimento delle conoscenze e delle competenze nel territorio. Esso è l'espressione, in termini di propensione alla ricerca e all'innovazione, dell'integrazione tra l'offerta formativa (misurata in termini di capitale umano) e la struttura produttiva (misurata in termini di capitale produttivo).

Il *capitale sociale* accoglie le attività finalizzate al miglioramento del benessere della comunità e della qualità della vita, in termini di equità sociale, integrazione multiculturale e partecipazione e condivisione dei processi di generazione di valore. Al fine di valorizzarlo occorre utilizzare un approccio multidimensionale,

spaziando dall'analisi del mondo associativo e del volontariato a quello del lavoro, passando per l'interessamento degli individui per la politica.

Il capitale *insediativo-infrastrutturale* è dedicato allo sviluppo, vivibilità e accessibilità del territorio, è finalizzato a potenziare il senso di appartenenza dei cittadini al territorio stesso. Una forte attenzione è rivolta, in termini di efficienza, al consumo e alla preservazione delle risorse naturali a disposizione, nonché ai tempi degli spostamenti, in termini di scambio di persone, merci e servizi.

Esso fornisce una rappresentazione delle caratteristiche abitative e dell'evoluzione della presenza umana in un determinato territorio, completando la piena cognizione delle potenzialità e delle criticità del capitale territoriale.

Il capitale *economico-paesaggistico* si sviluppa intorno all'integrità e tutela del territorio e dell'ecosistema e alla capacità di rigenerare risorse naturali. Esso si basa, inoltre, sulla ricchezza dei paesaggi e sulla biodiversità.

Inoltre è finalizzato a valorizzare la "sostenibilità intra-generazionale", ovvero tutte quelle attività caratterizzate da un basso livello d'impatto sull'ambiente e sulla salute della popolazione, e capaci di lasciare alle generazioni successive la medesima possibilità di vita sullo stesso territorio.

3. Definizione del campione e metodologia di analisi

3.1 Identificazione del territorio di riferimento

Per studiare il capitale territoriale ed evidenziare l'apporto alla creazione dello stesso fornito dalle attività imprenditoriali, è necessario, innanzitutto, individuare e definire le caratteristiche del territorio e, successivamente, identificare quelle realtà aziendali che operano sullo stesso.

Ai fini del presente studio il campione di indagine è stato così identificato: da una parte uno specifico territorio del quale monitorarne la creazione di valore, dall'altro i soggetti economici che maggiormente impattano su di esso.

La nostra attenzione è caduta sull'area rurale, patrimonio dell'Unesco, "Nizza, Monferrato e il Barbera". Si tratta di un territorio ben circoscritto, facilmente raggiungibile, la cui notorietà è decisamente cresciuta negli ultimi anni, anche in seguito al riconoscimento internazionale ottenuto nel 2014.

I paesaggi vitivinicoli del Piemonte, infatti, sono stati inseriti nella World Heritage List nel corso del meeting di Doha del giugno 2014, mentre la protezione delle "core zones" e delle "buffer zones" era stata confermata dal Provincial Act del 30 settembre del 2013 con il coinvolgimento di 101 municipalità tra "core zones" e "buffer zones".

La motivazione del riconoscimento recita testualmente: "il sito include il range di processi tecnici ed economici relativi alla coltivazione della vite e produzione

del vino che ha caratterizzato per secoli la regione", nei fatti un riconoscimento della geografia, del territorio e della storia dell'area rurale piemontese.

Nei comuni che fanno parte dei territori rientrano quelli appartenenti alla lista 4 denominata "Nizza Monferrato e il Barbera", tra i quali Agliano, Vinchio, Vaglio Serra, Nizza Monferrato. I criteri per cui si è ottenuta l'iscrizione sono stati:

- «essere testimonianza unica o eccezionale di una tradizione culturale o di una civiltà vivente o scomparsa» e,
- «essere un esempio eccezionale di un insediamento umano tradizionale, dell'utilizzo di risorse territoriali o marine, rappresentativo di una cultura (o più culture), o dell'interazione dell'uomo con l'ambiente, soprattutto quando lo stesso è divenuto vulnerabile per effetto di trasformazioni irreversibile».

Il paesaggio vitivinicolo oggetto della ricerca è stato definito essere il risultato eccezionale di una "tradizione del vino" che si è trasmessa ed evoluta dall'antichità fino ad oggi, costituendo il fulcro della struttura socio-economica del territorio.

La tradizione culturale si manifesta attraverso il sedimentarsi di tecniche di coltivazione e vinificazione basate sull'intima conoscenza dei vitigni storicamente coltivati e del loro adattamento alle condizioni ambientali. L'esperienza è in continua evoluzione con il fine di condurre ad una produzione di vini di internazionale rilevanza e con alle spalle solide tradizioni

3.2 Identificazione delle aziende

Ai fini, invece dell'identificazione dei soggetti economici che contribuiscono alla creazione del capitale territoriale, l'attenzione è ricaduta sulle cooperative agricole o "cantine sociali" che operano nella zona.

L'interesse degli studiosi di economia aziendale circa le imprese cooperative è incrementato, a partire dagli anni '50 del ventesimo secolo, con l'approfondirsi di studi legati a tre tematiche (Zan, 1990; Garzoni 2003) quali la posizione classica dottrinale dell'impresa cooperativa, il business mutualistico e la situazione socio-economica. Si è anche riflettuto sul fatto che la forma cooperativa abbia avuto origine dopo la costituzione della società capitalistica, ciò a significare come essa sia stata il risultato dei fallimenti del mercato. La stessa è, quindi, tesa anche ad occupare lo spazio e soddisfare un bisogno da altri ignorato o, ancora meglio, anche idonea a rappresentare un modo più avanzato di fare affari in sistemi socialmente avanzati.

Una principale differenza tra le cooperative e le imprese capitaliste è da rinvenirsi nella struttura del soggetto economico e nella proprietà del capitale (Vermiglio,1990), infatti, nelle cooperative l'entità economica ha una connotazione più ampia rispetto alle imprese capitaliste, sia in termini numerici di soggetti coinvolti che in termini di complessità degli interessi degli stakeholders.

