



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PALERMO

Dottorato di Ricerca in Scienze Agrarie Forestali e Ambientali
Dipartimento Scienze Agrarie e Forestali
Settore Scientifico Disciplinare Economia ed Estimo Rurale (AGR/01)

IL RUOLO DELLE CERTIFICAZIONI DI QUALITÀ ED AMBIENTALI NEL SETTORE VITIVINICOLO. UN'ANALISI COMPARATIVA TRA ITALIA E GRECIA

IL DOTTORE
SALVATORE TINERVIA

IL COORDINATORE
PROF. VINCENZO BAGARELLO

IL TUTOR
DOTT. ANTONINO GALATI

CO TUTOR
PROF.SSA MARIA CRESCIMANNO

Ringraziamenti

Il debito principale di questo lavoro è nei confronti della Prof.ssa Maria Crescimanno e del Dott. Antonino Galati, miei tutor e guide illuminanti. A loro devo le lunghe e interessanti conversazioni dalle quali ha avuto origine il presente lavoro. Un ringraziamento particolare va al Dott. Costantine Iliopoulos e alla Dott.ssa Irini Theodorakopoulou per avermi supportato durante lo svolgimento della ricerca in Grecia. Ringrazio, infine, il Collegio dei Docenti del dottorato in Scienze Agrarie Forestali e Ambientali.

Resto ovviamente l'unico responsabile del contenuto e degli eventuali errori ed imperfezioni presenti nel lavoro.

	Pag.
INDICE	
ELENCO TABELLE	5
ELENCO FIGURE	6
CAPITOLO I - INTRODUZIONE	7
1.1 - Background e obiettivi	7
1.2 - Ambito della ricerca e ipotesi	9
1.3 - Principali contributi della tesi	10
1.4 - Organizzazione della tesi	10
CAPITOLO II - CERTIFICAZIONI DI QUALITÀ ED AMBIENTALI NEL SETTORE AGRO-ALIMENTARE ED IN QUELLO DEL VINO	12
2.1 - Le certificazioni volontarie più diffuse nel settore agro-alimentare	15
2.1.1 - <i>La certificazione GlobalG.A.P.</i>	15
2.1.2 - <i>Le certificazioni BRC e IFS Food</i>	16
2.1.3 - <i>Le certificazioni ISO</i>	17
CAPITOLO III - IL CONTESTO VITIVINICOLO DI RIFERIMENTO	20
3.1 - Il contesto siciliano	25
3.2 - Il contesto greco: il Peloponneso, l'Attica e la Grecia Occidentale	30
Appendice A	33
CAPITOLO IV - ANALISI DELLA LETTERATURA	39
4.1. Fattori interni che influenzano l'adozione di certificazioni volontarie	39
4.1.1 - <i>Caratteristiche delle imprese</i>	40
4.1.2 - <i>Caratteristiche oggettive degli imprenditori</i>	42
4.1.3 - <i>Caratteristiche soggettive degli imprenditori (percezioni ed attitudini)</i>	42
4.2 - Aspetti motivazionali	45
4.2.1 - <i>Meccanismo di mercato</i>	46
4.2.2 - <i>Meccanismo di segnalazione</i>	48
4.2.3 - <i>Meccanismo di apprendimento</i>	49
4.3 - Impatto dell'adozione di standard volontari	50
4.3.1 - <i>Benefici interni</i>	51
4.3.2 - <i>Benefici esterni</i>	52
CAPITOLO V - IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO	57
5.1 - La Resource-Based View	57
5.2 - La Teoria degli Stakeholder	62
CAPITOLO VI - METODOLOGIA E RACCOLTA DATI	65
6.1 - Origine delle informazioni e definizione dei campioni	65
6.2 - L'indagine condotta	66
6.3 - Costruzione del questionario di rilevazione	67
6.4 - Descrizione del questionario di rilevazione	67
6.5 - La <i>cluster analysis</i>	70
6.5.1 - <i>La cluster analysis gerarchica</i>	70

6.6 - Test parametrici e non parametrici	71
6.6.1 - <i>Il test di Shapiro-Wilk</i>	72
6.6.2 - <i>Il test U di Mann-Whitney</i>	73
6.6.3 - <i>Il test H di Kruskal-Wallis</i>	74
CAPITOLO VII - RISULTATI E DISCUSSIONI	76
7.1 - Il caso italiano	76
7.2 - Il caso greco	82
7.3 - Fattori motivazionali che influenzano l'adozione di certificazioni volontarie	89
7.4 - Il ruolo degli stakeholders	92
7.5 - I modelli organizzativi delle imprese rilevate	96
7.5.1 - <i>Il caso italiano</i>	96
7.5.2 - <i>Il caso greco</i>	100
7.6 - Effetti dell'adozione delle certificazioni volontarie	104
7.6.1 - <i>Effetti interni</i>	104
7.6.2 - <i>Effetti esterni</i>	107
7.6.3 - <i>Impatto sulla performance economica</i>	109
7.6.4 - <i>Impatto sulle esportazioni</i>	113
CAPITOLO VIII - CONCLUSIONI, IMPLICAZIONI E FUTURE RICERCHE	118
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	124
SITI WEB CONSULTATI	137

ELENCO TABELLE	Pag.
1 Evoluzione della superficie siciliana ad uva da vino (1000 ettari)	27
2 Variabili adottate nella <i>cluster analysis</i>	71
3 Principali caratteristiche delle cantine italiane rilevate	77
4 Caratteristiche degli imprenditori italiani intervistati	78
5 Principali caratteristiche delle cantine greche rilevate	84
6 Caratteristiche degli imprenditori greci intervistati	85
7 Fattori che influenzano l'adozione di certificazioni: meccanismo di apprendimento	90
8 Fattori che influenzano l'adozione di certificazioni: meccanismo di segnalazione	91
9 Fattori che influenzano l'adozione di certificazioni: meccanismo di mercato	92
10 Cluster ottenuti e valori medi delle variabili	98
11 Analisi della varianza	98
12 Cluster ottenuti e valori medi delle variabili	100
13 Analisi della varianza	102
14 Risultati test di normalità Shapiro-Wilk	109
15 Test di Mann-Whitney (ranghi)	110
16 Test di Mann-Whitney (statistiche)	110
17 Test di Kruskal-Wallis (ranghi)	111
18 Test di Kruskal-Wallis (statistiche)	112
19 Test di post-hoc per il test di Kruskal-Wallis	112
20 Risultati test di normalità Shapiro-Wilk	113
21 Test di Mann-Whitney (ranghi)	114
22 Risultati test di Mann-Whitney	114
23 Test di Kruskal-Wallis (ranghi)	115
24 Test di Kruskal-Wallis (statistiche)	116
25 Test di post-hoc per il test di Kruskal-Wallis	116

ELENCO FIGURE	Pag.
1 Evoluzione delle superfici vitate nei principali paesi produttori (migliaia di ha)	20
2 Evoluzione delle superfici vitate nei principali paesi emergenti (migliaia di ha)	21
3 Produzione mondiale di uva da vino	22
4 Produzione mondiale di vino	22
5 Consumo mondiale di vino	22
6 Commercio mondiale di vino	23
7 Superficie italiana destinata alla produzione di uva da vino (anno 2015)	26
8 Superficie italiana e siciliana destinata alla produzione di uva da vino (2006 - 2015)	26
9 Produzione italiana e siciliana di uva da vino (anno 2015)	27
10 Produzione italiana e siciliana di vino (anno 2015)	27
11 Evoluzione della produzione siciliana di uva da vino e di vino (2006 - 2015)	28
12 Produzione siciliana di uva da vino (anno 2015)	29
13 Produzione siciliana di vino (anno 2015)	29
14 Evoluzione della produzione siciliana di vino	30
15 Superficie vitata destinata alla produzione di uva da vino	31
16 Fattori interni che influenzano l'adozione di certificazioni volontarie	40
17 Aspetti motivazionali che influenzano l'adozione di certificazioni volontarie	46
18 Impatti derivanti dall'adozione di certificazioni volontarie	51
19 Distribuzione geografica del gruppo di cantine indagate	76
20 Distribuzione geografica delle cantine certificate	79
21 Distribuzione del prodotto aziendale	80
22 Numero di certificazioni adottate per cantina	81
23 Distribuzione delle certificazioni volontarie tra le cantine certificate	82
24 Distribuzione geografica del gruppo di cantine indagate	83
25 Distribuzione geografica delle cantine certificate	86
26 Distribuzione del prodotto aziendale	87
27 Numero di certificazioni adottate per cantina	88
28 Distribuzione delle certificazioni volontarie tra le cantine certificate	88
29 Meccanismi che guidano le scelte imprenditoriali	89
30 Pressione delle parti interessate primarie esterne	93
31 Pressione delle parti interessate primarie interne	94
32 Pressione delle parti interessate governative	95
33 Pressione delle parti interessate secondarie	96
34 Dendrogramma dell'analisi dei cluster del campione siciliano	97
35 Dendrogramma dell'analisi dei cluster del campione greco	101
36 Benefici interni	105
37 Oneri e costi	106
38 Benefici esterni	108
39 Test di post-hoc per il test di Kruskal-Wallis	113
40 Test di post-hoc per il test di Kruskal-Wallis	117

CAPITOLO I - INTRODUZIONE

1.1 - Background e obiettivi

Il sistema vitivinicolo internazionale è oggetto già da alcuni anni di un processo di trasformazione che interessa le dinamiche produttive e dei consumi. Da anni, infatti, si assiste ad un graduale mutamento dello scenario produttivo con il ridimensionamento delle superfici vitate nei tradizionali paesi produttori, come l'Italia, la Francia e la Spagna e a un crescente aumento delle superfici investite ad uva da vino in nuovi paesi produttori, e principalmente in Cina, Argentina e Nuova Zelanda, con un conseguente spostamento del baricentro produttivo (D'Amico et al., 2011). Tale processo è in parte ascrivibile nei tradizionali paesi produttori agli effetti della politica comunitaria, la quale negli ultimi anni ha mirato al controllo del potenziale produttivo dei paesi membri e guidato gli operatori verso una produzione di qualità, ma anche, ad un cambiamento della geografia dei consumi con una flessione del consumo di vino nei paesi tradizionalmente consumatori, ed una domanda via via maggiore, specialmente di vini di qualità, nei nuovi paesi consumatori (Rossi et al., 2012).

Il nuovo contesto vitivinicolo di riferimento ha determinato un interesse via via crescente da parte delle imprese vinicole verso l'internazionalizzazione, stimulate sia dalla possibilità di sfruttare le opportunità commerciali offerte dai nuovi mercati al consumo, sia dai regolamenti e dagli accordi commerciali in grado di semplificare gli scambi e favorire lo sviluppo delle attività esportative; inoltre, offre delle opportunità che espongono il settore vitivinicolo a nuove sfide globali (Contò et al., 2015). La trasformazione che ha caratterizzato il sistema vitivinicolo internazionale, e più in generale quello agro-alimentare, ha spinto alcune organizzazioni, sia pubbliche che private, a porre una maggiore attenzione sul controllo della sicurezza e della qualità dei prodotti, sulla loro tracciabilità e sui problemi ambientali, sia a livello nazionale che internazionale (Giacomarra et al., 2016; Trienekens e Zuurbier, 2008).

Durante una fase iniziale, caratterizzata da una massiccia proliferazione di sistemi per la gestione della qualità ed ambientali, l'adozione di una certificazione volontaria rappresentava soltanto un requisito richiesto da parte di alcuni canali di vendita, a garanzia della sicurezza e della qualità dei prodotti (Hatanaka e Busch, 2008). Successivamente, l'implementazione di uno standard universalmente riconosciuto, ha assunto un ruolo di importanza strategica,

attraverso il quale affrontare i problemi sociali ed ambientali che si sono presentati negli ultimi anni (Oosterveer et al., 2014), ma anche sostenere strategie aziendali basate sulla differenziazione dei prodotti (come la proposta di prodotti di nicchia e la creazione di nuovi segmenti di mercato), incrementare la propria quota di mercato (sia in quello locale, sia in quello estero) e migliorare i processi produttivi ed organizzativi aziendali rendendoli più efficienti (Konefal et al., 2005; Farina e Reardon, 2000).

Questa tendenza ha generato nelle imprese la necessità di rivedere i propri modelli organizzativi e produttivi, anche attraverso l'introduzione di innovazioni di processo e di prodotto, riprogrammando le strategie di marketing e di distribuzione (Contò et al., 2015).

Benchè la letteratura sia ricca di studi che mettono in luce i vantaggi che derivano dall'adozione di standard volontari (in termini di miglioramento della qualità del prodotto, della performance ambientale, economica e produttiva, della soddisfazione dei clienti e dei dipendenti e della capacità di inserirsi nei mercati esteri) (Fiore et al., 2016), non tutte le imprese sono in grado di approfittare delle opportunità offerte dal mercato globale, né di seguire le rapide dinamiche che lo caratterizzano, specialmente se operano in ambienti marginali o sono vincolate da risorse limitate.

Tenendo conto della complessità dello scenario sopra descritto, della elevata peculiarità e della dinamicità che interessa il settore vitivinicolo, il presente lavoro di tesi si propone di approfondire le conoscenze sulle motivazioni che stanno alla base della scelta di adottare uno standard volontario per la gestione della qualità o ambientale, e l'impatto che una tale decisione produce sia sulla *performance*, sia sulla scelta della *governance*, delle imprese vitivinicole che producono vino in bottiglia e che operano nei mercati esteri. In particolare, gli obiettivi della tesi sono quelli di:

- esaminare le caratteristiche delle imprese e degli imprenditori e di mettere in evidenza caratteristiche comuni e tratti distintivi delle imprese osservate;
- identificare i fattori chiave che influenzano l'adozione di certificazioni volontarie, tenendo in considerazione sia le risorse interne alle imprese (tangibili ed intangibili), sia la pressione esercitata da parte dell'ambiente esterno nel quale le imprese operano;
- verificare l'esistenza di modelli organizzativi simili tra le imprese indagate, sulla base di determinate grandezze espressione di alcune caratteristiche dei manager, delle imprese e del loro orientamento strategico;

- individuare i possibili effetti legati all'adozione di certificazioni volontarie, sia sulla performance economica (in termini di produttività del lavoro), sia su quella esportativa (in termini di intensità dell'attività di esportazione).

1.2 - Ambito della ricerca e ipotesi

La ricerca è focalizzata sul settore vitivinicolo. Nello specifico sono state condotte due indagini parallele, adottando lo stesso approccio metodologico, in due differenti ambiti economici e territoriali, in Italia ed in Grecia, entrambi caratterizzati da un'elevata vocazione alla produzione vitivinicola.

Per l'Italia, la scelta è ricaduta sulla Sicilia, regione in cui la produzione vinicola riveste un'importanza strategica dal punto di vista sociale ed economica (Chinnici et al., 2013), come emerge dall'apporto in termini di valore della vitivinicoltura all'intera produzione agricola regionale (3,0% nel 2012) e dal contributo dei vini alle esportazioni dei prodotti agro-alimentari siciliani nel loro complesso (10,3% nel 2012) (INEA, 2014). I buoni risultati evidenziati sono il frutto di una profonda trasformazione del settore conseguente all'implementazione delle misure adottate nel quadro della politica vitivinicola dell'Unione Europea in ambito regionale, che, negli ultimi anni, ne hanno ridefinito i contorni e determinato l'attuale orientamento.

L'indagine condotta in Grecia ha, invece, interessato le regioni dell'Attica e del Peloponneso. Tale scelta è legata non solo all'importanza che le due regioni rivestono nel quadro della vitivinicoltura greca, sia in termini di superfici vitate (in esse insiste oltre un quarto della superficie greca destinata alla produzione di vino) sia dal punto di vista qualitativo (in esse viene prodotto oltre il 25,0% dei vini D.O.P.) (New Wines of Greece, 2016), ma anche per le analogie che legano il panorama vitivinicolo greco a quello italiano e siciliano in particolare. Tra queste, gli aspetti pedo-climatici ed ambientali ed, in particolare, l'elevata polverizzazione aziendale dovuta alla significativa presenza di Piccole e Medie Imprese (PMI) e Microimprese.

Proprio da queste basi nasce l'interesse scientifico di analizzare gli impatti prodotti dall'implementazione di certificazioni volontarie nelle PMI e Microimprese operanti nel settore vitivinicolo italiano e greco, con l'obiettivo di ampliare il dibattito nella letteratura economica e colmare l'attuale gap esistente nella conoscenza degli effetti dell'adozione di sistemi di certificazione volontari.

Sulla base della letteratura di riferimento analizzata e del quadro teorico adottato, è possibile ipotizzare che:

- l'adozione di certificazioni volontarie influenza i modelli organizzativi delle imprese vitivinicole;
- l'adozione di certificazioni volontarie influenza positivamente l'efficienza economica delle imprese misurata in termini di *Labour Productivity*;
- l'adozione di certificazioni influenza positivamente la performance esportativa delle imprese misurata in termini di *Export Intensity*.

1.3 - Principali contributi della tesi

L'indagine empirica sui fattori che determinano nelle imprese l'adozione di certificazioni volontarie e sull'impatto che queste possono avere in termini di performance, rappresenta uno dei pochi studi condotti su imprese che operano in uno dei settori agro-alimentari più dinamici quale quello del vino. Oltre a volere colmare tale lacuna, i risultati ottenuti, seppur non estendibili all'intero universo delle popolazioni di riferimento, possono essere utili in particolare ai proprietari o ai manager delle imprese vitivinicole, al fine di definire o migliorare la propria strategia operativa.

1.4 - Organizzazione della tesi

Il lavoro di tesi si articola in otto capitoli. In particolare, dopo l'introduzione, il capitolo secondo è incentrato sugli standard di qualità ed ambientali e sul loro importante ruolo come strumento strategico a servizio delle imprese. Dopo aver ripercorso brevemente le motivazioni che hanno condotto verso la loro diffusione globale e descritto il processo evolutivo degli ultimi anni, vengono definiti le caratteristiche, gli obiettivi principali, i campi di impiego ed individuati alcuni criteri per la classificazione dei principali standard volontari adottati nel sistema agro-alimentare.

Il terzo capitolo è dedicato all'analisi del settore vitivinicolo. Nello specifico, vengono analizzate le principali trasformazioni che hanno interessato il mercato vitivinicolo mondiale, europeo e regionale, con una particolare attenzione alle dinamiche che interessano i territori nei quali si svolge l'indagine empirica, per i quali viene fornito un quadro maggiormente dettagliato.

Il quarto capitolo comprende l'analisi della letteratura economica focalizza sul ruolo degli standard di qualità ed ambientali nel settore agro-alimentare e vitivinicolo. Nello specifico, particolare attenzione è stata posta verso l'analisi dei fattori in grado di influenzare le scelte decisionali delle imprese tra le quali la scelta di adottare le certificazioni volontarie di qualità ed ambientali. Tra i fattori più diffusamente riscontrati nella letteratura di riferimento vi sono le risorse interne delle imprese, sia tangibili, legate alle risorse fisiche delle imprese, sia intangibili, maggiormente dipendenti dalle caratteristiche soggettive dei decisori (proprietari o manager) e l'influenza esercitata dall'ambiente nel quale le imprese operano.

Con il quinto capitolo si conclude la parte conoscitiva del lavoro di tesi descrivendo il quadro teorico di riferimento sulla base del quale è stata sviluppata l'indagine empirica. In dettaglio, vengono esposti i fondamenti delle due lenti teoriche complementari, la *Resource-Based View (RBV)* e la *Stakeholder Theory (SHT)*, che costituiscono il duplice quadro teorico utilizzato nel lavoro di tesi per esaminare i fattori che motivano le imprese vitivinicole ad implementare sistemi di certificazione volontari.

Il sesto capitolo riporta l'approccio utilizzato. In particolare, in tale sezione sono descritte la definizione delle popolazioni di riferimento, la rilevazione dei dati, lo sviluppo e la descrizione del questionario utilizzato.

Il settimo capitolo contiene i risultati dell'indagine empirica. I primi paragrafi presentano le caratteristiche descrittive per ciascuno dei due gruppi oggetto di studio, successivamente vengono presi in analisi i fattori motivazionali che influenzano l'adozione di certificazioni volontarie, il ruolo svolto dalle parti interessate e, a concludere, un'analisi dei modelli organizzativi delle imprese indagate e degli effetti riconducibili all'implementazione di standard di qualità ed ambientali sulla performance delle imprese certificate.

L'ottavo ed ultimo capitolo, contiene delle considerazioni conclusive sul lavoro svolto, evidenziando le implicazioni scientifiche, politiche e manageriali e suggerendo le possibili attività di ricerca finalizzate all'approfondimento dello studio.

CAPITOLO II – CERTIFICAZIONI DI QUALITÀ ED AMBIENTALI NEL SETTORE AGRO-ALIMENTARE ED IN QUELLO DEL VINO

Il sistema agro-alimentare mondiale ha registrato negli ultimi anni profondi mutamenti a livello del tessuto produttivo, degli scambi commerciali e del sistema distributivo dei prodotti anche in relazione al crescente numero di standard e regolamenti introdotti per garantire, sia la qualità, la conformità e la sicurezza dei prodotti agro-alimentari, sia la tutela ambientale. Sistemi di Gestione della Qualità (SGQ) ed i Sistemi di Gestione Ambientale (SGA), diffusi nei vari settori di attività economica ed in particolare nell'agro-alimentare, oggi non rappresentano soltanto degli strumenti strategici del business, ma un fattore determinante per il mantenimento della competitività e la crescita della *performance* economica e finanziaria delle imprese (Fiore et al., 2016). In passato, ciascuna Nazione era responsabile dell'emanazione di regolamenti finalizzati ad assicurare, attraverso la promozione di specifici standard obbligatori, maggiori garanzie sulla sicurezza alimentare e sulle condizioni di promozione (Busch et al., 2005). Negli ultimi decenni, la crescita degli scambi internazionali di prodotti agro-alimentari, l'intenso processo di differenziazione dei prodotti e dei loro attributi di qualità, hanno messo a dura prova la capacità dei governi di sostenere tali cambiamenti (Reardon e Farina, 2002). Tale incapacità ha portato alla proliferazione di standard promossi da organismi privati (Tanner, 2000) che regolano e monitorano il funzionamento del sistema agro-alimentare globale (Henson e Humphrey, 2010).

Dalla letteratura economica non emerge una chiara spiegazione di quelle che sono le caratteristiche che devono possedere gli standard privati, né come queste caratteristiche rendano gli stessi differenti da altri strumenti di *governance* pubblici; inoltre, spesso, il termine "privato" viene confuso con "volontario" e gli standard privati, promossi da gruppi di operatori privati, sono spesso indicati come standard volontari (OECD, 2004). Secondo Henson (2008) gli standard pubblici e privati differiscono essenzialmente per la natura dei soggetti che si occupano dello sviluppo e del controllo della conformità. Nel caso degli standard pubblici queste funzioni sono espletate da enti governativi con l'obiettivo di tutelare i consumatori, garantire la sicurezza dei prodotti ed incoraggiare la competizione tra le imprese sul piano della qualità (Henson, 2008). Pur incentrati sul controllo delle situazioni accertate di rischio (ad esempio Salmonella ed *E. coli*), essi affrontano anche l'emergenza di

nuovi potenziali rischi di origine alimentare (ad esempio la BSE) (Henson e Caswell, 1999). Di converso, secondo la classificazione proposta da Henson e Humphrey (2010), gli standard privati sono creati da organizzazioni commerciali e non, ovvero imprese, organizzazioni di settore e organizzazioni non governative, ecc... che promuovono questi strumenti al fine di stabilire regole e criteri per coordinare e standardizzare le filiere (Henson e Reardon, 2005). Gli standard volontari concorrono a sostenere strategie aziendali basate sulla differenziazione attraverso la quale le stesse possono costruire il proprio vantaggio competitivo. La decisione di implementare tali standard deriva dalla necessità di emergere tra i concorrenti, evidenziando ai soggetti a valle ed a monte un impegno costante in tema di qualità e sostenibilità ambientale.

In relazione all'anello della filiera agro-alimentare in cui gli standard sono adottati, Henson e Humphrey (2010) classificano gli stessi in standard di produzione (*pre-farm gate*) ed in standard di processo (*post-farm gate*). I primi regolano i metodi di produzione adottati dagli agricoltori, mentre i secondi, stabiliscono le regole da seguire durante la fase successiva di trasformazione dei prodotti. Gli stessi Autori forniscono anche una classificazione degli standard volontari diffusi nel settore agro-alimentare, i quali possono essere distinti in tre diverse categorie:

- standard aziendali individuali, sviluppati e domandati agli agenti economici che operano lungo la filiera agro-alimentare (produttori, trasformatori e distributori) prevalentemente dalla Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e trasferiti ai consumatori finali attraverso appositi marchi;
- standard nazionali collettivi, di solito sviluppati da associazioni di categoria (ad esempio produttori, trasformatori e distributori) o organizzazioni non governative che operano all'interno dei confini nazionali dei singoli paesi;
- standard internazionali collettivi, sviluppati da organizzazioni collettive internazionali, tra cui associazioni di categoria ed organizzazioni non governative, che considerata la loro natura, sono costruiti per essere adottati a livello internazionale.

Il ruolo degli standard, siano essi pubblici o privati, obbligatori o volontari, è quello di semplificare e coordinare le relazioni tra i produttori e le altre imprese che operano lungo la filiera agro-alimentare, ed in particolare, trasmettere informazioni credibili sulla natura dei prodotti e sui processi adottati per la loro produzione, lavorazione e trasporto. Tale esigenza

nasce al fine di ridurre l'asimmetria informativa che caratterizza le relazioni tra i diversi agenti economici gestendo la diffusione e l'interpretazione di informazioni altrimenti non osservabili direttamente dai singoli consumatori (Henson, 2007).

Nel caso degli standard privati è possibile identificare tre differenti livelli di attestazione di conformità ad un sistema di gestione della qualità od ambientale:

- di prima parte, quando è la stessa azienda di produzione che attesta il rispetto delle regole, è questo il caso dell'autocertificazione;
- di seconda parte, quando la dichiarazione è di competenza di un soggetto estraneo alla produzione ma coinvolto nella valorizzazione o selezione del prodotto (es. consorzi di tutela per marchi collettivi o i clienti);
- di terza parte, quando la dichiarazione è eseguita da un ente estraneo al sistema produttivo aziendale, con caratteristiche di indipendenza, imparzialità e competenza, un "professionista della dichiarazione".

Inizialmente, l'adozione di Certificazioni di Terza Parte (CTP) rappresentava esclusivamente un requisito necessario per i fornitori affinché potessero conferire i propri prodotti attraverso i principali canali di vendita che ne facevano richiesta. In seguito, invece, sempre più fornitori hanno iniziato ad adottare tali sistemi, non solo come strumento di garanzia di sicurezza e conformità dei propri prodotti nei confronti degli acquirenti (Hatanaka e Busch, 2008), ma anche per creare prodotti di nicchia e nuovi segmenti di mercato, per differenziarsi dai rispettivi concorrenti, per coordinare i processi produttivi, per fornire prodotti di qualità e garantire la sicurezza ai propri clienti e per ridurre i rischi (Konefal et al., 2005; Farina e Reardon, 2000).

In breve tempo, sia gli organismi governativi, sia le organizzazioni non governative, sono diventate sostenitrici delle CTP, riconoscendone la legittimità e la convenienza, non solo per la regolamentazione del commercio dei prodotti agro-alimentari in termini di sicurezza e qualità (Seppanen e Helenius, 2004), ma anche per promuovere ed incentivare l'impegno verso l'adozione di pratiche agricole biologiche, sostenibili e rispettose dell'ambiente (Constance e Bonanno, 2000). La legittimità delle CTP si basa sulla riconosciuta indipendenza che caratterizza gli organi di controllo e certificazione, il che, contribuisce a rendere questi meccanismi più oggettivi rispetto ad altre tipologie di *governance* (Tanner, 2000).

2.1 - Le certificazioni volontarie più diffuse nel settore agro-alimentare

La maggior parte degli standard condivide un obiettivo principale, ovvero la protezione della salute dei consumatori attraverso la gestione della sicurezza alimentare basata su processi integrati e l'applicazione di strategie finalizzate alla riduzione delle emissioni di inquinanti ed alla prevenzione di incidenti ambientali. Esse inoltre, forniscono un quadro di riferimento per uniformare requisiti e procedure di controllo al fine di assicurare sia gli operatori della filiera, sia i consumatori. Sostanzialmente, essi differiscono solo in termini di proprietà e di provenienza geografica, inoltre, mentre alcuni si limitano ad indicare i requisiti generici adottabili da qualsiasi agente economico che opera lungo la filiera agro-alimentare, altri invece, definiscono delle regole specifiche implementabili da parte degli agricoltori (ad esempio GlobalG.A.P.) o da chi opera nella fase di trasformazione dei prodotti (ad esempio IFS Food) (Mensah e Julien, 2011).

2.1.1 - La certificazione GlobalG.A.P.

Tra i vari standard volontari del settore agro-alimentare sviluppati per controllare e gestire le fasi che precedono la trasformazione e la commercializzazione dei prodotti, uno dei più importanti è lo standard GlobalG.A.P., sviluppato da operatori della distribuzione organizzata e da un gruppo di produttori europei in risposta alle preoccupazioni per la salute dei consumatori. Nel 1997, basandosi sul concetto delle buone pratiche agricole (Good Agricultural Practices - GAP) che riguardano la sostenibilità ambientale, economica e sociale dei processi produttivi delle aziende agricole e la garanzia dei requisiti di igiene e sicurezza dei prodotti agricoli, i 13 membri dell'allora Euro-Retailer Produce Working Group (EUREP) iniziarono la definizione del primo protocollo valido per la produzione di ortofrutta, che due anni più tardi, nel 1999, fu reso ufficiale con il nome EurepGAP (GlobalG.A.P., 2016). Già nel 2004, i grandi rivenditori europei che aderivano a questo protocollo erano divenuti 30 (distribuiti su 12 diversi paesi) con conseguente aumento del numero di produttori e trasformatori che, sia in Europa che nel resto del mondo, si conformavano a tale standard (Henson et al., 2011). Riconosciuta la crescente importanza dello standard EurepGAP anche nel contesto mondiale, nel 2007 è stato deciso di rinominare EurepGAP in GlobalG.A.P. Oggi GlobalG.A.P. attenziona anche altre questioni legate alla produzione agricola, come la gestione del suolo, la tutela dell'ambiente, le pratiche di lavoro e il benessere degli animali (Subervie e Vagneron, 2013). Dal 2008 al 2016, il numero di produttori certificati è passato

da 83.756 a 172.640, oggi è presente in 127 diversi Paesi, ma di questi il 40,0% è concentrato in Spagna (34.852), Italia (21.130) e Grecia (12.838) (GlobalG.A.P., 2016).

2.1.2 - Le certificazioni BRC e IFS Food

Tra i vari standard volontari per la gestione della qualità e la sicurezza degli alimenti di tipo *post-farm gate*, il British Retail Consortium (BRC) Global Standard for Food Safety e l'International Food Standard (IFS) Food sono quelli maggiormente riconosciuti nel mercato mondiale.

Lo standard BRC si propone di garantire la sicurezza dei prodotti alimentari di qualsiasi tipo, dai cibi in scatola pronti per il consumo, a qualsiasi altro prodotto primario sottoposto a semplici trattamenti (come il taglio, il lavaggio, il confezionamento, ecc.). Creato nel 1998 da un gruppo di operatori della distribuzione britannica, si è esteso progressivamente prima in Europa e poi nel resto del mondo fino a divenire progressivamente uno dei requisiti necessari per commercializzare con i maggiori operatori del mercato europeo (Arfini e Mancini, 2003). Tale standard attenziona in modo particolare le norme specifiche riguardanti gli aspetti legati alla sicurezza ed alla qualità nelle fasi di lavorazione e di imballaggio dei prodotti alimentari. Oggi il numero complessivo di certificazioni BRC è pari a 24.705, distribuite in 123 diversi Paesi. Di queste, quasi 19 mila riguardano esclusivamente il settore agro-alimentare (BRC, 2016).

La IFS è stata fondata nel 2003 ed attualmente è presente con otto diversi standard in 90 paesi e 4 continenti. Gli standard sviluppati dalla International Food Standard sono certificazioni di prodotto, di servizi ed alimentari che garantiscono che le aziende certificate producono prodotti o forniscano servizi conformemente alle specifiche stabilite. Tra quelli proposti, lo standard IFS Food è uno standard per la garanzia della sicurezza e della qualità dei processi delle industrie alimentari e dei prodotti che queste immettono sul mercato e viene applicato al processo di confezionamento di prodotti "trasformati o trattati" al fine di evitare casi di contaminazione (IFS, 2016). Presenta numerosi punti di contatto con lo standard BRC ma, rispetto a quest'ultimo, che risente maggiormente delle leggi inglesi, è più influenzato dalla regolamentazione europea (in particolare dall'adozione dell'HACCP) (Henson, 2007). Oggi nel mondo vi sono 13.358 imprese certificate IFS Food, di queste, 2.485 operano in Italia (IFS, 2016).

Gli standard GlobalG.A.P. e BRC rappresentano il risultato di un'azione congiunta tra rivenditori e gruppi di interesse, il che li distingue da altri standard di processo, come ad esempio gli standard della Organizzazione Internazionale per la Standardizzazione (International Organization for Standardization - ISO), i quali sono sviluppati da autorità pubbliche o da organizzazioni intergovernative e regolamentati dalla Organizzazione Mondiale del Commercio (Herzfeld et al., 2011).

2.1.3 - Le certificazioni ISO

ISO (International Organization for Standardization) è un'organizzazione non governativa internazionale indipendente alla quale aderiscono 161 organismi di normalizzazione nazionali. Attraverso i suoi membri, sviluppa e diffonde standard internazionali volontari che supportano l'innovazione e forniscono soluzioni alle sfide globali. Ad oggi ISO ha pubblicato oltre 21 mila standard internazionali che coprono quasi tutti i settori, dalla tecnologia alla sicurezza alimentare, all'agricoltura, alla sanità (ISO, 2016). Le certificazioni ISO sono un tipico esempio di sistema di *governance* multilivello che coinvolge quattro tipologie di partecipanti, ovvero, le imprese certificate, gli organismi di certificazione e i loro revisori, gli organismi di accreditamento e gli organismi di normazione. Il ruolo delle aziende partecipanti è quello di soddisfare i requisiti dello standard. Ciò significa che le imprese analizzano il divario tra le pratiche attualmente in uso e le esigenze dettate dalle norme, e, una volta effettuati i dovuti accorgimenti procedono con l'adozione dello standard. Ad implementazione dello standard completata, le imprese identificano l'organismo di certificazione accreditato per eseguire i controlli programmati. L'organismo di certificazione, attraverso i suoi revisori, procede con il controllo delle imprese (Pivka, 2004), e nel caso in cui l'azienda abbia raggiunto i requisiti previsti dallo standard, rilascia il certificato di conformità. Il ruolo degli organismi di accreditamento è quello di controllare gli organismi di certificazione e determinare le loro capacità di eseguire le verifiche, mentre, gli organismi di normazione (in questo caso l'ISO) sviluppano gli standard, definiscono i requisiti e programmano le loro revisioni, in maniera indipendente dagli organismi di certificazione e di accreditamento (Castka et al., 2015).

Tra gli standard della famiglia ISO, il più diffuso è la certificazione ISO 9001 la quale rappresenta il sistema di gestione della qualità più conosciuto ed adottato nel panorama mondiale. Emessa nel 1987, rivista successivamente nel 1994, nel 2000, nel 2008 e nel 2015,

nella sua ultima versione, la certificazione ISO 9001:2015 specifica i requisiti per un sistema di gestione della qualità, che permette alle imprese di dimostrare la propria capacità di fornire in maniera costante, prodotti e servizi che soddisfino non solo le esigenze dei clienti ma anche i requisiti normativi. Tali requisiti sono generici e possono essere applicati a qualsiasi tipologia di organizzazione, indipendentemente dalla dimensione, dai prodotti o dai servizi che questa fornisce (ISO, 2016). Nel 2015 il numero complessivo di certificati ISO 9001 è stata di oltre 1 milione distribuiti in 192 Paesi, mostrando una crescita medio annua negli ultimi dieci anni dell'1,5%. La maggiore concentrazione di certificati è stata rilevata in Europa (42,5%) seguita dall'Asia orientale e dai Paesi del Pacifico (40,9%). Tra le Nazioni con il maggior numero di certificazioni attive nel 2015, emergono la Cina con oltre 290 mila certificati, seguita dall'Italia (oltre 130 mila) e la Germania (poco più di 50 mila) (ISO Survey, 2016).

Date le possibili conseguenze legate alla distribuzione di alimenti non sicuri e le difficoltà per le aziende di identificare ed individuare i potenziali rischi per la sicurezza alimentare, nasce la necessità di fornire le imprese di strumenti utili per garantire la sicurezza all'interno della catena di approvvigionamento alimentare globale. Uno degli standard più diffusi in ambito agro-alimentare che rientra nella famiglia ISO è l'ISO 22000:2005 sviluppato al fine di armonizzare il sistema HACCP con i differenti standard, nazionali ed internazionali, in materia di sicurezza alimentare precedentemente in uso (come ad esempio la norma danese DS 3027, o la norma italiana UNI 10854:1999). Basato sui principi dell'HACCP, definiti dal Codex Alimentarius, esso può essere adottato da tutti gli operatori della filiera alimentare (ISO, 2016). A livello mondiale i certificati ISO 22000 rilasciati al 2015 sono stati 32.061, registrando, rispetto al dato del 2007 un tasso di crescita medio annuo del 75,3%. Tali certificazioni sebbene distribuite in 152 differenti Nazioni risultano essere principalmente concentrate in Asia orientale e nei Paesi del Pacifico (45,7%) ed in Europa (34,9%) (ISO Survey, 2016). In particolare, la Cina è il Paese con il più alto numero di certificati (31,0% del numero totale), seguita dall'India (6,5%) e dalla Grecia con il 4,8%.

Considerato che i prodotti agro-alimentari hanno un impatto diretto sui consumatori e sulla loro salute, la filiera agro-alimentare richiede una particolare attenzione, rispetto alle altre catene di approvvigionamento, in merito agli aspetti legati alla sicurezza (Aung e Chang, 2014). Quello della tracciabilità rappresenta, infatti, uno strumento determinante per il monitoraggio dei prodotti lungo tutta la catena di approvvigionamento, fin dalle loro origini.

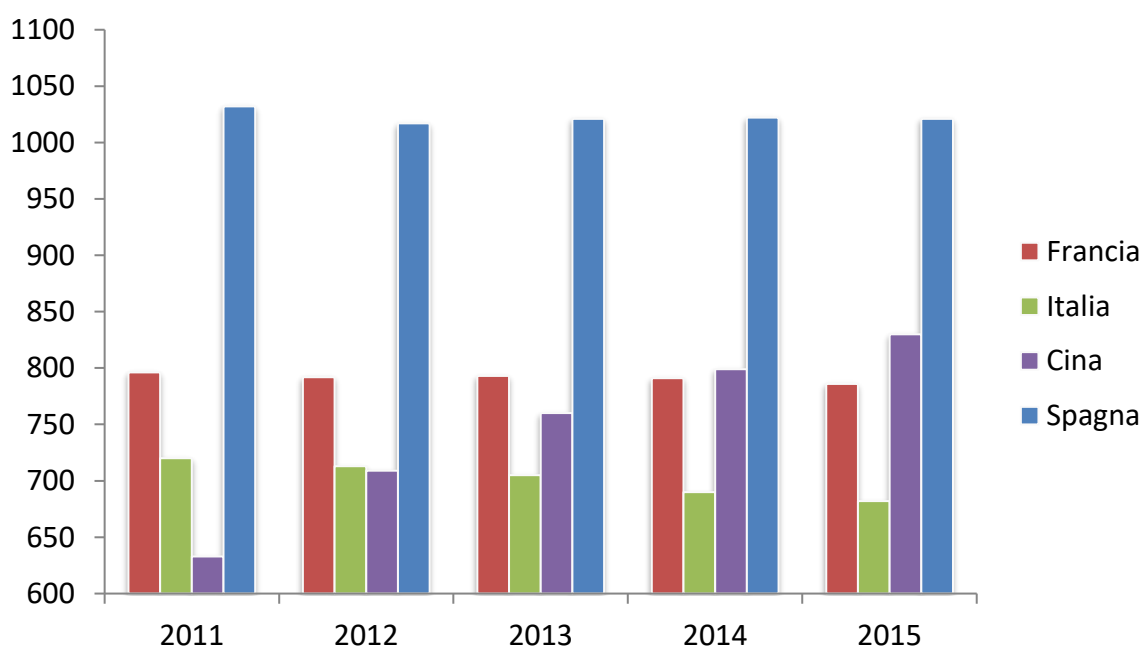
La certificazione ISO 22005:2007, che può essere applicata dalle organizzazioni che operano in qualsiasi fase della catena alimentare, definisce i principi e gli obiettivi della tracciabilità, precisando i requisiti per la progettazione e la realizzazione di un sistema di tracciabilità dei mangimi e degli alimenti. Essa si basa sull'approccio "*one-step-up/one-step-down*" che permette a tutti gli attori della catena di identificare in maniera rapida e precisa, sia i fornitori di un determinato prodotto, così come, i successivi destinatari (Ruiz-Garcia et al., 2010).

Tra i vari Sistemi di Gestione Ambientale (SGA), introdotti dopo il Summit della Terra tenutosi a Rio de Janeiro nel 1992, per contrastare il problema dell'inquinamento e del degrado ambientale ed orientare le imprese verso una gestione sostenibile delle attività produttive ed economiche, lo standard ISO 14001 è stato fin da subito il più ampiamente accettato (Heras-Saizarbitoria e Boiral, 2013). Alla sua terza revisione (la prima nel 1996 e la seconda nel 2004), la certificazione ISO 14001:2015 stabilisce i requisiti per un sistema di gestione ambientale responsabile da parte delle imprese. Lo standard ISO 14001:2015 è adatto a qualsiasi tipo di organizzazione, sia essa privata, senza fini di lucro o governativa, che desideri dimostrare la conformità delle proprie attività con i requisiti di legge, migliorare la reputazione dell'azienda e la fiducia delle parti interessate, raggiungere obiettivi strategici di business integrando le questioni ambientali nella gestione delle imprese, acquisire un vantaggio competitivo e finanziario attraverso un uso più efficiente delle risorse e la riduzione degli sprechi (e quindi dei costi) (ISO, 2016). Come per gli altri standard della famiglia ISO, l'accreditamento a ISO 14001 non è un requisito obbligatorio, e le imprese possono beneficiare dei vantaggi conseguibili dall'implementazione di tali norme, senza attraversare il processo di certificazione accreditato. Tuttavia, una certificazione di terza parte rappresenta il metodo migliore per segnalare agli *stakeholders* l'implementazione di un sistema come quello proposto. Il numero totale di certificazioni ISO 14001 nel 2015 è stata di 319.324 registrando una crescita medio annua degli ultimi dieci anni del 18,0%. Oltre la metà di tali certificazioni è stata emessa nei Paesi dell'Asia orientale e del Pacifico (51,9%), in Europa, invece, tale peso scende al 37,5%. I Paesi interessati da tale standard sono 175, tra questi Cina, Giappone ed Italia sono quelli con il maggior numero di certificazioni ISO 14001 (rispettivamente con il 35,9%, l'8,2% ed il 7,0%) (ISO Survey, 2016).