Lo scopo principale di ciascuna cooperativa è quello di soddisfare le esigenze dei suoi membri e, i primi studi in materia di cooperazione, hanno per lo più

cercato di identificare lo scopo fondamentale della impresa cooperativa, confrontando la sostanza economica dell'agire cooperativo con la sua rilevanza sociale.

A livello internazionale, in particolare, gli studiosi anglosassoni hanno sempre teso a posizionare le imprese cooperative in posizione di svantaggio rispetto alle imprese capitaliste a causa della particolare distribuzione dei diritti di proprietà potenzialmente pregiudicanti le funzioni obiettivo-strategiche (Ward, 1958), della debolezza derivante dalla mancanza di fondi (Furubotn e Pejovich, 1970) e, dal rischio di scelte inefficaci o decisioni paralizzanti a causa del diritto di voto cd. "una persona, un voto" con quindi un controllo distribuito tra una pluralità di associati che, in realtà, scoraggiava gli investimenti esterni (Hart e Moore, 1990).

La posizione di business mutualistico (Zan, 1990) ha riconosciuto che l'impresa cooperativa è caratterizzata dal fatto che le persone che ne assumono il rischio d'impresa sono coloro che conferiscono fattori specifici di produzione con una remunerazione residua ricevuta contenente una componente di profitto (Marchini, 1977).

In pratica, le imprese cooperative hanno lo stesso carattere di imprenditorialità di quelli capitaliste con la differenza rappresentata da obiettivi sociali tesi a migliorare la ricchezza collettiva e una visione mutualistica orientata ad aumentare i vantaggi degli associati e confini d'azione connessi a quelli dell'intera comunità, in ciò sperimentando un adattamento continuo tra incentivi economico-sociali in un ambito produzione economica.

Tale affermazione sembra convalidare, ancor di più, la scelta, compiuta dagli autori, di analizzare il contributo delle cooperative cantine sociali.

3.3 Descrizione delle aziende del campione

Le cooperative agricole o "cantine sociale" appartenenti all'area rurale patrimonio dell'Unesco "Nizza Monferrato e il Barbera" ben costituiscono un esempio di sviluppo radicato in un contesto locale nel quale è possibile rilevare le sinergie realizzatesi tra ambiente naturale, organizzazione sociale, patrimonio culturale e attività economiche. Le cantine sociali sono forse gli attori che meglio testimoniano come, partendo dalla viticoltura, sono state in grado di essere promotori di uno sviluppo più complessivo.

Tavola 1: Le aziende del campione

Azienda	Breve descrizione
Viticoltori Associati di Vinchio & vaglio serra e z.l. S.c.a., sede in Vinchio	Cooperativa agricola nata nel 1959 dall'idea di 19 viticoltori di Vinchio e Vaglio Serra, annovera 185 soci conferenti, proprietari che conducono circa 420 ettari di vigneti estesi per la maggior parte nei comuni di Vinchio e Vaglio Serra e in parte limitata in comuni limitrofi. La produzione è incentrata su barbere, nebbioli, spumanti e grappe con un punto vendita di nuova concezione recentemente inaugurato che funge anche da connettore tra l'azienda e il territorio.
Araldica Castelvenero S.c.a., sede in Castel Boglione	Cooperativa Agricola nata nel 1954 da un piccolo gruppo di viticoltori locali annovera attualmente circa 160 soci conferenti con una produzione di circa 25 milioni di bottiglie e una forte tendenza all'internazionalizzazione mediante la strutturazione della piattaforma distributiva e nel 2013 con anche l'acquisizione di un'azienda anglosassone leader nella distribuzione.
Cantina Sociale Barbera dei sei castelli S.c.a., sede in Agliano Terme	Cooperativa Agricola fondata nel 1960 attualmente costituita da circa trecento conferitori e 700 ettari coltivati nel tempo ha particolarmente teso alla salvaguardia del territorio mediante l'incorporazione di altre realtà locali divenendo riferimento per altre aziende locali nel canale business to business.
Cantina di Nizza S.c.a., sede in Nizza Monferrato	Cooperativa Agricola nata nel 1955 è oggi costituita da circa 160 soci conferitori che coltivano circa 600 ettari. Nel tempo, rinnovandosi, è passata da una policy commerciale praticamente rivolta ai grandi imbottiglieri ad una specifica attenzione per il piccolo consumatore ed il wine tourist, connettendosi ed integrandosi ancor più con il territorio da cui promana.

Fonte: nostra elaborazione

Tavola 2: La dislocazione delle aziende del campione sul territorio.



Fonte: nostra elaborazione

Al fine di comprendere la significatività delle aziende selezionate, la tavola successiva illustra, in termini di ettolitri, la produzione, relativa al 2013, delle

quattro cantine sociali rapportandola alla produzione complessiva dell'area 4 Nizza, Monferrato e il Barbera.

Tavola 3: L'incidenza delle produzioni, in termini di ettolitri, delle cantine del campione rispetto al totale prodotto nell'area 4.

CANTINE	ETTOLITRI 2013
NIZZA	44.195
BARBERA SEI CASTELLI	53.528
VINCHIO VAGLIO	32.311
ARALDICA	73.350
TOTALE	203.384
TOTALE AREA 4	685.000
INCIDENZA	29,69%

Fonte: nostra elaborazione su dati del questionario

Tavola 4: Dati sulle aziende del campione relativi all'anno 2014.

	DIPENDENTI	FATTURATO	Fatturato ITA (in % del tot)	ETTARI TOTALI	ETTOLITRI di produzione	N. BOTTIGLIE prodotte/anno
Nizza Sca	14	4.952.000	96,37%	570	36.732	157.000
Barbera Sei Castelli	13	5.075.000	96,39%	677	45.086	78.430
Vinchio Vaglio	25	9.469.905	68,86%	435	27.776	1.639.459
Araldica	78	28.396.000	21,65%	727	65.433	25.502.000
TOTALE	130	47.892.905	70,82%	2.409	175.027	27.376.889

Fonte: nostre elaborazioni su dati del questionario

Le caratteristiche fondamentali e le dimensioni delle aziende del campione possono essere agevolmente rappresentate dai consueti indicatori economico finanziari e dimensionali riportati nelle tabelle seguenti.

Oltre al numero di dipendenti e al fatturato, si è analizzata la percentuale di quest'ultimo rivolta al mercato nazionale.

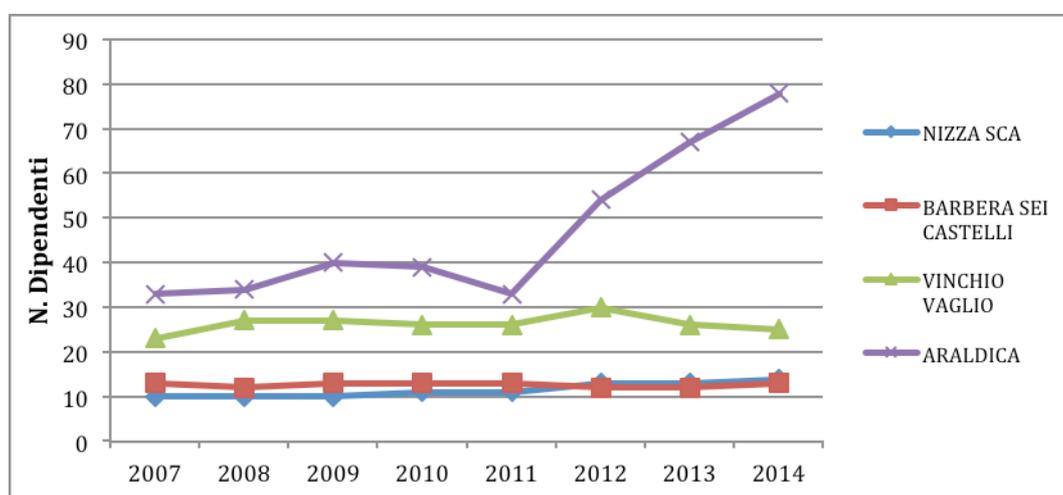
Come si può osservare, le due realtà di dimensioni più contenute hanno una quota di export decisamente bassa, mentre le due aziende dimensionalmente più elevate, hanno quote rivolte ai mercati esteri decisamente maggiori (fino ad

arrivare al caso Araldica, con quasi l'80% di produzione destinato ai mercati esteri).

Inoltre, si sono esaminati gli ettari di terreni posseduti da ciascuna azienda, gli ettolitri di produzione annua e il numero di bottiglie prodotte annualmente. I dati di sintesi, relativi all'anno 2014, sono riportati nella tavola 4.

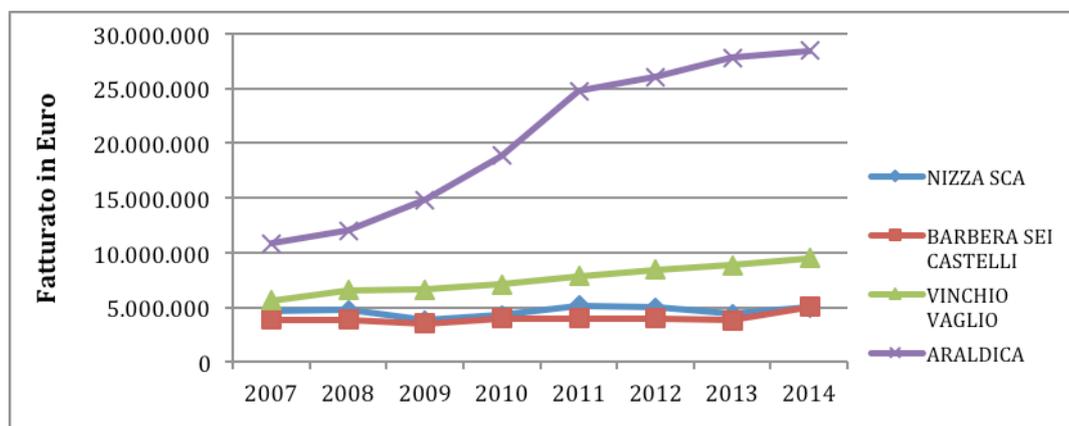
Di alcuni dati risulta anche interessante analizzare non solo il dato relativo ad un solo esercizio, ma anche il trend storico evolutivo, per evidenziare le dinamiche nel tempo.

Tavola 5: trend evolutivo del numero di dipendenti delle aziende del campione.



Fonte: nostre elaborazioni su dati del questionario

Tavola 6: trend evolutivo del fatturato delle aziende del campione.



Fonte: nostre elaborazioni su dati del questionario

Come si può notare, soprattutto una cantina sociale (Araldica) ha registrato un trend di crescita significativo, soprattutto negli ultimi anni, portandola a distaccarsi dimensionalmente, sia in termini di dipendenti che di fatturato, rispetto alle altre tre realtà.

3.4 La metodologia di analisi

Volendo indagare più nello specifico il contributo che le cooperative sociali, tramite l'implementazione di comportamenti sostenibili, apportano alla creazione del capitale territoriale, un approccio di tipo qualitativo è sembrato all'inizio più appropriato. Si è realizzato, quindi, un multiple case study (*"an empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g., a "case"), set within its real-world context — especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident"*) per il quale sono state condotte interviste semi-strutturate (Yin 1984, 1994, 2003; Silverman, 2004) e contestualmente è stata richiesta la compilazione di un questionario atto a raccogliere alcune informazioni, sia di tipo descrittivo sia quantitativo, che fossero in grado di esplicitare le attività, in termini di sostenibilità economica, sociale ed ambientale realizzata dalle aziende del campione. La ricerca si basa quindi, da un lato, sulle interviste semi-strutturate fatte presso le cooperative sociali, a livello di presidenza e alta dirigenza, avvenute nei mesi di gennaio e febbraio, e, dall'altro, sull'analisi dei questionari. Una volta finalizzate le interviste, tramite un'analisi comparativa (*cross case*) è stato possibile ottenere una maggiore conoscenza delle caratteristiche del territorio e delle realtà imprenditoriali in esso operanti.