CAPITOLO III - IL CONTESTO VITIVINICOLO DI RIFERIMENTO

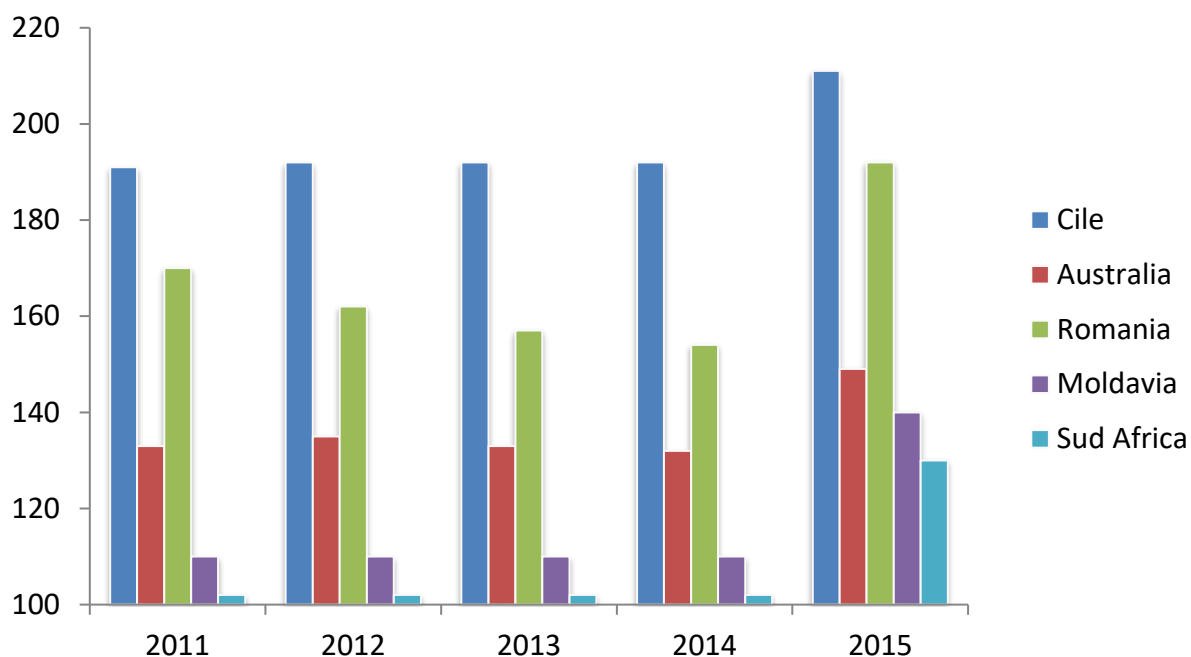
Negli ultimi anni il mercato mondiale del vino ha subito profondi cambiamenti strutturali che hanno riguardato sia il lato della domanda, sia quello dell'offerta (Mariani et al., 2012; Vrontis et al., 2011a; Vrontis e Pappasolomou, 2007). Riguardo quest'ultimo aspetto, lo scenario produttivo globale è stato oggetto di una evidente trasformazione come conseguenza dell'ingresso nel panorama produttivo di nuovi paesi produttori quali l'Argentina, il Cile, la Nuova Zelanda e il Sud Africa che si sono imposti nello scenario commerciale internazionale erodendo le quote di mercato dei tradizionali paesi produttori ed in particolare di Francia, Italia e Spagna (Galati et al., 2015a). Come emerge dai dati dell'Organizzazione Internazionale della Vite e del Vino (OIV), la superficie vitata mondiale, che si attesta nel 2015 a 7,5 milioni di ettari, mostra una lieve contrazione pari al 3,0% nell'ultimo decennio. Tale flessione è legata al trend negativo registrato nei tradizionali paesi a vocazione vitivinicola quali Spagna, Francia ed Italia, che non è stata compensata dall'espansione della viticoltura in alcuni Paesi dell'Europa quali la Moldavia e la Romania, ed in altri Paesi come il Sud Africa, la Cina, l'Argentina, il Cile, l'Australia e la Nuova Zelanda (Figg. 1 e 2) (OIV, 2016).

Figura 1 - Evoluzione delle superfici vitate nei principali paesi produttori (migliaia di ha) —



Fonte: nostra elaborazione su dati OIV

Figura 2 - Evoluzione delle superfici vitate nei principali paesi emergenti (migliaia di ha) —



Fonte: nostra elaborazione su dati OIV

Nonostante la riduzione complessiva della superficie vitata mondiale, la produzione totale di uva nel 2015, pari ad oltre 75 milioni di tonnellate, conferma il trend di crescita che caratterizza il settore da oltre quindici anni. Ciò può essere spiegato dall'aumento delle rese e dal miglioramento delle tecniche di produzione (Galati et al., 2015a). Della produzione mondiale di uva il 48,0% è destinata alla vinificazione con una produzione complessiva di vino (escluso succhi e mosti) pari nel 2015 ad oltre 274 milioni di ettolitri, registrando un lieve aumento rispetto al dato del 2014 (+1,1%). Nel panorama internazionale, l'Italia, con circa 50 milioni di ettolitri, si conferma il principale produttore mondiale di vino seguita dalla Francia (47,5 milioni) e dalla Spagna (37,2 milioni) (OIV, 2016) (Figg. 3 e 4).

Il cambiamento dello scenario produttivo globale è stato in parte influenzato dai cambiamenti sociali ed economici che hanno determinato un calo della domanda proveniente dai mercati a forte tradizione vitivinicola ed una contestuale crescita della domanda in nuovi mercati al consumo (Contò et al., 2014; Corsi et al., 2014; Crescimanno e Galati, 2014; Pomarici e Vecchio, 2014). I dati forniti dall'OIV indicano un calo dell'1,6% del consumo mondiale complessivo di vino, il quale è passato negli ultimi cinque anni da 243 milioni di ettolitri (nel 2011) a 239 milioni di ettolitri (nel 2015) (OIV, 2016).

Figura 3 - Produzione mondiale di uva da vino

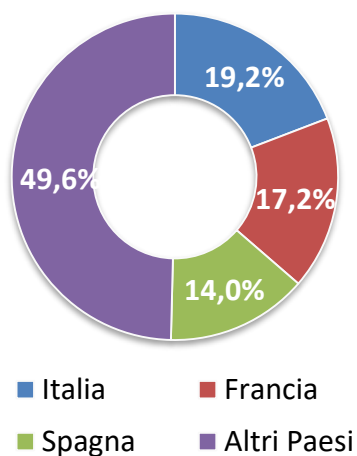
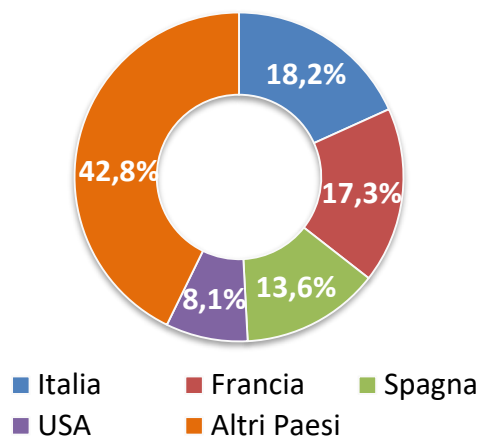


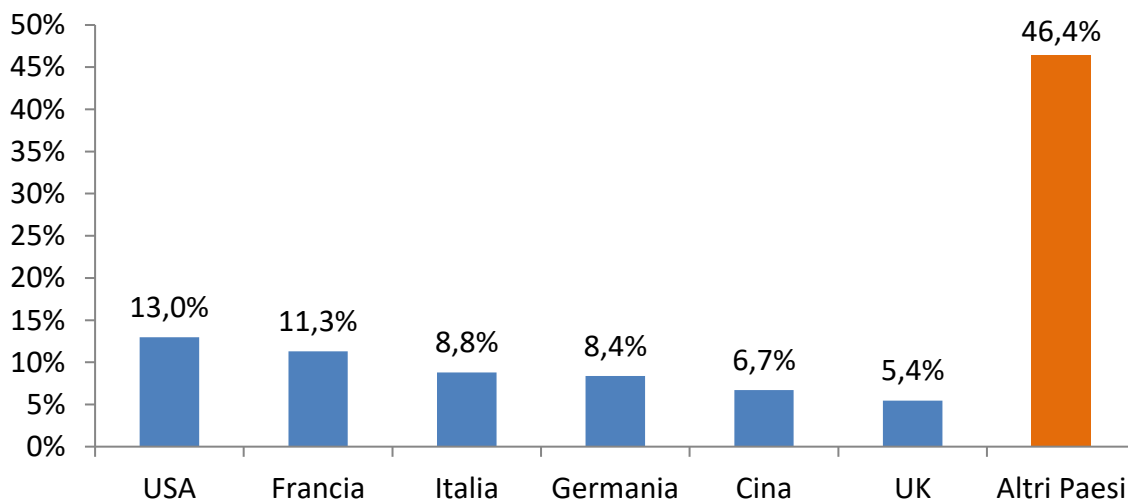
Figura 4 - Produzione mondiale di vino



Fonte: nostra elaborazione su dati OIV

I principali mercati al consumo restano sempre gli Stati Uniti (31 milioni di ettolitri), seguiti dalla Francia (28 milioni) e dall'Italia (20 milioni), nei quali si consuma complessivamente un terzo del vino prodotto e commercializzato in tutto il mondo. In particolare le dinamiche degli ultimi anni mettono in luce una crescita del 10,7% dei consumi di vino negli Stati Uniti nel periodo 2011-2015, a fronte di una flessione registrata in Italia (-8,7%) ed in Francia (-3,6%) (OIV, 2016) (Fig. 5).

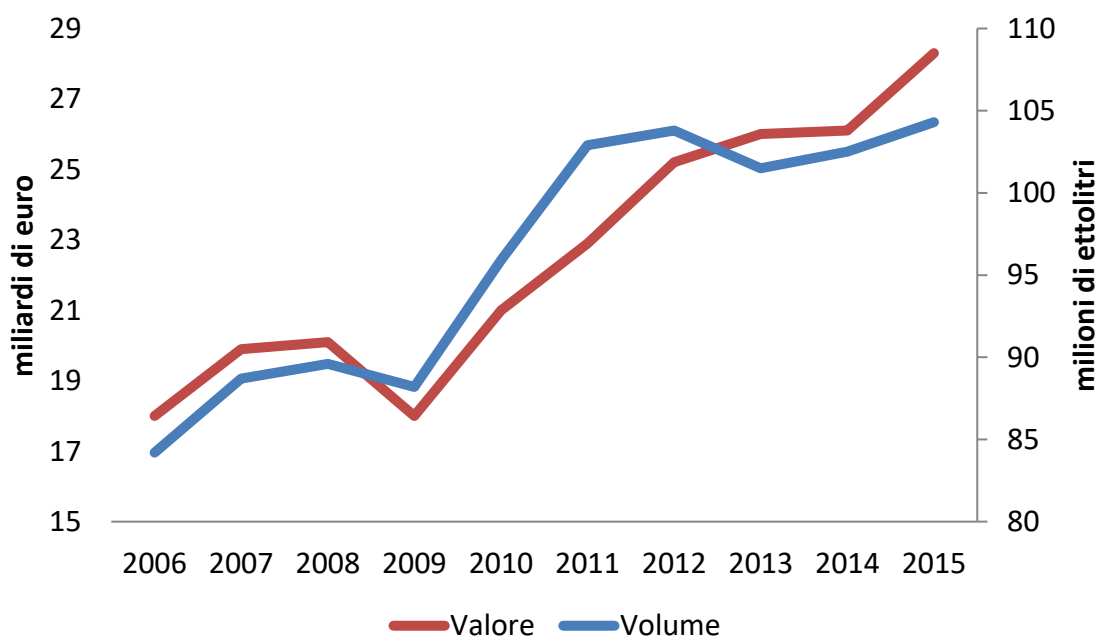
Figura 5 - Consumo mondiale di vino



Fonte: nostra elaborazione su dati OIV

Nel 2015 il mercato globale del vino (considerato come somma totale delle esportazioni da parte di tutti i paesi) ha raggiunto un volume di 104,3 milioni di ettolitri (+2,0% rispetto al 2014) per un valore corrispondente di 28,3 miliardi di euro (+10,0% rispetto al 2014) (Fig. 6). Complessivamente, negli ultimi quindici anni, il commercio internazionale del vino è cresciuto del 75,0% in termini di volume ed è raddoppiato in termini di valore, seppure con un ritmo non costante durante l'intero periodo. Infatti, se fino all'inizio della crisi economica e finanziaria internazionale esplosa nel 2008 vi era stato un rapido aumento dei flussi commerciali, successivamente, gli scambi commerciali sono cresciuti a ritmi inferiori o segnando contrazioni in taluni anni (Pomarici, 2016). Nel contesto dell'UE, Spagna, Italia e Francia intercettano complessivamente oltre la metà delle esportazioni mondiali di vino (sia in termini di valore, sia di volume) mostrando, tuttavia, una riduzione a partire dal 2008 della quota di mercato. Questo è dovuto principalmente alla crescita della competitività di altri paesi emergenti, tra i quali il Cile e la Nuova Zelanda, dove probabilmente i produttori stanno meglio interpretando e soddisfacendo la domanda da parte dei consumatori (Pomarici, 2016).

Figura 6 - Commercio mondiale di vino



Fonte: nostra elaborazione su dati OIV

Un altro importante fattore che negli ultimi anni ha contribuito alla profonda trasformazione del panorama vitivinicolo europeo è la politica comunitaria per il settore vitivinicolo. Le peculiarità del settore vitivinicolo dell'UE si riflettono nella complessità delle politiche adottate nel corso degli anni e nei regolamenti quadro. L'Organizzazione Comune del Mercato (OCM) per il vino, nata nei primi anni '70, da sempre si è distinta dalle altre OCM perché, oltre ad occuparsi dei problemi comuni a tutte le produzioni agricole, ha dovuto risolvere anche problematiche specifiche per il settore, come i regolamenti che disciplinano il controllo e la riduzione del potenziale produttivo, i flussi commerciali dei prodotti viticoli, le pratiche enologiche ed i trattamenti, nonché la regolamentazione della qualità dei vini.

La riforma del 2008, definita dal regolamento (CE) n. 479/2008 (Regolamento abrogato e fuso in un'unica OCM regolata dal regolamento (CE) n. 1234/2007), è stata necessaria sia in relazione alla necessità di correggere le misure adottate nella riforma del 1999, sia in relazione ai cambiamenti generali della Politica Agricola Comune (PAC). Le ragioni principali che hanno portato a una nuova riforma della OCM del vino vanno ricercate sia in una condizione persistente di squilibrio tra domanda e offerta all'interno del mercato UE, sottolineando l'inefficacia delle misure adottate nel precedente regolamento, sia in una progressiva perdita della competitività da parte dei vini europei sui mercati internazionali a favore dei produttori emergenti (Galati et al, 2014; Begalli et al., 2009). Questo recente sviluppo è dovuto ad una maggiore penetrazione dei vini non-UE sul mercato UE grazie ad un più favorevole rapporto qualità prezzo ed a strategie di marketing più efficaci. Questa normativa mira a correggere tali inefficienze, favorendo il passaggio da un intervento basato principalmente su misure di mercato, verso un intervento volto ad aumentare la competitività dei viticoltori, in linea con le indicazioni della nuova PAC (Pappalardo et al., 2013). Insieme alla progressiva eliminazione delle misure di mercato tradizionali (tra cui la distillazione di alcol per usi commestibili, la distillazione di crisi e l'uso di mosti concentrati), la OCM del vino 2008 ha portato al consolidamento di due misure precedentemente adottate con Agenda 2000 (ovvero la ristrutturazione e la riconversione dei vigneti e la distillazione dei sottoprodotti della vinificazione) ed all'introduzione di sei nuove misure volte a migliorare la competitività della filiera produttiva per ciascuna delle varie fasi (attraverso la promozione e gli investimenti nei mercati dei paesi terzi), a ridurre i rischi e le crisi (attraverso la vendemmia verde, i fondi comuni di investimento, l'assicurazione sui

raccolti), a tagliare il legame tra sussidi e produzione, tramite il disaccoppiamento degli aiuti diretti ai produttori (attraverso il pagamento unico per azienda) (Meloni e Swinnen, 2013; European Commission, 2006; 2006b; 2007a; 2007b; 2007c). La riforma mira alla riduzione delle eccedenze di vino tramite misure *ex-ante* (ad esempio la vendemmia verde), piuttosto che con misure *ex-post* (aiuti per la conservazione o la distillazione) (Meloni e Swinnen, 2013; Iannettoni, 2009). Con gli stessi obiettivi, che si riferiscono al controllo della capacità produttiva, i regolamenti (CE) n. 1234/2007 e 479/2008 hanno introdotto il regime di estirpazione, fino alla fine della campagna viticola 2010-2011 e mantenuto i diritti di impianto fino alla fine del 2015. Per quanto riguarda quest'ultimo punto, il regolamento (UE) n. 1308/2013 incluso nella riforma più generale della PAC per il periodo 2014-2020, sostituisce la disposizione relativa al regime dei diritti di impianto con il nuovo regime di autorizzazioni all'impianto dal 2016 al 2030. Se da un lato, la riforma introduce la possibilità di dare flessibilità alla produzione potenziale, dall'altro lato potrebbe produrre notevoli implicazioni rilevanti per l'equilibrio di mercato della produzione di uva quali l'eccesso di offerta, il calo generale dei prezzi e la riduzione dei redditi dei produttori. L'ultimo regolamento propone alcune altre modifiche sostanziali riguardanti il settore del vino. Riferendosi alle misure di sostegno, otto di queste rimangono per via dell'abolizione del sistema di pagamento unico e dell'introduzione della nuova misura "innovazione nel settore del vino" al fine di aumentare la commerciabilità e la competitività dei prodotti vitivinicoli dell'UE.

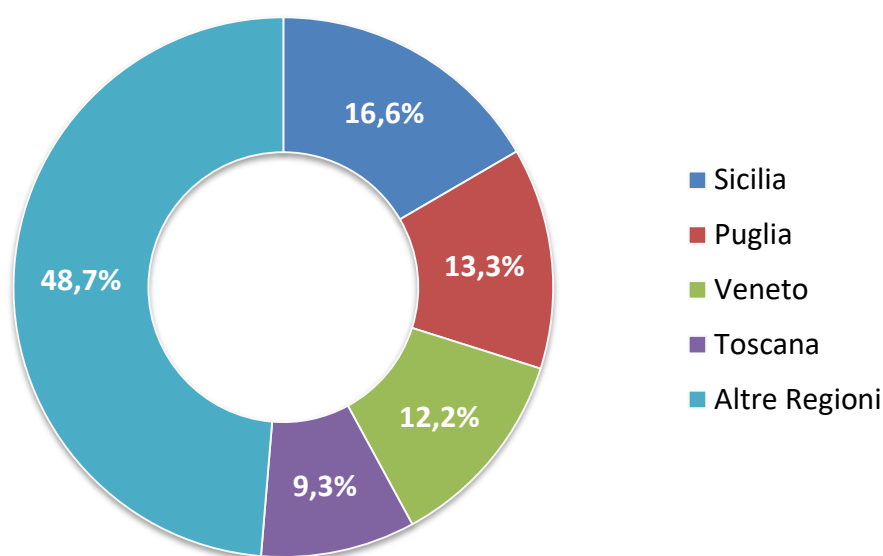
3.1 - Il contesto siciliano

Negli ultimi decenni, il settore vitivinicolo italiano e quello siciliano in particolare sono stati oggetto di una profonda trasformazione legata principalmente alle misure adottate nel quadro della politica vitivinicola le quali hanno guidato i produttori locali verso il miglioramento della qualità delle produzioni e verso un processo di modernizzazione sia dei vigneti che delle cantine (D'Amico et al., 2011). Anche i cambiamenti delle abitudini dei consumatori (Lanfranchi et al., 2014a; 2014b) hanno determinato un cambiamento dell'orientamento dei produttori vitivinicoli siciliani orientando le scelte strategiche sempre più verso l'ottenimento di vini di elevata qualità. In particolare, come affermano Di Vita et al. (2013) e Schimmenti et al. (2013), il mondo produttivo si è sempre più orientato verso la produzione di vini rossi di alta qualità ottenuti da vitigni autoctoni e verso il miglioramento

degli aspetti legati al confezionamento ed alla distribuzione del prodotto attraverso nuove strategie di marketing (Schimmenti et al., 2014; D'Amico et al., 2011).

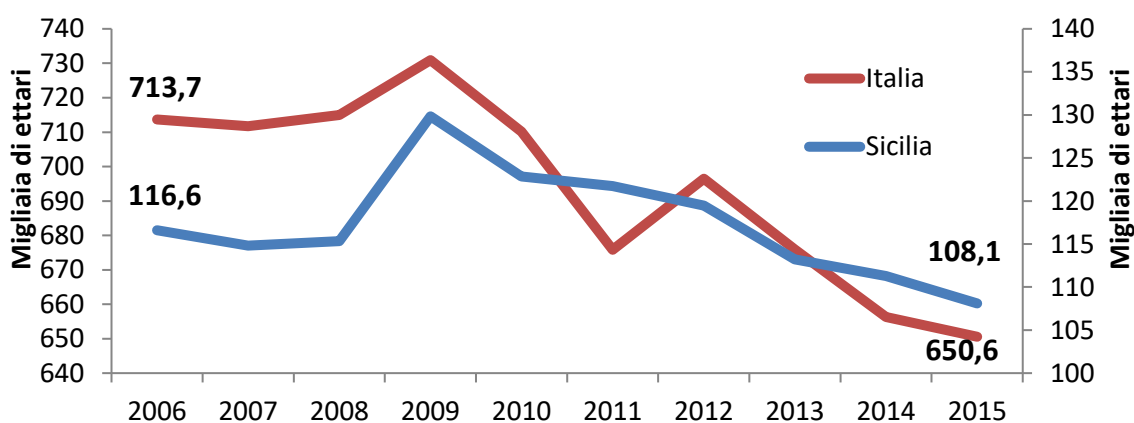
Secondo gli ultimi dati disponibili (ISTAT, 2016) la Sicilia nel 2015, con oltre 108 mila ettari destinati alla produzione di uva da vino rappresenta la più importante regione italiana in termini di superficie vitata intercettando ben il 16,6% della superficie vitata nazionale pari a 650 mila ettari (Fig. 7).

Figura 7 - Superficie italiana destinata alla produzione di uva da vino (anno 2015)



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT

Figura 8 – Superficie italiana e siciliana destinata alla produzione di uva da vino (2006 - 2015)



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT

Confrontando i dati dell'ultimo decennio emerge una diminuzione della superficie siciliana investita ad uva da vino pari al 7,3%, evidenziando un ridimensionamento del settore vitivinicolo che è stato comunque meno marcato rispetto a quello rilevato a livello nazionale (-8,8%) (Fig. 8).

La vitivinicoltura siciliana si caratterizza per una elevata concentrazione nell'area occidentale dell'isola, dove tra i territori di Trapani (53,7%), Agrigento (21,3%) e Palermo (12,6%), insiste quasi l'88,0% della superficie vitata regionale (Tab. 1).

Tabella 1 – Evoluzione della superficie siciliana ad uva da vino (1000 ettari)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Trapani	64,3	63,0	63,1	69,0	65,6	65,3	64,6	61,8	59,4	58,0
Palermo	16,4	15,9	16,0	15,8	15,7	15,5	15,5	13,7	13,7	13,7
Messina	1,6	1,6	1,6	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8	1,8	2,0
Agrigento	20,7	20,5	20,7	26,1	24,8	24,3	24,1	22,6	23,1	23,0
Caltanissetta	5,9	5,9	5,9	7,1	6,9	6,6	5,7	5,7	5,6	5,5
Enna	0,5	0,5	0,5	0,9	0,9	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3
Catania	4,2	4,2	4,2	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0
Ragusa	1,3	1,3	1,4	1,5	1,5	1,5	1,2	1,2	1,2	1,2
Siracusa	1,8	1,9	1,9	2,5	1,6	2,3	2,3	2,2	2,2	2,5
Sicilia	116,6	114,8	115,3	129,8	122,9	121,8	119,5	113,2	111,3	108,1

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT

Fig. 9 - Produzione italiana e siciliana di uva da vino (anno 2015)

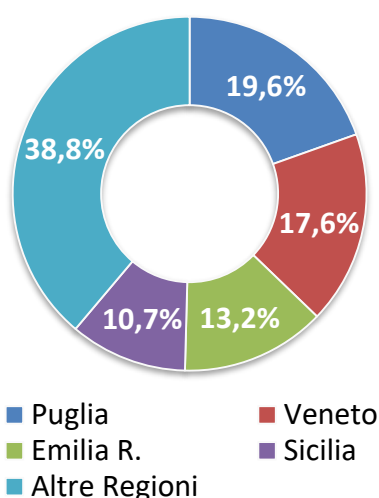
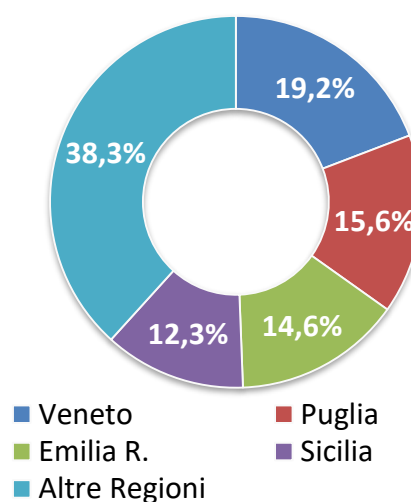


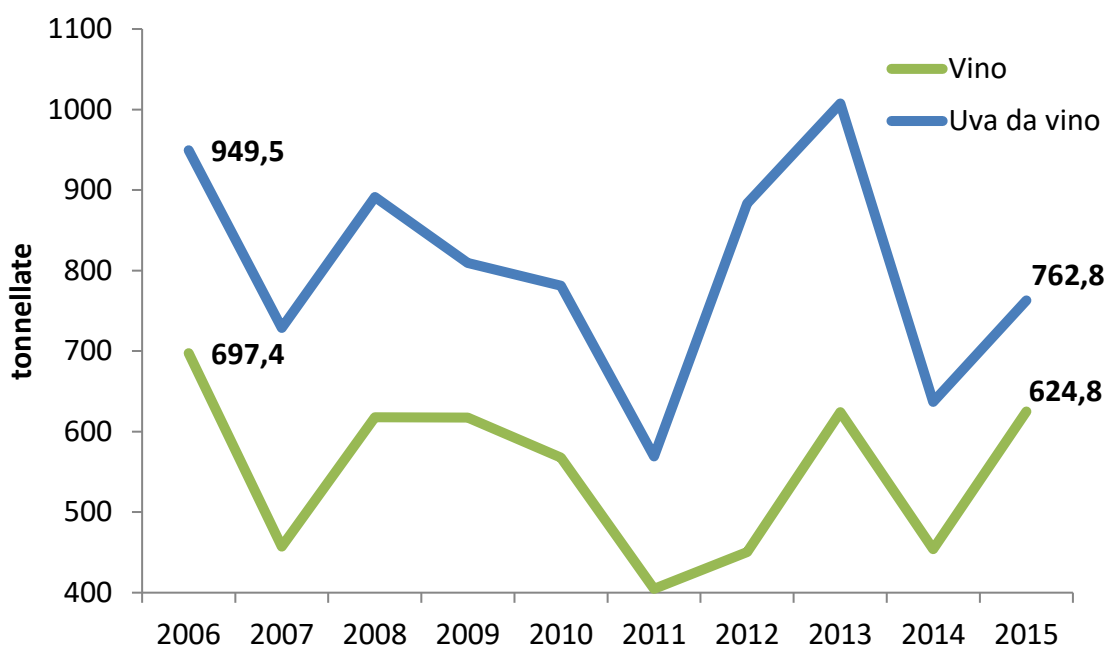
Fig. 10 - Produzione italiana e siciliana di vino (anno 2015)



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT

In termini di produzione, la Sicilia, con oltre 760 mila tonnellate di uva da vino e 624 mila tonnellate di vino prodotti nel 2015, si colloca tra le prime quattro regioni italiane preceduta dalla Puglia, dal Veneto e dall'Emilia Romagna) (Figg. 9 e 10). Tuttavia, la produzione siciliana risulta in netto calo rispetto nell'ultimo decennio (-19,7% per quanto riguarda la produzione di uve destinate alla vinificazione e -10,4% per quanto riguarda la produzione di vino) (Fig. 11).

Figura 11 – Evoluzione della produzione siciliana di uva da vino e di vino (2006 - 2015) —

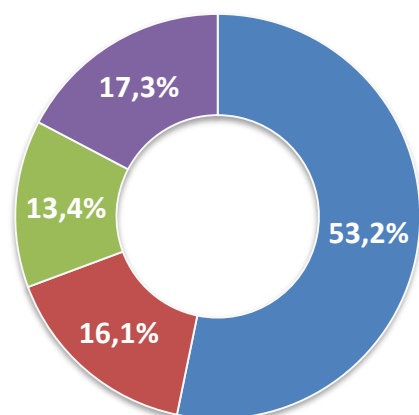


Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT

Il trend negativo che ha caratterizzato l'estensione della superficie vitata siciliana può essere collegato agli effetti delle misure adottate nel quadro della politica vitivinicola. Le variazioni dei volumi prodotti nello stesso periodo, possono essere generate sia dalle fluttuazioni annuali attribuibili a fattori climatici e fitosanitari, sia all'attuazione della vendemmia verde durante il periodo 2010-2012 (Schimmenti et al., 2013).

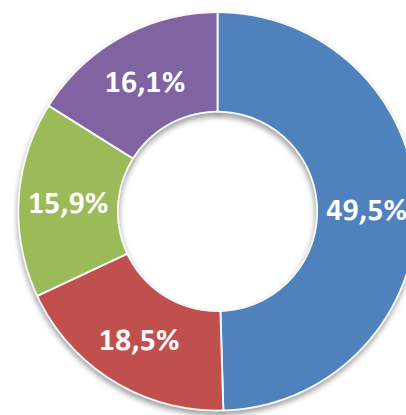
L'elevata concentrazione che caratterizza la vitivinicoltura siciliana riguarda anche gli aspetti produttivi. Dalle stesse tre principali aree vitivinicole siciliane, ovvero l'area di Trapani, di Palermo e di Agrigento, proviene quasi l'85,0% dell'uva da vino siciliana (Fig. 12) e l'84,0% del vino siciliano (Fig. 13).

Figura 12 - Produzione siciliana di uva da vino (anno 2015)



■ Trapani ■ Palermo ■ Agrigento ■ Altre

Figura 13 - Produzione siciliana di vino (anno 2015)



■ Trapani ■ Palermo ■ Agrigento ■ Altre

Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT

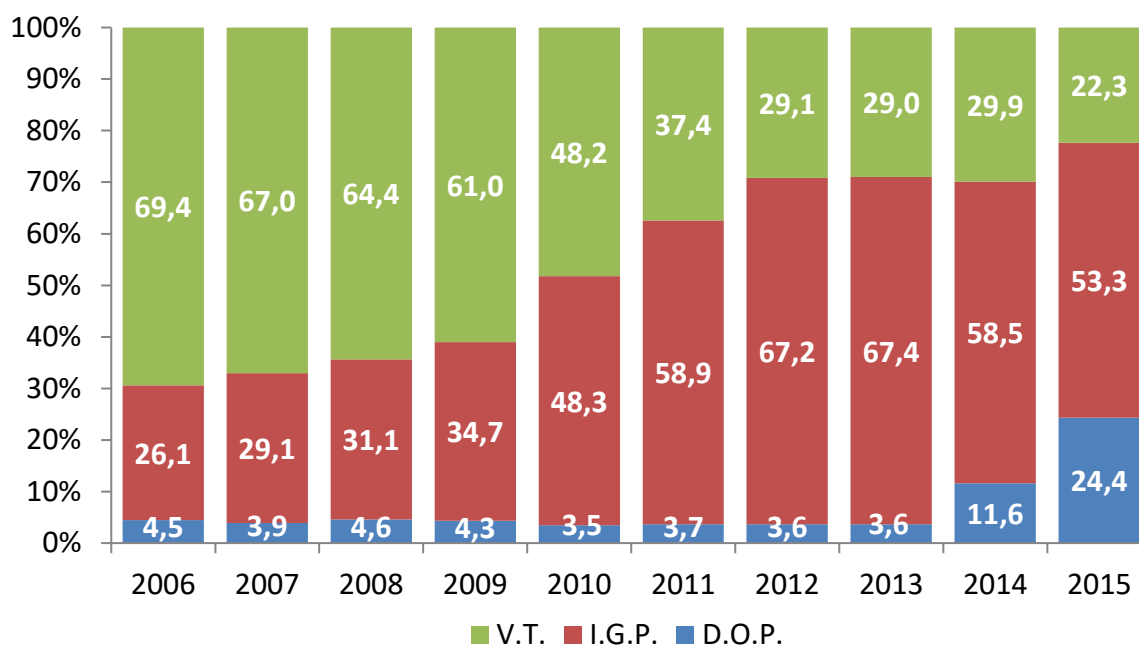
La produzione siciliana di vino si caratterizza per una prevalenza di vini bianchi sui vini rossi (i quali rappresentano rispettivamente, il 56,1% ed il 43,9% della produzione complessiva). Fino a dieci anni fa, i “Vini da Tavola” rappresentavano circa il 70,0% della produzione totale siciliana, oggi tale tipologia di vini rappresenta una quota minoritaria (il 22,3%), lasciando spazio ai vini a Denominazione di Origine (oggi D.O.P. ed in precedenza D.O.C. e D.O.C.G.) e ad Identità Geografica (oggi I.G.P. ed in passato I.G.T.), che intercettano, rispettivamente, il 24,4% ed il 53,3% della produzione vinicola siciliana (Fig. 14) evidenziando un crescente orientamento dei produttori vitivinicoli siciliani verso la produzione di vini di qualità.

In Sicilia non vi è una chiara vocazione per un vitigno in particolare, tuttavia la varietà più diffusa è il Catarratto bianco, il quale rappresenta il 33,4% dei vitigni siciliani. Ad esso segue il Calabrese nero (o Nero d’Avola) con il 15,7% ed il Grillo bianco (6,0%) (I numeri del vino, 2016).

La vitivinicoltura siciliana presenta anche una marcata frammentazione della produzione per via dell’elevato numero di piccole imprese che si attestano a circa 40 mila nel 2010 (ISTAT, 2016), per le quali le cantine sociali rappresentano una risorsa economica fondamentale (Schimmenti et al., 2014; Di Vita et al., 2013). Tali cooperative in Sicilia, nonostante la riduzione avvenuta nell’ultimo decennio (dal 2001 al 2013 sono passate da 103 unità a 59 unità), continuano a svolgere un ruolo cruciale nel settore vitivinicolo

regionale, in quanto intercettano ancora oltre l'80,0% della produzione totale di vino locale (Schimmenti et al., 2014; Sarnari, 2011).

Figura 14 – Evoluzione della produzione siciliana di vino



Fonte: nostra elaborazione su dati ISTAT

3.2 - Il contesto greco: il Peloponneso, l'Attica e la Grecia Occidentale

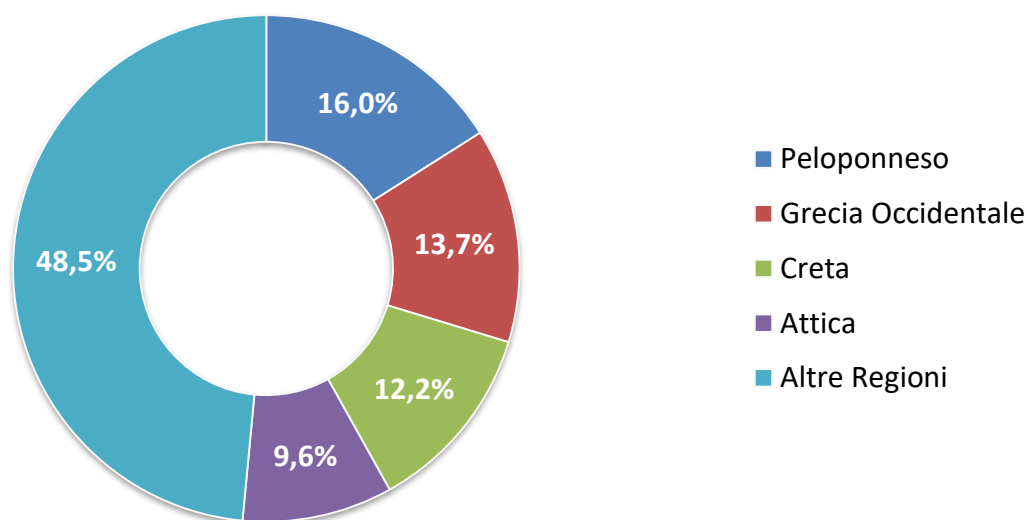
Tra i numerosi meriti che la civiltà greca ebbe nel panorama sociale e culturale del Mediterraneo ci fu anche quello della diffusione della cultura del vino. Nonostante le prime testimonianze del consumo di questa bevanda in suolo ellenico risalirebbero all'età micenea (Dickinson, 1994), la Grecia oggi è tuttavia considerata una regione vinicola emergente. In Grecia non si è mai smesso di produrre vino durante tutti questi secoli ma il settore vitivinicolo si è evoluto lentamente soprattutto a causa dei problemi politici che si sono susseguiti negli anni e che hanno influenzato lo sviluppo dell'intera nazione. L'era moderna della vitivinicoltura greca ha avuto inizio negli anni '60, con particolari progressi negli ultimi dieci anni.

Oggi quello del vino è uno dei settori più importanti dell'economia greca non per il suo apporto in termini di valore alla produzione agricola nazionale (pari solo allo 0,5% della

produzione totale del 2014), ma per il suo contributo nell'attività di sviluppo e promozione dei prodotti tradizionali greci nei mercati esteri (ICAP, 2011).

Secondo i dati forniti dall'Hellenic Statistical Authority, la superficie greca vitata è di 103 mila ettari nel 2015. Tenuto conto delle 188 mila unità produttive che operano nel settore, emerge una marcata polverizzazione aziendale, infatti, oltre l'85,0% delle aziende censite possiede una superficie vitata inferiore ad un ettaro (Hellenic Statistical Authority, 2016). Oltre il 61,0% della superficie vitata nazionale è destinato alla produzione di uva da vino, registrando una crescita pari al 13,5% rispetto a quanto riportato per l'anno 2006, mentre la restante parte di superficie è destinata alla produzione di uva da tavola. Dei 63 mila ettari investiti a vigneto per la produzione di uva da vino, il 62,6% è interessato dalla produzione di vini I.G.P., il 22,9% dalla produzione di vini D.O.P. ed il restante 14,5% la produzione di altri vini (Hellenic Statistical Authority, 2016), evidenziando un forte orientamento dei produttori vitivinicoli greci verso la produzione di vini di qualità. La regione del Peloponneso rappresenta non solo la regione greca più importante in termini di superficie vitata (il 16,0% della superficie greca totale) ma anche quella con la più ampia superficie investita a vigneti di varietà D.O.P. Al Peloponneso segue la regione della Grecia Occidentale, con il 13,7% dell'area complessivamente destinata alla produzione di uve da vino, l'isola di Creta, con il 12,2%, e la regione dell'Attica, con il 9,6% (Fig. 15) (Hellenic Statistical Authority, 2016).

Figura 15 - Superficie vitata destinata alla produzione di uva da vino



Fonte: nostra elaborazione su dati Hellenic Statistical Authority

Quasi il 54,0% del totale delle uve prodotte in Grecia nel 2015 (980 mila tonnellate) è destinata alla vinificazione, mentre la restante quota è utilizzata per il consumo fresco (31,8%) e la produzione di uva disidratata (14,3%). Nel periodo 2006-2015 si registra una contrazione della produzione totale di uva del 14,1%, legata in misura maggiore alla marcata riduzione della produzione dell'uva passa (-69,2%) ed in misura minore della produzione di uva da vino (-3,2%) (Eurostat, 2016).

Le varietà di uve da vino maggiormente diffuse in Grecia sono il Savatiano (con oltre 10 mila ettari) particolarmente diffusa nell'Attica, il Roditis (con 9 mila ettari) principalmente presente nella Grecia Occidentale, e l'Agiorgitiko (3.400 ettari) più diffuso nel Peloponneso, che complessivamente coprono quasi il 36,0% della superficie totale ad uva da vino. (Hellenic Statistical Authority, 2016).

La produzione di vino nazionale, che nel 2015 è stata di 2,5 milioni di ettolitri (pari allo 0,9% della produzione mondiale secondo i dati dell'OIV), mostra una riduzione del 37,5% rispetto a quanto prodotto nel 2006 (Eurostat, 2016). Essa risulta essere molto frammentata in quanto proveniente da un elevato numero di aziende vinicole. Buona parte di queste unità produttive sono imprese di dimensioni medie e piccole impiegate esclusivamente nei processi di vinificazione, mentre, i grandi produttori nonostante in numero nettamente inferiore, riescono a rappresentare la quota più importante della produzione nazionale grazie anche ad una dotazione di impianti e strutture più moderne ed alla possibilità di fornire una varietà di prodotti più ampia (ICAP, 2011).

Il vino è una bevanda tradizionalmente associata con la cultura e le abitudini alimentari greche ed il livello del suo consumo negli ultimi anni, non ha risentito dell'influenza della crisi economica e finanziaria e della variazione del reddito dei consumatori, tutt'al più, la contrazione del consumo di vini di maggiore qualità è stata compensata dall'incremento del consumo di vini di categoria inferiore o sfusi, piuttosto che con quello di altre bevande dal costo inferiore (come ad esempio la birra) (ICAP, 2011).

Appendice A

Evoluzione della superficie italiana destinata alla produzione di uva da vino (1.000 ettari)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Piemonte	53,1	53,1	53,7	53,4	49,7	53,4	47,1	50,6	44,8	44,2
Valle d'Aosta	0,6	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Lombardia	24,4	24,2	24,2	24,4	24,5	24,3	23,8	23,6	23,3	23,3
Liguria	1,9	1,9	2,0	2,4	2,3	1,9	1,9	1,9	1,8	1,9
Trentino - A. A.	13,6	13,9	13,9	15,4	15,5	15,5	15,4	15,4	15,4	15,5
Veneto	75,0	76,0	76,1	76,4	76,6	72,0	74,0	80,2	78,8	79,3
Friuli - V. G.	20,5	19,0	20,2	20,1	19,8	19,8	20,0	19,9	19,9	22,1
Emilia - Romagna	61,0	60,8	60,6	58,7	56,9	55,5	55,3	55,2	55,4	55,1
Toscana	62,5	62,5	62,9	62,6	62,4	59,8	60,3	60,9	60,9	60,2
Umbria	13,8	14,0	14,2	18,4	18,0	18,0	18,0	13,4	13,3	13,0
Marche	18,9	19,0	20,2	18,1	17,6	-	-	16,3	16,2	15,8
Lazio	24,5	24,4	23,7	27,1	26,3	26,9	23,7	24,1	21,6	22,2
Abruzzo	33,0	32,5	32,1	33,9	33,4	32,8	32,8	32,6	32,7	32,7
Molise	7,5	8,6	8,7	6,0	5,9	6,0	6,0	6,0	6,0	5,5
Campania	27,1	27,1	27,1	30,3	30,2	29,5	64,0	29,8	25,7	25,5
Puglia	108,8	107,8	108,2	102,2	100,9	86,9	86,8	86,6	86,3	86,3
Basilicata	6,4	6,5	6,6	5,8	4,5	6,0	5,0	5,6	5,3	2,9
Calabria	12,5	12,6	12,8	13,5	13,3	13,5	11,2	10,3	10,1	10,1
<i>Sicilia</i>	116,6	114,8	115,3	129,8	122,9	121,7	119,5	113,2	111,3	108,1
Sardegna	31,9	31,9	32,0	31,8	29,1	31,7	31,2	30,0	27,1	26,4
Italia	713,7	711,7	715,0	730,9	710,1	675,8	696,5	676,0	656,3	650,6

Fonte: nostra elaborazione su dati AGRI.ISTAT

Evoluzione della produzione italiana di uva da vino (1.000 tonnellate)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Piemonte	452,4	390,9	356,6	404,7	415,8	367,3	327,8	372,5	341,6	352,2
Valle d'Aosta	3,5	2,5	2,5	3,4	3,1	2,9	2,4	3,5	2,2	3,5
Lombardia	160,5	160,3	179,0	180,3	192,0	185,2	175,0	218,8	207,0	198,8
Liguria	14,8	14,2	12,6	14,2	12,7	11,6	10,1	10,0	9,5	10,5
Trentino-A.A.	170,4	171,6	164,5	177,4	164,6	166,3	158,6	190,4	144,1	167,5
Veneto	1.035,3	1.046,6	1.085,8	1.108,0	1.114,8	1.117,3	1.057,0	1.179,2	1.062,0	1.254,1
Friuli-V.G.	159,4	168,6	150,5	144,8	177,4	168,5	153,6	152,5	226,5	256,5
Emilia-Romagna	898,2	838,0	832,2	911,7	874,4	841,0	818,1	953,1	900,2	939,3
Toscana	438,1	420,0	417,4	404,1	432,5	391,4	375,2	413,9	424,3	400,6
Umbria	158,2	142,7	119,5	141,0	128,1	122,9	102,3	101,0	92,5	105,7
Marche	186,4	124,4	124,5	116,1	129,9	-	138,9	147,9	141,6	147,8
Lazio	326,8	270,6	263,9	255,2	210,2	230,0	211,2	234,4	195,6	241,5
Abruzzo	484,8	313,8	409,7	351,8	409,0	298,6	338,6	369,3	310,8	355,1
Molise	52,6	43,4	43,4	44,2	40,1	36,7	43,4	40,1	40,4	91,5
Campania	294,0	250,0	260,8	263,4	268,6	255,8	224,3	274,1	176,7	230,3
Puglia	1.141,2	844,8	1.061,6	923,0	1.078,2	916,5	863,0	1.148,1	1.014,3	1.390,2
Basilicata	39,6	34,4	32,7	26,6	21,6	18,5	20,9	23,5	15,4	15,0
Calabria	82,5	71,0	73,5	65,7	62,2	54,7	54,5	56,5	47,5	50,5
Sicilia	949,5	728,7	891,5	809,6	781,1	569,2	883,3	1.007,5	636,9	762,8
Sardegna	142,2	141,9	117,8	108,5	97,1	94,3	113,0	116,8	140,9	134,0
Italia	7.190,3	6.178,4	6.599,9	6.453,7	6.613,6	5.848,8	6.071,3	7.013,1	6.129,8	7.107,4

Fonte: nostra elaborazione su dati AGRI.ISTAT

Evoluzione della produzione italiana di vino (1.000 tonnellate)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Piemonte	322,9	272,4	248,0	285,8	299,6	268,3	236,6	258,0	240,2	246,7
Valle d'Aosta	2,2	1,8	1,7	2,2	2,2	2,0	1,7	2,0	1,5	1,4
Lombardia	108,1	109,9	125,0	127,7	134,9	131,3	122,2	130,1	142,4	141,0
Liguria	7,7	8,9	7,1	8,3	7,0	7,7	4,6	4,6	6,3	7,9
Trentino-A.A.	115,9	122,1	114,0	125,4	116,1	111,3	121,0	136,2	102,9	123,0
Veneto	720,8	779,9	811,9	817,4	835,1	856,9	754,7	898,9	828,1	973,3
Friuli-V.G.	101,4	102,9	101,4	113,0	133,4	126,7	128,1	107,3	136,7	187,2
Emilia-Romagna	676,8	625,3	634,0	695,2	660,1	580,3	564,3	671,7	695,8	738,2
Toscana	297,8	282,4	280,0	277,2	285,7	249,5	209,8	265,7	277,8	282,5
Umbria	110,3	99,8	84,3	98,7	87,5	86,0	63,7	70,6	67,0	76,5
Marche	109,0	75,7	87,1	78,2	92,7	-	91,8	103,9	91,5	95,9
Lazio	231,6	183,8	179,7	152,7	125,9	170,6	136,5	155,2	130,2	167,6
Abruzzo	323,3	216,2	305,4	265,2	302,8	221,3	236,5	264,9	227,3	298,5
Molise	37,6	31,9	31,9	31,9	27,1	25,5	31,9	31,9	29,7	23,2
Campania	202,0	165,2	176,8	183,0	186,9	172,6	154,2	164,4	118,3	161,4
Puglia	739,7	566,8	694,9	592,0	716,9	534,2	409,7	496,5	543,0	793,2
Basilicata	24,6	22,1	20,8	14,4	12,5	11,3	18,9	17,8	10,2	8,7
Calabria	48,4	40,6	44,5	39,2	32,3	30,2	40,0	36,8	31,4	40,4
<i>Sicilia</i>	<i>697,4</i>	<i>457,4</i>	<i>618,0</i>	<i>617,5</i>	<i>567,6</i>	<i>404,7</i>	<i>450,3</i>	<i>624,2</i>	<i>453,9</i>	<i>624,8</i>
Sardegna	85,9	86,2	58,2	55,0	47,5	48,6	50,3	63,8	74,6	79,4
Italia	4.963,3	4.251,4	4.624,5	4.580,0	4.673,7	4.039,2	3.826,5	4.504,4	4.208,8	5.072,6

Fonte: nostra elaborazione su dati AGRI.ISTAT

Evoluzione della produzione siciliana di uva da vino (1.000 tonnellate)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Trapani	467,2	380,0	476,0	415,0	374,0	271,9	492,8	599,5	308,4	406,0
Palermo	194,0	133,1	170,0	103,1	145,0	84,4	150,1	131,7	134,9	122,8
Messina	13,1	14,0	21,0	17,5	14,0	12,6	12,6	13,7	12,5	15,0
Agrigento	159,0	83,0	109,1	156,0	113,7	113,1	121,4	132,6	92,9	102,0
Caltanissetta	58,9	58,9	58,4	58,9	85,0	51,9	69,4	84,0	53,0	75,5
Enna	7,2	6,6	6,3	6,6	6,6	3,2	2,2	2,3	1,9	2,3
Catania	17,5	19,0	22,5	20,0	16,0	12,0	13,0	14,0	13,0	10,6
Ragusa	16,0	18,3	11,5	14,0	10,4	12,0	10,8	10,4	6,7	9,6
Siracusa	16,7	15,7	16,7	18,5	16,4	8,3	20,0	19,3	15,7	19,0
Sicilia	949,5	728,7	891,5	809,6	781,1	569,2	883,3	1.007,5	636,9	762,8

Evoluzione della produzione siciliana di vino (1.000 tonnellate)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Trapani	345,7	231,0	342,0	314,3	280,5	224,5	252,6	391,1	231,3	309,5
Palermo	137,6	97,9	108,5	99,0	111,8	47,3	42,8	77,4	95,1	115,5
Messina	9,2	9,8	14,8	12,0	9,6	8,6	8,3	8,3	7,9	10,0
Agrigento	119,0	62,3	75,3	109,7	76,4	61,1	59,5	64,6	53,8	99,2
Caltanissetta	45,1	14,9	35,8	45,8	61,7	38,3	52,0	54,5	39,7	48,8
Enna	4,7	4,4	4,2	4,2	4,2	2,2	1,6	1,5	1,4	1,7
Catania	13,2	18,0	17,2	12,6	7,9	6,3	6,6	6,2	6,7	18,2
Ragusa	12,8	13,1	12,3	12,0	7,8	9,0	7,5	6,3	4,7	8,3
Siracusa	10,1	5,9	7,9	7,9	7,9	7,4	19,4	14,3	13,3	13,5
Sicilia	697,4	457,4	618,0	617,5	567,6	404,7	450,3	624,2	453,9	624,8

Fonte: nostre elaborazioni su dati AGRI.ISTAT

Evoluzione della produzione siciliana di vino (1.000 ettolitri)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vino bianco	3.484,4	2.423,8	2.980,9	3.080,3	2.984,2	2.356,5	2.296,3	3.617,9	2.138,4	3.069,5
Vino rosso^a	2.075,9	1.517,5	2.044,1	1.854,0	1.916,0	1.691,0	2.206,3	2.623,6	1.686,0	2.406,6
D.O.P.^b	249,4	153,0	229,5	213,3	170,2	149,0	163,6	226,0	444,7	1.333,9
I.G.P.^c	1.451,9	1.147,2	1.561,6	1.710,2	2.365,8	2.385,1	3.027,2	4.205,5	2.236,8	2.920,7
V.T.	3.859,0	2.641,1	3.233,9	3.010,8	2.364,2	1.513,4	1.311,8	1.810,0	1.142,9	1.221,5
Totale	5.560,3	3.941,3	5.025,0	4.934,3	4.900,2	4.047,5	4.502,6	6.241,5	3.824,4	5.476,1

^a la quota include anche vini rosati; ^b prima del 2011 i vini D.O.P. erano D.O.C. e D.O.C.G.; ^c prima del 2011 i vini I.G.P. erano I.G.T.

Fonte: nostre elaborazioni su dati AGRI.ISTAT

CAPITOLO IV - ANALISI DELLA LETTERATURA

Gli aspetti economici e sociali legati alla diffusione delle certificazioni dei Sistemi di Gestione della Qualità (SGQ) e dei Sistemi di Gestione Ambientale (SGA) nel settore agro-alimentare hanno attirato, negli ultimi anni, un interesse crescente da parte del mondo della ricerca, come emerge dalla corposa letteratura nazionale ed internazionale a riguardo. Tale attenzione è legata non soltanto al ruolo strategico svolto dai SGQ e dai SGA per il miglioramento della *performance* economica e finanziaria e dell'efficienza organizzativa delle imprese, ma anche alla possibilità di affrontare alcuni problemi legati all'ambiente ed all'impatto delle attività produttive su quest'ultimo.

Numerosi sono gli studi che si focalizzano sui fattori che guidano le scelte relative all'adozione di certificazioni volontarie di SGA e SGQ da parte degli imprenditori che operano lungo la filiera agro-alimentare. Non mancano comunque evidenze empiriche sugli impatti dell'adozione di standard volontari sulla *performance* economica e finanziaria delle imprese, così come attente disamine delle barriere che ostacolano l'adozione di tali strumenti. Con riferimento a questo ultimo aspetto Hobbs (2003) classifica i fattori in grado di ostacolare gli imprenditori di fronte all'implementazione di certificazioni volontarie in tre categorie, e più precisamente in fattori di tipo economico, infrastrutturale o relativi al capitale umano. Pertanto, la possibilità di ottenere i vantaggi offerti dalla loro adozione non dipende esclusivamente dalla volontà degli imprenditori di dotarsi di tali standard, ma anche da diversi altri fattori che, internamente ed esternamente alle imprese, esercitano un'influenza sulle decisioni strategiche (Karipidis et al., 2009).

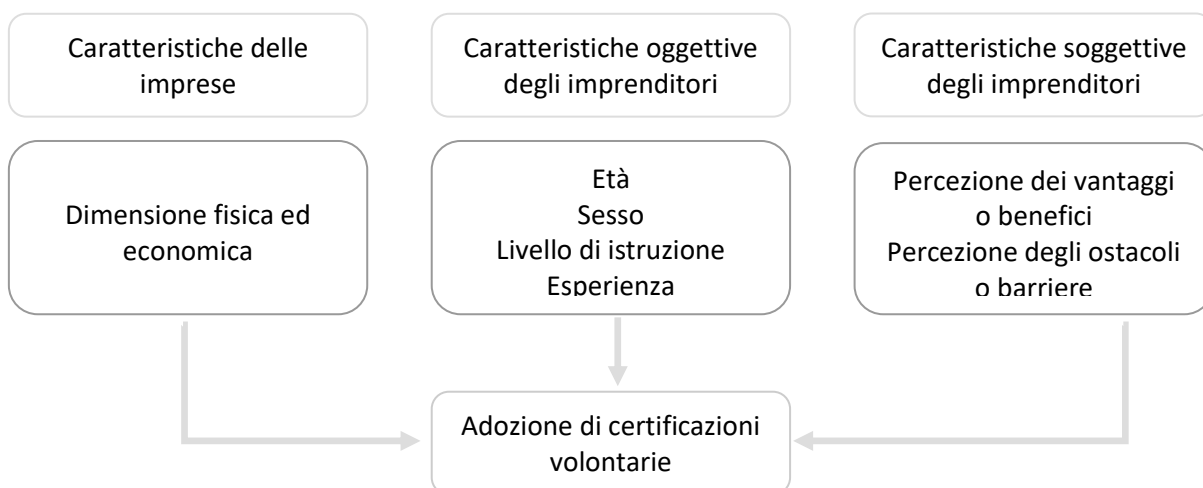
Alla luce di quanto evidenziato, in questo capitolo si analizzano in dettaglio, e con specifico riferimento al settore agro-alimentare, sia i principali *drivers* (riconducibili alle caratteristiche interne delle imprese ed agli aspetti motivazionali degli imprenditori) in grado di guidare le imprese verso l'adozione di certificazioni volontarie di SGA e SGQ, sia gli impatti sul piano economico ed organizzativo conseguenti a tale adozione.

4.1. Fattori interni che influenzano l'adozione di certificazioni volontarie

L'importanza rivestita dalle risorse interne alle imprese, materiali o immateriali, e la loro influenza sulle scelte decisionali, emerge in numerosi studi focalizzati sull'identificazione delle determinanti che guidano le imprese verso l'introduzione di sistemi di gestione

orientati alla qualità delle produzioni ed al rispetto dell'ambiente e l'implementazione di certificazioni volontarie. Dall'analisi della letteratura è possibile identificare tre principali categorie di risorse interne in grado di influenzare le decisioni strategiche delle imprese, ed in particolare le caratteristiche strutturali, nonché le caratteristiche oggettive e soggettive degli imprenditori (Figura 16). Anche gli ostacoli all'adozione di un sistema di certificazione da parte delle imprese possono essere messi in relazione a fattori di natura interna, quali la disponibilità di risorse da destinare ad un simile investimento, il livello di conoscenza e le capacità degli imprenditori o dei manager (Karaman et al., 2012; Karipidis et al., 2009).

Figura 16 - Fattori interni che influenzano l'adozione di certificazioni volontarie —————



4.1.1. Caratteristiche delle imprese

Il processo di ammodernamento delle filiere agro-alimentari a livello globale, oggi, più che in passato, governato da severi standard di sicurezza e di tracciabilità volontari, ma di fatto resi obbligatori dalla crescente domanda da parte dei consumatori di prodotti ottenuti attraverso processi certificati da terze parti (Henson e Humphrey, 2010), ha portato alla marginalizzazione dei piccoli produttori favorendo le realtà produttive su larga scala (Henson et al., 2011). Come emerge da numerosi studi, la dimensione delle imprese (fisica od economica), in quanto caratteristica specifica, risulta essere uno dei fattori più ampiamente studiati in quanto capace di influenzare la decisione dei manager di adottare standard volontari (Zhou et al., 2011). È ampiamente accettato che le grandi imprese, disponendo di un più facile accesso alle risorse finanziarie, beneficiando di economie di scala e di una forza lavoro diversificata in termini di competenze, sono anche in grado di sopportare i costi legati

all'introduzione di nuovi sistemi di gestione e delle certificazioni ad essi connessi. Tale considerazione è confermata dai risultati di alcuni studi che hanno messo in relazione il numero di addetti (Zhou et al., 2011; Jayasinghe-Mudalige e Henson, 2007; Herath et al., 2007; Hassan et al., 2006), la superficie aziendale (Handsouch et al., 2013; Jin e Zhou, 2011) e la produzione aziendale (Ragasa et al., 2013), variabili legate alla dimensione fisica delle imprese, con la probabilità di implementare standard volontari di qualità, rilevando che questa è positivamente correlata con il numero di addetti, la dimensione fisica dell'impresa espressa in termini di superfici ed i volumi di prodotto commercializzato. L'effetto della dimensione aziendale sulla decisione di implementare standard volontari è rilevabile anche in alcuni studi dai quali emerge come le certificazioni siano maggiormente diffuse tra le imprese che aderiscono ad associazioni o organizzazioni di produttori. Souza Monteiro e Caswell (2009), in un'indagine sui produttori di pere in Portogallo, rilevano che la probabilità di adottare uno standard volontario, nel caso specifico l'EurepGAP, è maggiore tra le imprese affiliate a grandi organizzazioni di produttori. Queste ultime, infatti, possono meglio supportare tali aziende, non soltanto durante la fase iniziale di adozione dello standard, ma anche successivamente durante la gestione ed il mantenimento della certificazione stessa. Un simile risultato è stato ottenuto da Handsouch et al. (2013) nel loro studio sui produttori cileni di lamponi dai quali emerge una correlazione positiva tra la partecipazione ad associazioni di produttori e l'adozione dello standard GlobalG.A.P. Seddon et al. (1993), invece, confrontano le motivazioni che guidano le imprese verso l'adozione di certificazioni volontarie, distinguendo tra grandi e piccole imprese. I risultati mostrano che le grandi imprese decidono di adottare certificazioni volontarie principalmente per ragioni interne, come la volontà di ridurre i costi e rendere più efficienti i processi, mentre le piccole imprese sono guidate da motivazioni esterne, come la volontà di soddisfare le esigenze dei clienti ed aumentare la quota di mercato.

La carenza di personale qualificato all'interno dell'organico delle imprese rappresenta uno dei principali ostacoli all'adozione delle certificazioni come emerge dallo studio condotto da Teixeira e Sampaio (2011) in Portogallo. La mancanza di specifiche competenze tra il capitale umano dell'impresa, infatti, può rappresentare un deterrente all'adozione di un determinato standard di qualità od ambientale in quanto l'implementazione di specifici protocolli di produzione, nonché la gestione ed il mantenimento della certificazione possono risultare particolarmente complesse, specialmente tra le imprese di minori dimensioni a causa

dell'assenza di figure interne in grado di svolgere tali mansioni (Aggelogiannopoulos et al., 2007; Rodríguez-Escobar et al., 2006). Tale limite può essere superato attraverso il ricorso a consulenti esterni o l'inserimento in organico di figure specializzate, queste ultime tuttavia, come evidenziato da Karipidis et al. (2009), possono fare emergere il problema relativo alla selezione ed alla valutazione delle risorse umane.

4.1.2 - Caratteristiche oggettive degli imprenditori

Diversi studi evidenziano che alcune caratteristiche oggettive degli imprenditori, quali l'età, il sesso, il livello di istruzione o l'esperienza lavorativa, possono influenzare le decisioni di adottare strategie di differenziazione basate sull'adozione di standard volontari. Tra questi, lo studio di Parra-Lopez et al. (2016) sulle aziende spagnole produttrici di olio di oliva mostra che le differenze tra aziende certificate ISO 9001 e le aziende non certificate risiedono sostanzialmente nelle caratteristiche dei manager o dei proprietari. Gli Autori, considerando sia le caratteristiche personali dei proprietari o dei manager (quali l'età, il sesso, il livello di istruzione, il loro impegno in attività di ricerca e sviluppo, le fonti di informazione prioritarie), sia le caratteristiche strutturali delle imprese (come ad esempio il settore di attività dell'impresa, la forma giuridica, la dimensione, il fatturato, ecc.), riscontrano che le aziende certificate si contraddistinguono principalmente per essere guidate da imprenditori più giovani, con un livello di istruzione più elevato e che utilizzano internet ed i centri di alta formazione per l'acquisizione di informazioni e conoscenze. In precedenza, Handschuch et al. (2013) trovano risultati simili nella loro indagine sui produttori di lamponi cileni, riscontrando che la probabilità di adottare una certificazione è più elevata nelle aziende gestite da un imprenditore di sesso maschile e con un più elevato livello di formazione. Viceversa, gli agricoltori più anziani e meno istruiti mostrano una minore propensione all'adozione di standard volontari (Souza Monteiro e Caswell 2009). Una possibile spiegazione potrebbe essere legata al fatto che gli imprenditori più giovani ed istruiti sono più orientati al rischio e più disposti all'attuazione di politiche di sviluppo aziendale, rispetto agli imprenditori più anziani (Child, 1975).

4.1.3 - Caratteristiche soggettive degli imprenditori (percezioni ed attitudini)

Indagini empiriche mostrano come la percezione imprenditoriale dei vantaggi ottenibili attraverso l'adozione di una certificazione volontaria possa rappresentare un fattore

fortemente influenzante l'orientamento delle imprese verso tale decisione. Altri studi sottolineano, invece, come la percezione delle difficoltà conseguenti all'adozione di uno standard volontario, ed una diversa attitudine da parte degli imprenditori, possano influenzare negativamente tale scelta. Jin e Zhou (2011), nel contesto delle cooperative agricole cinesi, rilevano che una percezione positiva degli standard di qualità influenza la scelta degli imprenditori di implementare tali strumenti. Gli stessi Autori, inoltre, evidenziano l'importanza della diffusione delle conoscenze in merito a tali standard tra gli operatori del settore, e sottolineano la necessità di migliorare il loro accesso alle informazioni, dal momento in cui questo rappresenta la maggiore barriera all'adozione. Al fine di misurare la percezione degli imprenditori sugli standard di qualità e sicurezza alimentare, gli autori valutano la conoscenza e la consapevolezza dei benefici derivabili dall'adozione di tali standard. Maggiore è tale conoscenza, migliore è la percezione da parte loro e maggiore sarà la probabilità di adottare uno standard. Anche per quanto riguarda l'introduzione di buone pratiche di gestione, la positiva percezione dell'imprenditore svolge un ruolo di rilevante importanza. Negli Stati Uniti Silverman et al. (2005) e Cordano et al. (2010), riscontrano come l'adozione di pratiche verdi e di programmi di gestione ambientale sostenibili da parte delle cantine sia favorita principalmente dall'influenza dei fattori interni alle imprese, quali la positiva percezione dei benefici associati alla riduzione dei costi ed al miglioramento della qualità del prodotto finale, conseguibili attraverso l'implementazione di pratiche ambientali sostenibili. Un risultato diverso, invece, è stato ottenuto da Marshall et al. (2010) analizzando i fattori che influiscono sull'adozione di pratiche ambientali tra le cantine statunitensi e neo zelandesi, non trovando alcuna relazione tra percezione dei benefici da parte dei manager e l'adozione di pratiche responsabili. Se da un lato, la percezione positiva da parte degli imprenditori può influire favorevolmente sulla scelta di adottare una determinata certificazione volontaria, dall'altro, i costi per l'implementazione ed il mantenimento dei requisiti previsti dalla certificazione che si vuole adottare, rappresentano un forte disincentivo. Come trovano Teixeira e Sampaio (2011) in uno studio sulle imprese alimentari portoghesi, il fattore maggiormente limitante, dopo la resistenza interna verso l'introduzione di cambiamenti nei processi di produzione, è rappresentato dai costi. Gli Autori evidenziano come le spese necessarie per l'introduzione di nuove tecnologie, l'aggiornamento e la taratura delle attrezzature esistenti, la formazione degli operatori e la consulenza, sono indicate dagli imprenditori, come fattori fortemente limitanti. I risultati

dell'indagine svolta da Macheke et al. (2013) in Zimbabwe, confermano che la mancanza di risorse finanziarie è il principale ostacolo alla diffusione dei sistemi di gestione della sicurezza degli alimenti, seguito dalla mancanza di infrastrutture adeguate al sostegno delle imprese che vorrebbero introdurre certificazioni volontarie. Gli elevati costi dovuti all'implementazione di standard o certificazioni, possono portare di fatto all'esclusione dal mercato ed all'emarginazione commerciale dei piccoli produttori, specialmente nei paesi in via di sviluppo. Una possibile soluzione a tale problema può essere offerta come trovano Boselie et al. (2003) da forme di integrazione non solo orizzontale (tra imprese) ma anche verticale con gli attori a valle della filiera, le organizzazioni non governative o le istituzioni.

Altri fattori soggettivi legati alla figura degli imprenditori che giocano un ruolo altrettanto importante nella scelta relativa all'adozione di una certificazione sono: (i) la sensibilità e l'attenzione verso lo stato in cui versano l'ambiente ed i territori (Silverman et al., 2005); (ii) il riconoscimento del valore dei beni ambientali e naturali e la propria soddisfazione personale (Gabzdylova et al., 2009); (iii) la responsabilità sociale e la considerazione degli impatti ambientali esercitati dai processi e dalle attività produttive (Dodds et al., 2013).

Contrariamente, la mancanza di conoscenze e di informazioni da parte degli addetti ai lavori, risulta essere un fattore limitante la diffusione delle certificazioni volontarie (Doods et al., 2013; Macheke et al., 2013; Karaman et al., 2012). La non familiarità con le certificazioni che contraddistingue alcuni imprenditori, rappresenta una delle principali barriere alla diffusione dei sistemi per la gestione della sicurezza alimentare anche tra le aziende del settore alimentare spagnolo, come evidenziato da Mensah e Julien (2011) e da Escanciano e Santos-Vijande (2014). In particolare, nel primo studio, gli Autori rilevano che tra le possibili motivazioni che ostacolano l'adozione di standard volontari vi è la resistenza ai cambiamenti interni manifestata dai dipendenti, mentre, in entrambi i casi, gli stessi Autori evidenziano una scarsa considerazione o consapevolezza dei benefici che un tale investimento può avere per l'impresa, fino a definirlo anche non indispensabile per lo svolgimento della propria attività. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, Qijun e Batt (2016) mettono in evidenza come la scarsa considerazione che gli standard volontari ricevono da parte degli imprenditori cinesi del settore agro-alimentare, rappresenti il principale ostacolo alla loro adozione. Gli stessi Autori trovano anche che la difficoltà nella scelta dello standard più adatto alle esigenze della propria impresa, rappresenta il principale problema tra gli imprenditori orientati all'adozione.

4.2 - Aspetti motivazionali

Ampio spazio è stato riservato nella letteratura economica allo studio degli aspetti motivazionali, analizzati avvalendosi di modelli teorici differenti, che influenzano l'implementazione di sistemi volontari di certificazione da parte di proprietari e gestori delle imprese che operano nel settore agro-alimentare.

Secondo Rodríguez-Escobar et al. (2006) la decisione di adottare una certificazione dipende essenzialmente da due diverse tipologie di motivazioni, definite reattive e proattive. Le prime comprendono gli incentivi e le pressioni esterne. Gli incentivi esterni più comuni sono quelli forniti dai governi in termini di formazione gratuita ed assistenza finanziaria ai fini dell'ottenimento della certificazione. Le pressioni esterne, invece, hanno tre origini diverse, ovvero: (i) le politiche pubbliche e di regolamentazione, che spesso includono la necessità di una certificazione per l'aggiudicazione di appalti pubblici o per lo svolgimento di determinate attività; (ii) le istituzioni finanziarie, le quali possono richiedere determinati requisiti per l'ottenimento di prestiti o finanziamenti; (iii) ed i clienti, i quali possono scegliere i propri partner attraverso criteri basati sul possesso di una certificazione. Le motivazioni proattive, invece, sono di tipo interno e possono stimolare gli imprenditori verso l'adozione di una certificazione anche in assenza di motivi reattivi.

Nella letteratura economica è possibile identificare tre modelli che tengono conto dei principali meccanismi che guidano le scelte imprenditoriali di fronte all'opportunità di adottare o meno standard volontari per la certificazione dei prodotti aziendali. Il primo, proposto da Takahashi (2001) identifica quattro possibili meccanismi che guidano le decisioni imprenditoriali e che combinano aspetti economici e produttivi con aspetti sociali e morali. I primi due meccanismi sono focalizzati sui benefici economici conseguibili attraverso il miglioramento dell'efficienza; il meccanismo sociale riguarda, invece, i vantaggi legati al rafforzamento delle relazioni tra imprese e parti interessate; mentre quello morale comprende le motivazioni che portano i soggetti ad agire secondo i propri valori personali.

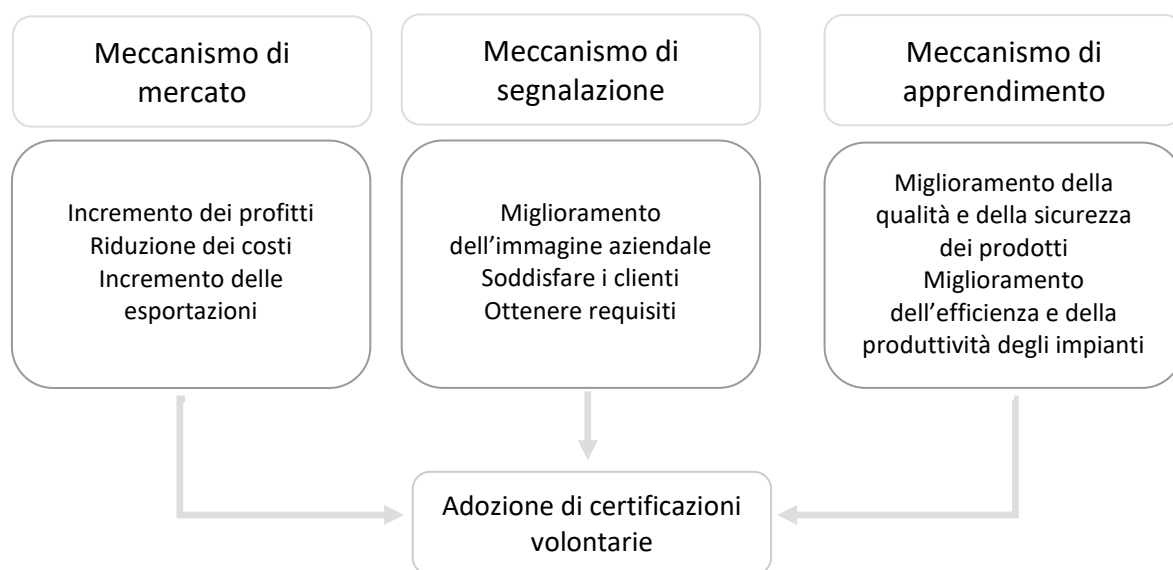
Il modello concettuale proposto da Overdeest e Rickenbach (2006) individua, invece, tre specifici meccanismi per spiegare tali motivazioni, quali: i) il meccanismo di mercato, orientato verso interessi prevalentemente di tipo economico da parte delle imprese; ii) il meccanismo di segnalazione o comunicazione, che sottolinea gli sforzi delle imprese nell'attuazione di pratiche di gestione mirate a garantire una maggiore qualità e trasparenza;

iii) ed il meccanismo di apprendimento, incentrato su fattori legati all'acquisizione di conoscenze e competenze attraverso l'adozione di una certificazione volontaria.

Più recentemente, Faggi et al. (2014) hanno proposto un modello che, oltre ai suddetti tre meccanismi, comprende anche gli aspetti giuridico-normativi ed etico-morali, identificando complessivamente cinque differenti meccanismi che gli Autori utilizzano per analizzare le ragioni che spingono proprietari e manager ad implementare sistemi volontari di gestione.

Gli aspetti motivazionali derivanti dall'attuazione di una certificazione, rilevati dopo una attenta disamina della letteratura economica, sono di seguito analizzati e discussi avvalendosi del modello proposto da Overdevest e Rickenbach (2006), secondo il quale la decisione degli imprenditori o dei manager è guidata dai fattori riconducibili ai tre meccanismi sopra esplicitati, adattati alle specificità del settore oggetto di studio (Figura 17).

Figura 17 - Aspetti motivazionali che influenzano l'adozione di certificazioni volontarie —



4.2.1 - Meccanismo di mercato

La possibilità di ottenere un *premium price* per i prodotti aziendali e/o la creazione di economie di scala risultano tra le principali aspettative degli imprenditori che adottano standard volontari. A conferma del forte legame tra rendimenti attesi e comportamento adottato, esistono riscontri positivi tra aspettative delle imprese di ottenere un premio di prezzo (Zhou et al., 2011), possibilità di fissare un prezzo di vendita superiore (Ragasa et al. 2013) ed una maggiore propensione all'adozione di tali standard. Altre evidenze empiriche, invece, evidenziano un comportamento più razionale delle aziende le quali decidono di

adottare un sistema di gestione volontario di certificazione solo nel caso in cui i benefici economici derivanti dalla certificazione superano i costi dell'adozione della certificazione stessa e dei controlli periodici dovuti all'accreditamento, e non considerano la possibilità di ricevere un premio di prezzo tra i fattori maggiormente influenzanti la scelta (Jin e Zhou, 2011). Quest'ultimo risultato è in linea con quanto ottenuto da Giacomarra et al. (2016) nel loro studio sulle cantine siciliane dal quale emerge che la possibilità di aumentare il prezzo di vendita del proprio prodotto è risultato essere un fattore scarsamente influenzante l'adozione di uno degli standard volontari più diffusi in ambito agro-alimentare (quali ad esempio le certificazioni ISO 9001 e ISO 14001). Diversi studi hanno dimostrato che il coinvolgimento delle imprese nei mercati esteri ed il loro interesse verso l'acquisizione dei requisiti necessari per il conferimento dei propri prodotti in mercati differenti da quelli locali, rappresentano un incentivo per l'adozione di determinati standard di sicurezza e/o qualità dei prodotti alimentari. Questo, in parte, può essere spiegato dal fatto che, come affermato da Jayasinghe-Mudalige e Henson (2007), diversi operatori del settore agro-alimentare (in Europa ed in Nord America, principalmente) richiedono ai propri fornitori specifici sistemi per la garanzia della sicurezza alimentare. Pertanto, è facile intuire come la probabilità di adottare una certificazione volontaria aumenti se il principale mercato di destinazione è un mercato estero maggiormente sensibile alle questioni legate alla salubrità dei prodotti agro-alimentari ed alla sostenibilità ambientale. Tale considerazione trova conferma in diversi studi dai quali emerge come il grado di coinvolgimento nei mercati internazionali influenzi positivamente la decisione di dotare la propria azienda di un sistema di garanzia della qualità (Dodds et al., 2013; Jin e Zhou, 2011; Maldonado-Simán et al., 2009; Jin et al., 2008; Holleran et al., 1999). Di converso, i risultati ottenuti da Escanciano e Santos-Vijande (2014) mostrano che, nonostante gli imprenditori intervistati svolgono una regolare attività di vendita nei mercati esteri, la possibilità di accedere a nuovi mercati non rientra tra le principali motivazioni che guidano queste aziende verso l'implementazione della certificazione ISO 22000, confermando che la decisione di certificare la propria azienda è dominata dal desiderio di essere più efficienti, piuttosto che una scelta legata ad interessi prettamente economici.

4.2.2 - Meccanismo di segnalazione

Oltre ai possibili vantaggi economici diretti o indiretti conseguibili attraverso la loro adozione, le certificazioni volontarie, rappresentano uno strumento utile per diffondere l'immagine aziendale e trasferire importanti informazioni ai soggetti esterni, permettendo alle imprese di ottenere anche dei benefici di natura non economica. Tali fattori rientrano nel meccanismo che Overdeest e Rickenbach (2006) definiscono di segnalazione.

I risultati dell'indagine svolta da Zhou et al. (2011) sulle imprese cinesi che operano nel comparto delle produzioni ortive, mettono in luce come l'adozione di standard di qualità e sicurezza alimentare sia incentivata dalla volontà di costruire un'immagine aziendale migliore. Sempre in Cina un risultato analogo è stato ottenuto da Jin e Zhou (2011), a conferma che la scelta di associare il proprio *brand* ad un sistema di gestione della qualità e della sicurezza del prodotto riconosciuto dai consumatori, può rappresentare una valida strategia al fine di raggiungere e fidelizzare i clienti. La volontà di migliorare l'immagine dell'azienda rappresenta la motivazione principale per la quale anche un campione di imprese agroalimentari spagnole ha voluto adottare la certificazione ISO 22000 (Escanciano e Santos-Vijande, 2014) finalizzata a dimostrare la propria capacità di controllare i rischi connessi alla sicurezza alimentare e garantire un elevato livello di qualità ed igiene dei propri prodotti.

La volontà di soddisfare la domanda dei clienti è un altro importante fattore in grado di guidare gli imprenditori verso l'implementazione di una certificazione volontaria per la gestione della qualità dei prodotti. Macheke et al. (2013), nel loro studio sulla diffusione dei sistemi di gestione della sicurezza degli alimenti tra le aziende alimentari in Zimbabwe, hanno riscontrato che gli imprenditori adottano la certificazione ISO 22000 al fine di soddisfare le esigenze dei consumatori. Ad un risultato analogo sono pervenuti, anche se in settori differenti, Henson e Holt (2000) e Mensah e Julien (2011) nel Regno Unito, Teixeira e Sampaio (2011) in Portogallo, Chen et al. (2015) in Nuova Zelanda e Giacomarra et al. (2016) in Italia. Oltre che per soddisfare i clienti, le imprese intervistate da Maldonado et al. (2009) implementano sistemi di controllo della qualità anche per mantenere la posizione competitiva nel mercato.

Oltre che un importante strumento per diffondere e trasferire importanti informazioni ai soggetti esterni, le certificazioni possono essere utilizzate anche per comunicare con i soggetti interni i quali, a loro volta, attraverso le pressioni esercitate, possono influenzare le

scelte decisionali delle imprese. Infatti, tra le motivazioni che influenzano l'adozione di certificazioni di qualità o ambientali le pressioni esercitate dai manager o dai dipendenti (pressioni interne) e le pressioni esercitate dagli investitori, dalle comunità locali, dai *competitors* e dalle istituzioni (pressioni esterne) sono state oggetto di studio. Nel settore vitivinicolo, ad esempio, Gabzdylova et al. (2009) in Nuova Zelanda e Cordano et al. (2010) negli Stati Uniti, riscontrano che la scelta delle cantine è particolarmente influenzata dalla pressione interna (nello specifico esercitata dall'imprenditore, dai soci e dagli impiegati), ed in secondo luogo dalle figure esterne all'impresa (clienti, grossisti, comunità ed associazioni ambientaliste), confermando l'influenza sia dei soggetti interni sia esterni. In Italia, inoltre, il possesso di determinate certificazioni volontarie risulta essere necessario ai fini della partecipazione a bandi pubblici a conferma della pressione esercitata da enti pubblici ed istituzioni (Giacomarra et al., 2016).

4.2.3 - Meccanismo di apprendimento

La volontà di adottare una certificazione volontaria può essere motivata da un terzo meccanismo legato al trasferimento tecnologico, di competenze e di conoscenze (Overdeest e Rickenbach, 2006), attraverso il quale le imprese possono rendere più efficienti i propri processi, riorganizzare la propria *governance* e migliorare la propria *performance* complessivamente.

In particolare, nel settore agro-alimentare, la sicurezza dovrebbe essere una priorità non negoziabile sia per i produttori, sia per le autorità che disciplinano tale materia, ma nonostante gli ingenti sforzi messi in campo per la sua gestione, la sicurezza alimentare all'interno della catena di approvvigionamento rimane ancora un problema prioritario e di fondamentale importanza (Wilcock et al., 2010). Infatti, tra le motivazioni che guidano la scelta degli imprenditori verso l'adozione di una certificazione, la volontà di migliorare la qualità e la sicurezza dei prodotti agro-alimentari è uno dei fattori più ampiamente rilevato in letteratura. Chen et al. (2015), ad esempio, in uno studio sui sistemi volontari di gestione della sicurezza alimentare e la loro diffusione tra le imprese neo zelandesi del settore *food and beverage* mostrano come l'adozione di tali programmi sia trainata dal desiderio di elevare il livello qualitativo e di sicurezza dei prodotti. Un simile risultato è stato ottenuto in altri studi condotti in paesi in via di sviluppo quali lo Zimbabwe (Macheka et al., 2013), ed in paesi sviluppati come la Nuova Zelanda (Gabzdylova et al., 2009), il Regno Unito (Mensah e

Julien, 2011) e l'Italia (Giacomarra et al., 2016), mostrando una condivisione di intenti degli imprenditori che operano lungo le filiere agro-alimentari e vitivinicola in particolare. Con particolare riferimento al settore del vino (Giacomarra et al., 2016; Gabzdylova et al., 2009) emerge come gli intervistati percepiscano la qualità del prodotto come fattore cruciale per il successo negli affari ed il mantenimento della propria azienda sul mercato, indicando, appunto, la volontà di migliorare la qualità e la sicurezza dei prodotti tra i fattori che maggiormente condizionano la decisione di adottare una certificazione volontaria.

Infine, i risultati emersi dalle indagini condotte su un campione di imprenditori del settore vitivinicolo italiano (Giacomarra et al., 2016) e su un campione di produttori di carne messicani (Maldonado et al., 2009), mostrano come anche il miglioramento dell'efficienza degli impianti e dei processi produttivi, risulti essere una delle motivazioni chiave ai fini dell'adozione di una certificazione volontaria.

4.3 - Impatto dell'adozione di standard volontari

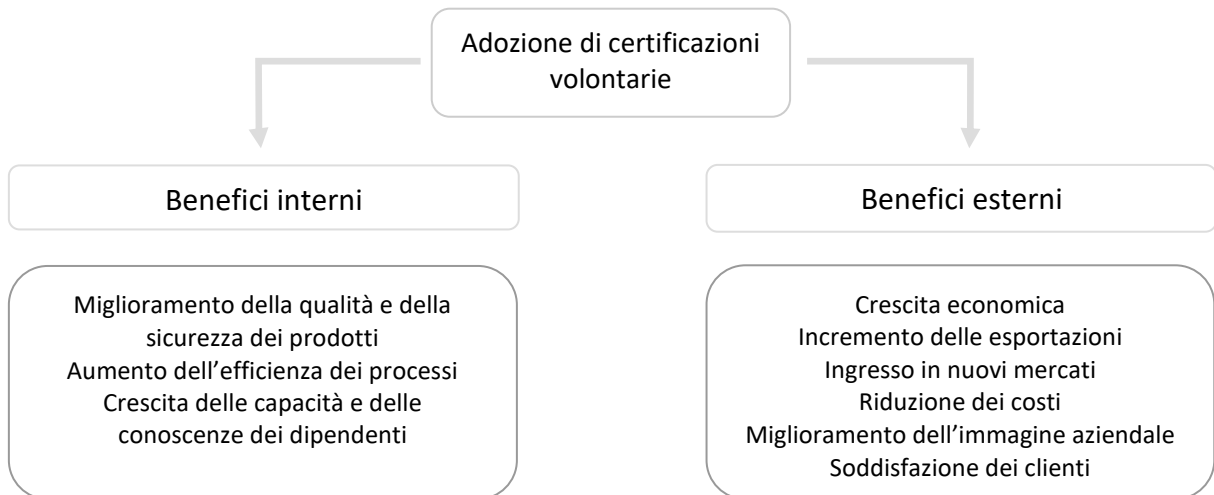
Negli ultimi decenni lo sviluppo e la diffusione delle certificazioni volontarie, specialmente tra le imprese che operano nel settore agro-alimentare, ha acquisito un'importanza crescente. Contemporaneamente l'attenzione della ricerca si è concentrata in modo particolare sugli impatti generati da tali certificazioni, sia a livello di mercato, sia di impresa, riportando risultati talvolta contrastanti ed alimentando un acceso dibattito in merito agli effettivi benefici che tali certificazioni possono trasferire alle imprese (Schuster e Maertens, 2015) ed alle loro ripercussioni sul mercato e sulle scelte imprenditoriali.