Per ciò che riguarda invece il questionario, è opportuno evidenziare come lo stesso sia stato costruito in modo da mettere in evidenza le principali caratteristiche del modello produttivo e strategico delle cooperative. L'obiettivo era capire l'organizzazione, trarre indicazioni utili sullo sviluppo di progetti innovativi, sulle attività di sostenibilità sociale, in termini ad esempio di attenzione verso i dipendenti, ed ambientale (tutela del territorio tramite un'accorta gestione delle risorse naturali), nonché raccogliere informazioni di natura economica, finalizzata a identificare l'entità della ricchezza che le cooperative ribaltano sul territorio in cui sono inserite. Utilizzando l'approccio teorico alla creazione del capitale territoriale illustrato precedentemente, per ciascuna dimensione dello stesso, sono stati individuati 19 KPI (Key Performance Indicators), che hanno permesso di rappresentare per ciascuna cooperativa sociale la ricaduta sul territorio, in termini economico, sociale e ambientale e che sono illustrati nella tavola sottostante. Ciascun KPI è stato monitorato su un arco temporale di otto anni, dal 2007 al 2014. Nell'elaborazione dei dati, le variabili continue, sono state ridotte ugualmente a variabili dummy che hanno assunto i valori 0 o 1, a seconda della loro posizione superiore (1) o inferiore (0) rispetto alla mediana. In questi casi, quindi, il valore "0" non va interpretato come l'assenza di una determinata operatività, ma semplicemente, in un'ottica comparativa, che l'azienda ha avuto un volume di attività al di sotto del valore mediale della complessità del campione. Successivamente, i singoli risultati ottenuti dai singoli KPI sono stati sintetizzati, su una scala da 0 a 5, per ciascuna dimensione individuata del capitale territoriale.

Tavola 7: Le dimensioni del capitale territoriale e i KPI.

<p>CAPITALE COGNITIVO Formazione dei dipendenti N. di corsi erogati N. di ore erogate N. prodotti in fase di studio/sviluppo Studio del clima organizzativo</p>	<p>CAPITALE SOCIALE Retribuzione dei dipendenti Riconoscimento del plusvalore delle uve dei soci conferitori Introduzione flessibilità orari lavorativi Iniziative culturali Iniziative di volontariato Liberalità, patrocini, sponsorizzazioni</p>
<p>CAPITALE INSEDIATIVO- INFRASTRUTTURALE Progetti di agricoltura sostenibile Progetti di riqualificazione di edifici territorialmente vicini alla cantina</p>	<p>CAPITALE ECOSISTEMICO- PAESAGGISTICO Riciclo di rifiuti/materie Riduzione consumi di acqua Riduzione consumi energetici Riduzioni emissioni nocive Presenza impianto fitodepurazione Certificazioni di processo e prodotto</p>

Fonte: nostre elaborazioni

4. Risultati della ricerca

Il primo risultato della ricerca proviene da alcuni dati di sintesi raccolti durante il questionario, al fine di perimetrare e quantificare la "dimensione" della realtà oggetto di indagine e di confrontarla con alcuni dati di riferimento del settore.

Tavola 8: evoluzione del ROI per ciascuna azienda, valori medi del campione e del settore.

	2009	2010	2011	2012	2013
Nizza Sca	1,74	3,23	2,83	2,03	2,05
Barbera Sei Castelli	1,21	1,32	1,61	1,82	1,46
Vinchio Vaglio	2,52	2,71	2,85	3,82	4,12
Araldica	-5,80	1,79	8,70	4,52	5,28
Media del campione	-0,08	2,26	4,00	3,05	3,23
Media del settore	2,2	1,9	3	2,7	3,2

Fonte: nostre elaborazioni su dati dei questionari e delle interviste.

Come si può osservare da un indicatore di natura prettamente economica quale è il ROI, le aziende del campione oggetto di indagine presentano mediamente per il periodo considerato una redditività media superiore a quella del settore (ad eccezione dell'anno 2009, dove però il dato è significativamente influenzato dal valore negativo di una singola azienda. Infatti, escludendo questo dato, la media si riallinea anche per il 2009 al valore del settore).

Tavola 9: evoluzione del valore aggiunto in percentuale del capitale investito per ciascuna azienda, valori medi del campione e del settore.

	2009	2010	2011	2012	2013
Nizza Sca	10,02	10,80	9,96	9,99	9,72
Barbera Sei Castelli	10,63	12,63	12,92	12,78	13,25
Vinchio Vaglio	10,62	9,91	11,40	12,28	11,97
Araldica	10,33	13,87	12,83	7,87	12,28
Media del campione	10,40	11,81	11,78	10,73	11,80
Media del settore	16,9	16,6	18,3	17,7	18,4

Fonte: nostre elaborazioni su dati dei questionari e delle interviste.

Tavola 10: indice di indebitamento (debiti/totale attivo) per ciascuna azienda, valori medi del campione e del settore.

	2009	2010	2011	2012	2013
Nizza Sca	15,95	14,56	5,47	1,19	8,91
Barbera Sei Castelli	37,80	44,73	37,44	30,46	29,67
Vinchio Vaglio	47	42,42	34,94	39,58	40,46
Araldica	44,34	38,32	39,62	37,06	34,95
Media del campione	36,32	35,01	29,37	27,07	28,50
Media del settore	59,4	58,5	57,6	57,7	57,5

Fonte: nostre elaborazioni su dati dei questionari e delle interviste.

Tavola 11: rapporto tra debiti finanziari e patrimonio netto per ciascuna azienda, valori medi del campione e del settore.

	2009	2010	2011	2012	2013
Nizza Sca	0,40	0,37	0,14	0,03	0,23
Barbera Sei Castelli	1,04	1,27	0,94	0,74	0,68
Vinchio Vaglio	2,61	1,86	2,26	2,64	2,18
Araldica	12,26	13,70	7,88	5,61	1,02
Media del campione	4,08	4,30	2,81	2,25	1,03
Media del settore	146,2	141	136	136,1	135,3

Fonte: nostre elaborazioni su dati dei questionari e delle interviste.

Dall'analisi congiunta delle due tavole precedenti, riportanti i valori dell'indice di indebitamento e del rapporto tra i debiti finanziari e il patrimonio netto, si riscontra come le aziende in esame presentino un livello di indebitamento decisamente inferiore rispetto alla media del settore.