Secondo Qijun e Batt (2016) i benefici che possono derivare dall'adozione di certificazioni volontarie possono essere classificati in tre categorie: (i) benefici organizzativi e di controllo, rappresentati dai vantaggi connessi con una migliore comprensione e controllo del processo ed una migliore integrazione delle risorse umane nella struttura organizzativa; (ii) benefici di produttività e di costo, quali i vantaggi legati ad un aumento dell'efficienza organizzativa anche attraverso l'adozione di una strategia di leadership di costo; (iii) ed i benefici commerciali legati all'implementazione di una strategia di differenziazione che consente l'aumento della soddisfazione dei clienti ed il miglioramento dell'immagine aziendale.

Sampaio et al. (2009) suggeriscono, invece, che gli effetti generati dall'adozione delle certificazioni volontarie sulla *performance* economica ed organizzativa delle imprese possono essere raggruppati in due categorie, ovvero gli effetti interni ed esterni. Nella prima

categoria sono inclusi gli impatti che si manifestano in ambiti interni alle imprese, come ad esempio, quelli sui processi produttivi ed organizzativi. La seconda, invece, contiene gli effetti esterni riconducibili alle attività di vendita, marketing e comunicazione (Figura 18).

Figura 18 - Impatti derivanti dall'adozione di certificazioni volontarie



4.3.1. Benefici interni

Numerosi studi hanno dimostrato che l'adozione di una certificazione volontaria produce un significativo miglioramento sia del livello qualitativo dei prodotti, sia dell'efficienza dei processi produttivi, permettendo alle imprese di accrescere la propria competitività in un mercato globale caratterizzato da una marcata dinamicità. Kafetzopoulos e Gotzamani (2014), analizzando i dati di un campione di imprese greche operanti nel settore alimentare, hanno rilevato che l'adozione della certificazione volontaria ISO 9001 (congiuntamente alla certificazione HACCP) influisce positivamente non solo sulla qualità complessiva dei prodotti, ma anche sulla *performance* operativa in termini di costi, flessibilità e produttività degli impianti. Simili risultati sono stati ottenuti anche da Karaman et al. (2012) in uno studio sul settore lattiero caseario turco dal quale emerge come i principali benefici ottenuti a seguito della implementazione di un sistema di gestione della qualità siano legati oltre che al miglioramento del livello qualitativo dei prodotti, anche al raggiungimento dei requisiti richiesti dalle normative vigenti in materia di qualità e sicurezza degli alimenti. Mensah e Julien (2011), invece, trovano come i principali benefici derivanti dall'adozione di certificazioni quali la ISO 22000, BRC e IFS, per le imprese alimentari del Regno Unito, siano legati alla maggiore efficienza delle procedure raggiunta ed alla maggiore qualità finale dei

prodotti. Un simile risultato è stato ottenuto da Handschuch et al. (2013) i quali, osservando le quote di mercato di prodotto fresco esitato da un campione di imprese cilene, rilevano come tali quote siano maggiori per le imprese dotate di certificazioni volontarie, quali la GlobalG.A.P. e la US GAP. Il miglioramento delle pratiche e delle metodologie per la gestione ed il controllo della sicurezza alimentare ed il mantenimento costante del livello qualitativo, rappresentano, infine, i principali benefici legati all'adozione di una certificazione volontaria per le imprese alimentari che adottano le certificazioni IFS, BRC e ISO 22000 (Kafel e Sikora, 2012a; Teixeira e Sampaio, 2011). Oltre al miglioramento dell'efficienza delle procedure interne ed al miglioramento della qualità e sicurezza dei prodotti, Chen et al. (2015), in Cina, e Macheke et al. (2013), in Zimbabwe, hanno riscontrato che le imprese, attraverso l'implementazione di sistemi di certificazione volontari, sono in grado di garantire una maggiore tracciabilità del prodotto e di ottenere una crescita del livello di competenza dei propri dipendenti.

4.3.2 - Benefici esterni

La letteratura economica abbonda di studi sugli effetti esterni derivanti dall'adozione di standard volontari e sull'importante ruolo che questi svolgono per le imprese orientate al miglioramento della propria *performance* economica e non solo. È stato più volte riscontrato che l'adozione di un SGA o SGQ può rappresentare per le imprese uno strumento utile sia per il miglioramento del livello di internazionalizzazione, sia per l'incremento della propria quota di mercato estero. A supporto di tali risultati, Gómez Conde et al. (2013) trovano come l'adozione di certificazioni volontarie, ed in particolare la certificazione ISO 9000, influenzi positivamente sia il livello di internazionalizzazione delle imprese agroalimentari spagnole (misurato attraverso un indice basato sulla quota del fatturato complessivo generato dalle vendite all'estero), sia la loro *performance* (espressa in termini di produttività del lavoro). Henson et al. (2011) esaminando l'andamento delle esportazioni delle imprese Sub-Sahariane produttrici di prodotti agricoli freschi hanno trovato, confrontando i risultati registrati da imprese certificate e non, una relazione positiva tra adozione della certificazione GlobalG.A.P. ed il fatturato estero. Soprattutto in ambito internazionale, infatti, il possesso di un sistema certificato ISO non solo facilita lo sviluppo di nuove collaborazioni tra imprese (Abdi et al., 2008), ma consente di valutare e selezionare correttamente e velocemente i propri partner (Urbonavicius, 2005). L'incremento delle

quote di mercato e l'accesso a nuovi mercati esteri, rappresentano due importanti benefici legati all'adozione di una certificazione volontaria, come riscontrato anche negli studi condotti da Macheka et al. (2013) e da Chen et al. (2015). Anche Ehrich e Mangelsdorf (2016) riscontrano che l'implementazione di standard privati nel settore agro-alimentare favorisce la crescita del livello medio di esportazioni ma solo tra le imprese che operano in paesi ad alto reddito, viceversa, questa può rappresentare una barriera allo sviluppo del commercio estero nei paesi meno sviluppati. Contrariamente, Schuster e Maertens (2015) rilevano come l'adozione di certificazioni di prodotto quali la GlobalG.A.P., o di processo come la BRC non eserciti alcuna influenza sulla *performance* esportativa delle imprese agro-alimentari peruviane, ovvero non ostacolano né favoriscono la crescita delle esportazioni di tali imprese. Tali risultati, pertanto, non sostengono l'ipotesi che gli standard privati possano rappresentare uno strumento per le politiche di sviluppo e di integrazione dei paesi a basso reddito nel sistema commerciale mondiale, se non accompagnati da altre misure aggiuntive (Ehrich e Mangelsdorf, 2016).

Il possesso di una certificazione volontaria, come riscontrato da Suburvie e Vagneron (2013), si rivela uno strumento indispensabile per alcuni produttori di litchi del Madagascar. Gli Autori osservano che le aziende certificate GlobalG.A.P. riescono ad immettere sul mercato un volume di prodotto superiore ed a venderlo a prezzi più vantaggiosi rispetto alle aziende che non implementano tale certificazione. Anche altre evidenze empiriche mettono in luce che le aziende certificate riescono ad ottenere livelli di reddito più elevati rispetto alle aziende non certificate (Kafetzopoulos e Gotzamani, 2014; Dora et al., 2013; Handschuch et al., 2013; Macheka et al., 2013). Anche l'attuazione di una strategia ambientale proattiva, tramite l'adozione delle certificazioni ambientali volontarie ISO 14000 ed EMAS, può influenzare positivamente la *performance* economica delle imprese, sia in termini di maggiore efficienza nell'utilizzo delle risorse a disposizione (ROA), sia di valore aggiunto, come rilevano Claver et al. (2007) nel loro caso studio relativo ad una cooperativa agricola spagnola. Alcuni risultati empirici evidenziano, tuttavia, che l'impatto dell'adozione di certificazioni volontarie può essere contrastante pur con riferimento al medesimo settore di attività economica. Kafel e Sikora (2012b), osservando un campione di imprese polacche attive nel settore alimentare, hanno rilevato che le imprese certificate BRC e IFS rispetto a quelle non certificate si caratterizzano per una migliore *performance* finanziaria. Di converso, gli stessi Autori, osservando un campione differente di imprese che operano nello stesso

settore e nello stesso Paese, non hanno rilevato alcuna differenza statisticamente significativa tra aziende certificate e non (Kafel e Sikora, 2012a). Il valore delle certificazioni volontarie ISO 9000 e ISO 14000, come strumento utile e a basso costo per la crescita delle imprese in termini di produttività e di vendite, è stato messo in luce da Goedhuys e Sleuwaegen (2013) in particolare per quelle realtà produttive che non ricevono nessun supporto alle attività produttive e commerciali da parte delle istituzioni locali, deboli o assenti.

È stato precedentemente evidenziato che l'introduzione di una certificazione volontaria può portare le imprese verso una maggiore ottimizzazione dei processi, un migliore utilizzo delle risorse e quindi, ad un più elevato livello di efficienza degli impianti. Tali vantaggi si possono manifestare sia in termini di riduzione dei costi di produzione (Dora et al., 2013), sia come riduzione dei costi di transazione (Zhou et al., 2011). Questi ultimi, come spiegato da Williamson (1986), emergono come conseguenza dell'asimmetria informativa, della razionalità limitata e dei comportamenti opportunistici che caratterizzano l'ambiente economico e commerciale, ma possono essere controllati attraverso l'adozione di sistemi di gestione certificati e riconosciuti universalmente (Galati et al., 2015b; Fouayzi et al., 2006; Holleran et al., 1999; Akerloff, 1970). Considerando, infatti, che le attività tra le imprese sono principalmente associate ai costi di transazione, l'assoggettamento al controllo da parte di un organo esterno e indipendente, come nel caso delle certificazioni volontarie, può di fatto comportare la riduzione degli stessi (Herath et al., 2007). Le certificazioni volontarie hanno, infatti, un importante ruolo di segnalazione, in quanto, permettono alle imprese di comunicare ai soggetti esterni la propria affidabilità come partner. Ad esempio, l'indagine sulle aziende statunitensi produttrici di prodotti di quarta gamma condotta da Fouayzi et al. (2006), mostra come il possesso di un sistema di gestione della qualità, favorisca l'identificazione dei partner commerciali tra le imprese che operano lungo la stessa catena di approvvigionamento, contribuendo così alla riduzione dei costi di informazione. Inoltre, la stessa ricerca mette in luce come le imprese certificate, riescano ad ottenere più frequentemente, rispetto alle imprese non certificate, accordi commerciali a lungo termine con notevoli risparmi in termini di costi di negoziazione. L'adozione di un sistema per la tracciabilità dei prodotti da parte delle aziende italiane che operano lungo la filiera della carne, come dimostrano Banterle et al. (2006), comporta, da un lato un aumento della dipendenza bilaterale tra gli agenti economici coinvolti negli scambi (per via della maggiore

specificità di risorse umane e fisiche impiegate) ed una diminuzione del livello di incertezza che caratterizza le transazioni, dall'altro una crescita dei costi di monitoraggio, dovuta al rafforzamento dei controlli. Tali risultati confermano come, a livello di filiera, l'implementazione di un sistema di certificazione per il controllo della tracciabilità, possa migliorare il flusso e lo scambio delle informazioni tra gli operatori, rafforzare la fiducia e la responsabilità degli stessi, a fronte di una maggiore spesa per lo svolgimento dei controlli *ex post*. Ma se da un lato l'adozione di standard volontari contribuisce alla riduzione dei costi favorendo l'accesso ai mercati e la competitività, dall'altro, criteri di qualità e sicurezza sempre più rigidi che contraddistinguono gli scambi dei prodotti agro-alimentari, generano delle nuove barriere non tariffarie alla libera circolazione dei prodotti tra i Paesi (Colen et al., 2012). Evidenze empiriche mostrano come la diffusione di standard volontari sia carente principalmente tra i produttori che svolgono la propria attività in paesi caratterizzati da vuoti istituzionali o che operano lontano dalle frontiere e dai principali mercati di sbocco (Goedhuys e Sleuwaegen, 2013), sebbene, proprio in questi mercati, l'adozione di certificazioni volontarie rappresenti uno strumento fondamentale per la politica di sviluppo come evidenziano Colen et al. (2012). Gli Autori esaminando le imprese agricole senegalesi riscontrano come l'adozione di uno standard volontario, quale il GlobalG.A.P., generi per tali imprese la possibilità di migliorare il livello qualitativo delle condizioni di lavoro (in termini di incremento delle giornate lavorative e periodo occupazionale) a differenza delle imprese non certificate.

Infine, l'implementazione di un sistema di gestione e l'adozione di una certificazione volontaria, a fronte dei maggiori costi dovuti ai controlli ed al mantenimento della documentazione necessaria, può rappresentare, come dimostrato da diversi studi, uno strumento utile sia per attrarre nuovi clienti o consolidare il rapporto con i clienti già esistenti (Chen et al., 2015; Mensah e Julien, 2011; Teixeira e Sampaio, 2011), sia per migliorare l'immagine aziendale (Macheka et al., 2013). Dora et al. (2013), invece, analizzando un campione composto da imprese agro-alimentare operanti in tre diverse nazioni (Ungheria, Germania e Belgio), riscontrano, a seguito dell'adozione di un sistema di gestione della qualità, una crescita del livello di soddisfazione dei propri clienti misurata in termini di reclami pervenuti.

Con particolare riferimento al settore del vino, non sono molti gli studi che hanno valutato l'impatto dell'adozione di una certificazione volontaria, sia essa per la gestione della

qualità e della sicurezza alimentare, sia per la tutela ed il rispetto dell'ambiente, sulla *performance* economica, finanziaria ed organizzativa delle cantine. Aggelogiannopoulos et al. (2007), con riferimento ad una piccola cantina greca, hanno dimostrato come, anche nel settore vitivinicolo, l'adozione di una certificazione volontaria (nel caso specifico ISO 9001) possa comportare importanti benefici. Tra questi ultimi si rileva la riduzione del volume di prodotto da ritirare dal mercato, il miglioramento del livello della comunicazione interna, l'aumento della soddisfazione dei clienti, la crescita della quota di mercato e delle opportunità di inserimento in nuovi mercati esteri. Tali benefici, sono stati ottenuti dall'azienda a fronte di una serie di costi dovuti al servizio di consulenza esterna, alla formazione dei dipendenti permanenti e stagionali, in parte compensati dall'intervento delle istituzioni governative. I risultati ottenuti da Giacomarra et al. (2016) supportano, seppur in modo parziale, i risultati ottenuti da altri Autori, evidenziando come l'implementazione ed il mantenimento di una certificazione volontaria è un fattore in grado di migliorare le prestazioni di business delle cantine certificate. Infine, un caso studio molto esplicativo è quello analizzato da Cambra-Fierro et al. (2015), riguardante la cantina Bodega Pirineos, un'azienda che dal momento in cui ha implementato la certificazione ISO 14001 si è attivata nella divulgazione di tale introduzione, sia nei confronti dei consumatori (attraverso l'etichettatura dei vini), sia dei propri partner commerciali (in occasione di fiere ed eventi internazionali riservate agli addetti ai lavori). Nonostante l'impegno profuso da parte degli imprenditori, gli Autori hanno riscontrato che buona parte degli operatori del settore non hanno mostrato alcun interesse per un prodotto ottenuto secondo un processo rispettoso dell'ambiente come quello adottato dall'azienda, così come anche i consumatori hanno apprezzato esclusivamente gli aspetti relativi all'immagine, al prezzo ed alle caratteristiche organolettiche del prodotto, concludendo che, almeno nel settore vitivinicolo, tra le caratteristiche che guidano i consumatori durante la decisione di acquisto non vi sia l'adozione di una certificazione ambientale da parte delle cantine.

CAPITOLO V – IL QUADRO TEORICO DI RIFERIMENTO

Il lavoro di tesi adotta un quadro concettuale costruito sulla base di due lenti teoriche complementari, la *Resource-Based View* (RBV) e la *Stakeholder Theory* (SHT), per esaminare i fattori che motivano le imprese vitivinicole italiane e greche ad implementare sistemi di certificazione volontari.

Tale scelta è motivata dall'esigenza, già emersa in precedenti studi, di tenere in considerazione non solo i fattori interni legati all'impresa od al manager aziendale, ma anche i fattori esterni all'impresa di natura ambientale e sociale. I primi, che influenzano le scelte imprenditoriali orientate verso un miglioramento delle performance aziendali e l'ottenimento di un vantaggio competitivo via via maggiore (Porter, 1985), sono coerenti con la teoria RBV. La teoria SHT, invece, suggerisce che i fattori esterni (sia ambientali sia sociali) esercitano un'influenza rilevante durante il processo decisionale relativo ai cambiamenti dei modelli organizzativi, quale potrebbe essere un sistema di gestione della qualità dei prodotti o dell'ambiente. Come emerge dalla letteratura economica l'adozione di un quadro teorico multiplo è una scelta abbastanza comune in particolare per lo studio dei fattori che determinano l'implementazione di pratiche di gestione sostenibili, mentre non vi sono evidenze empiriche per lo studio dell'implementazione di sistemi di gestione della qualità. Marshall et al. (2010), ad esempio, hanno applicato un duplice quadro teorico quale *Theory of Reasoned Action* e la *Stakeholder Theory* per studiare le motivazioni che determinano l'adozione di pratiche ambientali da parte delle cantine americane e neo zelandesi. Dodds et al. (2013) hanno scelto di utilizzare un triplice quadro teorico (*Stakeholder Theory*, *Neo-Institutional Theory* e *Resource-Based View Theory*) per una indagine sulla diffusione delle pratiche sostenibili nel settore vitivinicolo in Nuova Zelanda. Gilinski et al. (2015) hanno adottato la *Resource-Based View* e la *Natural Resource-Based View* per un'analisi comparativa che ha coinvolto tre differenti paesi sulla base del vantaggio competitivo derivante a seguito dell'adozione di pratiche sostenibili in viticoltura.

5.1 - La Resource-Based View

Da decenni, gli studi sulla gestione strategica delle imprese considerano le risorse (aziendali) come potenziali fonti di vantaggio competitivo, adottando un approccio sostanzialmente diverso da quello adottato in precedenti studi focalizzati, invece,

sull'influenza di fattori esterni e secondo i quali il vantaggio competitivo deriva esclusivamente dal posizionamento delle imprese sul mercato (Porter, 1985).

Wernerfelt (1984) definisce una risorsa come *"tutto ciò che può essere considerato un punto di forza, o di debolezza, di una determinata impresa"*. La RBV (Wernerfelt, 1984) non solo condivide e supporta tale tesi, ma suggerisce in aggiunta una serie di indicatori empirici attraverso i quali identificare le risorse in grado di fornire un vantaggio competitivo (Barney, 1991).

Sebbene la RBV affondi le sue radici nella Teoria dell'espansione dell'impresa (*Theory of the Growth of the Firm*) formulata da Penrose (1959), il primo economista a riconoscere il ruolo delle risorse nel processo di crescita e di evoluzione delle imprese, l'analisi della performance delle imprese basata sulle risorse interne si è diffusa solo dopo che Barney (1991) ne ha definito le caratteristiche e spiegato come queste devono essere utilizzate al fine di ottenere un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo. Secondo l'Autore, infatti, le imprese che operano all'interno di uno stesso settore si differenziano in termini di risorse interne, ovvero, ciascuna impresa possiede un portafoglio unico di risorse che la distingue dai propri *competitors*. Affinché tali risorse possano permettere alle imprese di differenziarsi dai rispettivi concorrenti, non solo devono caratterizzarsi da una marcata eterogeneità che deve mantenersi stabile nel tempo, ma, al fine di generare un vantaggio competitivo duraturo, devono essere anche preziose, rare, inimitabili e non sostituibili (dall'inglese *Valuable, Rare, Inimitable e Non-substitutable*).

In particolare, una risorsa è preziosa qualora permette all'impresa di elaborare ed attuare strategie in grado di migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi produttivi ed organizzativi, aumentare la quota di mercato, generare economie di costo o ricevere un premio di prezzo. Considerando i punti di forza, debolezza, opportunità e minacce (tipici dell'analisi *SWOT*), un attributo crea valore e diventa risorsa se consente lo sfruttamento di una opportunità e/o la neutralizzazione delle minacce (Barney, 1991).

In accordo con il concetto economico di scarsità delle risorse, le stesse si definiscono scarse, o rare, quando non sono disponibili per tutti i *competitors*, viceversa, il potenziale vantaggio rappresentato dal loro possesso verrebbe meno.

Una risorsa difficilmente imitabile è una potenziale fonte di vantaggio competitivo, ma se facile da copiare, lo stesso vantaggio sarà solo temporaneo. Secondo Barney (1991) è difficile imitare una risorsa nei casi in cui questa sia protetta da diritti d'autore o da brevetto, sia

difficilmente comprensibile il ruolo che questa abbia nella creazione di vantaggio competitivo, o sia legata in maniera specifica ad una azienda.

Infine, le risorse non dovrebbero essere intercambiabili, seppur con altre equivalenti. In caso contrario significa che queste sono sostituibili e pertanto non possono rappresentare una fonte di vantaggio competitivo.

Ciascuna di queste caratteristiche è necessaria ai fini della creazione di un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo ma non individualmente capaci di offrire la stessa opportunità. Per esempio, alcune risorse, in particolare quelle fisiche o tangibili, possono rivelarsi preziose in quanto consentono lo sfruttamento di determinate opportunità di mercato, ma al contempo possono anche essere possedute da qualsiasi altra organizzazione che opera nello stesso campo. In questo caso esse non sono rare, quindi non capaci di generare alcun vantaggio nei confronti dei *competitors*, ma semplicemente utili. Altre risorse invece, possono essere considerate preziose e rare, in particolare quelle intangibili, ma essendo imitabili, possono solo generare vantaggio competitivo nel breve periodo (Jensen et al., 2016).

Barney (1991) ha, inoltre, classificato le risorse in tre differenti categorie: (i) le risorse che definiscono il capitale fisico dell'impresa, ovvero le risorse tangibili, che includono la tecnologia utilizzata, gli impianti, le attrezzature, la posizione geografica e l'accesso alle materie prime; (ii) le risorse intangibili, che comprendono il capitale umano, cioè il livello di formazione, l'esperienza e la conoscenza degli imprenditori e dei dipendenti, nonché le loro relazioni che determinano la qualità dell'ambiente lavorativo di una impresa; (iii) ed il capitale organizzativo, ovvero le capacità di comunicazione (all'interno dell'impresa e tra le imprese), di pianificazione, di controllo e coordinamento.

La *RBV*, così come altri precedenti costrutti teorici, non considera i potenziali effetti dell'ambiente biofisico (naturale) (Hart, 1995 p. 986) in cui operano le imprese sulle scelte strategiche delle stesse. Storicamente, infatti, le teorie sulla gestione delle imprese hanno considerato l'ambiente esclusivamente dal punto di vista sociale, politico, economico ed anche tecnologico, ma non hanno mai incluso gli aspetti biofisici. Considerata questa omissione, e la crescente importanza dei problemi ecologici, Hart (1995) ha introdotto le questioni ambientali nella *RBV* sviluppando la cosiddetta *Natural RVB (NRBV)*, la quale considera la sostenibilità ambientale delle attività economiche come una strategia in grado di creare un vantaggio competitivo.

La *NRBV* si fonda su un quadro concettuale composto da tre strategie interconnesse attraverso le quali un'impresa può guadagnare un vantaggio nel posizionamento nel mercato, definite:

- prevenzione dell'inquinamento;
- gestione dei prodotti;
- sviluppo sostenibile.

La gestione delle attività inquinanti può essere svolta attraverso il controllo delle emissioni e degli effluenti, i quali andrebbero fissati, immagazzinati, trattati ed infine smaltiti secondo pratiche specifiche, o con la prevenzione, ovvero tramite processi di riduzione delle emissioni, utilizzo di materiali riciclabili, o introducendo innovazioni nei processi produttivi. L'attuazione di una strategia per la prevenzione dell'inquinamento, può rappresentare quindi uno strumento per la riduzione dei costi di gestione attraverso l'aumento della produttività e dell'efficienza degli impianti.

La gestione (sostenibile) dei prodotti, attraverso l'introduzione di processi in grado di minimizzare il loro impatto ambientale lungo tutto il loro ciclo di vita, rappresenta la base per il processo di differenziazione dei prodotti stessi, ma anche della costruzione della reputazione aziendale.

In ultimo, la strategia di sviluppo sostenibile si riferisce al controllo dei legami tra ambiente ed attività economiche e produttive. Lo sviluppo sostenibile implica la riduzione dei consumi di materie prime ed energia da parte delle imprese, la costruzione di mercati nel Sud del mondo producendo un basso impatto ambientale, l'acquisizione di materie prime in paesi in via di sviluppo favorendo lo sviluppo sociale ed economico di queste nazioni e garantendo l'integrità dei sistemi ecologici. Per le imprese, perseguire una strategia di sviluppo sostenibile implica consistenti investimenti ed un impegno nel lungo periodo che, nonostante dia certezza di una crescita dei profitti a breve termine, può determinare migliori risultati economici rispetto ai concorrenti, anche a medio o lungo termine (in termini di guadagni di prezzo o rapporto tra valore di mercato e valor del patrimonio netto).

Hart (1995) spiega anche come queste tre strategie, alla base della *NRBV*, possano rappresentare una potenziale fonte di vantaggio competitivo.

In merito alle strategie di prevenzione dell'inquinamento, queste dipendono strettamente dallo sviluppo di competenze tacite e dal coinvolgimento diretto dei dipendenti. Si caratterizzano per essere una risorsa decentralizzata e tacita, difficile da osservare e da

duplicare rapidamente, e quindi potenzialmente fonte di un vantaggio competitivo sostenibile. Nonostante la domanda di una maggiore trasparenza in merito alle pratiche ambientali da parte delle parti interessate, potrebbe erodere il potenziale vantaggio competitivo delle imprese (in quanto costrette a rendere pubblici i metodi di gestione della propria organizzazione attraverso, per esempio, la certificazione dei propri impianti), questo, invece, potrebbe essere rafforzato grazie ai benefici introdotti dal miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale.

La gestione sostenibile dei prodotti implica per le imprese l'assunzione di una posizione proattiva ambientale nei riguardi dei fornitori, mirata alla minimizzazione dell'impatto ambientale dell'intera catena di approvvigionamento. Tale strategia implica una superiore capacità organizzativa e di coordinamento sia dei gruppi di lavoro interni alle imprese, sia di integrazione delle principali parti interessate all'ambiente (leader di comunità, mass media, autorità) nei processi decisionali in merito alla progettazione ed allo sviluppo dei prodotti. L'accumulo di tali capacità e conoscenze, rappresenta una risorsa in grado di fornire un potenziale vantaggio competitivo sostenibile nei confronti dei *competitors*. Il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni è necessario al fine di rendere questa strategia socialmente accettabile, nonostante possa rappresentare una minaccia per il vantaggio competitivo che tale risorsa può garantire. Non solo, l'ingresso delle parti interessate nel processo strategico si dimostra essenziale al fine di ottenere fiducia e credibilità.

Infine, le strategie di sviluppo sostenibile, finalizzate a scopi sociali e ambientali, basate su un lungo lavoro di sviluppo e diffusione di tecnologie a basso impatto soprattutto nei mercati emergenti, riscuote normalmente di un largo consenso sociale. La creazione di una visione condivisa della propria attività, se da un lato richiede una forte capacità di leadership, dall'altro rappresenta una rara risorsa e quindi potenzialmente fonte di vantaggio competitivo duraturo.

A seguito dell'analisi svolta da Hart e Dowell (2011), i principali fattori che influenzano la capacità dell'aziende di ottenere benefici attraverso l'attuazione di una strategia ambientale, sono:

- le capacità organizzative, che sembrano influenzare il grado in cui le imprese riescono a trarre profitto dalle strategie di prevenzione dell'inquinamento, inoltre, l'attuazione di tali strategie è più probabile se le imprese possiedono forti capacità di innovazione;

- l'attenzione dei manager sulle questioni ambientali, che influenza fortemente l'adozione di strategie ambientali da parte delle imprese. In pratica, la percezione e le aspettative dei manager sui possibili benefici conseguibili a seguito dell'attuazione di pratiche ambientali per la prevenzione dell'inquinamento, sono decisive ai fini dell'implementazione stessa di tali strategie.

5.2 - La teoria degli *Stakeholder*

Secondo la Teoria degli *Stakeholder* (Freeman, 1984), le imprese creano una serie di esternalità le quali interessano una vasta gamma di soggetti interessati. Questi ultimi, a loro volta, rispondono esercitando delle pressioni che finiscono per influenzare la performance economica ed organizzativa delle imprese stesse.

Secondo la definizione fornita da Freeman (1984), una parte interessata è *“qualsiasi gruppo di individui che può influenzare, o essere influenzato, dal raggiungimento di un obiettivo da parte di un'organizzazione. Così, un gruppo di singoli si qualifica come stakeholder se ha degli interessi legittimi su aspetti legati all'attività di un'impresa o il potere di influire sulle prestazioni di una società o partecipa alla performance dell'impresa”*.

La *SHT* sottolinea che l'efficacia del governo delle imprese dipende dalla loro capacità di gestire le relazioni con i propri *stakeholder* (Marshall et al., 2010) e di adottare decisioni in grado di soddisfare le esigenze delle parti interessate (Dodds et al., 2013). È possibile dedurre, quindi, che le imprese devono impegnarsi di fronte alle richieste provenienti dalle parti interessate e soddisfarle, al fine di stabilire e rafforzare il proprio successo nel mercato.

Secondo Donaldson e Preston (1995), la teoria degli *stakeholders*, oltre a rappresentare un importante strumento per stabilire la connessione tra la gestione delle relazioni con gli *stakeholder* ed il raggiungimento degli obiettivi di performance da parte delle imprese, può essere adottata per descrivere e spiegare il comportamento delle imprese in relazione all'influenza delle parti interessate, ed inoltre, può funzionare da strumento normativo, in quanto identifica le linee guida morali attraverso le quali le imprese devono interagire con gli *stakeholders*.

Le parti interessate, possono essere classificate in primarie e secondarie in base al loro grado di influenza (puntuale o continua) sulle imprese, ed alle loro responsabilità contrattuali (Clarkson, 1995):

- gli stakeholders primari sono quelli necessari ai fini dell'esistenza stessa delle imprese e comprendono solitamente i dipendenti, i clienti, i soci o gli investitori, le autorità e le comunità;
- gli stakeholders secondari non sono legati contrattualmente alle imprese, né esercitano alcuna autorità legale su di esse e sono rappresentati dai competitors, dalle associazioni di categoria, dalle organizzazioni non governative e dai media.

I dipendenti, in particolare, sono spesso i promotori (e i destinatari) di determinate proattività (Daily e Huang, 2001). Tuttavia, essi necessitano del supporto dei gestori, i quali, non solo devono condividere e sostenere tali richieste, ma devono anche essere in grado di sapere guidare i propri dipendenti di fronte ad importanti e significativi cambiamenti (Zhu et al., 2008).

I clienti, siano essi finali o dei rivenditori, possono influenzare le decisioni aziendali, in merito, ad esempio, alla possibilità di implementare un sistema di gestione della qualità o ambientale o l'adozione di una certificazione volontaria (Sarkis et al., 2010; Lee e Klassen, 2008).

Le imprese devono rispondere, in termini di massimizzazione dei valori, ai soci o ad altri partner che hanno degli investimenti finanziari in società (Reinhardt et al., 2008). L'adozione di sistemi di gestione, che determinano una migliore efficienza dei processi, una riduzione dei rischi e degli sprechi ed un conseguente miglioramento della performance economica, rappresenta un incremento di valore per gli investitori. Al contempo, le pressioni esercitate dagli stessi *partner* contribuiscono a tutelare le imprese dalle responsabilità (ambientali e non) e ad ottenere dei risultati finanziari (Goldstein e Wiest, 2007).

Le autorità ed i governi rappresentano le parti interessate più evidentemente coinvolte, quando si tratta di questioni legate alla salute ed alla sicurezza dei prodotti (non solo agro-alimentari) o alla tutela dell'ambiente (Zhu e Sarkis, 2007). Le imprese, indipendentemente dal settore produttivo nel quale operano, devono essere conformi alle leggi ed alle normative in materia ambientale o della qualità dei prodotti che conferiscono, viceversa, sono passibili di azioni legali, sanzioni o multe, che ledono alla reputazione ed all'immagine aziendale. Diversamente, le imprese possono aderire ad iniziative volontarie per la tutela dei consumatori e dell'ambiente, instaurare rapporti di collaborazione con i governi finalizzati alla ricerca ed allo sviluppo, acquisendo non solo una buona reputazione ma anche una maggiore influenza politica (Sarkis et al., 2010).

Le principali pressioni dagli *stakeholder* esterni provengono da organizzazioni non governative, comunità, gruppi ambientalisti, media ed organizzazioni sindacali (Hoffman, 2000), i quali, sebbene non abbiano accesso al controllo delle risorse organizzative, hanno comunque la capacità di orientare e mobilitare l'opinione pubblica a favore o contro, la gestione e le scelte delle imprese (Freeman, 1984). Le imprese che non riescono a controllare tali tipi di pressione, rischiano boicottaggi e proteste pubbliche (Hoffman, 2000).

CAPITOLO VI - METODOLOGIA E RACCOLTA DATI

Il contesto di riferimento, l'analisi della letteratura ed il quadro teorico precedentemente descritti, sono funzionali all'introduzione dell'indagine empirica avente come obiettivo in primo luogo, quello di mettere in luce i principali fattori che caratterizzano i modelli organizzativi delle imprese che operano nel settore vitivinicolo, in secondo luogo, quello di identificare le motivazioni principali che spingono tali imprese ad implementare standard volontari di gestione delle qualità ed ambientali, ed individuare gli impatti dell'implementazione delle stesse certificazioni sulla performance organizzativa ed economica delle cantine indagate.

6.1 - Origine delle informazioni e definizione dei campioni

La popolazione di riferimento per l'indagine condotta è costituita dalle imprese che operano nel settore vitivinicolo italiano e greco che producono e commercializzano vino in bottiglia. L'indagine è stata circoscritta a due importanti regioni vitivinicole ed in particolare la Sicilia, che intercetta oltre il 16,0% della superficie viticola italiana, e le regioni dell'Attica e del Peloponneso, dove si coltiva circa il 30,0% dei vigneti greci. Si tratta in entrambi i casi di regioni che vantano un'antica tradizione nel settore vitivinicolo.

In particolare, per la determinazione della popolazione di cantine vitivinicole siciliane si è fatto riferimento ad una lista di realtà produttive regionali fornite dall'Istituto Regionale Vini e Oli di Sicilia (IRVOS), un ente pubblico al servizio della vitivinicoltura siciliana istituito nel 1950 per tutelare e promuovere la produzione vitivinicola siciliana. La lista ricevuta dall'IRVOS ha permesso l'identificazione di 450 imprese vitivinicole operanti nel territorio siciliano. Si è proceduto quindi a contattare telefonicamente tali aziende al fine di verificare la loro disponibilità a partecipare all'indagine e di escludere le realtà che non si occupano della fasi di imbottigliamento e commercializzazione di vino. Conclusa tale fase sono stati sottomessi 200 questionari. Dal numero totale di cantine contattate, 89 questionari completi sono stati ricevuti con un tasso di risposta pari al 44,5%.

In merito all'indagine condotta in Grecia, invece, la popolazione di riferimento è stata definita sulla base delle informazioni fornite dalla Federazione del Vino Greco (*Συνδεσμος Ελληνικού Οίνου*) e dall'Associazione delle cooperative vitivinicole greche (*Κεντρική Συνεταιριστική Ένωση Αμπελοοινικών Προϊόντων, ΚΕΟΣΟΕ*). La prima, che è un'istituzione

creata nel 1995, oltre a rappresentare gli interessi dell'industria vinicola greca in Grecia e all'estero, si occupa anche di favorire lo sviluppo della produzione e della distribuzione dei vini greci attraverso attività di ricerca e di innovazione tecnologica finalizzata ad ottenere una produzione di qualità. La seconda, è il più alto livello di organizzazione di rappresentanza collettiva dei produttori di vino greci associati in cooperative, la quale ha come obiettivo la protezione degli interessi dei produttori di vino ed in particolare delle cantine sociali distribuite nel territorio greco. I contatti forniti dalle due organizzazioni sono stati implementati dai risultati di una ricerca condotta consultando i principali siti web che si occupano della divulgazione di dati e della diffusione di informazioni sul settore vitivinicolo greco (tra questi greekwineinsider.com, allaboutgreekwine.com, newwinesofgreece.com, graperover.com) ed attraverso contatti diretti acquisiti in occasione della partecipazione a Oenorama 2016, la più importante fiera del vino in Grecia, tenutasi ad Atene tra il 5 ed il 7 marzo 2016 presso il centro fieristico Zappeion Megaron. Tale ricerca ha permesso di determinare una popolazione di riferimento, per le aree oggetto di studio, composta complessivamente da 112 imprese vitivinicole. Anche in questo caso, ciascuna di queste aziende è stata contattata telefonicamente, al fine di verificare la loro disponibilità a partecipare allo studio. Dal numero totale di cantine contattate, è stato possibile ottenere 41 questionari compilati con un tasso di risposta pari al 36,6%.

6.2 - L'indagine condotta

L'indagine empirica è stata condotta in due momenti distinti. Nel periodo compreso tra i mesi di gennaio e febbraio del 2016 sono state rilevate le informazioni sulle cantine siciliane, mentre nel periodo compreso tra i mesi di marzo e maggio del 2016, si è proceduto alla raccolta dei dati delle cantine greche.

Sia in Italia, sia in Grecia, è stato utilizzato un questionario di rilevazione predisposto *ad hoc* tenendo conto della letteratura di riferimento e delle specificità del settore oggetto di studio (Giacomarra et al., 2016; Qijun e Batt, 2016; Galati et al., 2015c; Escanciano e Santos-Vijande, 2014). In alcuni casi l'intervista è stata svolta *face-to-face*, in altri, invece, il questionario è stato sottomesso durante la conversazione telefonica o tramite l'invio a mezzo posta elettronica, al quale è seguita la ricezione dello stesso debitamente compilato da parte dei soggetti coinvolti.

Una volta ricevuti tutti i questionari, le informazioni ricavate sono state opportunamente codificate ed analizzate utilizzando il *software* statistico SPSS versione 21.0.

6.3 - Costruzione del questionario di rilevazione

Il questionario utilizzato ha permesso di acquisire diverse informazioni, sia sui proprietari o manager intervistati, sia sulle cantine che questi conducono. In particolare, le domande del questionario mirano ad ottenere informazioni di carattere prevalentemente quantitativo e sono formulate secondo uno schema a risposta chiusa o gerarchizzata (ovvero che prevedono l'utilizzo di risposte definite dal ricercatore o di scale per la misurazione, per esempio, di atteggiamenti, percezioni o opinioni), permettendo all'intervistato di scegliere tra una serie di opzioni codificate quella più idonea alla sua opinione. Tale questionario, è stato originariamente sviluppato e scritto in italiano, ma, per il suo utilizzo in Grecia è stato tradotto prima in inglese e successivamente in greco, al fine di facilitare la comprensione da parte di tutti i soggetti intervistati.

6.4 - La descrizione del questionario di rilevazione

Il questionario, che è articolato in sette sezioni, è stato preceduto da una lettera di presentazione nella quale è stato riportato il titolo della ricerca ed una breve descrizione degli obiettivi della stessa, ed è stata messa in evidenza l'importanza dell'ottenimento delle informazioni richieste ai fini della ricerca ed il trattamento dei dati raccolti.

Sezione A

La prima sezione è incentrata sui caratteri generali delle imprese vitivinicole. In particolare, viene rilevata la localizzazione e la forma giuridica delle imprese (classificando queste in ditte individuali, società di persone o capitali e cooperative), l'anno di inizio attività della cantina, l'anno di inizio dell'attività di vendita nei mercati esteri e la tipologia di vini prodotti (distinguendo questi, sia in vini fermi e vini spumanti, sia in vini D.O.P., I.G.P. e Vini da Tavola). Per stabilire la dimensione fisica di tali imprese viene rilevata la capacità produttiva delle cantine (in termini di numero di bottiglie prodotte in media annualmente) e la forza lavoro presente in organico (in termini di numero di operai fissi e di personale qualificato impegnato nell'attività di produzione, di marketing o di vendita).

Sezione B

La seconda sezione permette di rilevare le informazioni utili per la definizione del profilo degli imprenditori o dei manager delle cantine. Nello specifico, in questa parte del questionario sono presenti domande finalizzate a conoscere l'età del responsabile e gli anni di esperienza nel settore vitivinicolo, sia nel paese di origine, sia all'estero, il suo titolo di studio e la conoscenza di lingue straniere.

Sezione C

La terza sezione è diretta a rilevare le informazioni relative agli aspetti commerciali dell'impresa. Più dettagliatamente, al fine di stabilire la dimensione economica delle imprese, viene chiesto di indicare il fatturato medio annuo generato dalla vendita delle bottiglie prodotte, mentre, per poter misurare la propensione all'export delle cantine, viene domandata la percentuale del fatturato totale che viene generata dalle vendite nei mercati internazionali. Nella stessa sezione vengono riportate le domande inerenti, sia gli aspetti commerciali, sia quelli legati all'attività di promozione e marketing. Più dettagliatamente attraverso tali domande si vogliono conoscere i canali di vendita utilizzati quali Ho.Re.Ca, negozi specializzati, Grande Distribuzione Organizzata (GDO), vendita diretta, in azienda e *on-line*, e vendita tramite intermediari, nonché gli investimenti in promozione e *marketing*, in termini di percentuale del fatturato medio annuo destinato alla pubblicità e promozione.

Sezione D

La quarta sezione si focalizza sulla rilevazione del numero e della tipologia di certificazioni volontarie adottate dalle imprese. A ciascun intervistato si prospetta un elenco comprendente gli standard di qualità ed ambientali maggiormente diffusi in ambito agro-alimentare e nell'industria enologica (in particolare ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, ISO 22005, EMAS, BRC, IFS Food, GlobalG.A.P.). Per ognuno di essi viene chiesto agli intervistati se, al momento dell'intervista, la propria cantina è in possesso di una o più certificazioni, indicando in caso positivo l'anno di inizio certificazione (o di rinnovo della stessa), mentre, in caso negativo si rivolge una domanda rivolta a verificare il grado di conoscenza degli intervistati in materia di certificazioni volontarie. Al fine di non escludere dall'indagine altri standard volontari non contemplati nel questionario, questa sezione si conclude con una domanda con la quale viene chiesto se, al momento dell'intervista, la cantina adotta altre

certificazioni non incluse tra quelle elencate. Se sì, viene chiesto quale certificazione e l'anno di adozione.