Ciò significa un maggiore ricorso al capitale proprio quale modalità di reperimento di risorse e, da un lato, può essere sicuramente considerato come un punto di forza in termini di solidità patrimoniale. Dall'altro lato, tuttavia, potrebbe forse denotare anche una difficoltà di queste realtà, di dimensioni contenute, ad ottenere finanziamenti esterni, con conseguenti possibili futuri limiti e vincoli alla propria fase espansiva e di crescita. In ogni caso, l'elevata patrimonializzazione di queste realtà costituisce una ulteriore conferma al legame con il territorio e una forma di "ricaduta" in termini di remunerazione a livello locale.

Tavola 12: costo medio del debito per ciascuna azienda, valori medi del campione e del settore.

	2009	2010	2011	2012	2013
Nizza Sca	6,30	10,14	16,33	9	11,60
Barbera Sei Castelli	3,72	2,21	3,18	4,01	4,02
Vinchio Vaglio	3,98	4,75	4,65	5,30	6,89
Araldica	2,74	2,01	2,41	1,99	5,30
Media del campione	4,19	4,78	6,64	5,08	6,95
Media del settore	4	2,5	2,8	3,2	3,2

Fonte: nostre elaborazioni su dati dei questionari e delle interviste.

Nonostante un livello medio di indebitamento più basso e una conseguente maggiore capitalizzazione, il costo medio del debito risulta significativamente più elevato per le aziende oggetto d'analisi rispetto alla media del campione. Ciò potrebbe essere riconducibile ad un più elevato livello di "rischio" dovuto alle piccole dimensioni e alla natura giuridica delle aziende.

Al di là di questi dati, sono state raccolte ed elaborate anche ulteriori informazioni, più specifiche riguardo al legame con il territorio e soprattutto alle ricadute sociali ed ambientali dell'attività delle cantine sociali, che ci hanno consentito di valorizzare i KPI identificati al fine di determinare il contributo delle quattro cantine sociali alla creazione del capitale territoriale.

Per ciascuna tipologia di capitale territoriale sono stati pertanto raccolti e rielaborati i dati che sono stati sintetizzati e riassunti nella tavola 13.

Dalle interviste e dall'analisi dei dati rilevati tramite il questionario, è emerso il ruolo nettamente determinante ricoperto dalle cooperative sociali nella creazione di "capitale territoriale".

Tavola 13: l'analisi del capitale territoriale

IL CAPITALE COGNITIVO

	NIZZA SCA	BARBERA SEI CASTELLI	VINCHIO VAGLIO	ARALDICA	TOTALE
Formazione dei dipendenti	1	1	1	1	4
N. di corsi erogati	0	1	1	0	2
N. di ore erogate	0	1	1	0	2
N. prodotti in fase di studio/sviluppo	1	0	0	1	2
Studio del clima organizzativo	1	1	1	1	4
TOTALE	3	4	4	3	14

IL CAPITALE SOCIALE

	NIZZA SCA	BARBERA SEI CASTELLI	VINCHIO VAGLIO	ARALDICA	TOTALE
Retribuzione dei dipendenti	0	1	1	1	3
Riconoscimento del plusvalore delle uve dei soci conferitori	1	1	1	0	3
Introduzione flessibilità orari lavorativi	1	1	0	0	2
Iniziative culturali	1	1	1	0	3
Iniziative di volontariato	1	1	1	1	4
Liberalità, patrocini, sponsorizzazioni	1	1	1	0	3
TOTALE	5	6	5	2	18

IL CAPITALE INSEDIATIVO-INFRASTRUTTURALE

	NIZZA SCA	BARBERA SEI CASTELLI	VINCHIO VAGLIO	ARALDICA	TOTALE
Progetti di agricoltura sostenibile	1	0	1	1	3
Progetti di riqualificazione di edifici territorialmente vicini alla cantina	1	0	1	1	3
TOTALE	2	0	2	2	6

IL CAPITALE ECOSISTEMICO-PAESAGGISTICO

	NIZZA SCA	BARBERA SEI CASTELLI	VINCHIO VAGLIO	ARALDICA	TOTALE
Riciclo di rifiuti/materie	1	1	1	1	4
Riduzione consumi di acqua	1	1	0	0	2
Riduzione consumi energetici	1	0	1	1	3
Riduzioni emissioni nocive	1	0	1	1	3
Presenza impianto fitodepurazione	1	1	1	1	4
Certificazioni di processo e prodotto	1	1	1	1	4
TOTALE	6	4	5	5	20

Fonte: nostre elaborazioni su dati dei questionari e delle interviste.

In particolare, l'apporto delle aziende del campione, nell'arco temporale considerato, non emerge esclusivamente negli ambiti di intervento più strettamente connessi allo svolgimento dell'attività d'impresa, come ad esempio il garantire la sicurezza e l'affidabilità dei prodotti o nel riconoscere la giusta retribuzione ai dipendenti e ai soci conferitori, ma anche nell'ambito sociale e di tutela ambientale.

E' proprio la sostenibilità ambientale e le operazioni attuate a salvaguardia del territorio (quali ad esempio il riciclo dei rifiuti, la riduzione dei consumi di acqua e di energia, la presenza di impianti di fitodepurazione, nonché delle certificazioni ambientali e di processo) che contribuiscono notevolmente a generale valore territoriale nella sua dimensione ecosistemico-paesaggistica.

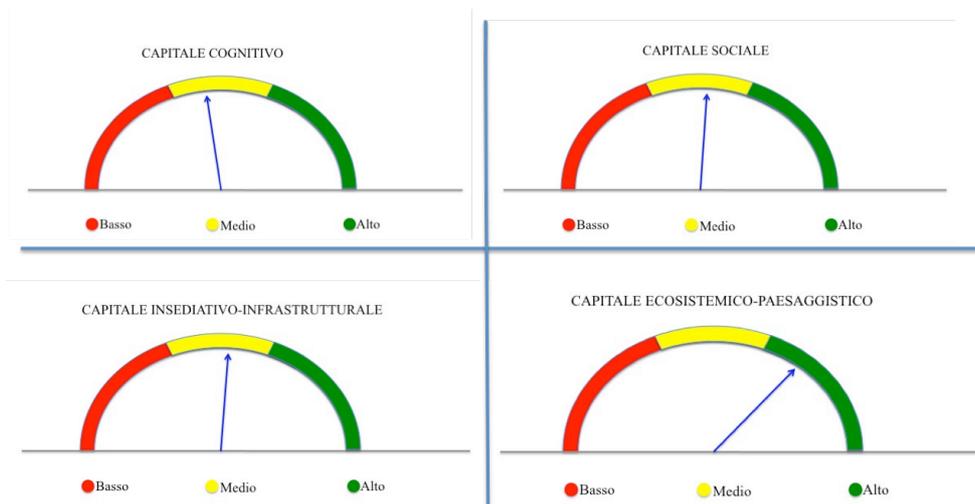
La sostenibilità sociale ed economica delle cooperative influenza, invece, la dimensione cognitiva, insediativa-infrastrutturale e sociale del capitale territoriale.

La formazione professione del personale, soprattutto nell'ambito della sicurezza sul lavoro, la promozione di iniziative culturali e sportive, i progetti di agricoltura sostenibile, il recupero e la riqualificazione di edifici collocati nelle vicinanze delle cantine, insieme alla sostenibilità economica, evidenziata principalmente dalla ricchezza distribuita ai dipendenti e ai soci conferitori, rappresentano le attività che hanno contribuito a potenziare il capitale territoriale. In particolare, considerando la remunerazione economica che le aziende del campione hanno riconosciuto ai propri soci conferitori e dipendenti, emerge che tale ammontare è pari a circa 184 milioni di euro. Esso rappresenta circa il 63% del fatturato complessivo che le quattro cantine sociali hanno realizzato dal 2007 al 2014.

Dall'analisi dei dati raccolti e rielaborati, sia in termini qualitativi che quantitativi, è stato possibile costruire gli indicatori relativi a ciascuna dimensione del capitale territoriale (capitale cognitivo, sociale, insediativo-infrastrutturale ed eco sistemico-paesaggistico), così come rappresentati nei cruscotti sottostanti (tavole 14 e 15).

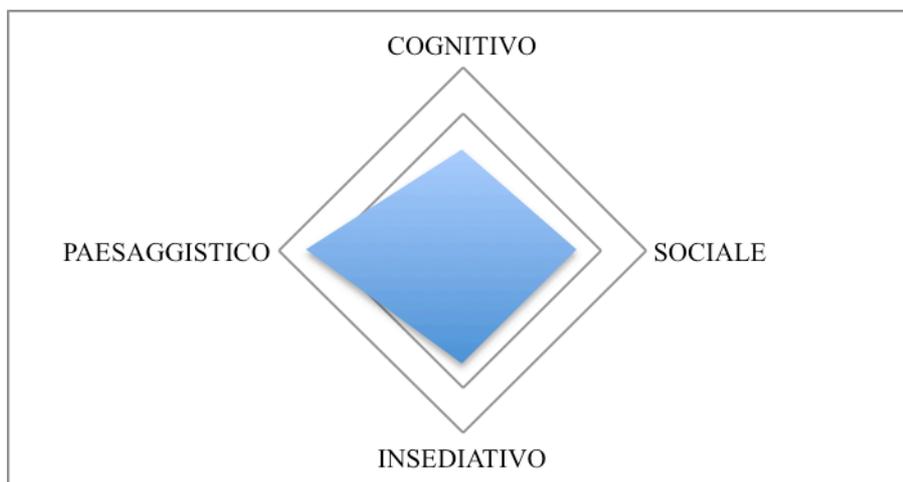
Un ulteriore elemento di interesse deriva dall'analisi SWOT, condotta per ciascuna azienda attraverso questionario e intervista (i dati più significativi sono riassunti nelle tavole 16 e 17). Come si può notare dalle tavole sinottiche successive, alcuni elementi si presentano come ricorrenti e rappresentano quindi costituiscono una "caratteristica" comune alle realtà in oggetto. Il legame con il territorio, il rapporto con i clienti, la relazione con i soci sono elementi che ricorrono in più di una realtà e che possono quindi essere considerati come un elemento importante e determinante per l'identificazione e la quantificazione del "capitale territoriale" nelle sue diverse dimensioni ed accezioni.

Tavola 14: il contributo alla creazione del capitale territoriale per dimensione.



Fonte: nostre elaborazioni su dati dei questionari e delle interviste.

Tavola 15: il contributo delle cooperative sociali alla creazione del capitale territoriale.



Fonte: nostre elaborazioni su dati dei questionari e delle interviste.

Tavola 16: i punti di forza e di debolezza evidenziati dall'analisi SWOT per ciascuna azienda del campione.

	STRENGTHS	WEAKNESSES
NIZZA SCA	Base sociale identificata - rapporto stretto con il territorio - qualità dei prodotti - posizione strategica 600 ettari di vigneto in territori vocati - vendita diretta c/o la propria sede di prodotti finiti in apposito punto vendita - azienda tecnologicamente evoluta e all'avanguardia	Non disporre di vigneti di proprietà con conseguenti difficoltà nella programmazione a lungo termine - mancati investimenti su rete commerciale - avanzata età di molti dei soci conferitori non suffragato da adeguato ricambio generazionale
BARBERA SEI CASTELLI	Collocazione in area pregiata di produzione - ottima dotazione di strutture ed impiantistica - elevato posizionamento del nome sul mercato - pluriennale consolidamento di rapporti con i maggiori clienti	Concentrazione di produzione sul vitigno Barbera - difficoltà di uniformare in tutti i soci le linee guida di produzione dei vigneti - difficoltà di aumentare il prodotto destinato direttamente al consumatore finale
VINCHIO VAGLIO	Territorio: il vitigno barbera esalta la sua tipicità nella nostra zona di produzione Clientela: nell'arco di due anni passano da noi circa 35000 clienti	Difficoltà di meccanizzazione dei processi - Dimensioni aziendali ridotte - Età media dei conduttori aziendali piuttosto elevata
ARALDICA	Esperienza trentennale di imbottigliamento vini e spumante, partnership con distributori strategici (Boutinot)	Costo della manodopera (in Italia) elevato e scarsa flessibilità - Scarsa possibilità di espansione strutture produttive - Dipendenza per oltre 70% da due mercati (UK-USA) - Scarsa produzioni di marchi propri

Fonte: elaborazioni sui dati dei questionari e delle interviste.