Sezione E

La quinta sezione indaga gli aspetti motivazionali che spingono gli imprenditori ed i manager verso l'adozione di una certificazione volontaria. Il questionario propone 14 possibili *item*, per ciascuno dei quali ai rispondenti viene chiesto di indicare il loro grado di accordo (o di disaccordo). A tal fine viene utilizzata come scala di risposta una scala Likert a 5 punti (Likert, 1932), dove il punto 1 corrisponde a "per nulla d'accordo", ed il punto 5 a "molto d'accordo". L'elenco degli *item* proposti in questa sezione è stato sviluppato tenendo in considerazione la letteratura di riferimento ed adattando gli stessi alla specificità del settore di analisi (Giacomarra et al., 2016; Chen et al., 2015; Maldonado-Simán et al., 2009; Jin et al., 2008).

Sezione F

La sesta sezione è volta ad individuare i possibili impatti derivanti dall'adozione delle certificazioni volontarie sul piano dell'efficienza economica ed organizzativa. Nel dettaglio, vengono proposti 14 possibili effetti derivanti dall'adozione delle certificazioni presentati come scelta dicotomica. L'elenco degli *item* proposti è stato sviluppato sulla base della letteratura economica consultata, ed anche in questo caso, le alternative proposte sono state adattate alla specificità del settore indagato (Giacomarra et al., 2016; Qijun e Batt, 2016; Mensah e Julien, 2011).

Sezione G

La settima ed ultima sezione riguarda la pressione esercitata da parte di *stakeholders* e quindi la loro influenza sulla decisione di adottare certificazioni volontarie. In particolare, sulla base dell'analisi della letteratura economica condotta (Galati et al., 2015c; Park e Gahuri, 2015; Cordano et al., 2010), si propone agli intervistati una lista di 20 parti interessate, raggruppate in primarie e secondarie (interne ed esterne), e, per ciascuna di esse si chiede agli intervistati di esprimere un giudizio sull'influenza esercitata dagli *stakeholders* secondo una scala Likert a 5 punti (dove il punto 1 corrisponde a "del tutto ininfluenza" ed il punto 5 a "molto influente").

6.5 - La *cluster analysis*

Al fine di verificare la presenza di specifici modelli organizzativi tra le cantine rilevate è stata utilizzata una *cluster analysis*. La *cluster analysis* è una tecnica di analisi multivariata attraverso la quale è possibile raggruppare le unità osservate in maniera da minimizzare la distanza interna a ciascun gruppo e di massimizzare quella tra i gruppi. Tale distanza viene quantificata per mezzo di misure di similarità/dissimilarità definite tra le unità statistiche. Tali gruppi non sono determinati a priori e le unità vengono assegnate a ciascun gruppo in maniera tale che gli elementi appartenenti allo stesso gruppo siano caratterizzati da un elevato grado di similarità, ed i gruppi il più possibilmente distinti gli uni dagli altri.

6.5.1 - La *cluster analysis gerarchica*

Al fine di raggruppare le cantine vitivinicole oggetto di studio, massimizzando sia l'omogeneità all'interno dei gruppi (bassa varianza all'interno dei cluster), sia l'eterogeneità tra i gruppi (alta varianza tra i *cluster*), è stata condotta un'analisi dei gruppi gerarchica.

La procedura prevede:

- l'identificazione delle variabili da utilizzare;
- la selezione di un metodo di misura della distanza tra le unità;
- la selezione di un metodo di raggruppamento delle unità;
- l'identificazione di un numero di gruppi entro i quali ripartire le unità;
- l'interpretazione della soluzione adottata.

Le variabili considerate per l'analisi condotta e le loro tipologia, sono riportate in Tabella 2. In particolare, il livello di istruzione del manager o dell'imprenditore è espresso secondo un ordine che può assumere un valore da 1 a 4, a seconda se l'intervistato è laureato (4), diplomato (3), ha la licenza media (2) o elementare (1). La presenza in cantina di una certificazione di qualità (CQ) od ambientale (CA) è espressa attraverso una variabile dicotomica (si/no), mentre il resto delle variabili (numero di addetti, età della cantina, partecipazione a fiere, vendita diretta, esperienza nell'attività di esportazione) sono di tipo continuo.

Tabella 2 - Variabili adottate nella *cluster analysis*

<i>Variabile</i>	<i>Etichetta</i>	<i>Tipo</i>
Livello di istruzione dei manager o imprenditori	Istruzione	Ordinale (1-4)
Numero di impiegati	Impiegati	Scala (numero di impiegati)
Età delle cantine	Età cantina	Scala (numero di anni)
Certificazione di Qualità	CQ	Nominale (0/1)
Certificazione Ambientale	CA	Nominale (0/1)
Partecipazione a fiere	Fiere	Scala (numero di partecipazioni/anno)
Vendita diretta	Vendita diretta	Scala (volume vendite diretta/volume vendite totali)
Esperienza in esportazione	Esp. export	Scala (numero anni)

Per selezionare il metodo di raggruppamento più appropriato, sono stati considerati diversi criteri di clusterizzazione. Tra questi, il metodo di Ward è stato identificato come il più efficace, sia al fine di massimizzare l'omogeneità all'interno dei cluster e l'eterogeneità tra i cluster, tenendo conto che il numero di unità all'interno di ciascun *cluster* fosse quanto più possibile simile. La distanza tra i gruppi, invece, è stata misurata utilizzando la distanza euclidea quadratica. Il criterio adottato per selezionare il numero più appropriato di *cluster* è sia di tipo statistico che concettuale. In primo luogo, è stato analizzato il dendrogramma, il quale fornisce una rappresentazione grafica di come le imprese di ciascun campione sono raggruppate in *cluster*. In secondo luogo, sono state svolte tre iterazioni del metodo di Ward con un numero di cluster fissati, rispettivamente, a due, tre e quattro. Infine, sono stati identificati i *cluster* che forniscono la più logica interpretazione dei modelli organizzativi.

6.6 - Test parametrici e non parametrici

Al fine di verificare se l'adozione di certificazioni volontarie produce degli effetti sulla *performance* organizzativa e sulla propensione all'*export* da parte delle cantine osservate, sono stati utilizzati dei test per campioni indipendenti.

Un metodo statistico parametrico si basa sulla stima di tre parametri della popolazione, ovvero la media, la varianza e la deviazione standard e può essere utilizzato soltanto se la popolazione da cui sono tratti i campioni rispetta l'ipotesi di normalità ovvero se la stessa si distribuisce normalmente. Se, invece, le popolazioni statistiche dalle quali sono stati prelevati i campioni, non mostrano una distribuzione normale, i metodi parametrici non

possono essere considerati test attendibili e pertanto devono essere sostituiti da test non parametrici, detti anche test non legati alla distribuzione.

6.6.1 - Il test di Shapiro-Wilk

La normalità è una delle ipotesi più comuni durante l'applicazione di procedure statistiche, in quanto dalla sua assunzione deriva la scelta delle procedure inferenziali da utilizzare per l'analisi dei dati. Pertanto, negli anni sono stati proposti numerosi metodi finalizzati a testare la normalità delle distribuzioni. Il test di Shapiro-Wilk (Shapiro e Wilk, 1965) è uno dei test per la verifica di ipotesi statistiche più utilizzati e potenti per la verifica della normalità, soprattutto per piccoli campioni.

La verifica della normalità avviene confrontando due stimatori alternativi della varianza, uno stimatore non parametrico basato sulla combinazione lineare ottimale della statistica d'ordine di una variabile aleatoria normale (al numeratore), ed uno stimatore parametrico, ossia la varianza campionaria (al denominatore)

$$W = \frac{(\sum_{i=1}^n a_i x_{(i)})^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

dove:

- x_i è l' i -esimo valore più piccolo (rango i) del campione;
- \bar{x} è la media aritmetica del campione;
- a_i è una costante data da:

$$(a_1, \dots, a_n) = \frac{m V^{-1}}{(m^T V^{-1} V^{-1} m)^{1/2}}$$

dove:

$$m = (m_1, \dots, m_n)^T$$

- m_1, \dots, m_n sono i valori attesi dei ranghi di un numero casuale standardizzato
- V è la matrice delle covarianze di questi ranghi.

La statistica W può assumere valori compresi tra 0 e 1. Per valori di W molto piccoli ($W < 0,05$) è possibile escludere l'ipotesi nulla H_0 secondo la quale i campioni sono distribuiti come una variabile casuale normale.

6.6.2 - Il test U di Mann-Whitney

Il test U di Mann-Whitney, detto anche test dell'ordine robusto dei ranghi, deriva dalla generalizzazione del metodo di Wilcoxon proposta da Mann e Whitney (1947). Questo test può essere utilizzato come test di confronto tra due campioni al fine di verificare la significatività della differenza tra le mediane di due campioni. Esso viene applicato in maniera analoga ai test parametrici quando le assunzioni per effettuare tali test non sono soddisfatte, ovvero quando la distribuzione della variabile oggetto di studio non è normale. Tale test, infatti, non richiede alcuna ipotesi sulla simmetria dei due campioni e può essere applicato anche quando essi hanno dimensioni diverse.

Le ipotesi possono essere sia bilaterali:

$$H_0: Me_1 = Me_2 \text{ contro } H_1: Me_1 \neq Me_2$$

sia unilaterali in una direzione:

$$H_0: Me_1 \geq Me_2 \text{ contro } H_1: Me_1 < Me_2$$

o nell'altra:

$$H_0: Me_1 \leq Me_2 \text{ contro } H_1: Me_1 > Me_2$$

dove:

- Me_1 e Me_2 sono rispettivamente la mediana del gruppo 1 e la mediana del gruppo 2.

Il calcolo del valore U avviene applicando la seguente espressione:

$$U_1 = R_1 - \frac{n_1(n_1 + 1)}{2}$$

dove:

- n_1 rappresenta la dimensione del primo campione;
- R_1 è la somma dei ranghi del primo campione.

La stessa formula viene utilizzata per il calcolo di U del secondo campione:

$$U_2 = R_2 - \frac{n_2(n_2 + 1)}{2}$$

dove:

- n_2 rappresenta la dimensione del secondo campione;
- R_2 è la somma dei ranghi del secondo campione.

I valori inferiori di U_1 e U_2 sono quelli utilizzati per consultare la tabella di significatività. La somma dei due valori è data da:

$$U_1 + U_2 = R_1 - \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} + R_2 - \frac{n_2(n_2 + 1)}{2}$$

Tenendo conto che:

$$R_1 + R_2 = N(N + 1) / 2$$

e che:

$$N = n_1 + n_2$$

è possibile ottenere:

$$U_1 + U_2 = n_1 n_2$$

Il valore finale di U equivale al valore più basso tra i valori calcolati U_1 e U_2

$$U = \min(U_1, U_2)$$

6.6.3 - Il test di H di Kruskal-Wallis

Il test di Kruskal-Wallis può essere considerato l'equivalente non parametrico del test della varianza ad un criterio di classificazione. Esso prende il nome dai suoi autori Kruskal e Wallis (1952) ed è un metodo non parametrico per verificare l'uguaglianza delle mediane di diversi gruppi, cioè per verificare se tali gruppi provengono, o meno, da una stessa popolazione (o da popolazioni con uguale mediana) che viene solitamente usato quando non può essere assunta una distribuzione normale della popolazione. L'ipotesi nulla è che tutti i campioni provengono dalla stessa distribuzione.

La statistica del test è:

$$H = \frac{12}{N(N + 1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N + 1)$$

dove:

- N rappresenta il numero totale di osservazioni dei k campioni;
- n_i è il numero di valori contenuti per ciascun campione;
- k è il numero di campioni a confronto;
- R_i è la somma dei ranghi per ogni campione.

Dopo il calcolo di H , si procede con il confronto tra il suo valore ed il valore assunto da

$$\chi_{\alpha; k-1}^2$$

il quale può essere ricercato nella tavola di distribuzione del Chi quadrato con $k-1$ come grado di libertà ed α come il livello di significatività desiderato.

Se

$$H \geq \chi_{\alpha:k-1}^2$$

l'ipotesi nulla viene rifiutata, viceversa viene accettata.

CAPITOLO VII - RISULTATI E DISCUSSIONI

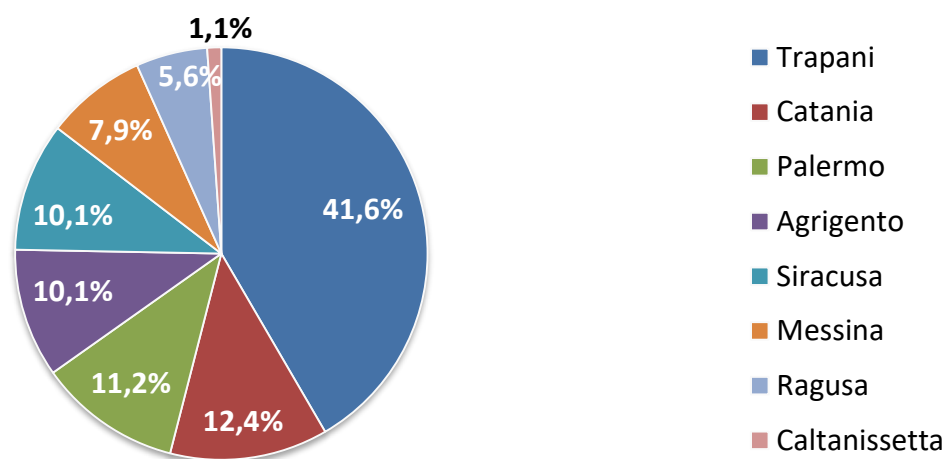
I dati raccolti attraverso i questionari sono stati trattati in modo aggregato per ciascuno dei due campioni di imprese. Di seguito si analizzano le principali caratteristiche delle imprese e degli imprenditori intervistati nelle due aree oggetto di indagine. Si confrontano successivamente le motivazioni che guidano gli imprenditori verso l'adozione di certificazioni, nonché l'influenza esercitata dagli *stakeholders*. Sulla base delle caratteristiche rilevate delle imprese si procede all'individuazione di modelli organizzativi simili ed alla valutazione dell'impatto dell'adozione di standard volontari sulla *performance* economica ed organizzativa delle imprese rilevate.

7.1 - Il caso italiano

L'analisi relativa al contesto vitivinicolo è stata condotta su un campione di 89 cantine, un gruppo che, sebbene non può essere considerato statisticamente significativo, è rappresentativo del sistema produttivo regionale.

Le imprese rilevate sono distribuite tra tutti gli enti territoriali in cui la regione siciliana è suddivisa a seguito della Legge regionale 24 marzo 2014 n.8, riflettendo, come già evidenziato, la vocazione vitivinicola dei territori. Del numero totale di unità rilevate, infatti, il 41,6% ricade nel territorio del Libero Consorzio Comunale di Trapani, il 12,4% nel territorio della Città Metropolitana di Catania e l'11,2% nel territorio della Città Metropolitana di Palermo (Fig. 19).

Figura 19 - Distribuzione geografica del gruppo di cantine indagate



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

A conferma della rappresentatività delle aziende rilevate nel panorama vitivinicolo regionale, i dati INEA (2014) mostrano una marcata concentrazione delle unità produttive nell'areale trapanese (44,9%) ed a seguire nei territori di Palermo (14,3%) e Catania (11,0%). In tali aree geografiche, inoltre, insiste oltre il 68,0% delle superficie regionale destinata alla produzione di uve da vino, viene prodotto il 70,0% delle uve da vino ed il 71,0% del vino siciliano (ISTAT, 2016).

Il 44,9% delle cantine rilevate ha avviato l'attività tra gli inizi degli anni '50 e la fine degli anni '90 del secolo scorso, il 36,0% comprende cantine di nuova costituzione (avviate dopo l'anno 2000), mentre il restante 19,1% è rappresentato da realtà produttive di più antica costituzione (avviate prima degli anni '50). Mediamente le cantine rilevate sono attive nel mercato da oltre 50 anni (Tab. 3). In merito alla ragione sociale, si tratta principalmente di società di persone e di capitali (53,9%), ed in misura minore di ditte individuali (29,2%) e di cooperative (16,9%), queste ultime intercettano solo il 16,4% della produzione totale, dato che sembra in contrasto con quanto osservato da Schimmenti et al. (2014) secondo i quali ben l'80,0% dell'uva da vino siciliana prodotta dai proprietari di piccoli appezzamenti di vigneti è conferita a cooperative.

Tabella 3 - Principali caratteristiche delle cantine italiane rilevate

Grandezze osservate	Totale cantine (n=89)	Di cui, certificate (n=21)	Di cui, non certificate (n=68)
<i>Forma giuridica</i>			
- Ditte individuali	29,2%	0,0%	38,2%
- Società	53,9%	61,9%	51,5%
- Cooperative	16,9%	38,1%	10,3%
<i>Dimensioni fisiche ed economiche</i>			
- Numero di addetti ^a	6	12	4
- Volume vendite ^b	391.000	1.172.000	150.500
- Valore vendite ^c	1.695.000	4.910.000	702.300
<i>Esperienza</i>			
- Anni di attività (valore medio)	50,5	58,4	48,1

^a valore medio espresso in termini di impiegati fissi ed approssimato per arrotondamento; ^b valore medio espresso in termini di numero di bottiglie; ^c valore medio espresso in termini di euro

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Guardando alla dimensione aziendale, i dati rilevati mettono in luce che buona parte delle imprese (18,0%) ha in organico un solo dipendente, con un numero medio di 6 addetti per ciascuna realtà produttiva ed un valore massimo di 50 dipendenti fissi.

Le stesse cantine producono in media ogni anno quasi 400 mila bottiglie (con un valore minimo di mille bottiglie ed un valore massimo di sei milioni di bottiglie) ed un fatturato che in media si attesta a quasi 1,7 milioni di euro (con un *range* compreso tra dieci mila euro, per una piccola cantina a conduzione familiare, a venti milioni di euro per una società di capitali).

Le cantine rilevate sono gestite principalmente da proprietari o *manager* con un'età media di oltre 51 anni e variabile tra un minimo di 26 anni ed un massimo di 80 anni. Nello specifico, l'86,6% dei rispondenti (proprietari o *manager*) ha un'età compresa tra 40 e 65 anni, mentre le cantine gestite da giovani imprenditori (età inferiore a 40 anni) e da imprenditori più anziani (con oltre 65 anni di età) è nettamente inferiore (il 6,7%, per ciascuna delle due classi di età) (Tab. 4). In media gli imprenditori intervistati hanno un'esperienza media nel settore vitivinicolo di circa 25 anni. Riguardo, invece, al livello di istruzione questo risulta elevato dal momento che oltre l'86,0% degli intervistati è in possesso di una laurea o di un master di specializzazione post-laurea.

Tabella 4 - Caratteristiche degli imprenditori italiani intervistati

Grandezze osservate	Totale cantine (n=89)	Di cui, certificate (n=21)	Di cui, non certificate (n=68)
<i>Età</i>			
- < 40 anni	6,7%	4,8%	7,4%
- 40 - 65 anni	86,6%	90,4%	85,2%
- > 65 anni	6,7%	4,8%	7,4%
<i>Esperienza</i>			
- Anni ^a	24,8	22,6	25,5
<i>Livello di istruzione^b</i>			
- Elementare	0,0%	0,0%	0,0%
- Secondaria inf.	2,2%	4,8%	1,5%
- Secondaria sup.	11,3%	9,4%	11,7%
- Terziaria	86,5%	85,8%	86,8%

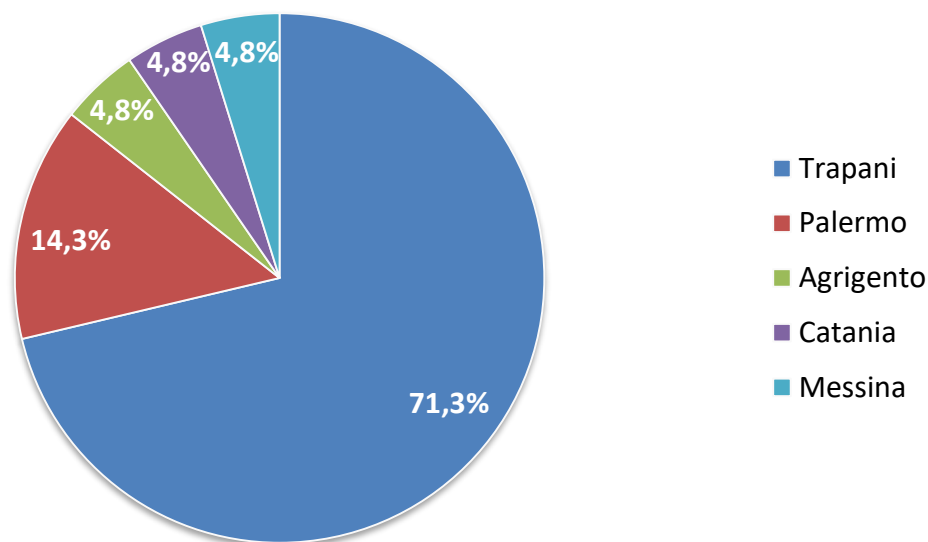
^a valore medio espresso in termini di numero di anni di esperienza nel settore vitivinicolo; ^b Classificazione ISTAT dei titoli di studio

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Riguardo la diffusione di certificazioni tra le imprese rilevate, i dati raccolti mostrano che, delle 89 cantine, 68 non adottano certificazioni volontarie a fronte di 21 realtà produttive

certificate. Considerando esclusivamente le cantine certificate, che rappresentano il 23,6% del totale delle imprese rilevate, queste operano in cinque delle nove ex Province siciliane e principalmente in quelle di Trapani e di Palermo, dove si concentra oltre l'85,0% delle imprese che costituiscono il gruppo delle cantine certificate (Fig. 20).

Figura 20 - Distribuzione geografica delle cantine certificate



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Tra le aziende certificate non vi sono ditte individuali, si tratta, infatti, prevalentemente di società di persone e di capitali (61,9%) ed in minor misura di cooperative (38,1%). Sono imprese che vantano una lunga esperienza nel settore rispetto alle cantine che costituiscono il campione, essendo queste avviate in media da circa 60 anni. Inoltre, come emerge dai dati rilevati, le cantine certificate si caratterizzano per una maggiore dimensione fisica ed economica. Riguardo agli aspetti dimensionali, si tratta, infatti, di imprese con il più alto numero di addetti fissi (12) e di volumi di prodotto esitato nel mercato, con oltre un milione di bottiglie. Con riferimento agli aspetti economici le cantine certificate si contraddistinguono, inoltre, per l'elevato valore del fatturato che si attesta mediamente a quasi 5 milioni di euro (Tab. 3) e con un *range* compreso tra 350 mila euro e 20 milioni di euro. Le cantine che adottano certificazioni volontarie sono gestite da proprietari o *manager* con un'età media di 50 anni, età inferiore rispetto alla media registrata per l'intero gruppo, sebbene la distribuzione per fasce di età non evidenzia significative variazioni mostrando una

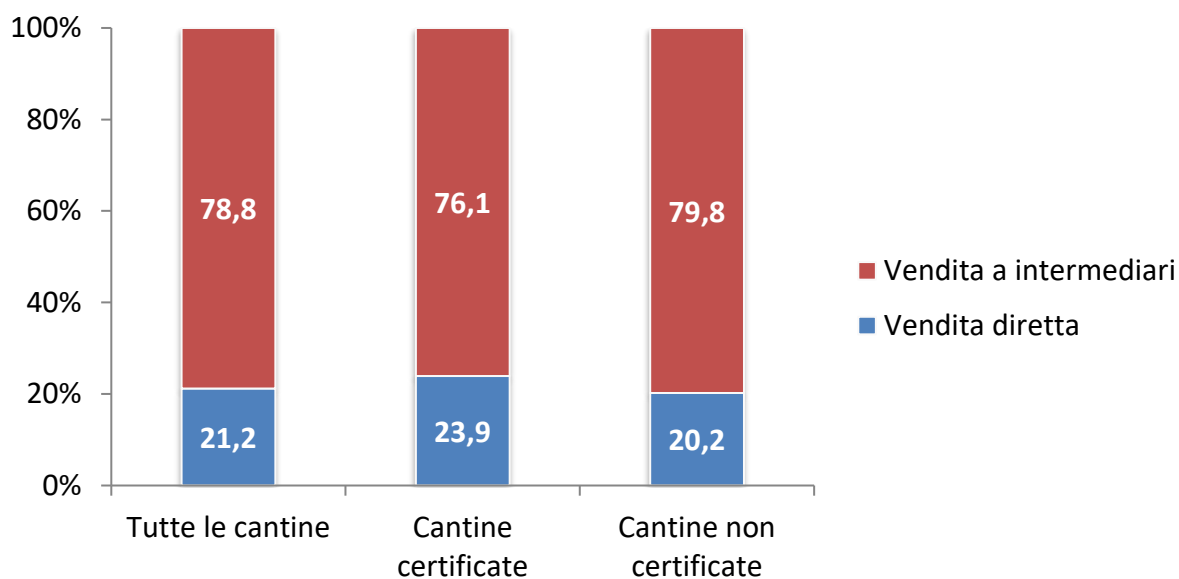
prevalenza di imprenditori con età compresa tra 40 e 65 anni (90,4%). Anche il numero di anni di esperienza è in media inferiore (22,6 anni) rispetto al dato relativo all'intero campione. Riguardo, invece, al livello di istruzione non emergono sostanziali differenze rispetto a quanto rilevato per il gruppo nel suo complesso (Tab. 4).

Con riferimento alle 68 cantine che non implementano sistemi di gestione certificati, queste si caratterizzano per dimensioni fisiche ed economiche più limitate rispetto a quelle certificate. Come è possibile osservare in Tabella 3, infatti, queste mostrano mediamente, e rispetto alla media dell'intero campione, un minor numero medio di dipendenti fissi (4 addetti), un più basso volume di prodotto commercializzato (che si attesta a 150 mila bottiglie in media) ed un minor valore di fatturato (700 mila euro). Si tratta di imprese gestite da imprenditori che presentano un'età superiore a quella media del gruppo (quasi 52 anni) ed una più lunga esperienza nel settore (oltre 25 anni).

L'analisi dei dati rilevati, mostra anche come le cantine italiane selezionate, commercializzino il prodotto aziendale principalmente attraverso intermediari, nel canale Ho.Re.Ca. -hotel, ristoranti, caffetterie, enoteche e winebar- e presso la Grande Distribuzione Organizzata (GDO) (78,8%), mentre la quota di produzione che viene venduta direttamente in azienda è nettamente inferiore (21,2%).

Come si evince dalla Figura 21, tale differenza è marcata sia nel caso delle cantine certificate che non.

Figura 21 - Distribuzione del prodotto aziendale

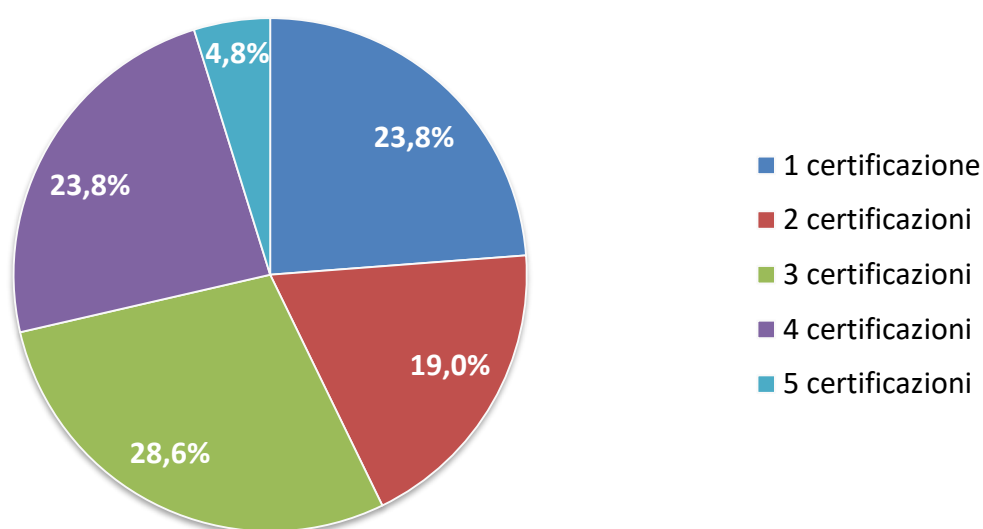


Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Le stesse cantine mostrano anche una buona propensione all'*export*: oltre il 41,0% del prodotto viene esitato nei mercati esteri. L'orientamento all'*export* è più marcato tra le cantine non certificate rispetto alle cantine che adottano certificazioni volontarie, infatti, per queste ultime la quota di prodotto venduto all'estero si attesta al 38,0%, mentre per le prime è pari al 43,0% circa.

Il gruppo di cantine che operano nel territorio regionale adotta in media 2,7 certificazioni per azienda. Nello specifico, i dati evidenziano che oltre la metà delle cantine certificate adotta almeno tre certificazioni volontarie (57,2%); meno frequente è il caso di realtà produttive che adottano solo una certificazione (23,8%) o due certificazioni (19,0%) (Fig. 22).

Figura 22 - Numero di certificazioni adottate per cantina

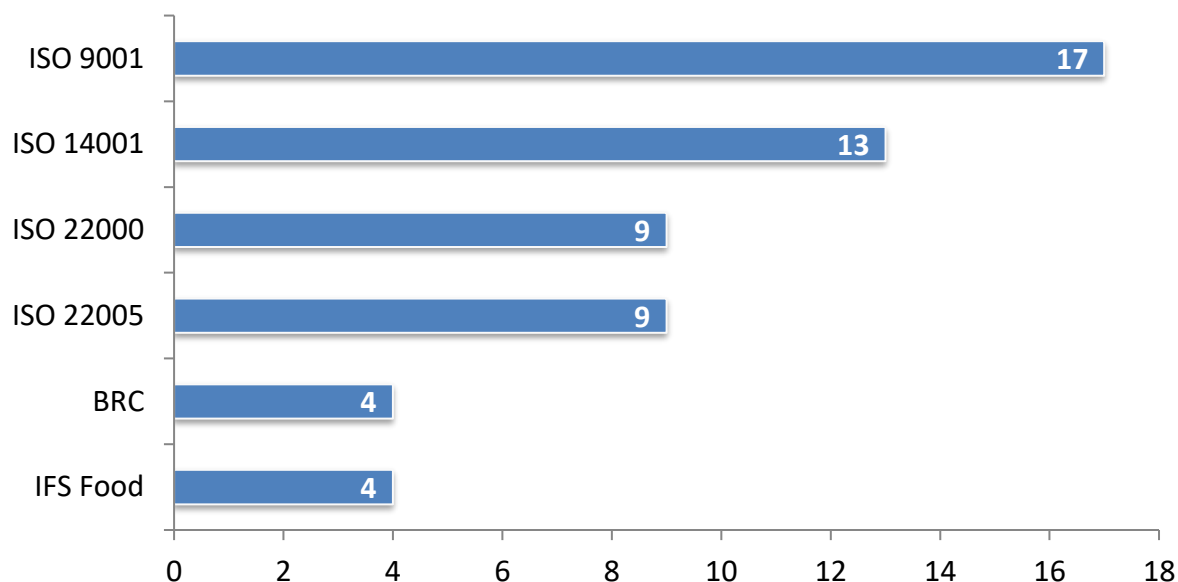


Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Dai dati emerge, inoltre, che le certificazioni della famiglia ISO, ed in particolare la ISO 9001 e ISO 14001, sono le più diffuse (17 e 13 certificati, rispettivamente), mentre le certificazioni meno diffuse sono la IFS Food e la BRC (4 certificati, rispettivamente) (Fig. 23). L'importanza delle certificazioni ISO 9001 ed ISO 14001 tra le cantine, sottolinea, da un lato, la volontà di fornire prodotti conformi ai requisiti previsti dallo standard al fine di aumentare la soddisfazione del cliente e, dall'altro, esprime un significativo orientamento da parte degli imprenditori intervistati verso una gestione responsabile dal punto di vista ambientale. La minore diffusione di certificazioni volontarie quali la IFS Food e la BRC potrebbe, invece, è

probabilmente legata alla bassa quota di prodotto venduto attraverso il canale della GDO (in media circa il 14,0% del totale), canale quest'ultimo che, soprattutto in alcuni mercati richiede tali certificazioni.

Figura 23 - Distribuzione delle certificazioni volontarie tra le cantine certificate



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

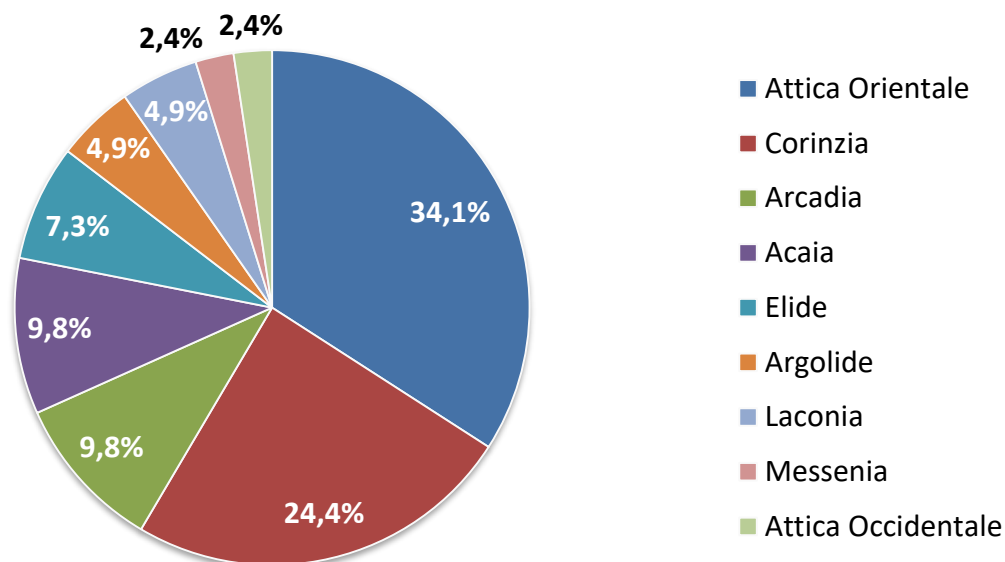
7.2 - Il caso greco

L'analisi relativa al contesto vitivinicolo greco è stata condotta su un gruppo di 41 cantine, il quale, se da un lato può ben descrivere il sistema produttivo locale, dall'altro, non può essere considerato un campione statisticamente significativo.

Le imprese rilevate si trovano nelle regioni dell'Attica e del Peloponneso. In particolare, nella penisola dell'Attica, composta dall'omonima Periferia, è localizzato il 36,5% delle cantine oggetto di studio, suddivise tra le Unità Periferiche dell'Attica Orientale (34,1%) e dell'Attica Occidentale (2,4%). Riguardo la penisola del Peloponneso, essa si distingue nella parte meridionale del Peloponneso ed in quella settentrionale della Grecia Occidentale. Sul territorio della prima Periferia, si concentra il 46,4% delle cantine greche che costituiscono il campione, con una maggiore concentrazione nell'Unità Periferica della Corinzia (24,4%), mentre nella Grecia Occidentale si concentra la rimanente quota pari al 17,1% (suddiviso tra le Unità Periferiche Acaia ed Elide) (Fig. 24). L'importanza di tali aree per il settore vitivinicolo greco è sottolineata non solo dalla loro antichissima tradizione enologica

(risalente ad oltre 4 mila anni fa), ma anche dai dati forniti dalla Federazione Greca del Vino che mostrano una significativa concentrazione di unità produttive nel Peloponneso (63,5%) ed in misura minore nella regione dell'Attica (36,5%) a conferma della rappresentatività delle cantine rilevate (Greek Wine Federation, 2016).

Figura 24 - Distribuzione geografica del gruppo di cantine indagate



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Il 58,5% delle cantine rilevate ha avviato l'attività tra gli anni '50 e '90 del secolo scorso, il 26,8% è rappresentato da imprese di recente costituzione in quanto avviate dopo l'anno 2000, mentre il restante 14,7% è rappresentato da cantine storiche (avviate tra l'inizio e la metà del '900); in media tali cantine sono attive da oltre 30 anni (Tab. 5). In merito alla ragione sociale, si tratta principalmente di ditte individuali (68,3%), ed in misura minore di società di persone e di capitali (22,0%) e di cooperative (9,7%). Guardando alla dimensione aziendale, i dati rilevati mettono in luce che buona parte di queste imprese ha in organico uno o due dipendenti con un numero medio di 6 addetti per ciascuna e valore massimo di 18 dipendenti fissi.

Le stesse cantine producono in media ogni anno poco più di 230 mila bottiglie (con un valore minimo di due mila bottiglie ed un valore massimo di oltre tre milioni di bottiglie) ed un fatturato che in media si attesta a poco più di 700 mila euro (con un *range* compreso tra

sette mila euro, per una piccola cantina a conduzione familiare, ad oltre 4,5 milioni di euro per una società di capitali).

Tabella 5 - Principali caratteristiche delle cantine greche rilevate

Grandezze osservate	Totale cantine (n=41)	Di cui, certificate (n=21)	Di cui, non certificate (n=20)
<i>Forma giuridica</i>			
- Ditte individuali	68,3%	76,2%	60,0%
- Società	22,0%	14,3%	30,0%
- Cooperative	9,7%	9,5%	10,0%
<i>Dimensioni fisiche ed economiche</i>			
- Numero di addetti ^a	6	8	4
- Volume vendite ^b	232.500	356.500	102.000
- Valore vendite ^c	709.000	1.019.000	384.900
<i>Esperienza</i>			
- Anni di attività (valore medio)	32,8	30,5	35,3

^a valore medio espresso in termini di impiegati fissi ed approssimato per arrotondamento; ^b valore medio espresso in termini di numero di bottiglie; ^c valore medio espresso in termini di euro

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Le minori dimensioni, sia fisiche, sia economiche, che caratterizzano questo gruppo di cantine, rispetto a quello rilevato in Italia, può essere riconducibile al fatto che il campione greco è composto da un maggior numero di ditte individuali o a conduzione familiare, mentre tra le cantine siciliane vi è un maggior numero di società di capitali e cooperative.

Le cantine rilevate in Grecia sono gestite principalmente da proprietari o *manager* con un'età media di 53 anni (tra questi il più giovane ha 34 anni mentre il più anziano ha 70 anni), nello specifico il 78,0% di questi ha un'età compresa tra 40 e 65 anni, il 12,2% ha un'età superiore a 65 anni, mentre, i giovani imprenditori (con un'età inferiore a 40 anni) rappresentano solo il 9,8% del totale degli intervistati (Tab. 6). In media gli imprenditori intervistati hanno un'esperienza nel settore di circa 26 anni ed un livello di istruzione elevato dal momento che tutti i rispondenti sono in possesso di un diploma di scuola media superiore e quasi l'88,0% è in possesso di una laurea.

Tabella 6 - Caratteristiche degli imprenditori greci intervistati

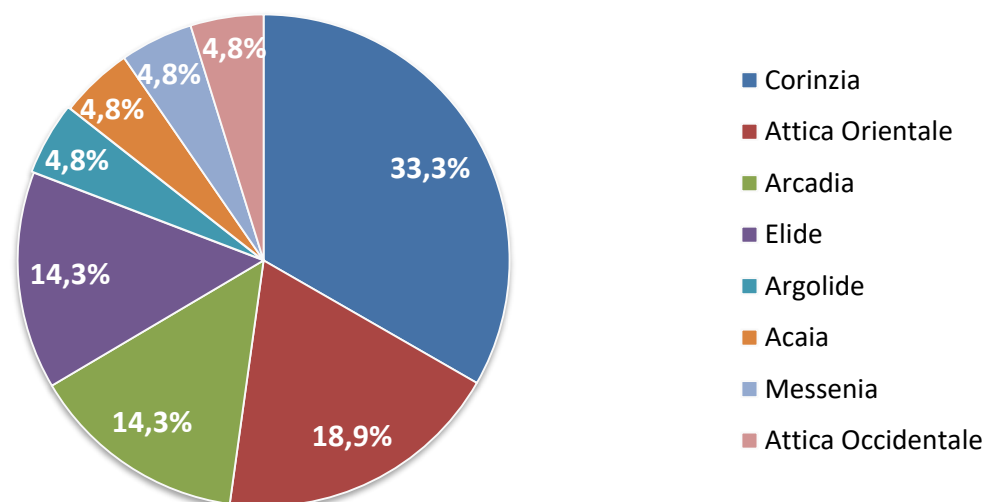
Grandezze osservate	Totale cantine (n=41)	Di cui, certificate (n=21)	Di cui, non certificate (n=20)
<i>Età</i>			
- < 40 anni	9,8%	0,0%	20,0%
- Imprenditori con età compresa tra 40 - 65 anni	78,0%	90,5%	65,0%
- > 65 anni	12,2%	9,5%	15,0%
<i>Esperienza</i>			
- Anni (valore medio) ^a	25,9	24,8	27,0
<i>Livello di istruzione^b</i>			
- Elementare	0,0%	0,0%	0,0%
- Secondaria inf.	0,0%	0,0%	0,0%
- Secondaria sup.	12,2%	19,0%	5,0%
- Terziaria	87,8%	81,0%	95,0%

^a valore espresso in termini di numero di anni di esperienza nel settore vitivinicolo; ^b Classificazione ISTAT dei titoli di studio

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Riguardo la diffusione di certificazioni tra le imprese rilevate, i dati raccolti mostrano che delle 41 cantine, 20 non adottano certificazioni volontarie a fronte di 21 realtà produttive certificate. Considerando esclusivamente le cantine certificate, che rappresentano il 51,2% del totale delle cantine rilevate, queste operano principalmente nel Peloponneso (57,1%) ed in modo particolare in Corinzia dove si concentra un terzo delle imprese che costituiscono il gruppo delle cantine certificate (Fig. 25). In Attica ed in Grecia Occidentale, ricadono rispettivamente, il restante 23,8% e 19,1%, delle cantine certificate. Tra le aziende certificate vi sono principalmente ditte individuali (76,2%) ed in minor misura società (14,3%) e cooperative (9,5%). Sono imprese che vantano una minore esperienza nel settore rispetto alle cantine che costituiscono il campione, essendo queste avviate in media da 30 anni. Dai dati rilevati, emerge che le cantine certificate si caratterizzano per una maggiore dimensione fisica ed economica. Si tratta, infatti, di imprese con il più alto numero di addetti fissi (8) e di volumi di prodotto esitato nel mercato (oltre 350 mila bottiglie). In termini economici le cantine certificate si contraddistinguono per l'elevato valore del fatturato che si attesta mediamente ad un milione di euro (Tab. H1) e con un *range* compreso tra meno di dieci mila euro ed oltre 4,5 milioni di euro.