Tavola 17: opportunità e minacce evidenziate dall'analisi SWOT per ciascuna azienda del campione.

	OPPORTUNITIES	THREATS
NIZZA SCA	Riconoscimento del titolo Unesco insignito al territorio - crescita del turismo enogastronomico in loco	La Flavescenza dorata in diffusione, con conseguenze negative in termini di resa e qualità della materia prima - eccessiva volatilità dei prezzi inerenti i vini sfusi all'ingrosso
BARBERA SEI CASTELLI	Polo aggregativo per nuovi soci con ulteriore ampliamento delle quantità di uve conferite	Diminuzione di superficie vitata di riferimento a seguito acquisizione di terreni da parte di aziende con autonoma vinificazione
VINCHIO VAGLIO	Inserimento nella core zone UNESCO di parte delle nostre zone di produzione del barbera Conservazione, tutela del paesaggio e de territorio per farlo conoscere	Principalmente la Flavescenza dorata, cui il vitigno barbera è molto sensibile
ARALDICA	Diversificazione dell'offerta vini Italiani (igt, doc e docg)	Concorrenza paesi produttori di vino emergenti

Fonte: elaborazioni sui dati dei questionari e delle interviste.

I dati raccolti, sia di natura quantitativa sia qualitativa, ben dimostrano lo stretto ed indiscutibile legame che si viene a creare tra azienda, prodotto e zona di produzione. In particolare, così come illustrato, le interviste alle quattro cantine sociali hanno confermato che il territorio rappresenta una fonte di vantaggio competitivo, e che l'integrazione azienda-territorio favorisce lo sviluppo di modelli di business sostenibili e globalmente competitivi cercando, al contempo, di sviluppare dinamiche di lungo periodo che tendano alla preservazione del paesaggio dal rischio di abbandono, evitando lo sviluppo di economie non sostenibili.

Nel mercato del vino questo sono considerati fattori di successo che possono contribuire allo sviluppo equilibrato dell'area e della specifica filiera vitivinicola.

A questo proposito, i risultati dei *case studies* affrontati sono chiari e descrivono una percezione di un clima relazionale locale positivo ma non ancora del tutto integrato che, anche nell'evidenziare un divario tra l'azione autonoma delle imprese e la loro capacità di lavorare con le istituzioni, cerca comunque di cogliere gli aspetti positivi e non replicabili concessi dal territorio da cui promanano. Infatti, lo sviluppo della filiera enologica rurale è inestricabilmente

connessa al turismo enogastronomico e legata a prodotti locali di qualità e al territorio che essi rappresentano.

Nondimeno si segnala che sarebbe opportuna una migliore valutazione delle potenzialità aziendali al fine di implementare quelle che sono le *best practices* e la loro efficace comunicazione all'esterno tesa alla creazione di ulteriore valore aggiunto.

Appare altamente probabile che altre e diverse variabili influenzeranno il futuro di questo settore all'interno di una cornice di alta competitività globale, ma tutelare e promuovere il prodotto di un'area limitata richiede tempi e visione strategica nonché l'intima conoscenza di regole di mercato ormai definibili *cross-border* ove, il prodotto di media ed alta qualità, è strettamente relazionabile con forme di produzione e turismo sostenibile.

5. Conclusioni

I risultati scientifici emersi dal presente studio mettono in chiara evidenza come la realtà imprenditoriale delle cooperative agricole, cantine sociali, riesca a coniugare i saperi più intimi della tradizione contadina con le competenze manageriali delle aziende; in particolare, riteniamo importante riproporre alcuni stralci delle risposte fornite dalle aziende del campione alla domanda con cui veniva richiesto di sintetizzare il legame tra azienda e territorio.

“L'azienda assorbe dal territorio la cultura, la tradizione, l'esperienza, le conoscenze (know-how) dei vecchi vignaioli, che è tutto quello che c'è dentro e dietro una bottiglia di vino. Essere una cantina sociale oggi non significa promuovere unicamente il territorio, ma, soprattutto, salvaguardarlo e, grazie alla scelta di remunerare puntualmente e adeguatamente le uve, si innesca un ciclo virtuoso. Ciò consente che i coltivatori, soprattutto quelli di piccole dimensioni, non abbandonino una tradizione così importante per l'astigiano. All'interno di questo ciclo virtuoso diventa di primaria importanza la cura del vigneto, azione fondamentale nel prevenire dissesti idrogeologici, che consente, tramite le geometrie che vanno a modellare le colline, di dare risonanza turistica al territorio, così come è stato ufficialmente riconosciuto dall'Unesco.

Essere un'azienda sostenibile è un modo per vivere nel nostro territorio, per creare valore, facendo arrivare ai nostri clienti un vino che rappresenti la sintesi di tutto questo”.

La lunga storia di queste aziende ha permesso di creare un rapporto simbiotico tra territorio e produzione/distribuzione. Tale collaborazione si sviluppa principalmente sotto due aspetti: uno legato alla tradizione locale (monferrina), con produzioni tipiche ed autoctone; il secondo riguarda la gestione economica, nel senso che l'azienda si occupa di trasformare e vendere esclusivamente conferimenti sociali. Essere Cantina Sociale oggi significa, infatti, non solamente promuovere il territorio, ma soprattutto salvaguardarlo e, grazie alla scelta di

remunerare puntualmente e adeguatamente le uve, si è fatto sì che si innescasse un ciclo virtuoso e che i coltivatori, soprattutto i più piccoli, non abbandonassero una tradizione così importante per questo territorio. In questo ciclo virtuoso assume ovviamente una importanza primaria la cura del vigneto, fondamentale nel prevenire dissesti idrogeologici, che consente, tramite le geometrie che vanno a modellare le colline, di dare anche risonanza turistica al territorio, come è stato ufficialmente riconosciuto da organismi internazionali di rango (Unesco).

Queste aziende/cantine sociali, inoltre, garantendo il ritiro dell'intera produzione viticola dei soci con conseguente miglior ritorno in termini di prezzo, contribuiscono in misura significativa al mantenimento ed allo sviluppo economico del territorio. Esse, infatti, restituiscono al territorio la possibilità di mantenere un paesaggio agrario importante sia per il mantenimento delle aziende agricole direttamente legate al processo, sia per l'importanza e l'incremento di un territorio turistico legato all'enogastronomia.

La recente apertura di alcune cantine sociali anche ai prodotti di altre Regioni, che però sono imbottigliati e commercializzati qui, hanno avuto un effetto strategico e sinergico sulla stessa produzione locale Piemontese.

In sintesi, quindi, si può affermare che la restituzione al territorio è decisamente rilevante, sia sotto forma di reddito per i viticoltori sia nel mantenimento del patrimonio viticolo Piemontese. In aggiunta, con il flusso importante di clienti in visita all'azienda si incrementa la presenza turistica e la valorizzazione del territorio stesso.

Bibliografia

- Breyton M., Petrini E., (2012), *Il framework di riferimento*, in Impronta Etica e SCS Consulting (a cura di), *Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio*;
- Camagni R., (2009), *Per un concetto di capitale territoriale*, in Borri D., Ferlaino F. (eds.) *Crescita e sviluppo regionale: strumenti, sistemi, azioni*, Franco Angeli, Milano;
- Caroli M.G., (1999), *Il Marketing Territoriale*, Franco Angeli, Milano;
- Caroli M.G., (2006), *Il Marketing Territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano;
- Catturi G., (2003), "Valori etici e principi economici: equilibrio possibile", *Studi e Note di Economia*, n. 3, pag.32;
- Charters S., (2006), *Wine and Society: The Cultural and Social Context of a Drink*, Butterworth-Heinemann;
- Fait M., (2008), *Competitività e sviluppi dei territori del vino*, Carucci, Bari;
- Fort F., Fort F. (2006), "Alternatives marketing pour les produits de terroir", *Revue Française de Gestion*, 32;

- Furubotn E., Pejovich S., (1970), "Property Rights and the Behavior of the Firm in a Socialist State", *Zeitschrift Nationalökonomie*, No. 30;
- Garzoni A., (2003), *Il governo dell'azienda cooperativa*, Egea, Milano
- Guatri L., Vicari S., (1994), *Sistemi d'impresa e capitalismi a confronto. Creazione di valore in differenti contesti*, Egea, Milano;
- Hart O., Moore J., (1990), "Property Rights and the Nature of the Firm", in *The Journal of Political Economy*, Vol. 98, No. 6;
- Inao (2005), *Geographical Indications - Applicant's Guide. Institut National des Appellations d'origine*. Available at: www.inao.gouv.fr/public/;
- Johnson R., Bruwer J., (2007), "Regional brand image and perceived wine quality: the consumer perspective", *International Journal of Wine Business Research*, 19 (4);
- Johnson R., Bruwer J., (2010), "Place-based marketing and regional branding strategy perspectives in the California wine industry", *Journal of Consumer Marketing*;
- Marchini I., (1977), "Considerazioni sui fini economici e sui bilanci delle imprese cooperative" in *Rivista Dottori Commercialisti*, I;
- Mastroberardino P., (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa della vite e del vino*, Cedam, Padova;
- Perrucca G., (2014), The role of Territorial Capital in Local Economic Growth: Evidence from Italy, *European Planning Studies*, Vol. 22, No. 3;
- Porter M.E., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London;
- Rullani E., (1999), "L'impresa e il suo territorio: strategie di globalizzazione e radicamento territoriale", *Sinergie*, n. 49;
- Rullani E., (2004), "Università e sistemi locali nell'economia della conoscenza", relazione al convegno su "Università, Impresa, Società: tra radicamento locale e competizione globale", Prato 22 ottobre 2004;
- Rullani E., (2010), *Modernità sostenibile. Idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi*, Marsilio Editore, Venezia;
- Silverman D. (Ed.), (2004), *Qualitative research: Theory, method and practice*. Thousand Oaks, CA, Sage;
- Tóth B.I., (2015), Territorial Capital: Theory, Empirics and Critical Remarks, *European Planning Studies*, Vol. 27, No.7;
- Van Leeuwen C., Goutouly J.-P., Azais C., Costa-Ferreira A.M., Marguerit E., Roby J.P., Choné X., Gaudillère J.P., "Intra-block variations of vine water status in time and space", VIth international terroir Congress, 2-7 July 2006, ENITA de Bordeaux – Syndicat Viticole des Coteaux du Languedoc, France;
- UNESCO, <http://whc.unesco.org/en/list/1390> (accesso avvenuto in data 12.03.2015);
- Vaudour E., (2002), "The Quality of Grapes and Wine in Relation to Geography: Notions of Terroir at Various Scales", *Journal of Wine Research*;
- Vermiglio F., (1990), "Considerazioni economico-aziendali sull'impresa cooperativa. Natura e caratteristiche strutturali", Istituto di Economia Aziendale, Università degli Studi di Messina;
- Ward B., (1958), "The Firm in Illyria: Market Syndicalism", in *American Economic Review*, No. 48;

- Yin R.K., (1984), *Case study research: Design and methods* (1st ed.). Beverly Hills, CA: Sage Publications;
Yin R.K., (1994), *Case study research: Design and methods* (2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage Publications;
Yin R.K., (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd edition), London, SAGE Publications;
Zan L. ,(1990), *L'economia dell'impresa cooperativa*, Utet, Torino.

Simona Alfiero

Ricercatore confermato di Economia Aziendale
Dipartimento di Management
Università degli Studi di Torino
Corso Unione Sovietica 218/bis
10134 Torino (TO)
e-mail: simona.alfiero@unito.it

Alfredo Esposito

Dottorando di Ricerca di Economia Aziendale
Dipartimento di Management
Università degli Studi di Torino
Corso Unione Sovietica 218/bis
10134 Torino (TO)
e-mail: alfredo.esposito@unito.it

Francesco Venuti

Dottore di ricerca e Professore a contratto di Economia Aziendale
Dipartimento di Management
Università degli Studi di Torino
Corso Unione Sovietica 218/bis
10134 Torino (TO)
e-mail: francesco.venuti@unito.it