Figura 25 - Distribuzione geografica delle cantine certificate



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

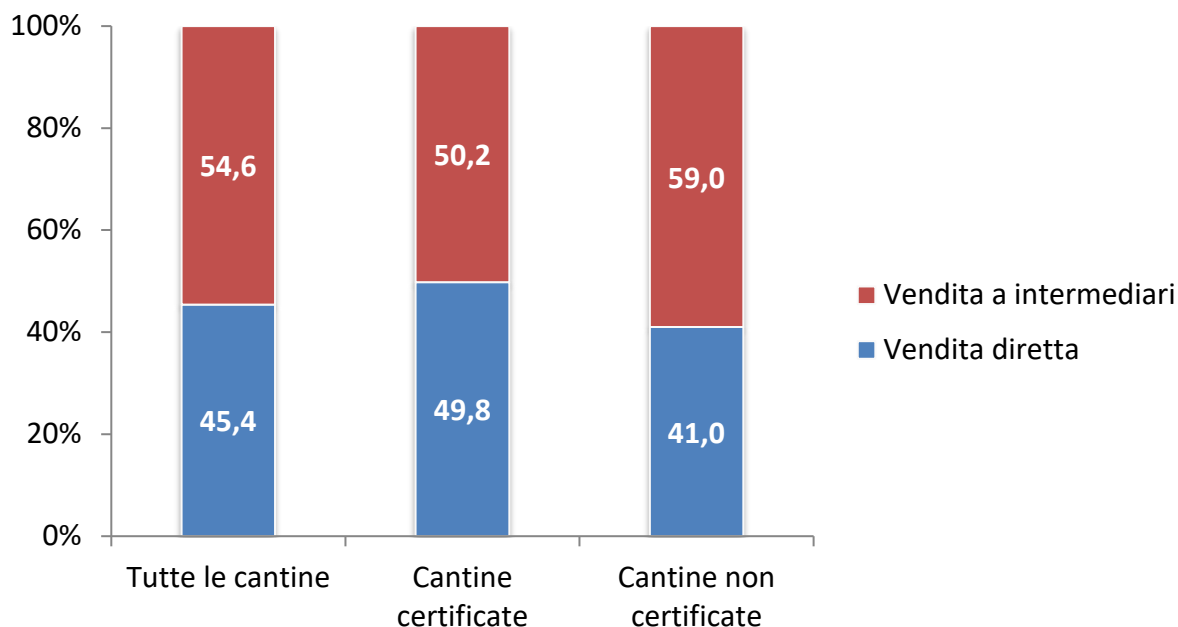
Le cantine che adottano certificazioni volontarie sono gestite da proprietari o *manager* con un'età media di 54 anni, età superiore rispetto alla media registrata per l'intero gruppo, considerando la netta prevalenza di imprenditori con età compresa tra 40 e 65 anni (90,5%). Nonostante un'età media superiore rispetto all'intero gruppo, questi mostrano un'esperienza nel settore inferiore operando nel settore vitivinicolo in media da meno di 25 anni. Riguardo, invece, al livello di istruzione non emergono sostanziali differenze rispetto a quanto rilevato per il gruppo nel suo insieme (Tab. 6).

Con riferimento alle 20 cantine non certificate, queste si caratterizzano per dimensioni fisiche ed economiche più limitate rispetto a quelle certificate. Come è possibile osservare nella Tabella 5, infatti, le cantine si caratterizzano per un numero medio di dipendenti fissi inferiore alla media del gruppo (4 addetti), un più basso volume di prodotto commercializzato (che si attesta a 100 mila bottiglie in media) e un minor valore di fatturato annualmente ottenuto dalle vendite (385 mila euro). Si tratta di imprese gestite da imprenditori che presentano un'età inferiore a quella media del gruppo (circa 52 anni) ma con una più lunga esperienza nel settore (27 anni) (Tab. 6).

L'analisi dei dati rilevati, mostra anche come le cantine greche selezionate, commercializzino il proprio prodotto sia attraverso intermediari, Ho.Re.Ca. e GDO (54,6%), sia direttamente attraverso vendite in azienda ed *on-line* (45,4%). Come si evince dalla

Figura 26, tale differenza è più marcata nel caso delle cantine non certificate. Le cantine rilevate mostrano complessivamente anche una limitata propensione all'export: in media solo il 30,0% circa del prodotto viene conferito nei mercati esteri.

Figura 26 - Distribuzione del prodotto aziendale

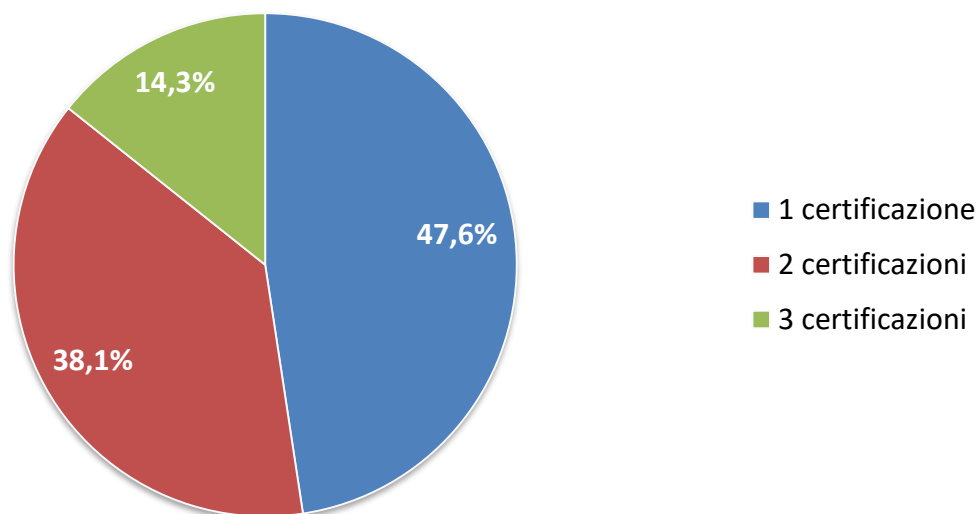


Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

L'orientamento all'export è ancora meno marcato tra le cantine non certificate rispetto alle cantine che adottano certificazioni volontarie, infatti, per queste ultime la quota di prodotto venduto all'estero si attesta al 34,0%, mentre per le prime è pari al 24,0% circa.

Il gruppo di cantine che operano in Grecia adotta mediamente 1,7 certificazioni. Nello specifico, i dati evidenziano che quasi la metà delle cantine certificate adotta solo una certificazione (47,6%), meno frequente è il caso di cantine che implementano due standard volontari (38,1%) o tre certificazioni (14,3%) (Fig. 27). Dai dati emerge anche che le certificazioni ISO 22000 e ISO 9001 sono le più diffuse (12 e 9 certificati, rispettivamente), mentre le certificazioni meno diffuse sono la IFS Food e la GlobalG.A.P. (3 e 2 certificati, rispettivamente) (Fig. 28).

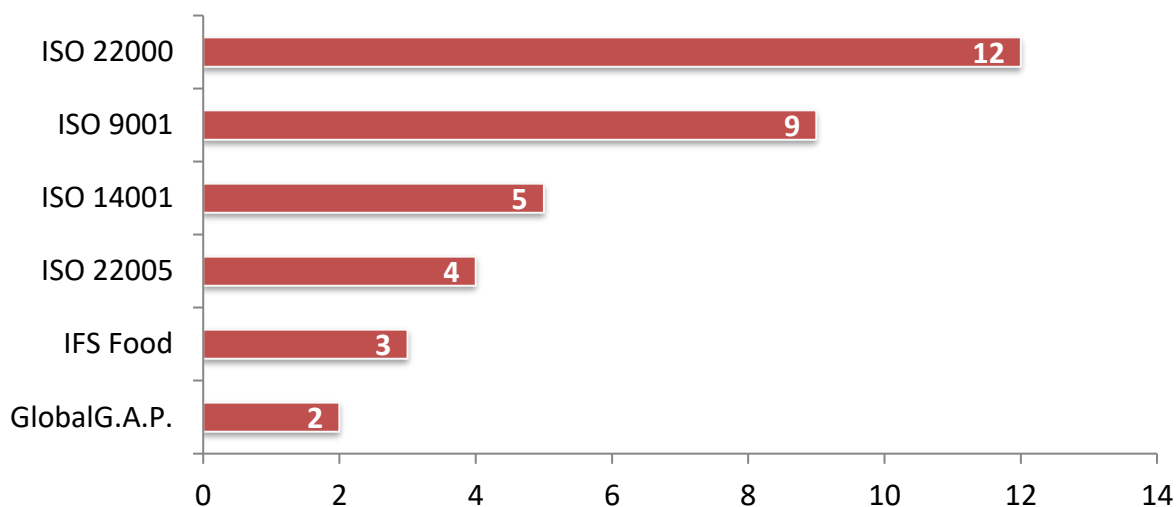
Figura 27 - Numero di certificazioni adottate per cantina



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

L'importanza delle certificazioni ISO 22000 ed ISO 9001 tra le cantine, suggerisce che tra i produttori vinicoli greci intervistati vi è una maggiore attenzione verso gli aspetti legati alla sicurezza alimentare ed ai sistemi per la gestione per la qualità. La minore diffusione, invece, di certificazioni volontarie quali la IFS Food, ad esempio può essere giustificata dal limitato volume di prodotto conferito nei mercati esteri.

Figura 28 - Distribuzione delle certificazioni volontarie tra le cantine certificate



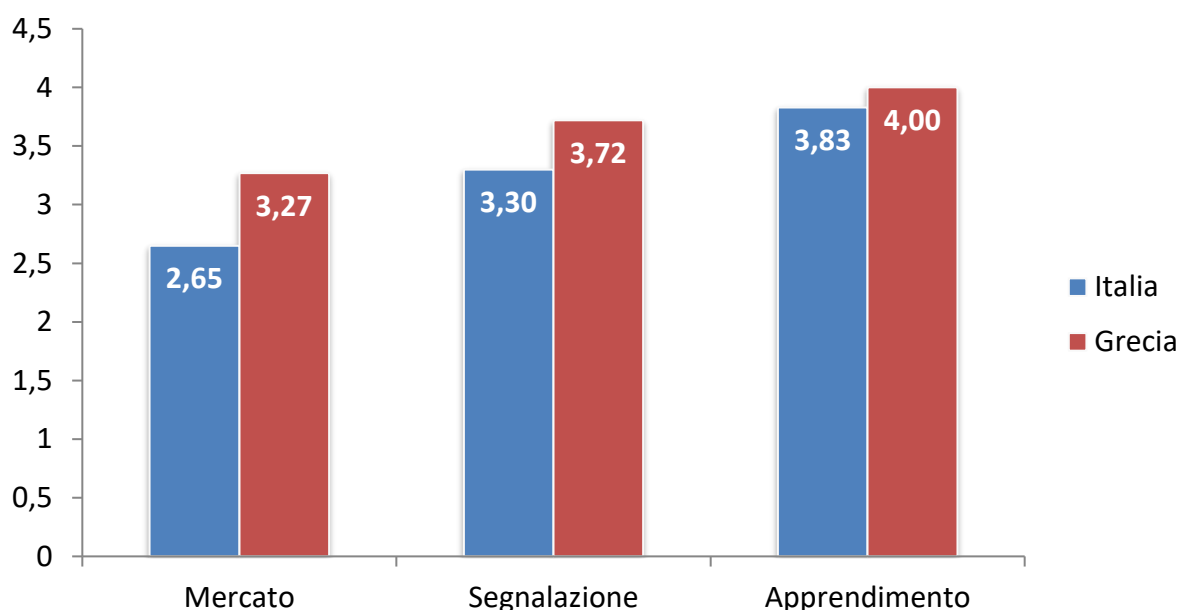
Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

7.3 - Fattori motivazionali che influenzano l'adozione delle certificazioni volontarie

Lo studio degli aspetti motivazionali che guidano proprietari e gestori delle cantine italiane e greche verso l'implementazione di sistemi volontari di certificazione è stato condotto assumendo come modello di riferimento quello proposto da Overdeest e Rickenbach (2006), secondo il quale tale decisione è guidata da fattori che possono essere classificati in tre meccanismi: di mercato, di segnalazione e di apprendimento.

I risultati dell'indagine empirica mostrano che, sia per le cantine italiane, sia per le cantine greche, il principale meccanismo che guida le imprese verso l'adozione di una certificazione volontaria è quello di apprendimento (Fig. 29). Quest'ultimo riunisce motivazioni legate all'acquisizione di conoscenze e capacità in grado di migliorare la qualità del prodotto e rendere più efficienti i processi produttivi. Segue il meccanismo di segnalazione, rispettivamente, con il punteggio di 3,30 per le cantine italiane e 3,72 per le cantine greche, il quale riunisce aspetti reputazionali, normativi e orientati verso il soddisfacimento di specifiche esigenze manifestate dai consumatori finali o più in generale dai clienti.

Figura 29 - Meccanismi che guidano le scelte imprenditoriali



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Infine, il meccanismo di mercato si rivela tra i tre meccanismi considerati, quello meno influenzante la decisione di adottare una certificazione volontaria, specialmente da parte delle cantine italiane (2,65), rispetto a quelle greche (3,27), sottolineando come tale decisione risulti poco dettata da fattori legati agli aspetti di natura economica.

Più in dettaglio e con riferimento al meccanismo di apprendimento i risultati mostrano che mentre per le cantine greche la decisione di adottare certificazioni volontarie è legata alla volontà di migliorare la qualità e la sicurezza del prodotto (4,14), per le cantine italiane il fattore che guida tale scelta è legato alla volontà di migliorare i processi e le procedure interne (3,90) (Tab. 7). L'importanza rilevata per tali fattori, trova riscontro in diversi studi condotti in paesi e settori di attività economica differenti. Il miglioramento della qualità e della sicurezza del prodotto, infatti, è risultato essere una delle principali motivazioni che guidano gli imprenditori neo zelandesi (Gabzdylova et al., 2009), ma anche inglesi (Mensah e Julien, 2011), italiani (Giacomarra et al., 2016) e dello Zimbabwe (Macheka et al., 2013) ad adottare una certificazione volontaria. Di converso, la volontà di migliorare l'efficienza degli impianti e dei processi produttivi è emersa in uno studio condotto in Sicilia sulle imprese vitivinicole (Giacomarra et al., 2016) ed in uno studio condotto in Messico sulle imprese che operano nel settore della trasformazione della carne (Maldonado-Simán et al., 2009).

Tabella 7 - Fattori che influenzano l'adozione di certificazioni: meccanismo di apprendimento

Fattori	Italia		Grecia	
	Media	Dev. St.	Media	Dev. St.
Migliorare i processi e le procedure interne	3,90	1,4108	3,86	1,3148
Migliorare la qualità e la sicurezza del prodotto	3,76	1,5134	4,14	1,0142

La valutazione degli intervistati è espressa secondo un scala Likert a 5 punti (dove 1 corrisponde a "per nulla d'accordo" e 5 a "fortemente d'accordo")

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Con riferimento al meccanismo di segnalazione, i dati riportati in Tabella 8 mostrano un differente atteggiamento degli imprenditori operanti nelle due aree. Alla luce di tali dati emerge, infatti, come tra le principali motivazioni che guidano la decisione di adottare una certificazione volontaria, si rilevi per le cantine italiane il desiderio di garantire il benessere dei consumatori (3,43) e soddisfare le loro esigenze (3,33), nonché quello di migliorare l'immagine della propria azienda (3,33). Simili risultati, sono ottenuti da Giacomarra et al. (2016), sulle imprese vitivinicole in Italia, e da Chen et al. (2015), sulle imprese del settore *food and beverage* in Nuova Zelanda, con particolare riferimento all'attenzione posta dagli imprenditori alla soddisfazione delle esigenze dei clienti emerge anche dagli studi sulle motivazioni che guidano le imprese ad adottare un sistema di gestione per la qualità certificato. Tale risultato è, inoltre, in linea con altre evidenze empiriche risultanti negli studi

di Henson e Holt (2000), Mensah e Julien (2011), Teixeira e Sampaio (2011) e Macheke et al. (2013). La possibilità di migliorare l'immagine aziendale e la propria reputazione attraverso l'adozione di una certificazione volontaria, invece, rappresenta uno dei principali *drivers* per gli imprenditori cinesi (Jin e Zhou, 2011; Zhou et al., 2011) che operano nel comparto delle produzioni ortive e per gli imprenditori spagnoli del settore agro-alimentare (Escanciano e Santos-Vijande, 2014).

Diverse sono, invece, le motivazioni che rientrano nel meccanismo di segnalazione che guidano le imprese greche verso l'adozione di certificazioni volontarie. Come emerge dall'analisi condotta i fattori che maggiormente influenzano la scelta di implementare un sistema di certificazione sono la necessità di soddisfare la domanda di mercato (4,19) e l'esigenza di conformarsi alle normative internazionali (4,14). Quest'ultima motivazione può trovare fondamento nella difficoltà di alcune imprese di imporsi nel mercato internazionale, come emerso dai dati presentati precedentemente (§ 5.1.2). Per le cantine greche, inoltre, risulta poco interessante l'utilizzo delle certificazioni come strumento per la partecipazione a bandi di gara (2,67), viceversa, tale motivazione è stata maggiormente evidenziata dagli imprenditori intervistati in Italia (3,14).

Tabella 8 - Fattori che influenzano l'adozione di certificazioni: meccanismo di segnalazione

Fattori	Italia		Grecia	
	Media	Dev. St.	Media	Dev. St.
Garantire il benessere del consumatore	3,43	1,2479	3,67	1,2780
Soddisfare le esigenze dei consumatori	3,33	1,3904	4,19	0,9808
Migliorare l'immagine aziendale	3,33	1,6228	3,95	1,0235
Conformarsi con le norme internazionali	3,29	1,6475	4,14	1,0623
Partecipare a bandi di gara	3,14	1,8244	2,67	1,3166

La valutazione degli intervistati è espressa secondo un scala Likert a 5 punti (dove 1 corrisponde a "per nulla d'accordo" e 5 a "fortemente d'accordo")

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Riguardo, infine, al meccanismo di mercato, i dati rilevati mostrano come, sia per le cantine greche (3,95), sia per quelle italiane (3,19), la possibilità di accrescere la competitività della propria impresa e la possibilità di acquisire clienti tra la GDO (rispettivamente con 3,62 per la Grecia e 3,00 per l'Italia) rappresentano i più importanti fattori che guidano tale decisione (Tab. 9). Il risultato che emerge è in linea con quanto ottenuto dalle indagini di Dodds et al. (2013) sulle cantine neo zelandesi e di Jin e Zhou

(2011) sulle cooperative agricole cinesi, secondo le quali le imprese risultano maggiormente orientate all'adozione di sistemi di gestione ambientale volontari soprattutto se il loro coinvolgimento nel commercio internazionale è elevato. Tali risultati trovano conferma anche negli studi condotti da Holleran et al. (1999), Jayasinghe-Mudalige e Henson (2007) Jin et al. (2008) e Maldonado-Simán et al. (2009). Tuttavia, esistono anche evidenze empiriche che si scontrano con quanto rilevato e che affermano che la scelta di adottare una certificazione volontaria non è dettata da interessi di natura commerciale (Escanciano e Santos-Vijande, 2014). Per entrambi i campioni di riferimento, la possibilità di fissare un prezzo di vendita più elevato, a seguito dell'adozione di una certificazione, non rappresenta un aspetto di rilevante importanza come evidenziato dai bassi valori ottenuti sia per le cantine che operano in Italia (1,57) sia in Grecia (2,52). Tale evidenza è in linea con quanto riscontrato da Jin e Zhou (2011) secondo i quali le imprese decidono di adottare un sistema di gestione solo nel caso in cui i benefici economici conseguibili superano i costi dell'adozione. Di converso, i risultati ottenuti sono in disaccordo con quanto rilevato dagli studi svolti da Zhou et al., (2011) in Cina e da Ragasa et al., (2013) nelle Filippine, i quali mostrano una relazione positiva tra la propensione ad adottare una certificazione volontaria e la possibilità di ricevere un premio di prezzo o fissare un prezzo di vendita più elevato rispetto ai prodotti non certificati.

Tabella 9 - Fattori che influenzano l'adozione di certificazioni: meccanismo di mercato —

Fattori	Italia		Grecia	
	Media	Dev. St.	Media	Dev. St.
Accrescere la competitività dell'azienda	3,19	1,5690	3,95	0,9735
Commercializzare con la GDO estera	3,00	1,9235	3,62	1,4655
Aumentare la quota di mercato estero	2,81	1,8335	3,24	1,2209
Commercializzare con la GDO nazionale	2,76	1,8683	3,38	1,3956
Ridurre i costi di gestione	2,67	1,4944	3,14	1,4243
Aumentare la quota di mercato nazionale	2,52	1,7782	3,00	1,1832
Fissare un prezzo di vendita del prodotto più elevato	1,57	1,1212	2,52	1,0779

La valutazione degli intervistati è espressa secondo un scala Likert a 5 punti (dove 1 corrisponde a "per nulla d'accordo" e 5 a "fortemente d'accordo")

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

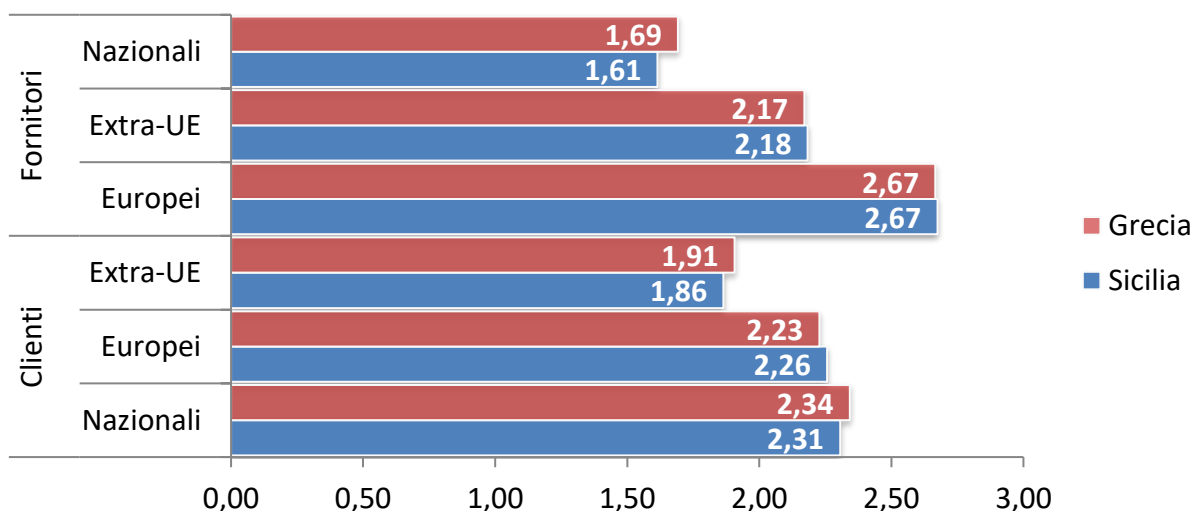
7.4 - Il ruolo degli stakeholders

L'analisi dell'influenza esercitata dalle parti interessate sulla decisione di adottare standard volontari da parte delle imprese vitivinicole oggetto di studio, è stata condotta,

come evidenziato in precedenza, avvalendosi della Teoria degli *Stakeholder*. In particolare, si è proceduto secondo la classificazione suggerita da Park e Gahuri (2015) che prevede la distinzione degli *stakeholders* in parti interessate primarie e secondarie. Le parti interessate primarie, sono rappresentate da soggetti esterni, che comprendono i partner commerciali (quali clienti e fornitori), e soggetti interni che, invece, comprendono manager, dipendenti e soci. Tra le parti interessate primarie vi sono anche le istituzioni ed i governi i quali attraverso le politiche adottate possono influenzare le decisioni imprenditoriali. Le parti interessate secondarie, invece, sono esclusivamente di natura esterna e sono costituite dai competitors, dai Media, dalle comunità e da altri soggetti in grado di esercitare una potenziale influenza sulle scelte intraprese dalle imprese.

Per quanto riguarda le parti interessate primarie esterne, è possibile notare come, in linea generale, tali pressioni sono poco avvertite, sia da parte degli imprenditori italiani, sia da quelli greci. Tra questi *stakeholders*, risulta una discreta influenza da parte dei fornitori, ed in particolare di quelli che operano all'interno dell'Unione Europea, sia in Italia, sia in Grecia (2,67, rispettivamente), mentre meno avvertita è la pressione esercitata dai clienti nazionali (2,34 e 2,31, rispettivamente, per le cantine italiane e greche) (Fig. 30).

Figura 30 - Pressione delle parti interessate primarie esterne



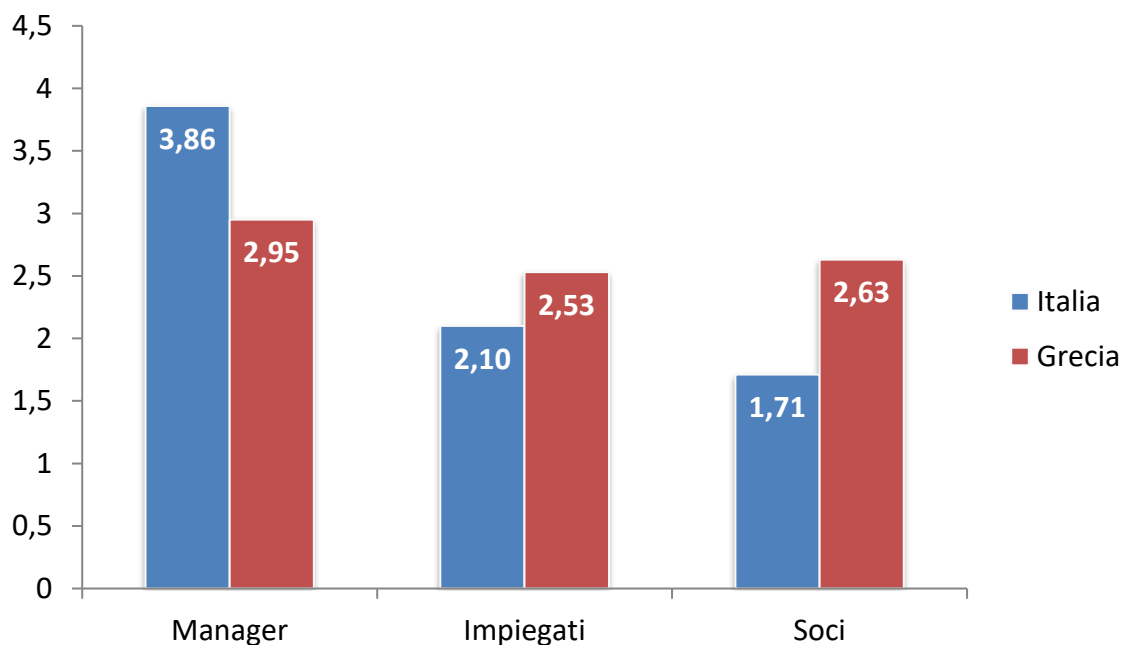
Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Tali risultati contrastano con quelli ottenuti da Galati et al. (2015c) nel loro studio sulle imprese spagnole e italiane che operano nel settore della pesca e dell'acquacoltura e che adottano la certificazione FOS (Friend Of the Sea) dove la pressione più importante proviene

dai clienti nazionali e dell'UE (e solo in secondo luogo da parte dei fornitori). Si tratta, infatti, di aziende che commercializzano la produzione aziendale quasi totalmente attraverso la grande distribuzione organizzata. Anche Qi et al. (2011) in uno studio condotto in Cina con riferimento alla diffusione della certificazione volontaria ISO 14001, evidenziano una maggiore pressione esercitata dai clienti stranieri, piuttosto che da quelli locali.

Come mostra la Figura 31 le pressioni esercitate da parte degli *stakeholders* primari interni svolgono un ruolo rilevante nella decisione di adottare uno standard volontario di qualità o ambientale. Il ruolo svolto dagli stessi manager delle imprese si rivela il più determinante tra tutte le parti interessate considerate, sia per l'Italia (3,86), sia per la Grecia (2,95).

Figura 31 - Pressione delle parti interessate primarie interne



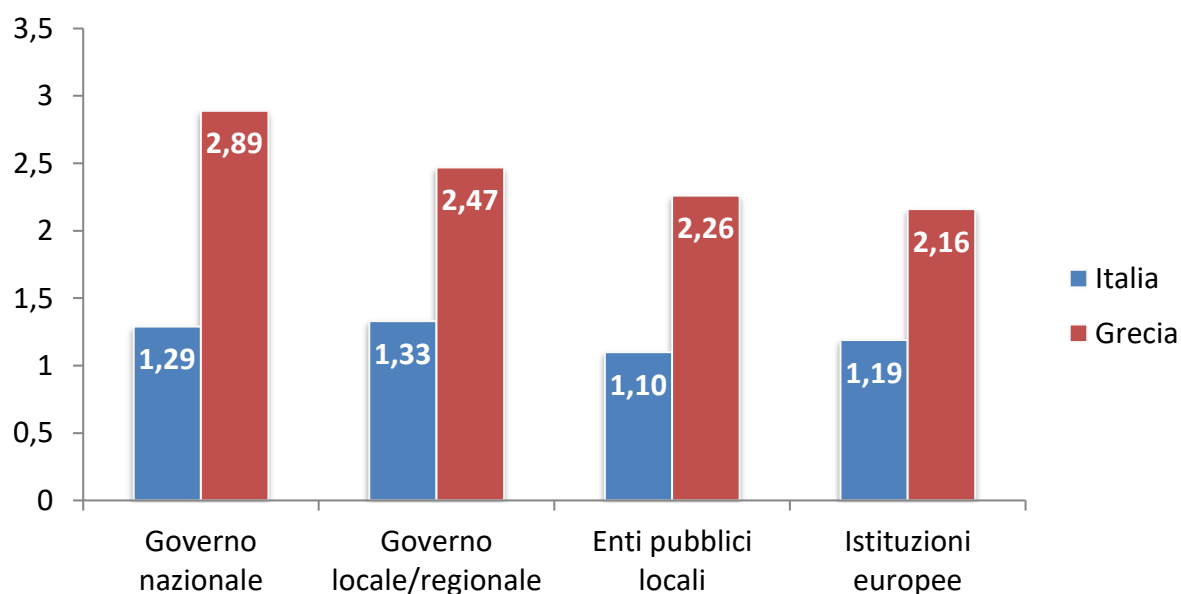
Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Un simile risultato emerge anche dagli studi condotti negli Stati Uniti da Silverman et al. (2005) e Cordano et al. (2010), dove la decisione di adottare sistemi per la gestione ambientale sostenibile da parte delle cantine è principalmente guidata dall'influenza dei fattori interni alle imprese ed in particolare dall'influenza dei manager. La percezione positiva da parte di imprenditori e manager sui possibili vantaggi conseguibili dall'implementazione di certificazioni volontarie (Galati et al., 2015c; Jin e Zhou, 2011) e la loro responsabilità sociale (Dodds et al., 2013), rappresentano, infatti, alcuni dei più

frequenti fattori interni che guidano le decisioni strategiche delle imprese. Minore, invece, risulta la pressione esercitata da parte dei soci (2,63 e 1,71, rispettivamente, per le cantine greche e le cantine italiane) e dei dipendenti (per la Grecia è stato rilevato un valore di 2,53, mentre in Italia di 2,10). La scarsa pressione esercitata verso la scelta di adottare una certificazione volontaria, in particolar modo da parte dei dipendenti, può rivelarsi, come nel caso riportato da Mensah e Julien (2011), uno dei principali ostacoli all'implementazione di standard volontari, motivato dal fatto che una tale introduzione rappresenta in genere un aumento del carico di lavoro per gli impiegati.

L'indagine svolta mostra come la pressione esercitata dalle parti interessate, quali governi ed istituzioni locali, nazionali ed internazionali, sia avvertita solo dalle imprese greche, mentre quasi totalmente ignorate da quelle italiane (Fig. 32).

Figura 32 - Pressione delle parti interessate governative

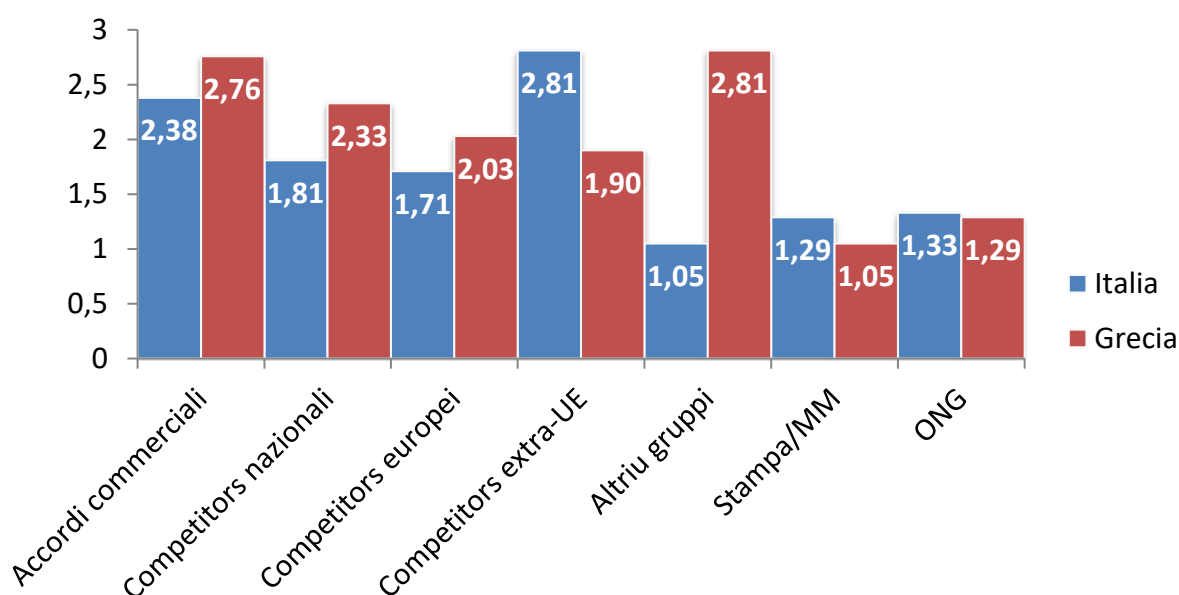


Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Tra le parti interessate secondarie, nel caso dell'Italia la pressione più significativa viene esercitata dai *competitors* extra-UE (2,81) seguita dagli accordi commerciali siglati con determinate nazioni o aree geografiche (2,38), evidenziando come queste imprese siano maggiormente orientate verso i mercati più distanti geograficamente. In Grecia, invece, l'influenza esercitata dalle *lobby* della società civile, industriali ed altre (2,81) e dagli accordi commerciali (2,76) rappresentano le pressioni maggiormente avvertite nella scelta di adottare una certificazione volontaria. L'importanza della pressione esercitata dagli accordi

commerciali con determinati paesi viene rilevata, sebbene meno intensamente, anche da parte delle imprese della pesca e dell'acquacoltura indagate da Galati et al. (2015c) (Fig. 33). La pressione esercitata da parte delle *lobby* risulta per nulla avvertita dalle imprese italiane (1,05), così come quella esercitata dalla stampa o dai *Mass Media* (1,29). In Grecia invece, *Mass Media* (1,05) ed Organizzazioni Non Governative (ONG) (1,29) rappresentano le parti interessate che esercitano una minore influenza, contrariamente ai dati ottenuti da Galati et al. (2015c) dai quali emerge, invece, una forte influenza da parte della stampa e degli altri mezzi di diffusione di massa.

Figura 33 - Pressione delle parti interessate secondarie



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

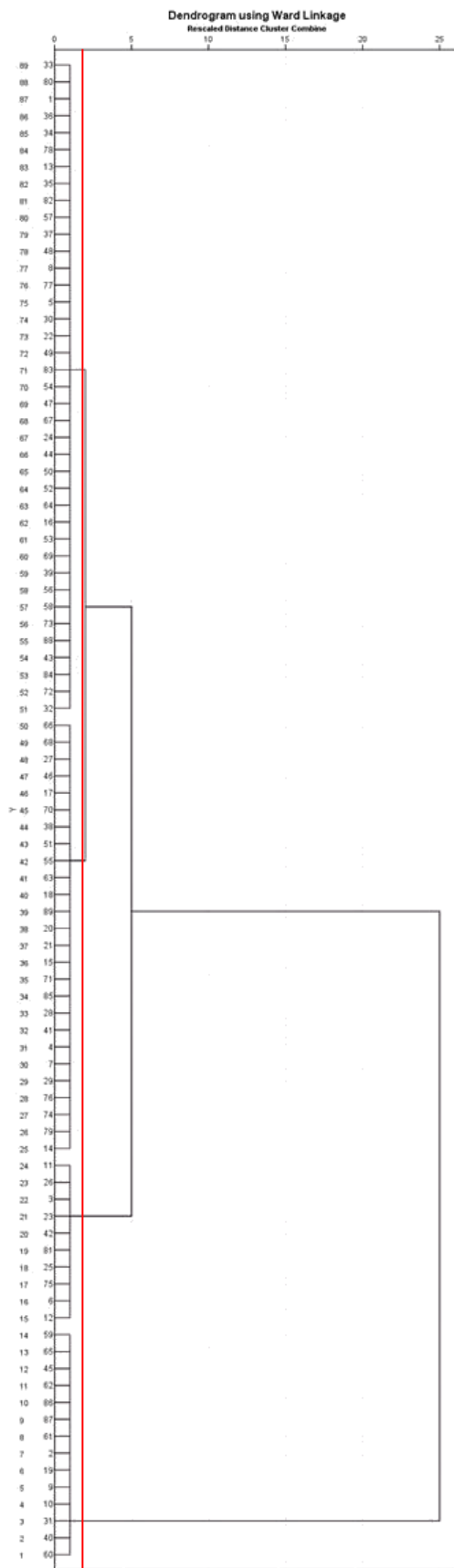
7.5 – I modelli organizzativi delle imprese rilevate

Al fine di individuare l'esistenza di modelli organizzativi specifici nei due gruppi di imprese operanti nel settore vitivinicolo delle due aree oggetto di indagine, è stata effettuata una *cluster analysis* sulla base di alcune caratteristiche quantitative delle cantine e dei *manager* o proprietari.

7.5.1 - Il caso italiano

Il dendrogramma ottenuto attraverso il metodo descritto nella sezione della metodologia e riportato in Figura 34 fornisce un'illustrazione grafica della soluzione che prevede 4 cluster.

Figura 34 - Dendrogramma dell'analisi dei cluster del campione siciliano



Fonte: nostra elaborazione su dati rilevati

L'asse delle ascisse riporta il valore della distanza euclidea quadratica tra i gruppi, mentre quello delle ordinate riporta il numero identificativo delle cantine osservate e raggruppate secondo il metodo di Ward. Ogni *cluster* comprende rispettivamente 39, 14, 10, e 26 cantine. I quattro gruppi mostrano, per ogni variabile osservata, i valori medi riportati in Tabella 10.

Tabella 10 - Cluster ottenuti e valori medi delle variabili

Gruppo	N	Istruzione	Impiegati	Età addetti	CQ	CA	Fiere	Vendita diretta
1	39	3,92	4,41	13,87	0,13	0,08	3,67	11,13
2	14	3,86	5,79	170,64	0,29	0,07	5,57	22,00
3	10	3,30	4,00	37,10	0,40	0,30	3,10	80,50
4	26	3,92	8,04	45,92	0,31	0,23	3,62	12,30
Totale	89	3,84	5,64	50,50	0,24	0,15	3,89	20,98

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Un'analisi della varianza ad una via (ANOVA) è stata svolta al fine di testare le differenze tra le medie delle variabili, in particolare, la Tabella 11 mostra i risultati dell'analisi della varianza tra i gruppi e all'interno di ogni gruppo, i valori di F e la significatività.

Tabella 11 - Analisi della varianza

	Cluster Media dei quadrati tra i gruppi	df	Errore Media dei quadrati nei gruppi	df	F	Sig.
Istruzione	1,123	3	0,146	85	7,678	0,000
Impiegati	78,580	3	42,479	85	1,850	0,144
Età cantina	85581,309	3	195,298	85	438,209	0,000
CQ	0,297	3	0,178	85	1,665	0,181
CA	0,229	3	0,123	85	1,872	0,140
Fiere	16,576	3	10,649	85	1,557	0,206
Vendita diretta	13727,186	3	208,075	85	65,972	0,000

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

I risultati evidenziano che i quattro gruppi sono statisticamente differenti e che tre variabili sono statisticamente significative al livello del 99,0%. Nello specifico, la variabile "Età delle cantine" è quella che maggiormente influenza il profilo dei gruppi (F=438,2),

seguita dalla variabile “Vendita diretta” (F=65,9) e “Livello di istruzione dei manager” (F=7,6).

Le cantine appartenenti al gruppo 1 (39 unità) sono quelle di minori dimensioni dal punto di vista economico, in quanto il loro fatturato medio si attesta ad un milione di euro (il valore più basso tra quelli osservati nei quattro *cluster*). Queste cantine, per lo più di recente costituzione, sono gestite da imprenditori o manager con un elevato livello di istruzione ed una buona conoscenza delle lingue straniere. Tali cantine si caratterizzano per un basso numero di certificazioni volontarie adottate, vendono il proprio prodotto principalmente attraverso intermediari (grossisti e distributori) ed hanno il più marcato orientamento all'*export* considerato che oltre il 45,0% della loro produzione viene conferita all'estero.

Il secondo *cluster* (14 unità) comprende le cantine con la più elevata esperienza nel settore vitivinicolo. Si tratta principalmente di aziende ereditate attraverso un processo di transizione verticale, che operano nel mercato da oltre cento anni. Si caratterizzano per un basso numero di certificazioni, un'elevata partecipazione a fiere, esibizioni ed eventi legati alla promozione e pubblicizzazione dei prodotti vitivinicoli, sia in Italia, sia all'estero. Ciò si riflette sulla buona propensione all'*export* (quasi il 45,0% delle bottiglie è venduta nei mercati esteri), di converso presentano il più basso valore dell'indice di produttività del lavoro, evidenziando una bassa efficienza nell'organizzazione aziendale.

Il *cluster* numero tre (10 unità) si caratterizza per la minore dimensione media delle cantine, sia in termini di numero di impiegati (in media 4 per azienda), sia di volume prodotto (in media poco meno di 140 mila bottiglie/anno). Si tratta di cantine gestite dagli imprenditori più anziani e con il più basso livello di istruzione e conoscenza delle lingue straniere. Tali cantine emergono tra gli altri gruppi per il maggior numero di certificazioni volontarie adottate, sia per la gestione della qualità, sia per la gestione ambientale. Non partecipano a fiere vinicole molto frequentemente, destinano la produzione principalmente al mercato nazionale (solo il 23,0% del loro fatturato è generato dalla vendita nei mercati esteri) e commercializzano in larga parte il prodotto attraverso la vendita diretta (l'80,0%).

Le cantine incluse nel cluster 4 (26 unità) sono quelle di maggiori dimensioni sia in termini fisici di forza lavoro (8 impiegati fissi in media) e di volume prodotto (oltre 600 mila bottiglie prodotte) sia economici in termini di fatturato (oltre 3 milioni di euro in media). Sono gestite da giovani imprenditori o *manager* (l'età media è inferiore ai 50 anni) con un elevato livello di istruzione (quasi tutti sono laureati) ed una buona conoscenza di lingue straniere. Queste

cantine hanno il più elevato valore dell'indice di produttività del lavoro, mostrando probabilmente una efficiente organizzazione aziendale. Il canale di vendita maggiormente utilizzato per conferire la produzione sul mercato è quella Ho.Re.Ca o dei negozi specializzati come le enoteche, sia nel mercato nazionale, sia in quello estero (considerato che oltre il 40,0% del vino prodotto giunge nei mercati stranieri). Rispetto alle cantine incluse nei *cluster* precedentemente analizzati, queste mostrano una buona propensione verso l'adozione di certificazioni volontarie.

7.5.2 - Il caso greco

Il dendrogramma illustrato in Figura 35 riproduce graficamente la soluzione della *cluster analysis* la quale consiste in 4 gruppi. Anche in questo caso l'asse delle ascisse riporta il valore della distanza euclidea quadratica tra i gruppi e quello delle ordinate il numero che identifica ciascuna delle cantine osservate e raggruppate secondo il metodo di Ward. I *cluster* ottenuti comprendono rispettivamente 11, 7, 6 e 17 unità.

Per ciascuno dei quattro gruppi vengono riportati i valori medi per ogni variabile osservata (Tab. 12).

Tabella 12 - Cluster ottenuti e valori medi delle variabili

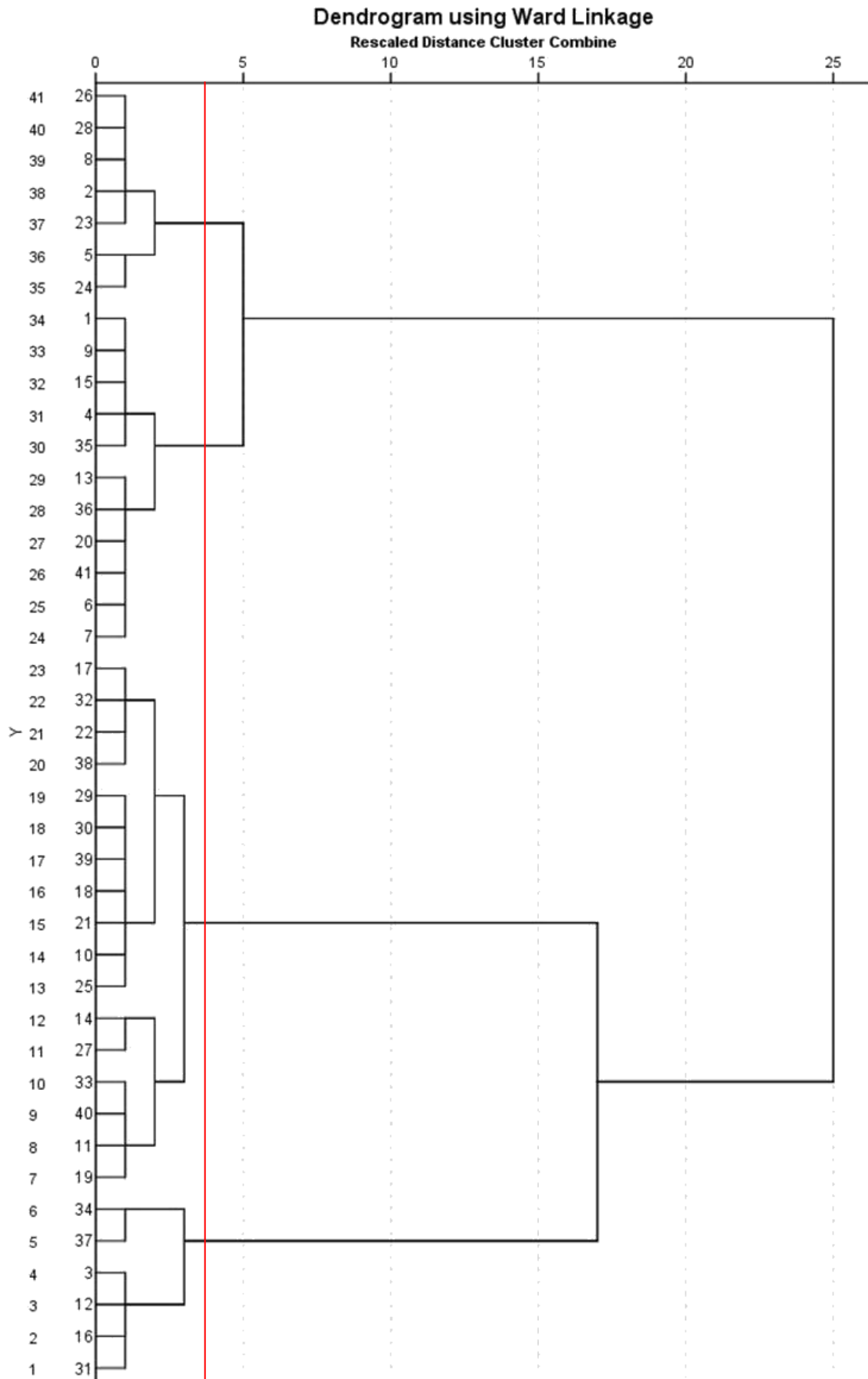
Gruppo	N	Istruzione	Impiegati	Età cantina	CQ	CA	Fiere	Vendita diretta	Esp. export
1		3,90	6,09	21,54	0,72	0,27	2,09	61,27	14,36
2		3,57	4,57	21,71	0,43	0,00	2,00	98,57	5,00
3		4,00	7,33	92,00	0,50	0,17	1,83	34,17	32,83
4		3,94	6,59	23,76	0,41	0,17	2,17	17,06	14,70
Totale		3,88	6,22	32,80	0,51	0,17	2,07	45,34	15,61

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

L'analisi della varianza ad una via (ANOVA) condotta al fine di testare le differenze tra le medie delle variabili è mostrata in Tabella 13.

I risultati evidenziano che i quattro gruppi sono statisticamente differenti e che quattro variabili sono statisticamente significative al livello del 99,0% ed una al 95,0%.

Figura 35 - Dendrogramma dell'analisi dei cluster del campione greco



Fonte: nostra elaborazione su dati rilevati

Nello specifico, la variabile “Vendita diretta” è quella che maggiormente influenza il profilo dei gruppi (F=68,4), seguita dalla variabile “Età delle cantine” (F=53,0), dalla variabile che esprime l’esperienza nell’attività di commercio all’estero (F=6,2) ed infine da “Livello di istruzione dei manager” (F= 2,8).

Tabella 13 - Analisi della varianza

	Cluster		Errore		F	Sig.
	Media dei quadrati tra i gruppi	df	Media dei quadrati nei gruppi	df		
Istruzione	0,826	3	3,565	85	2,857	0,050
Addetti fissi	28,950	3	962,074	85	0,371	0,774
Età cantina	24669,224	3	5731,215	85	53,087	0,000
CQ	0,730	3	9,514	85	0,947	0,428
CA	0,319	3	5,486	85	0,718	0,548
Fiere	0,567	3	46,213	85	0,151	0,928
Vendita diretta	36973,549	3	6665,671	85	68,411	0,000
Esp. export	2598,848	3	5110,908	85	6,271	0,001

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Le cantine incluse nel primo *cluster* (11 unità) si caratterizzano per essere, da un lato quelle con la minore esperienza nel settore vitivinicolo tra le imprese del gruppo (essendo in attività in media da 21 anni), dall’altro, quelle con il fatturato medio più elevato (940 mila euro) pur non producendo un cospicuo numero di bottiglie (solo 170 mila). Esse mostrano anche un notevole valore dell’indice di produttività del lavoro, che può essere legato sia ad una buona efficienza dei sistemi produttivi, sia alla maggiore qualità del prodotto il quale può essere venduto a prezzi più elevati rispetto alla media. Tale ipotesi è in parte sostenuta dal più alto numero di certificazioni volontarie adottate da queste cantine, il quale mette in luce il loro orientamento verso la produzione di qualità. Si tratta di imprese molto presenti ad eventi e fiere vinicole, specialmente nel contesto internazionale, evidenziando la volontà migliorare la propria *export performance* (che attualmente genera solo il 30,0% del fatturato complessivo). I *manager* che conducono tali cantine, si caratterizzano per una buona conoscenza di lingue straniere e per un’età media tra le più elevate del campione.

Le cantine del secondo *cluster* (7 unità) sono quelle che si distinguono per le minori dimensioni fisiche ed economiche. Esse, infatti, presentano il minor numero di impiegati fissi (meno di 5), la minore produzione (circa 77 mila bottiglie prodotte ogni anno) ed il più esiguo fatturato (inferiore a 280 mila euro). Sono principalmente cantine di nuova

costituzione, gestite da *manager* ed imprenditori con un basso livello di istruzione e con la minore conoscenza di lingue straniere. A questo gruppo appartengono anche le imprese con la minore propensione verso l'adozione di certificazioni volontarie ma con la più alta partecipazione a fiere vinicole nazionali. Il loro modesto orientamento all'*export* (solo il 7,0% del fatturato è generato da vendite nei mercati stranieri) è confermato sia dalla loro bassissima partecipazione ad eventi internazionali, dall'elevatissimo volume di prodotto venduto direttamente (circa il 99,0%) e dalla loro breve esperienza maturata nelle attività commerciali con *partner* stranieri (esportano solo da cinque anni in media). Infine, queste cantine si caratterizzano anche per il più basso valore di produttività del lavoro, il che lascia presagire una bassa efficienza dell'organizzazione aziendale.

Il terzo *cluster* (6 unità), si contraddistingue per la minore età media di imprenditori e *manager* (inferiore ai 50 anni) e per il loro elevato livello di istruzione (tutti gli intervistati sono laureati) e conoscenza delle lingue straniere. Si tratta di cantine con la maggiore esperienza nel settore e con la maggiore dimensione fisica, sia misurata in termini di forza lavoro (in media per ogni cantina vi sono oltre 7 impiegati fissi) sia in termini di volume prodotto (quasi 650 mila bottiglie di vino prodotte). Tra le imprese del gruppo è abbastanza diffusa l'adozione di certificazioni volontarie sia ambientali sia di qualità. Dal punto di vista commerciale, le cantine appartenenti a questo gruppo prediligono vendere il proprio prodotto attraverso intermediari e soprattutto nel mercato nazionale, nonostante non partecipino con un'elevata frequenza ad eventi nazionali legati al vino. Si tratta, infine, di cantine caratterizzate da un valore dell'indice *Labour Productivity* elevato rispetto alla media dell'intero campione, evidenziando una elevata efficienza organizzativa.

Il quarto ed ultimo *cluster* (17 unità), è costituito da imprese di medie dimensioni e presenti sul mercato da oltre 23 anni. Sono gestite dagli imprenditori più anziani (oltre 54 anni di età in media). Tali cantine si caratterizzano per una scarsa propensione all'adozione di certificazioni volontarie ed un'elevata presenza alle fiere (sia in Grecia, sia all'estero). Pur non vantando una lunga esperienza negli scambi sul mercato internazionale, si caratterizzano per uno dei valori più elevati di *Export Intensity* (33,0%) vendendo il prodotto aziendale prevalentemente attraverso intermediari ed il canale Ho.Re.Ca. (83,0%).

7.6 - Effetti dell'adozione delle certificazioni volontarie

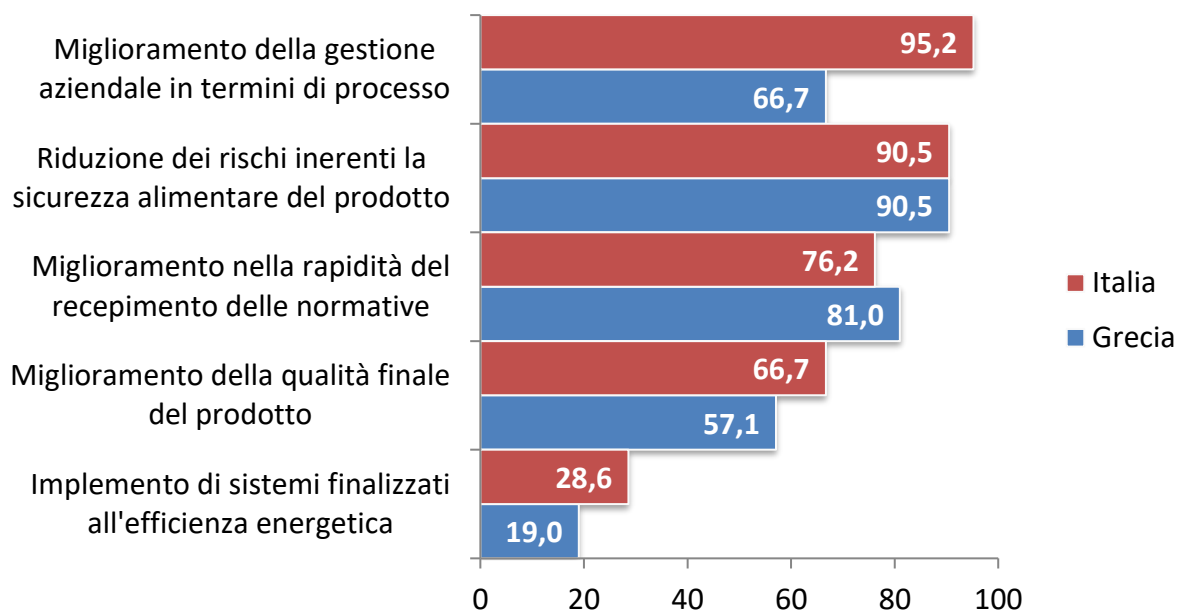
Al fine di illustrare ed analizzare gli effetti prodotti dall'adozione di *standard* volontari da parte delle cantine italiane e greche oggetto di indagine, si segue la classificazione suggerita da Sampaio et al. (2009), secondo la quale, questi impatti possono essere distinti in interni ed esterni.

7.6.1 - Effetti interni

Tra gli effetti interni, che ricordiamo essere quelli che si manifestano internamente alle imprese, come ad esempio sui processi gestionali ed organizzativi, si rileva, in modo particolare in Italia, il raggiungimento di una maggiore efficienza dei processi produttivi (95,2%) seguito dalla riduzione dei rischi legati alla sicurezza alimentare del prodotto (90,5%). Tali risultati confermano quanto riscontrato da Kafetzopoulos e Gotzamani (2014) secondo i quali, l'adozione della certificazione volontaria ISO 9001 comporta un miglioramento della performance operativa in termini di costi, flessibilità e produttività tra le imprese greche del settore alimentare. Un simile risultato è ottenuto da Mensah e Julien (2011) in un'indagine condotta tra le imprese food del Regno Unito che evidenzia una maggiore efficienza delle procedure raggiunta a seguito dell'adozione delle certificazioni volontarie ISO 22000, BRC e IFS. Chen et al. (2015), in Cina, e Macheke et al. (2013), in Zimbabwe, invece, sottolineano una maggiore capacità di assicurare la tracciabilità dei prodotti. La riduzione dei rischi inerenti la sicurezza alimentare dei prodotti risulta essere il beneficio maggiormente rilevato tra gli imprenditori greci (90,5%) i quali riconoscono anche una maggiore rapidità nel recepire le normative vigenti in materia di ambiente e sicurezza alimentare (81,0%) (Fig. 36). Tale evidenza empirica trova conferma negli studi condotti da Chen et al. (2015) in Cina e da Macheke et al. (2013) in Zimbabwe, dai quali emerge che a seguito dell'adozione di una certificazione volontaria è stata rilevata una crescita del livello di conoscenza e competenza dei dipendenti. I dati evidenziano come tra i produttori vinicoli italiani, la certificazione volontaria rappresenta non solo uno strumento per rendere più efficienti i processi produttivi e controllare e garantire un livello di sicurezza alimentare superiore, ma si rivela utile anche per migliorare la qualità del prodotto e la capacità di recepire le normative. In Grecia, invece, gli imprenditori sembrano avere una minore necessità di migliorare gli aspetti legati alla gestione dell'attività produttiva, probabilmente perché trattasi mediamente di imprese di minori dimensioni.

L'incremento del livello qualitativo dei prodotti (Kafetzopoulos e Gotzamani, 2014; Handschuch et al., 2013; Karaman et al., 2012) o la riduzione del volume di prodotto da ritirare dal mercato (Aggelogiannopoulos et al., 2007), rilevati anche in altri studi, è stato riscontrato nel 66,7% dei casi tra le imprese italiane, mentre in Grecia tale frequenza è più bassa (57,1%); in entrambi i casi, invece, il miglioramento dell'efficienza energetica degli impianti è stato rilevato con una minore frequenza, probabilmente perché le certificazioni dei sistemi di gestione dell'energia (come ad esempio lo standard ISO 50001) sono meno diffuse tra le aziende del campione.

Figura 36 - Benefici interni



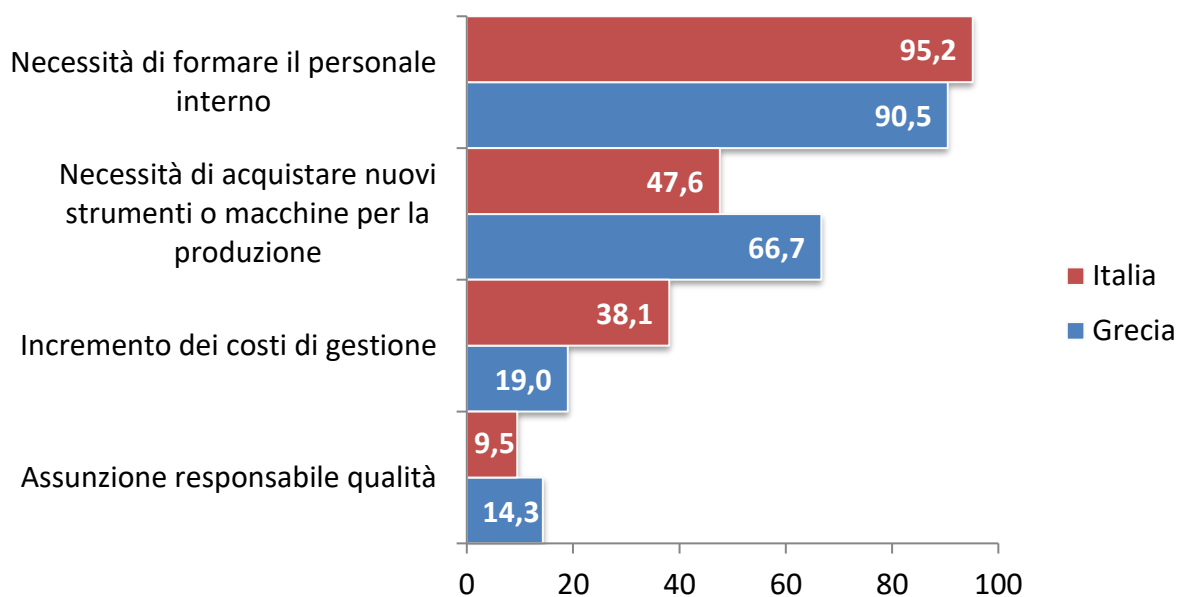
Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Oltre agli effetti positivi sulla performance organizzativa e sul livello qualitativo dei prodotti sopra menzionati, l'adozione di una certificazione volontaria può comportare per le imprese sia un incremento generale dei costi di gestione degli impianti, sia la necessità di dover effettuare degli investimenti in risorse umane o fisiche per sopperire a delle carenze in organico ed ottenere i requisiti richiesti dalla certificazione.

Dall'indagine condotta risulta come, sia tra le cantine italiane, sia tra quelle greche, è emersa, a seguito dell'adozione delle certificazioni volontarie, la necessità di formare il personale interno al fine di fornire conoscenze e competenze tecniche necessarie per l'implementazione e la verifica dei sistemi di gestione aziendale legati sia alla qualità che all'ambiente (tale effetto è stato rilevato nel 95,2% delle cantine italiane e nel 90,5% delle

cantine greche) evidenziando la scarsa diffusione di personale formato. Tuttavia, questa scelta è stata preferita al ricorso ad un responsabile esterno per il controllo della qualità (rispettivamente, nel 14,3% dei casi in Grecia e nel 9,5% in Italia). Un risultato simile è emerso dallo studio di Aggelogiannopoulos et al. (2007) con riferimento alle cantine elleniche dal quale emerge un elevato impatto dei costi relativi alle consulenze esterne ed alle attività di formazione dei dipendenti. Per due terzi delle cantine greche, inoltre, è emersa la necessità di adeguare i propri impianti (66,7%). Più in generale, l'implementazione di certificazioni volontarie ha comportato maggiori costi di gestione in particolare tra le cantine italiane (38,1%) rispetto a quelle greche (19,0%) (Fig. 37). I costi legati all'implementazione ed alla certificazione di un sistema di gestione della qualità degli alimenti (come lo standard ISO 22000), tra i quali la formazione degli impiegati, rappresenta la principale spesa alla quale vanno incontro anche le imprese portoghesi indagate da Teixeira e Sampaio (2011) alla quale seguono i costi per il mantenimento della certificazione ed i costi per l'acquisto di nuove strumentazioni.

Figura 37 - Oneri e costi



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

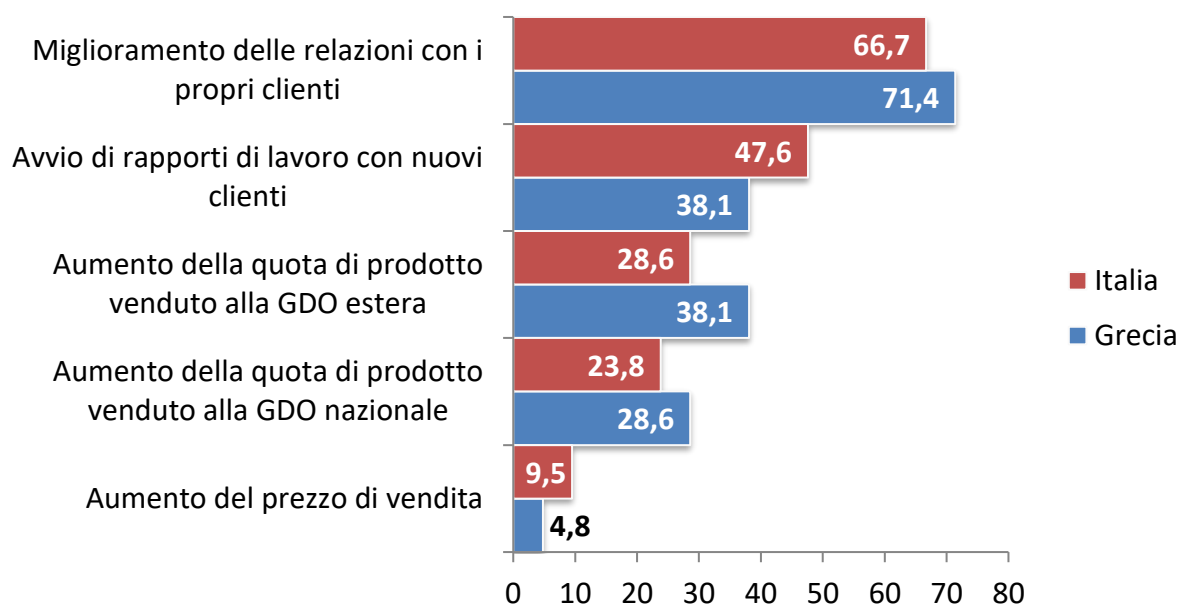
Anche per le imprese neo zelandesi che operano nel settore *food and beverage* osservate da Chen et al. (2015) è emerso un aumento dei costi di produzione a seguito dell'adozione di un sistema di gestione della qualità volontario, in particolare dallo studio emerge un aumento dei costi per la gestione dei laboratori, i costi per il mantenimento della documentazione relativa alla certificazione e per la formazione dei lavoratori.

7.6.2 - Effetti esterni

Gli impatti esterni riguardano, invece, quegli effetti che si riflettono sulle attività di vendita, di *marketing* e di comunicazione. A seguito dell'implementazione di uno *standard* volontario, la maggior parte degli imprenditori intervistati ha registrato un miglioramento del rapporto con i propri clienti (tale effetto è stato rilevato dal 71,4% dei rispondenti in Grecia e dal 66,7% degli intervistati in Italia), mentre un minor numero di imprenditori ha confermato di aver intrapreso rapporti commerciali con nuovi clienti (il 47,6% degli imprenditori italiani ed il 38,1% di imprenditori greci) (Fig. 38). Tali risultati emergono anche nello studio condotto da Chen et al. (2015) dal quale emerge una maggiore abilità di attrarre nuovi clienti e di mantenere i rapporti con quelli esistenti da parte delle imprese neozelandesi che hanno adottato un sistema di gestione per la qualità e la sicurezza alimentare non obbligatorio. Risultati simili sono stati ottenuti anche in altri studi precedentemente condotti (Mensah e Julien, 2011; Teixeira e Sampaio, 2011; Abdi et al., 2008). Dora et al. (2013), invece, nel loro studio sulle imprese agro-alimentari operanti in tre differenti Paesi europei (Ungheria, Germania e Belgio) hanno rilevato un calo delle segnalazioni e dei reclami provenienti dai clienti; questo, oltre a significare un miglioramento della qualità dei prodotti, contribuisce al miglioramento del rapporto tra imprese e clienti finali. A livello di filiera, invece, l'adozione di un sistema per la tracciabilità può migliorare i rapporti commerciali grazie al più efficiente scambio di informazioni tra gli operatori ed al rafforzamento del rapporto di fiducia tra gli stessi (Banterle et al., 2006). Specialmente per le imprese greche, l'adozione di uno *standard* volontario rappresenta anche uno strumento per incrementare le vendite attraverso la GDO sia locale (28,6%) che internazionale (38,1%). Un incremento delle vendite ed un migliore accesso ai mercati esteri è stato trovato da Aggelogiannopoulos et al. (2007) i quali, analizzando il settore vitivinicolo in Grecia, trovano che l'adozione di una certificazione volontaria come la ISO 9001, genera una crescita della quota di mercato e favorisce l'ingresso in nuovi mercati alle cantine certificate, confermando l'importante ruolo che tali strumenti possono svolgere per il miglioramento del commercio dei prodotti vitivinicoli. L'incremento delle quote di mercato è stato rilevato anche in altri studi. Tra questi, le indagini condotte da Macheke et al. (2013), in Zimbabwe, e da Chen et al. (2015), in Nuova Zelanda, mettono in luce come l'adozione di una certificazione volontaria nel settore alimentare permette alle imprese non solo di incrementare la quota di mercato complessiva ma anche di accedere più facilmente nei mercati stranieri. Una crescita del

livello di internazionalizzazione, inoltre, è stata rilevata da Gómez Conde et al. (2013) tra le imprese agro-alimentari spagnole e da Henson et al. (2011) tra le imprese agricole nell'area Sub-Sahariana a seguito dell'adozione della certificazione ISO 9000 (nel primo caso) e la certificazione GlobalG.A.P. (nel secondo caso). Ad una simile conclusione sono giunti anche Ehrich e Mangelsdorf (2016) svolgendo uno studio tra imprese certificate che operano in diversi contesti economici, rilevando però, una crescita del livello medio di esportazione solo tra le imprese che operano in paesi ad alto reddito.

Figura 38 - Benefici esterni



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Come emerge anche da altre evidenze empiriche, l'implementazione di una certificazione volontaria ha permesso solo in misura ridotta alle cantine italiane (9,5%) e greche (4,8%) oggetto di indagine di aumentare il prezzo di vendita del prodotto. Handschuch et al. (2013) ad esempio hanno riscontrato che le imprese cilene produttrici di lamponi, a seguito dell'implementazione della certificazione GlobalG.A.P. o US GAP possono esitare sul mercato il proprio prodotto a prezzi di vendita superiori rispetto alle imprese non certificate. Ad un simile risultato giungono anche Dora et al. (2013), Macheka et al. (2013) e Kafetzopoulos e Gotzamani (2014) in differenti settori e paesi di riferimento.

7.6.3 - Effetti sulla performance economica

Al fine di verificare se le cantine che adottano certificazioni volontarie presentano una performance migliore rispetto a quelle non certificate, è stato adottato il test non parametrico per due campioni indipendenti di Mann-Withney o test U, adatto per verificare la differenza tra le mediane di due campioni di dimensioni diverse. La performance aziendale è studiata in termini di *Labour Productivity (LP)* dato dal rapporto tra il fatturato medio annuo (espresso in termini di euro) e il numero di dipendenti fissi. L'utilizzo di tale grandezza come misura di performance aziendale trova riscontro in altri indagini empiriche dalle quali emerge come l'adozione di una certificazione volontaria contribuisce a migliorare l'efficienza produttiva delle imprese (Giacomarra et al., 2016; Ullah et al. 2014; Gómez Conde et al., 2013; Starke et al., 2012). L'utilizzo di tale grandezza permette, inoltre, di evitare l'effetto legato alla dimensione aziendale, tenendo conto che all'interno dei due campioni esiste una notevole eterogeneità in termini di dimensioni fisiche ed economiche delle cantine.

La scelta di adottare un test non parametrico per il confronto delle medie dei campioni deriva dal fatto che la variabile osservata non è distribuita normalmente all'interno dei campioni indagati. Tale informazione emerge dai risultati del test della normalità di Shapiro-Wilk per la variabile osservata *LP* (Tab. 14).

Tabella 14 - Risultati test di normalità Shapiro-Wilk

<i>Labour Productivity</i>	Statistica	df	Sig.
Cantine italiane certificate	0,823	21	0,001
Cantine italiane non certificate	0,880	68	0,000
Cantine greche certificate	0,885	21	0,018
Cantine greche non certificate	0,896	20	0,034

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

In Tabella 15 sono riportati i valori dei ranghi (media e somma). Con riferimento al campione di cantine greche emerge una sostanziale somiglianza tra i gruppi di cantine certificazioni e non; mentre in merito al gruppo di cantine italiane si rileva una evidente differenza tra i due gruppi di aziende. La differenza emersa tra cantine italiane certificate e non certificate in termini di *LP* viene accertata dai risultati del test di Mann-Whitney.

Tabella 15 - Test di Mann-Whitney (ranghi)

<i>Labour Productivity</i>	Numerosità	Rango medio	Somma dei ranghi
Cantine italiane certificate	21	57,36	1204,50
Cantine italiane non certificate	68	41,18	2800,50
Cantine greche certificate	21	21,45	450,50
Cantine greche non certificate	20	20,53	410,50

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Da come si evince nella Tabella 16 il valore della significatività di Monte Carlo consente di rifiutare l'ipotesi nulla solo nel caso delle cantine italiane, in altri termini, queste ultime risultano essere caratterizzate da un valore di *LP* superiore rispetto a quelle non certificate. Lo stesso test svolto sul campione di cantine che operano nelle regioni greche oggetto di studio, conferma sostanzialmente l'assenza di differenze in termini di *LP* tra realtà certificate e non. I valori riportati in tabella, infatti, non consentono di rifiutare l'ipotesi nulla poiché la significatività è maggiore di 0,05, confermando quindi che cantine certificate e non, provengono dalla stessa popolazione.

Tabella 16 - Test di Mann-Whitney (statistiche)

	<i>LP</i> Italia (n=89)	<i>LP</i> Grecia (n=41)	
U di Mann-Whitney	454,500	200,500	
Z	-2,510	-0,248	
Sig. Asint. A 2 code	0,012	0,804	
Significatività Monte Carlo a 2 code	Sig. Intervallo di	0,011	0,805
	confidenza 99%	Lim. inf. 0,009	0,795
		Lim. sup. 0,014	0,815
Variabile di raggruppamento Certificazione (0 = cantina non certificata; 1 = cantina certificata)			

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Volendo analizzare in maniera più approfondita il comportamento delle cantine vitivinicole, si procede suddividendo le stesse in tre differenti gruppi: un primo gruppo che include le cantine non certificate, un secondo formato da cantine che adottano una sola certificazione ed un terzo ed ultimo gruppo costituito da cantine che adottano più di una certificazione. Al fine di confrontare più di due campioni indipendenti sulla base di una

stessa variabile (nel caso specifico *Labour Productivity*) e verificare se questi sono provenienti o meno dalla stessa popolazione per la variabile dipendente in oggetto, è stato condotto il test H di Kruskal-Wallis, un'estensione del test U di Mann-Whitney, applicabile a k gruppi anche di dimensioni differenti.

La Tabella 17 riporta le informazioni relative ai ranghi di ogni gruppo. Nello specifico, riguardo il caso italiano, il gruppo di cantine che presenta il più elevato valore di rango medio (57,78) è quello delle cantine che adottano più di una certificazione, seguito dal gruppo delle cantine che implementano una sola certificazione (56,00) ed a distanza dalle realtà non certificate (41,18). Questi valori indicano una differenza significativa tra il gruppo delle cantine non certificate e gli altri due gruppi. Anche per il caso greco il gruppo delle cantine che adottano più di una certificazione mostra il valore più elevato di rango medio (26,73), seguito in questo caso dalle cantine non certificate (20,53) ed infine da quelle che adottano una sola certificazione volontaria (15,65). Diversamente dal caso precedente, i valori sembrano indicare una differenza tra le cantine che adottano una sola certificazione e le altre.

Tabella 17 - Test di Kruskal-Wallis (ranghi)

<i>Labour Productivity</i>	Numerosità	Rango medio
Cantine italiane non certificate	68	41,18
Cantine italiane con una certificazione	5	56,00
Cantine italiane con più certificazioni	16	57,78
Cantine greche non certificate	20	20,53
Cantine greche con una certificazione	10	15,65
Cantine greche con più certificazioni	11	26,73

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

La Tabella 18 mostra i risultati del test Kruskal-Wallis i quali, con riferimento al campione di cantine italiane, confermano le differenze tra i ranghi evidenziate nella Tabella 17 indicando un Chi-quadrato con 2 gradi di libertà pari a 6,316 e un livello di significatività inferiore a 0,05. E' possibile dunque rifiutare l'ipotesi nulla di uguaglianza tra le mediane dei 3 gruppi, in altre parole, almeno uno dei 3 gruppi proviene da una popolazione diversa per quanto riguarda la variabile dipendente *LP*. Per quanto riguarda, invece, il campione greco, i risultati del test non confermano le differenze tra i ranghi notate precedentemente evidenziando un Chi-quadrato con 2 gradi di libertà pari a 4,541 e un livello di significatività

superiore a 0,05, pertanto, è possibile accettare l'ipotesi nulla di uguaglianza tra le mediane dei 3 gruppi (tutti e 3 i gruppi provengono dalla stessa popolazione per quanto riguarda la variabile dipendente *LP*).

Tabella 18 - Test di Kruskal-Wallis (statistiche)

	<i>LP</i> Italia	<i>LP</i> Grecia
Chi-quadrato	6,316	4,541
Df	2	2
Sig. Asint.	0,043	0,103

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Tuttavia, come emerge dai dati riportati in Tabella 19 e dalla rappresentazione grafica di Figura 39, il test post-hoc, eseguito con correzione Bonferroni del livello di significatività, non conferma la differenza emersa dai risultati del test di Kruskal-Wallis precedentemente svolto, pertanto non è possibile confermare che le cantine che adottano più certificazioni presentano un valore più elevato di *Labour Productivity*.

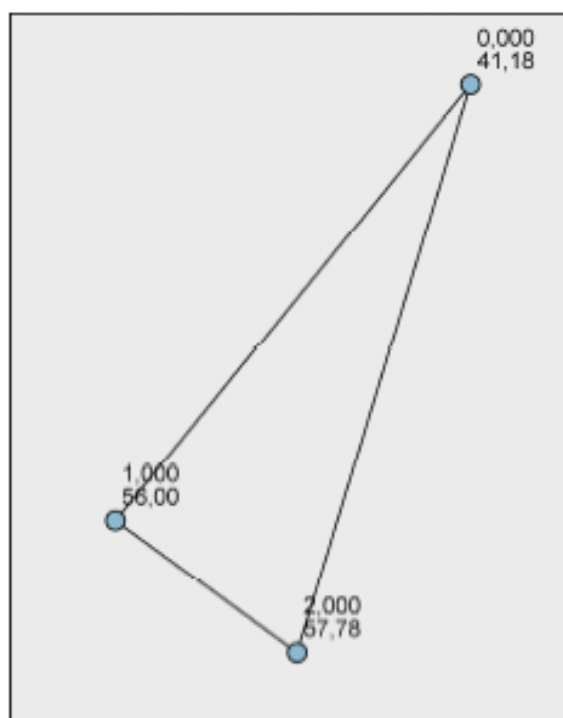
Tabella 19 - Test di post-hoc per il test di Kruskal-Wallis

<i>Campioni</i> ^a	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
0 – 1	-14,816	11,962	-1,239	0,215	0,646
0 – 2	-16,597	7,173	-2,314	0,021	0,062
1 – 2	-1,781	13,226	-0,135	0,893	1,000

^a0 = cantine non certificate; 1 = cantine con una certificazione; 2 = cantine con più di una certificazione.

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Figura 39 - Test di post-hoc per il test di Kruskal-Wallis



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

7.6.4 - Impatto sulle esportazioni

Al fine di verificare se l'adozione di certificazioni volontarie determina una maggiore propensione all'export si è proceduto al confronto tra i gruppi di imprese (certificate e non) considerando come variabile l'*Export Intensity (EI)* data dal rapporto tra il valore del fatturato estero ed il valore del fatturato totale. Il test di Shapiro-Wilk, a differenza del caso precedente, indica che, sia per il campione italiano, sia per quello greco, solo una delle variabili risulta distribuita non normalmente (Tab. 20).

Tabella 20 - Risultati test di normalità Shapiro-Wilk

<i>Export Intensity</i>	Statistica	df	Sig.
Cantine italiane certificate	0,920	21	0,089
Cantine italiane non certificate	0,828	68	0,000
Cantine greche certificate	0,942	21	0,243
Cantine greche non certificate	0,911	20	0,066

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Data l'impossibilità anche in questo caso di procedere attraverso un test parametrico, si procede con il test di Mann-Whitney. Il valore dei ranghi riportati in Tabella 21 evidenzia

delle differenze sostanziali per entrambi i campioni, ma in particolare per il campione di cantine italiane, per il quale emerge un valore superiore di *EI* a favore delle cantine non certificate, mentre tra le cantine greche, quelle certificate sembrano avere un'intensità di esportazione superiore rispetto alle cantine non certificate.

Tabella 21 - Test di Mann-Whitney (ranghi)

<i>Export Intensity</i>	Numerosità	Rango medio	Somma dei ranghi
Cantine italiane certificate	21	32,24	677,00
Cantine italiane non certificate	68	48,94	3328,00
Cantine greche certificate	21	24,26	509,50
Cantine greche non certificate	20	17,58	351,50

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

La conferma della significatività statistica dei risultati sopra descritti, viene fornita dai risultati del test di Mann-Whitney i quali mostrano come è possibile rifiutare l'ipotesi nulla solo nel caso delle cantine italiane (Sig.<0,05), mentre ciò non è applicabile al caso delle cantine greche (Sig.>0,05) (Tab. 22). È possibile quindi confermare che le cantine italiane non certificate in media hanno una maggiore propensione all'*export* rispetto a quelle certificate. L'analogo test svolto sul campione di cantine greche, invece, mostra che sebbene le cantine greche esportino mediamente di più rispetto a quelle non certificate, tale differenza non è supportata da un valore statisticamente significativo (Sig.>0,05).

Tabella 22 - Risultati test di Mann-Whitney

	<i>EI</i> Italia (n=89)	<i>EI</i> Grecia (n=41)		
U di Mann-Whitney	446,000	141,500		
Z	-2,691	-1,791		
Sig. Asint. A 2 code	0,007	0,073		
Significatività Monte Carlo a 2 code	Sig.	0,005	0,072	
	Intervallo di	Lim. inf.	0,003	0,065
	confidenza 99%	Lim. sup.	0,007	0,079

Variabile di raggruppamento Certificazione (0 = cantine non certificate; 1 = cantine certificate)

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Volendo analizzare più in dettaglio il comportamento delle cantine vitivinicole anche sulla base della loro propensione all'*export*, si procede come nel caso precedente, alla loro suddivisione secondo gli stessi gruppi (cantine non certificate, cantine che adottano una sola certificazione e cantine che adottano più di una certificazione) e si svolge il test H di Kruskal-Wallis al fine di confrontare tali gruppi sulla base della variabile dipendente *Export Intensity*.

La Tabella 23 riporta le informazioni relative ai ranghi di ogni gruppo. Riguardo il caso italiano, il gruppo delle cantine non certificate mostra il più elevato valore di rango medio (48,94) seguito dalle cantine che implementano una sola certificazione (42,40) e dal gruppo di realtà siciliane con due o più certificazioni volontarie (29,06). Questi valori sembrano prefigurare una differenza significativa tra il gruppo delle cantine che adottano più di una certificazione e gli altri due gruppi. Con riferimento al caso greco, invece, il gruppo di cantine che mostra il più elevato valore di rango medio è quello di chi adotta due o più certificazioni (24,41), seguito dal gruppo di imprese che adottano una sola certificazione (24,10), mentre più distante si posiziona il gruppo di cantine greche che non adottano certificazioni volontarie (17,58). I risultati di questo secondo caso, invece, mostrano una certa differenza tra le cantine che non adottano certificazioni e quelle certificate.

Tabella 23 - Test di Kruskal-Wallis (ranghi)

<i>Export Intensity</i>	Numerosità	Rango medio
Cantine italiane non certificate	68	48,94
Cantine italiane con una certificazione	5	42,40
Cantine italiane con più certificazioni	16	29,06
Cantine greche non certificate	20	17,58
Cantine greche con una certificazione	10	24,10
Cantine greche con più certificazioni	11	24,41

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

La Tabella 24 mostra i risultati del test Kruskal-Wallis. Le differenze tra i ranghi mostrate in Tabella 23 in merito al campione di cantine italiane, vengono confermate indicando un Chi-quadrato con 2 gradi di libertà pari a 8,340 e un livello di significatività inferiore a 0,05. E' pertanto possibile rifiutare l'ipotesi nulla e confermare che almeno uno dei 3 gruppi proviene da una popolazione diversa per quanto riguarda la variabile dipendente *EI*. Con riferimento al campione greco, i risultati del test non confermano delle differenze statisticamente significative tra i ranghi evidenziando un Chi-quadrato con 2 gradi di libertà

pari a 3,211 e un livello di significatività superiore a 0,05, pertanto non è possibile rifiutare l'ipotesi nulla di uguaglianza tra le mediane dei 3 gruppi.

Tabella 24 - Test di Kruskal-Wallis (statistiche)

	El Italia	El Grecia
Chi-quadrato	8,340	3,211
Df	2	2
Sig. Asint.	0,015	0,201

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

I test post-hoc eseguiti successivamente con correzione Bonferroni del livello di significatività, mostrano che l'unica differenza significativa è quella fra il gruppo delle cantine non certificate ed il gruppo delle cantine che adottano più di una certificazione ($z = 2,878$; $p = 0,012$; $r = 0,314$), con un valore più elevato di *Export Intensity* delle cantine che non adottano certificazioni volontarie (Tab. 25, Fig. 40).

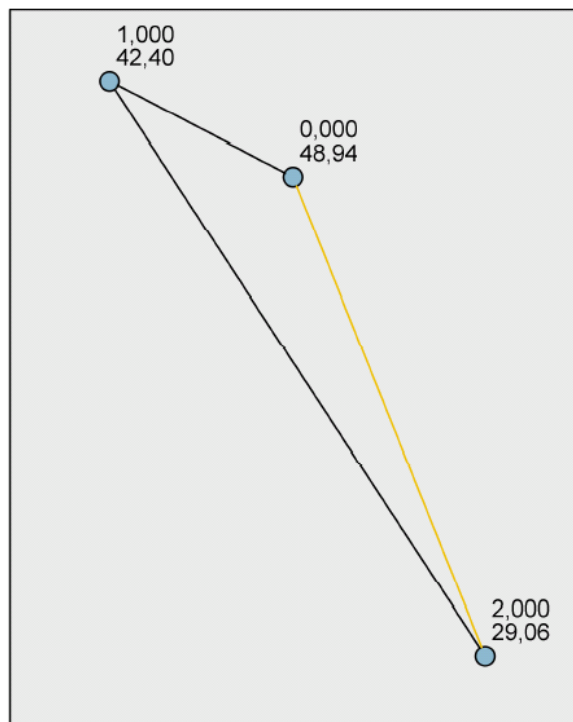
Tabella 25 - Test di post-hoc per il test di Kruskal-Wallis

Campioni ^a	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig.
2 - 1	13,338	12,737	1,047	0,295	0,885
2 - 0	19,879	6,908	2,878	0,004	0,012
1 - 0	6,541	11,519	0,568	0,570	1,000

^a0 = cantine non certificate; 1 = cantine con una certificazione; 2 = cantine con più di una certificazione.

Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

Figura 40 - Test di post-hoc per il test di Kruskal-Wallis



Fonte: nostra elaborazione sui dati rilevati

CAPITOLO VIII - CONCLUSIONI, IMPLICAZIONI E FUTURE RICERCHE

La ricerca condotta ha come obiettivo quello di analizzare le caratteristiche delle imprese e degli imprenditori che operano nel settore vitivinicolo al fine di identificare i fattori chiave che influenzano l'adozione di certificazioni volontarie, individuare i modelli organizzativi delle cantine che sono state oggetto di indagine e gli effetti prodotti dall'adozione di certificazioni volontarie sulla performance delle stesse imprese.

La ricerca è stata condotta parallelamente in due differenti scenari produttivi vitivinicoli ed in particolare in Sicilia, una delle più importanti realtà produttive italiane, e nell'area formata dall'Attica e dal Peloponneso, in Grecia. Si tratta di due regioni particolarmente vocate alla vitivinicoltura e nelle quali la produzione vinicola riveste una rilevanza strategica sul piano economico e sociale.

L'indagine condotta ha messo in luce una bassa diffusione delle certificazioni tra le imprese rilevate, scelta adducibile con molta probabilità ai canali di vendita adottati in entrambi i paesi dalle cantine. Infatti, i risultati mettono in evidenza una bassa quota di vino commercializzato attraverso il canale della GDO.

Come emerge in numerosi studi sull'identificazione delle determinanti che guidano le imprese verso l'implementazione di certificazioni volontarie, le risorse interne alle imprese rivestono un ruolo di rilevante importanza. In particolare, tali risorse, capaci di influenzare le decisioni strategiche delle imprese, possono essere riconducibili alle caratteristiche strutturali delle stesse, nonché alle caratteristiche oggettive e soggettive degli imprenditori che le gestiscono. Adottando il modello proposto da Overdevest e Rickenbach (2006), secondo il quale le scelte imprenditoriali possono essere guidate da tre differenti meccanismi (meccanismo di apprendimento, di segnalazione e di mercato), è stata condotta un'analisi delle motivazioni che guidano proprietari e manager delle cantine oggetto di studio, verso l'adozione di certificazioni volontarie di qualità ed ambientali. I risultati ottenuti evidenziano che è soprattutto il meccanismo di apprendimento a orientare i proprietari o i manager delle cantine rilevate verso tale decisione. Tale meccanismo riunisce motivazioni legate all'acquisizione di conoscenze e capacità in grado di migliorare sia la qualità del prodotto, sia l'efficienza dei processi produttivi. A questo meccanismo segue quello di segnalazione che include motivazioni legate agli aspetti normativi ed orientati verso il soddisfacimento delle esigenze dei clienti. Infine, il meccanismo di mercato si rivela quello

che meno influenza la decisione di adottare certificazioni volontarie, sia in Italia che in Grecia. Questo risultato mette in luce come la decisione di adottare standard volontari è poco condizionata da fattori di natura economica.

Tenuto conto anche dell'ampio riconoscimento nella letteratura scientifica della *Stakeholder Theory* per lo studio degli effetti della pressione esercitata dalle varie parti interessate su alcune importanti scelte aziendali, nel lavoro di tesi si è voluto anche studiare l'influenza esercitata dagli *stakeholders* sulla decisione di adottare certificazioni volontarie nelle cantine rilevate. In particolare, i risultati ottenuti tenendo conto della classificazione suggerita da Park e Gahuri (2015) evidenziano come le pressioni esercitate da parte degli *stakeholders* primari interni, ed in particolare dai manager, svolgano un ruolo rilevante nella decisione di adottare uno standard volontario di qualità o ambientale, sia tra le cantine italiane che greche. Per quanto riguarda, invece, le altre parti interessate tenute in considerazione nello studio (primarie esterne, secondarie e governative) emerge che le pressioni da loro esercitate sono poco avvertite, sia da parte degli imprenditori italiani, sia da quelli greci.

Nel lavoro di tesi svolto si è anche analizzato il ruolo esercitato dalle risorse interne sui modelli organizzativi delle cantine rilevate. L'analisi delle risorse interne è stata condotta avvalendoci della *Resource-Based View*, una delle prospettive teoriche più ampiamente accettate e diffuse nel campo della gestione strategica. Sulla base dei dati rilevati, è stato possibile clusterizzare le cantine osservate in ciascuna delle due aree oggetto di indagine, sulla base di alcune variabili espressione sia di caratteristiche tangibili (come la dimensione fisica), sia intangibili (come l'esperienza). I risultati forniti dalla *cluster analysis*, confermano quanto suggerito dall'approccio della RBV, ovvero, che le risorse preziose, rare, inimitabili e non sostituibili, possono spiegare il vantaggio competitivo strategico di un'impresa rispetto ai propri competitors. Infatti, ciò che sembra rendere più competitive le cantine di alcuni dei *cluster* generati dall'analisi (in termini di efficienza del lavoro e percentuale di fatturato generato dalle vendite nei mercati esteri) è appunto l'esperienza della cantina ed il livello di istruzione dei proprietari o manager, mentre, l'adozione di certificazioni volontarie, pur caratterizzando le imprese più performanti tra quelle rilevate in Grecia, non determina un incremento statisticamente significativo della loro competitività.

Negli ultimi anni lo sviluppo e la diffusione delle certificazioni volontarie ha acquisito un'importanza crescente, di conseguenza, anche l'attenzione della ricerca si è concentrata in

modo particolare sugli impatti generati da tali certificazioni, sia a livello di mercato, sia di impresa. Seguendo il modello proposto da Sampaio et al. (2009), secondo il quale tali effetti possono essere distinti in effetti interni ed esterni, i risultati del lavoro di tesi mostrano che tra le cantine che costituiscono i due campioni studiati, i principali benefici riconducibili all'implementazione di certificazioni volontarie sono legati al miglioramento della gestione aziendale in termini di processo e alla riduzione dei rischi inerenti la sicurezza dei prodotti, mentre, tra i benefici esterni più frequentemente riscontrati, sia in Italia che in Grecia, emerge il miglioramento delle relazioni con i propri clienti. Oltre agli effetti positivi, l'adozione di certificazioni volontarie ha comportato anche un aumento dei costi di gestione, in particolare per la formazione del personale interno.

In ultimo, si è voluto verificare se l'adozione di certificazioni volontarie producesse un effetto sulla performance delle imprese vitivinicole rilevate, espressa in termini di *Labour Productivity* e di *Export Intensity*. I risultati dei test condotti consentono di confermare le ipotesi di ricerca solo parzialmente. Se il possesso di una certificazione volontaria influisce positivamente sulla performance organizzativa per le cantine che operano in Italia, lo stesso risultato non può essere esteso anche alle cantine che operano in Grecia, né può essere accettata l'ipotesi che ad un maggior numero di certificazioni volontarie adottate corrisponde un più elevato livello di produttività del lavoro. Inoltre, è emerso che l'adozione di certificazioni volontarie influenza positivamente l'*Export Intensity* delle cantine italiane, ma non di quelle greche ed è anche possibile confermare che le cantine che adottano un maggiore numero di certificazioni volontarie si caratterizzano anche per una maggiore EI rispetto alle altre.

I risultati dello studio consentono di delineare il quadro della vitivinicoltura delle due aree oggetto di indagine, evidenziando, da una parte, gli orientamenti strategici delle imprese e, dall'altra le principali problematiche del sistema vitivinicolo, aspetti sui quali intervenire, per accrescere la competitività delle imprese che operano nel settore. In particolare, l'indagine empirica mette in luce modelli strategici simili, legati a specifici punti di forza, che possono essere riassunti come di seguito:

- orientamento delle imprese verso una elevata qualificazione delle figure manageriali, come si evince dall'elevato livello di istruzione, dalla buona conoscenza delle lingue straniere e dalla lunga esperienza nel settore che caratterizza imprenditori e manager delle realtà più competitive ed orientate al

mercato facenti parte del campione. Questo risultato è espressione di un'attenzione specifica alle competenze come forze competitive delle imprese soprattutto in un sistema, come quello vitivinicolo, fortemente dinamico in cui vi è l'esigenza di rispondere tempestivamente ai cambiamenti del mercato;

- orientamento delle imprese verso la qualità delle produzioni vitivinicole attraverso l'implementazione di sistemi responsabili e sostenibili, come emerge dall'adozione, tra le imprese indagate, di sistemi volontari di gestione dei prodotti e dei processi, con l'obiettivo di offrire maggiori garanzie in termini di qualità e sostenibilità nell'uso delle risorse ambientali;
- orientamento delle imprese al marketing attraverso l'adozione di efficaci strategie quali la partecipazione a fiere, esibizioni ed eventi per la promozione dei prodotti vitivinicoli, non soltanto nel territorio nazionale, ma soprattutto nei mercati esteri, l'utilizzo di internet e dei principali social network che, nel complesso, consentono alle imprese di acquisire una maggiore visibilità con un crescente orientamento all'estero.

I fattori di debolezza individuati, invece, sono rappresentati principalmente dalla marcata frammentazione e polverizzazione aziendale che ancora oggi contraddistinguono sia il settore vitivinicolo siciliano che quello greco. Come emerge dall'indagine condotta, la ridotta dimensione fisica delle cantine (in termini di numero di impiegati e di volume di vino prodotto) rappresenta, ad oggi, uno dei principali vincoli alle attività di esportazione. Con particolare riferimento al caso studio siciliano, l'opportunità di colmare tale gap è stata in parte offerta dalle misure adottate nell'ambito della politica agricola comunitaria e di quelle locali per lo sviluppo delle aree rurali. Tuttavia, tale problematica potrebbe essere affrontata e risolta a livello globale attraverso una maggiore propensione al cooperativismo da parte delle singole imprese. Attraverso l'integrazione cooperativa, infatti, le piccole imprese possono non solo valorizzare le produzioni, aumentare il potere contrattuale e migliorare l'efficienza dei processi produttivi, ma anche sviluppare una maggiore capacità di inserimento nei principali mercati di sbocco esteri.

I risultati di questo studio, come già detto, aggiungono nuove conoscenze alla letteratura economica sul ruolo delle certificazioni volontarie nel settore agro-alimentare, ed in particolare in quello vitivinicolo. Inoltre, gli stessi possono supportare non solo le decisioni aziendali relative all'adozione o al mantenimento di tali certificazioni ma anche le decisioni

da parte di organizzazioni governative e non governative per l'implementazione di sistemi efficaci di promozione di questi standard per una loro maggiore diffusione anche nel settore vitivinicolo. In particolare, dal punto di vista gestionale, lo studio condotto fornisce delle informazioni utili sia per i proprietari e i manager di imprese che operano nel settore vitivinicolo che già impiegano sistemi di gestione certificati, al fine di modificare o potenziare il sistema già adottato, sia per coloro che invece ancora non hanno deciso di implementare tale sistema. Per questi ultimi, l'evidenza empirica suggerisce che nonostante l'adozione di una certificazione volontaria comporti un impatto negativo sui costi di gestione o la necessità di effettuare degli investimenti al fine di adeguare la propria organizzazione ai requisiti richiesti per l'ottenimento della stessa, al contempo, attraverso tale implementazione è possibile ottenere vantaggi economici e non economici. Questi ultimi sono legati in modo particolare alla possibilità di relazionarsi con un maggior numero di clienti, all'opportunità di essere sempre più presenti nei mercati esteri e di migliorare la propria performance organizzativa. Dal punto di vista della politica di settore, invece, i risultati descritti suggeriscono che lo sviluppo di misure di sostegno per l'internazionalizzazione delle imprese vitivinicole, potrebbe transitare anche attraverso la promozione dell'adozione dei sistemi di qualità ed ambientali maggiormente richiesti nei principali mercati al consumo, al fine di facilitare la presenza in tali mercati, specialmente delle imprese caratterizzate da limitate risorse finanziarie.

Anche se in letteratura è possibile riscontrare numerosi studi sul settore vitivinicolo, relativamente pochi sono quelli che esaminano i fattori che determinano l'adozione di certificazioni volontarie e gli effetti prodotti da tale adozione, attraverso un approccio metodologico multiplo. Questo lavoro, oltre ad utilizzare una duplice lente teorica per l'analisi dei fattori che determinano l'adozione di certificazioni volontarie e dei possibili impatti che ne possono conseguire, affronta lo stesso tema, in due differenti scenari di riferimento.

Va evidenziato, però, che i risultati ottenuti dalla ricerca devono essere interpretati alla luce delle specificità del settore di riferimento, ovvero il settore del vino, ed ai contesti nella quale essa è stata svolta, cioè alle cantine che operano in Sicilia, Attica e Peloponneso. Inoltre, un'analisi del sistema delle imprese che operano nel settore vitivinicolo avrebbe consentito una più completa interpretazione dei risultati ottenuti dall'indagine diretta nelle due aree oggetto di studio.

Tenendo conto di queste limitazioni e dell'importanza che caratterizza l'argomento trattato, sarebbe auspicabile per il futuro approfondire la ricerca in tale campo introducendo sia un'analisi del contesto di riferimento che comprenda, oltre agli aspetti legati al mercato, anche quelli relativi al sistema delle imprese vitivinicole, sia aspetti non contemplati dagli approcci teorici adottati. Ciò consentirebbe di fornire una base informativa di elevato dettaglio per la definizione di eventuali politiche di settore e locali per il superamento delle principali criticità che ostacolano lo sviluppo del settore vitivinicolo nella aree oggetto di indagine. Tra questi ultimi, ad esempio, la capacità delle imprese di mantenere il proprio vantaggio competitivo attraverso un rapido adattamento ai cambiamenti ambientali, approfondito nella letteratura sulle *Dynamic Capabilities* (Teece et al., 1997) in un ambiente che si evolve rapidamente, come quello agro-alimentare, e vitivinicolo in particolare, le imprese possono raggiungere e mantenere il proprio vantaggio competitivo attraverso un costante sviluppo delle proprie risorse e *routines*, che permettono loro un continuo adeguamento all'ambiente circostante.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Abdi, S.N.A., Awan, H.M., e Bhatti, M.I. (2008). "Is quality management a prime requisite for globalization? Some facts from the sports industry". *Quality and Quantity*, Vol. 42 No.6, pp. 821-833.
- Aggelogiannopoulos, D., Drosinos, E.H., e Athanasopoulos, P. (2007). "Implementation of a quality management system (QMS) according to the ISO 9000 family in a Greek small-sized winery: A case study". *Food control*, Vol. 18 No. 9, pp. 1077-1085.
- Akerloff, G. (1970). "The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism". *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84 No. 3, pp. 488-500.
- Arfini F. e Mancini M.C. (2003). "British Retail Consortium (BRC) Standard: a new challenge for firms involved in the Food Chain. Analysis of economic and managerial aspects", in: Schiefer G. e Rickert U. (a cura di), *Quality assurance, risk management and Environmental control in agriculture and food supply networks*, ILB. Proceedings of the 82nd Seminar of the EAAE. Vol. A, pp. 23-31.
- Aung, M.M. e Chang, Y.S. (2014). "Traceability in a Food Supply Chain: Safety and Quality Perspectives". *Food Control*, Vol. 39 No. 1, pp. 172-184.
- Banterle, A., Stranieri, S. e Baldi, L. (2006). "Voluntary traceability and transaction costs: an empirical analysis in the Italian meat processing supply chain". In 99th European Seminar of the EAAE: *Trust and Risk in Business Networks*, Bonn Germany, Vol. 2, pp. 565-575.
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Begalli, D., Capitello, R. e Gaeta, D. (2009). "Le opportunità delle politiche territoriali alla luce della nuova OCM vino". *Economia e Diritto Agroalimentare*, Vol. XIV No. 1, pp. 59-75.
- Boselie, D., Henson, S. e Weatherspoon, D. (2003). "Supermarket procurement practices in developing countries: redefining the roles of the public and private sectors". *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 85 No. 5, pp. 1155-1161.
- Busch, L., Thiagarajan, D., Hatanaka, M., Bain, C., Flores, L.G. e Frahm M. (2005). *The relationship of third-party certification (TPC) to sanitary/phytosanitary (SPS) measures and the international agri-food trade: final report*. Washington DC: United States Agency for International Development.

- Cambra-Fierro J., Pérez L. e Ruiz-Benitez R. (2015). Bodega Pirineos: a sustainable and collaborative business model in Spanish winery, in: Gilinsky, A.J. (Ed.), *Crafting Sustainable Wine businesses: concepts and cases*, Palgrave MacMillan, US. pp. 23-37.
- Castka, P., Prajogo, D., Sohal, A. e Yeung A.C.L. (2015). "Understanding firms' selection of their ISO 9000 third-party certifiers". *International Journal of Production Economics*, Vol. 162 No. 1, pp. 125-133.
- Chen, E., Flint, S., Perry, P., Perry, M. e Lau. R. (2015). "Implementation of non-regulatory food safety management schemes in New Zealand: A survey of the food and beverage industry". *Food Control*, Vol. 47 No. 1, pp. 569-576.
- Child, J. (1975). "Managerial and organization factors associated with company performance. Part II. A contingency analysis". *Journal of Management Studies*, Vol. 12, No. 1, pp.12-17.
- Chinnici, G., Pecorino, B., Rizzo e M. Rapisarda, P. (2013). "Evaluation of the performances of wine producers in Sicily". *Quality Access to Success*, Vol. 14 No. 135, pp. 108-113.
- Clarkson, M. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 92-117.
- Claver E., López M.D., Molina J. F. e Tarí J.J. (2007). "Environmental management and firm performance: A case study". *Journal of Environmental Management*, Vol. 84 No. 4, pp. 606-619.
- Colen, L., Maertens, M. e Swinnen, J. (2012). "Private standards, trade and poverty: GlobalGAP and horticultural employment in Senegal". *The World Economy*, Vol. 35 No. 8, pp. 1073-1088.
- Constance, D.H. e Bonanno, A. (2000). "Regulating the global fisheries: the world Wildlife Fund, Unilever, and the marine stewardship council". *Agriculture and Human Values*, Vol. 17 No. 2, pp. 125-139.
- Contò, F., Fiore. M., Vrontis, D. e Silvestri, R. (2015). "Innovative marketing behaviour determinants in wine SMEs: the case of Italian wine region". *International Journal Globalisation and Small Business*, Vol. 7 No.2, pp. 107-124.
- Contò, F., Vrontis, D., Fiore, M. e Thrassou, A. (2014). "Strengthening regional identities and culture through wine industry cross border collaboration". *British Food Journal*, Vol. 116 No. 11, pp. 1788-1807.

- Cordano, M., Marshall, R.S. e Silverman, M. (2010). "How do Small and Medium Enterprises Go"Green"? A Study of Environmental Management Programs in the U.S. Wine Industry". *Journal of Business Ethics*, Vol. 92 No. 3, pp. 463-478.
- Corsi, A.M., Overton, S.R. e Casini, L. (2014). "The impact of the new wine common market organization (CMO) on behavioral loyalty towards product attributes: a case from Italy". *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 13 No. 4, pp. 231-241.
- Crescimanno, M. e Galati, A. (2014). "Competitiveness of Italian wines in the international market". *Bulgarian Journal Agricultural Sciences*, Vol. 20 No. 1, pp. 12-22.
- D'Amico, M. (a cura di) (2011). *Economia del vino in Sicilia*. Bonanno Editore, Roma.
- D'Amico, M., Di Vita, G., La Via, G. e Peri, I. (2011). "Quality agro-food production in Sicily". *Quality Access to Success*, Vol. 12 No. 125, pp. 56-64.
- Daily, B.F. e Huang, S. (2001). "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management". *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21 No. 12, pp. 1539-1552.
- Di Vita, G., Bellia, C., Pappalardo, G. e D'Amico, M. (2013). "The role of innovation and organization in small size wineries: the case of Malvasia delle Lipari PDO Wine". *Quality Access to Success*, Vol. 14 No. 137, pp. 107-112.
- Dickinson O. (1994). *The Aegean Bronze Age*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Dodds, R, Graci, S., Ko, S. e Walker, L. (2013). "What drives environmental sustainability in the New Zealand wine industry?". *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 25 No. 3, pp. 164-184.
- Donaldson, T. e Preston, L.E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 65-91.
- Dora, M., Kumar, M., Van Goubergen, D., Molnar, A. e Gellynck, X. (2013). "Food quality management system: Reviewing assessment strategies and a feasibility study for European food small and medium-sized enterprises". *Food Control*, Vol. 31 No. 2, pp. 607-616.
- Ehrich, M. e Mangelsdorf, A. (2016). "The role of private standards for manufactured food exports from developing countries", *Global Food Discussion Papers*, No. 85.
- Escanciano, C. e Santos-Vijande, M.L. (2014). "Reasons and constraints to implementing an ISO 22000 food safety management system: Evidence from Spain". *Food Control*, Vol. 40 No. 1, 50-57.

- European Commission (2006a). Communication from the Commission to the Council and the European Parliament – towards a sustainable European wine sector.
- European Commission (2006b). Impact assessment – annex to the Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, towards a sustainable European wine sector.
- European Commission (2007a). Accompanying document to the proposal for a council regulation on the common organization of the market in wine and amending certain regulations – impact assessment.
- European Commission (2007b). Fact sheet – towards a sustainable European wine sector.
- European Commission (2007c). Proposal for a Council Regulation on the common organization of the market in wine and amending certain regulations.
- Faggi, A.M., Zuleta, G.A. e Homberg, M. (2014). “Motivations for implementing voluntary environmental actions in Argentine forest companies”. *Land Use Policy*, Vol. 41 No. 1, pp. 541-549.
- Farina, E. e Reardon, T. (2000). “Agrifood grades and standards in the extended Mercosur: their role in the changing agrifood system”. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 82 No. 5, pp. 1170-1176.
- Fiore M., Galati A., Crescimanno M., Contò F., Giacomarra M. e Tinervia S. (2016). “Managerial suggestions to sustainable market choices: a business profitability assessment on the adoption of voluntary certification in the wine industry of the Italian “Mezzogiorno” regions”. *Quality - Access to Success*, Vol. 17 No. 154, pp. 71-79.
- Fouayzi H, Caswell, J.A. e Hooker N.H (2006). “Motivations of Fresh-Cut Produce Firms to Implement Quality Management System”. *Agricultural Economics*, Vol. 28 No. 1, pp. 132-146.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, Pitman (Ed.)
- Gabzdylova, B, Raffensperger, J.F. e Castka, P. (2009). “Sustainability in the New Zealand wine industry: drivers, stakeholders and practices”. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 17 No. 11, pp. 992-998.
- Galati A., Crescimanno, M., Giacomarra, M. e Tinervia S. (2015b). “Organisational Models in Sicilian Ornamental Firms: an Empirical Analysis Based on the Transaction Cost Theory”, *New Medit*, Vol. 14 No. 4, pp. 58-64.

- Galati, A., Borsellino, V., Crescimanno, M., Pisano, G. e Schimmenti, E. (2015a). "Implementation of green harvesting in the Sicilian wine industry: Effects on the cooperative system". *Wine Economics and Policy*, Vol. 4 No. 1, pp. 45-52.
- Galati, A., Crescimanno, M., Rossi, M., Farruggia, D. e Tinervia, S. (2014). "The determinants affecting the internationalization of the Italian SMEs producing sparkling wines: an empirical study on the RBV of the firms". *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 6 No. 2, pp. 100-118.
- Galati, A., Miret Pastor, L., Crescimanno, M., Giaimo, R. e Giacomarra, M. (2015c). "Sustainable European fishery and the Friend of the Sea scheme: tools to achieve sustainable development in the fishery sector". *International Journal of Globalisation and Small Business*, Vol. 7, No. 3-4, pp. 247-265.
- Giacomarra, M., Galati, A., Crescimanno, M. e Tinervia, S. (2016). "The integration of quality and safety concerns in the wine industry: the role of third-party certifications". *Journal of Cleaner Production*, Vol. 112 No. 1, pp. 267-274.
- Gilinsky, A.J., Newton, S.K., Atkin, T.S., Santini, C., Cavicchi, A., Casas, A.R. e Huertas, R. (2015). "Perceived efficacy of sustainability strategies in the US, Italian, and Spanish wine industries: A comparative study". *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 27 No. 3, pp. 164-181.
- Goedhuys, M. e Sleuwaegen, L. (2013). "The impact of International standard certification on the performance of firms in less developed countries". *World Development*, Vol. 47 No.1, pp. 87-101.
- Goldstein, H.B. e Wiest, C.D. (2007). "Shareholders beware! When individual shareholders may be left holding the bag for environmental liability". *Journal of Taxation of Investments*, Vol. 24 No. 3, pp. 226-237.
- Gomez Conde, J., Lopez-Valeiras Sampedro, E., Ripoll Fliu, V. e Gonzalez Sanchez, M.B. (2013). "Management control system and ISO certification as resources to enhance internationalization and their effect on organizational performance". *Agribusiness*, Vol. 29 No. 3, pp. 392-405.
- Handschuch, C., Wollni, M. e Villalobos, P. (2013). "Adoption of food safety and quality standards among Chilean raspberry producers e do smallholders benefit?". *Food Policy*, Vol. 40 No. 1, pp. 64-73.

- Hart, S.L. (1995). "A natural-resource-based view of the firm". *Academy of management review*, Vol. 20 No. 4, pp. 986-1014.
- Hart, S.L. e Dowell, G. (2011). "A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after". *Journal of management*, Vol. 37 No. 5, pp.1464-1479.
- Hassan, Z., Green, R., e Harath, D. (2006). An empirical analysis of the adoption of food safety and quality practices in the Canadian food processing industry. Essays in Honor of Stanley R. Johnson [Article 18].
- Hatanaka, M. e Busch, L. (2008). "Third-party certification in the global agrifood system: An objective or socially mediated governance mechanism?" *Sociologia Ruralis*, Vol. 48 No. 1, pp. 73-91.
- Henson, S. (2008), Public and private incentives to adopt enhanced food safety controls. Working Paper n.7, University of Guelph, Guelph, Ontario, Canada.
- Henson, S. e Holt, G. (2000). "Exploring incentives for the adoption of food safety controls: HACCP implementation in the UK dairy sector". *Review of Agricultural Economics*, Vol. 22 No.2, pp. 407-420.
- Henson, S. e Humphrey, J. (2010). "Understanding the complexities of private standards in global agri-food chains as they impact developing countries". *The journal of development studies*, Vol. 46 No. 9, pp. 1628-1646.
- Henson, S. Masakure, O. e Cranfield, J. (2011). "Do Fresh Produce Exporters in Sub-Saharan Africa Benefit from GlobalGAP Certification?". *World Development*, Vol. 39 No. 3, pp. 375-386.
- Henson, S.J. (2007). "The Role of Public and Private Standards in Regulating International Food Markets". *Journal of International Agricultural Trade and Development*, Vol. 4 No. 1, pp. 52-66.
- Henson, S.J. e Caswell, J.A. (1999). "Food safety regulation: an overview of contemporary issues". *Food policy*, Vol. 24 No.6, pp. 589-603.
- Henson, S.J. e Reardon, T. (2005). "Private Agri-Food Standards: Implications for Food Policy and the Agri-Food System". *Food Policy*, Vol. 30 No. 3, pp. 241-253.
- Heras-Saizarbitoria, I. e Boiral, O. (2013). "ISO 9001 and ISO 14001: towards a research agenda on management system standards". *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15 No. 1, pp. 47-65.

- Herath, D., Hassan, Z., e Henson, S. (2007). "Adoption of food safety and quality controls: do firm characteristics matter? Evidence from the Canadian food processing sector". *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroéconomie*, Vol. 55 No. 3, pp. 299-314.
- Herzfeld, T., Drescher, L.S. e Grebitus, C. (2011). "Cross-national adoption of private food quality standards". *Food Policy*, Vol. 36 No. 3, pp. 401-411.
- Hobbs, J. (2003). Incentives for the adoption of Good Agricultural Practices Background paper for the FAO Expert Consultation on a Good Agricultural Practice approach, Rome, Italy, 10-12 November 2003.
- Hoffman, A. (2000). *Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape*. Island Press, Washington, DC.
- Holleran, E., Bredahl, M. E. e Zaibet, L. (1999). "Private incentives for adopting food safety and quality assurance". *Food Policy*, Vol. 24 No. 6, pp. 669-683.
- Iannettoni, T. (2009). "The commission of the European communities' attempt to reform the Common Market Organization for wine". *Indiana International and Comparative Law Review*, Vol. 19 No. 2, pp. 383-418.
- INEA (2014). L'agricoltura nella Sicilia in cifre 2013.
- Jayasinghe-Mudalige, U. e Henson, S. (2007). "Identifying economic incentives for Canadian red meat and poultry processing enterprises to adopt enhanced food safety controls". *Food Controls*, Vol. 18 No. 11, pp. 1363-1371.
- Jensen, J.A., Cobbs, J.B. e Turner, B.A. (2016). "Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage". *Business Horizons*, Vol. 59 No. 2, pp.163-173.
- Jin, S. e Zhou, J. (2011). "Adoption of food safety and quality standards by China's agricultural cooperatives". *Food Control*, Vol. 22 No. 2, pp. 204-208.
- Jin, S., Zhou, J. e Ye, J. (2008). "Adoption of HACCP system in the Chinese food industry: a comparative analysis". *Food Control*, Vol. 19 No.8, pp. 823-828.
- Kafel, P. e Sikora, T. (2012a). "Quality management systems benefits and their influence on financial performance" 6th International Quality Conference, June 8th 2012, Center for Quality, Faculty of Engineering, University of Kragujevac.

- Kafel, P. e Sikora, T. (2012b). Financial performance of Polish small and medium enterprises in food sector, in: Merli R. (Ed), Technology of innovation for a sustainable future: a commodity science perspective, 18th IGWT Symposium, Rome, September 24-28th, 2012.
- Kafetzopoulos, D.P. e Gotzamani, K.D. (2014). "Critical factors, food quality management and organizational Performance". *Food Control*, Vol. 40 No. 1, pp. 1-11.
- Karaman, A.D., Cobanoglu, F., Tunalioglu, F. e Ova, F. (2012). "Barriers and benefits of the implementation of food safety management systems among the Turkish dairy industry: a case survey". *Food Control*, Vol. 25 No. 2, pp. 732-739.
- Karipidis, P., Athanassiadis, K., Aggelopoulos, S. e Giompliakis, E. (2009). "Factors affecting the adoption of quality assurance system in small food enterprises". *Food Control*, Vol. 20 No. 2, pp. 93-98.
- Konefal, J., Mascarenhas, M. e Hatanaka, M. (2005). "Governance in the global agro-food system: backlighting the role of transnational supermarket chains". *Agriculture and Human Values*, Vol. 22 No. 3, pp. 291-302.
- Kruskal, W.H. e Wallis, W.A. (1952). "Use of ranks in one-criterion variance analysis". *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 47 No. 260, pp. 583-621.
- Lanfranchi, M., Giannetto, C. e Zirilli, A. (2014b). "Analysis of demand determinants of high quality food products through the application of the cumulative proportional odds model". *Applied Mathematical Sciences*, Vol. 8 No. 65-68, pp. 3297-3305.
- Lanfranchi, M., Giannetto, C., Zirilli, A. e Alibrandi, A. (2014a). "Analysis of the demand of wine in Sicily through ordinal logistic regression model". *Quality Access to Success*, Vol. 15 No. 139, pp. 87-90.
- Lee, S.Y. e Klassen, R.D. (2008). "Drivers and enablers that foster environmental management capabilities in small- and medium-sized suppliers in supply chains". *Production and Operations Management*, Vol. 17 No. 6, pp. 573-586.
- Likert, R. (1932). "A technique for the measurement of attitudes". *Archives of Psychology*, No. 140.
- Macheka, L., Manditsera, F.A., Tambudzai Ngadze R., Mubaiwa, J. e Kuziwa Nyanga, L. (2013). "Barriers, benefits and motivation factors for the implementation of food safety management system in the food sector in Harare Province, Zimbabwe". *Food Control*, Vol. 34 No. 1, pp. 126-131.

- Maldonado-Siman, E., Martinez-Hernandez, P.A., Garcia-Muniz, J.G. e Cadena-Meneses, J. (2009). "Factors associated with the adoption of food safety controls by the Mexican meat industry". In IFIP International Federation for Information Processing, Vol. 295, Computer and Computing Technologies in Agriculture II, Volume 3 Eds. Li, D. e Chunjiang, Z. (Boston: Springer), pp. 1739-1746.
- Mann, H.B. e Whitney, D.R. (1947). "On a Test of Whether one of Two Random Variables is Stochastically Larger than the Other", *The Annals Mathematical Statistics*, Vol. 18 No 1, pp. 50-60.
- Mariani, A., Pomarici, E. e Boatto, V. (2012). "The international wine trade: recent trends and critical issues". *Wine Economics and Policy*, Vol. 1 No. 1, pp. 24-40.
- Marshall, R.S., Akoorie, M.E.M., Hamann, R. e Sinha, P. (2010). "Environmental practices in the wine industry: an empirical application of the theory of reasoned action and stakeholder theory in the United States and New Zealand", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 4, pp. 405-414.
- Meloni, G. e Swinnen, J.F.M. (2013). "The political economy of European Wine Regulations". *Journal of Wine Economics*, Vol. 8 No. 3, pp. 244-284.
- Mensah, L.D. e Julien, D. (2011). "Implementation of food safety management systems in the UK". *Food Control*, Vol. 22 No. 8, pp. 1216-1225.
- OECD (2004). *Private Standards and the Shaping of the Agri-Food System*. OECD, Paris.
- OIV (2016). World Vitiviniculture Situation.
- Oosterveer P., Adjei B.E., Vellema S. e Slingerland M. (2014). "Global sustainability standards and food security: Exploring unintended effects of voluntary certification in palm oil". *Global Food Security*, Vol. 3 No. 3-4, pp. 220-236.
- Overdeest, C. e Rickenbach, M.G. (2006). "Forest certification and institutional governance: An empirical study of forest stewardship council certificate holders in the United States". *Forest Policy and Economics*, Vol. 9 No. 1, pp. 93-102.
- Pappalardo, G., Scienza, A., Vindigni, G. e D'Amico, M. (2013). "Profitability of wine grape growing in the EU member states". *Journal of Wine Research*, Vol. 24 No. 1, pp. 59-76.
- Park, B.I. e Ghauri, P.N. (2015). "Determinants influencing CSR practices in small and medium sized MNE subsidiaries: A stakeholder perspective". *Journal of World Business*, Vol. 50 No. 1, pp. 192-204.

- Parra-López, C., Hinojosa-Rodríguez, A., Carmona-Torres, C. e Sayadi, S. (2016). "ISO9001 implementation and associated manufacturing and marketing practices in the olive oil industry in southern Spain". *Food Control*, Vol. 62 No. 1, pp 23-31.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, Wiley.
- Pivka, M. (2004). "ISO 9000 value-added auditing". *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 15 No. 3, pp. 345-353.
- Pomarici, E. (2016). "Recent trends in the international wine market and arising research questions". *Wine Economics and Policy*, Vol. 5 No. 1, pp. 1-3.
- Pomarici, E. e Vecchio, R. (2014). "Millennial generation attitudes to sustainable wine: an exploratory study on Italian consumers". *Journal of Cleaner Production*, Vol. 66 No. 1, pp. 537-545.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY, Free Press.
- Qi, G.Y., Zeng, S.X., Tam, C.M., Yin, H.T., Wu, J.F. e Dai, Z.H. (2011), "Diffusion of ISO 14001 environmental management systems in China: rethinking on stakeholders' roles". *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19 No. 11, pp. 1250-1256.
- Qijun, J. e Batt, P.J. (2016). "Barriers and benefits to the adoption of a third party certified food safety management system in the food processing sector in Shanghai, China". *Food Control*, Vol. 62 No. 1, pp. 89-96.
- Ragasa, C., Thornsbury, S. e Joshi, S. (2013). Sustainability of EU Food Safety Certification: a Survival Analysis of Firm Decisions. IFPRI Discussion paper 01296.
- Reardon, T. e Farina, E. (2002). "The rise of private food quality and safety standards: illustrations from Brazil". *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 413-421.
- Reinhardt, F.L., Stavins, R.N. e Vietor, R.H.K. (2008). "Corporate social responsibility through an economic lens". *Review of Environmental Economics and Policy* Vol. 2 No. 2, pp. 219-239.
- Rodríguez-Escobar, J.A., Gonzalez-Benito, J. e Martínez-Lorente, A.R. (2006). "An analysis of the degree of small companies' dissatisfaction with ISO 9000 certification". *Total Quality Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 507-521.

- Rossi, M., Vrontis, D. e Thrassou, A. (2012). "Wine business in a changing competitive environment - strategic and financial choices of Campania wine firms". *International Journal of Business and Globalisation*, Vol. 8 No. 1, pp. 112-130.
- Ruiz-Garcia, L., Steinberger, G. e Rothmund, M. (2010). "A model and prototype implementation for tracking and tracing agricultural batch products along the food chain". *Food Control*, Vol. 21 No.2, pp. 112-121.
- Sampaio, P., Saraiva, P. e Guimarães Rodrigues, A. (2009). "ISO 9001 certification research: questions, answers and approaches". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 38-58.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P. e Adenso-Diaz, B. (2010). "Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training". *Journal of Operations Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 163-176.
- Sarnari, T. (2011). *Il ruolo dell'Italia in un mercato del vino che cambia*. ISMEA, Roma.
- Sassenrath, G.F., Heilman, P., Luschei, E., Bennett, G.L., Fitzgerald, G., Klesius, P., Tracy, W., Williford, J.R., e Zimba, P.V. (2008). "Technology, complexity and change in agricultural production systems". *Renewable Agriculture and Food Systems*, Vol. 23 No. 4, pp. 285-295.
- Schimmenti, E., Borsellino, V., Ascianto, A., D'Acquisto, M., Di Gesaro, M. e Zinnanti, C. (2014). "The success factors of a Sicilian market-oriented wine cooperative. In Proceeding of the 7th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business. 18-19 September, Kristiansand, Norway.
- Schimmenti, E., Crescimanno, M., Borsellino, V., Galati, A. e Pisano, G. (2013a). "The main effects of green harvesting on the Sicilian wine cooperatives. In Proceeding of the 6th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business. 23-24 September. Estoril, Cascais, Portugal.
- Schuster, M. e Maertens, M. (2015). "The Impact of Private Food Standards on Developing Countries' Export Performance: An Analysis of Asparagus Firms in Peru". *World Development*, Vol. 66 No.1, pp. 208-221.
- Seddon, J., Davis, R., Loughran, M. e Murrell, R. (1993). *BS 5750 Implementation and Value Added: A Survey of Registered Companies*. Vanguard Consulting Ltd, Buckingham.

- Seppanen, L. e Helenius, J. (2004). "Do inspection practices in organic agriculture serve organic values? A case study from Finland". *Agriculture and Human Values*, Vol. 21 No. 4, pp. 1-13.
- Shapiro, S.S. e Wilk. M.B (1965). "An analysis of variance test for normality (complete samples)". *Biometrika*, Vol. 52 No. 3-4, pp 591-611.
- Silverman, M., Marshall, R.S. e Cordano, M. (2005). "The Greening of the California Wine Industry: Implications for Regulators and Industry Associations". *Journal of Wine Research*, Vol. 16 No. 2, pp. 151-169.
- Souza Monteiro, D.M. e Caswell, J.A. (2009). "Traceability adoption at the farm level: an empirical analysis of the Portuguese pear industry". *Food Policy*, Vol. 34 No. 1, pp. 94-101.
- Starke, F., Eunni, R.V., Fouto, N.M.M.D. e de Angelo, C.F. (2012). "Impact of ISO 9000 certification on firm performance: evidence from Brazil". *Management Research Review*, Vol. 35 No. 10, pp. 974-997.
- Subervie J. e Vagneron I. (2013). "A drop of water in the Indian Ocean? The impact of GlobalGap certification on lychee farmers in Madagascar". *World Development*, Vol. 50 No. 1, pp. 57-73.
- Takahashi, T. (2001). *Why firms participate in environmental voluntary initiatives: case studies in Japan and Canada*. The University of British Columbia, Canada.
- Tanner, B. (2000). "Independent assessment by third-party certification bodies". *Food Control*, Vol. 11 No. 5, pp. 415-417.
- Teece, D.J., Pisano, G. e Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and the strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- Teixeira, S. e Sampaio, P. (2011). "An analysis of food safety management systems certification: the Portuguese case". *Sinergie Italian Journal of Management*, Vol. 85 No.1, pp. 53-68.
- Trienekens, J. e Zuurbier, P. (2008). "Quality and safety standards in the food industry, developments and challenges", *International Journal of Production Economics*, Vol. 113 No. 1, pp. 107-122.
- Ullah, B., Wei, Z. e Xie, F. (2014). "ISO certification, financial constraints, and firm performance in Latin American and Caribbean countries". *Global Financial Journal*, Vol. 25 No. 3, pp. 203-228.

- Urbonavicius, S. (2005). "ISO system implementation in small and medium companies from new EU member countries: A tool of managerial and marketing benefits development". *Research in International Business and Finance*, Vol. 19 No. 3, pp. 412-426.
- Vrontis, D. e Papasolomou, I. (2007). "Brand and product building: the case of the Cyprus wine industry". *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 159-167.
- Vrontis, D., Thrassou, A. e Rossi, M. (2011). "Italian wine firms: strategic branding and financial performance". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 19 No. 4, pp. 288-304.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2, pp. 171-180.
- Wilcock, A., Ball, B. e Fajumo, A. (2010). "Effective implementation of food safety initiatives: managers', food safety coordinators' and production workers' perspectives". *Food Control*, Vol. 22 No. 1, pp. 27-33.
- Williamson O. (1986). *The Economic organisation: Firms, markets and policy control*. Wheatsheaf Books, Brighton, UK.
- Zhou, J., Helen, J.H. e Liang, J. (2011). "Implementation of food safety and quality standards: A case study of vegetable processing industry in Zhejiang, China". *The Social Science Journal*, Vol. 48 No. 3, pp. 543-552.
- Zhu, Q. e Sarkis, J. (2007). "The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance". *International Journal of Production Research*, Vol. 45 No. 18-19, pp. 4333-4355.
- Zhu, Q., Sarkis, J., Cordeiro, J. e Lai, K.H. (2008). "Firm level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context". *Omega*, Vol. 36 No. 4, pp. 577- 591.

SITI WEB CONSULTATI

BRC (2016). <http://www.brcdirectory.co.uk/>

Eurostat (2016). <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

GlobalG.A.P. (2016). http://www.globalgap.org/uk_en/

Greek Wine Federation (2016). <http://www.greekwinefederation.gr>

Hellenic Statistical Authority (2016). <http://www.statistics.gr/en/home/>

I numeri del vino (2016). <http://www.inumeridelvino.it/2013/10/sicilia-principali-vitigni-aggiornamento-istat-2010.html>

ICAP (2011). <http://www.icap.gr/Default.aspx?id=0&nt=0&lang=2>

IFS (2016). <https://www.ifs-certification.com/index.php/it/ifs>

ISO (2016). <http://www.iso.org/iso/home.htm>

ISO Survey (2016). <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

ISTAT (2010). <http://agri.istat.it/>

ISTAT (2016). <http://www.istat.it/it/censimento-agricoltura/agricoltura-2010>

New Wines of Greece (2016). <http://www.newwinesofgreece.com/home/>

OIV (2016). <http://www.oiv.int/it/>