

CREAZIONE, SVILUPPO E DIFFUSIONE DELLA CONOSCENZA A SOSTEGNO DELLO SVILUPPO LOCALE. IL CASO GALYDHÀ¹

di *Francesca Cabiddu e Daniela Pettinao*

1. Introduzione

Nel corso degli ultimi anni, nell'ambito degli studi di Economia d'Impresa, è stata riposta crescente attenzione sul ruolo esercitato dal Knowledge management per il raggiungimento ed il sostenimento di vantaggi competitivi strategici e duraturi (Civi, 2000; Davenport, Prusak 1998; Nonaka, 1994). In particolare, è stata sottolineata l'importanza critica, per ogni categoria di organizzazione, della condivisione della conoscenza con i propri clienti, fornitori e competitors (Holloways, 2000; Weiss 1999; De Long, 1996). La letteratura economica (Lopez-Bazo et al., 2002; Fahr, Sundé, 2002a, 2002b; Smith, Zenou, 2003; Gobillon et al., 2003) ha esteso l'importanza della conoscenza per il sostenimento di vantaggi competitivi duraturi dall'ambito dell'impresa all'ambito territoriale, consolidando l'idea che la dimensione locale dei fenomeni economici risulti profondamente influenzata dalla presenza e dalla tipologia delle conoscenze che, a seconda delle condizioni, operano in ciascun territorio.

In particolare, la letteratura sullo sviluppo locale ha posto l'accento sull'importanza dell'interazione fra agenti economici e ambiente circostante per lo sviluppo di know how produttivi specifici. Più in dettaglio, la dottrina ha rilevato che la capacità degli agenti economici di acquisire e sviluppare le conoscenze tacite diffuse nel territorio può avere un ruolo decisivo per lo sviluppo della competitività della struttura produttiva locale (Becattini 1987; Maskell, Malberg 1997).

Nella letteratura più recente, lo stesso concetto di territorio ha assunto un significato diverso rispetto al passato. Il territorio rappresenta sempre più un sistema di opportunità strategiche e di vantaggi competitivi esclusivi e difficilmente imitabili che affianca e supporta le imprese nell'arena competitiva. Esso è definito come il contesto in cui le imprese definiscono

¹ Nonostante il presente contributo sia frutto del lavoro congiunto di entrambi gli Autori i paragrafi 1, 2, 2.1, 2.2., 3, 4 sono attribuibili a Francesca Cabiddu, mentre i paragrafi 5, 5.1., 5.2, 5.2.1., 5.2.2., 5.3, 6 e 7 sono attribuibili a Daniela Pettinao.

le loro relazioni prioritarie ed il luogo in cui esse apprendono come competere per assicurarsi la sopravvivenza e la crescita (Porter, 1991). Nella stessa ottica, "l'attrattività di un territorio" è considerata fortemente influenzata dalla capacità relazionale (Lipparini, Lorenzoni, 1995) delle imprese, delle altre organizzazioni e dei soggetti umani in essa presenti nonché dai conseguenti processi di accumulazione e condivisione delle conoscenze che tali interazioni generano e favoriscono. Il territorio, dunque, "non è (solo) una risorsa in più di cui tener conto, ma un modo diverso di guardare al processo economico. Un modo che considera l'apporto della società locale e delle istituzioni locali alla produzione di valore economico e di vantaggi competitivi" (Rullani, 2003: 96). Così concepito il territorio offre, soprattutto per le imprese di minori dimensioni, gli strumenti per ridurre la complessità del processo produttivo, abbassando le barriere all'ingresso nell'attività economica. Dal punto di vista delle conoscenze, il territorio diviene il luogo dove esse si accumulano, si sedimentano, si riproducono e si rinnovano, trasformandosi e moltiplicandosi grazie al continuo interscambio tra fattori storici e innovazioni mediante i soggetti che li abitano (Rullani 2003). Le imprese, di conseguenza, distribuiscono le proprie attività, oltre che in funzione delle tradizionali convenienze allocative, anche in relazione alle occasioni di apprendimento di cui possono usufruire le attività situate in luoghi caratterizzati da conoscenze specifiche e distintive (Rullani, 2000; Rispoli, 1998; Valdani, Ancarani, 2000; Vaccà, 1997; Grandinetti 2002).

Nonostante l'attenzione riservata dalla dottrina all'importanza delle conoscenze generate e diffuse a livello locale per favorire lo sviluppo di un territorio e delle imprese in esso operanti, non esiste ancora in letteratura una precisa formulazione teorica in merito alla possibilità, per territori caratterizzati da un forte livello di inerzia imprenditoriale, di riattivare la spirale della conoscenza (Nonaka, Takeuchi, 1997) attraverso l'internalizzazione di conoscenza esterna. La conoscenza esterna può essere definita come quell'insieme di conoscenze sviluppate al di fuori dei confini organizzativi (o territoriali), di cui si riconosce il valore e per l'assimilazione delle quali si è disposti ad attivare un processo di apprendimento che consenta la loro applicazione per finalità commerciali (Cohen, Levinthal 1990). Essa può rappresentare, pertanto, uno stimolo in grado di consentire la ripresa dei processi di apprendimento locali attraverso la combinazione e ricombinazione di conoscenze nuove e tradizionali. In quest'ambito, a partire dai contributi più recenti che si sono focalizzati sui processi di apprendimento e di accumulazione della conoscenza nell'ambito dei network territoriali (Cappellin, Nijkamp, 1990; Lundvalle, Johnson 1994; Audrestch, Feldman, 1996; Cooke, Morgan, 1998; Gordon, McCann, 2000; Cappellin, 2000), l'obiettivo del presente lavoro è duplice. Da un lato, ci si propone di colmare il gap della letteratura economico-manageriale sopra evidenziato focalizzando l'attenzione sui processi tramite i quali le conoscenze tacite,

storiche e culturali di un territorio possono essere valorizzate da conoscenze esterne al fine di divenire la base dello sviluppo di un'area. Dall'altro lato, si vuole, con l'analisi di un caso concreto, evidenziare le modalità operative ed i processi attraverso i quali è possibile, grazie alla conoscenza esterna, attivare la spirale della conoscenza passando da una condizione di semplice socializzazione delle conoscenze a quella di internalizzazione delle stesse.

Al fine di perseguire gli obiettivi di ricerca qui esposti, nel presente lavoro si focalizza l'attenzione su un territorio particolarmente svantaggiato della Sardegna: l'Ogliastra. Più esattamente, per supportare il framework teorico costruito attraverso un'attenta analisi della letteratura in tema di Knowledge management (Nonaka, 1994), si fa ricorso all'approfondimento di un *single case study* (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989), l'impresa consortile Galydhà Scarl. L'analisi del rapporto evolutivo tra la impresa e il territorio circostante, infatti, sollecita importanti riflessioni in tema di sviluppo delle conoscenze e del legame potenzialmente esistente tra l'apprendimento organizzativo e la diffusione delle conoscenze sul territorio. La metodologia d'analisi prescelta risulta, in questo senso, particolarmente adatta allo sviluppo di uno studio di tipo esplorativo come quello qui proposto.

2. Inquadramento teorico

Dalla breve analisi svolta nel paragrafo precedente emerge come i cambiamenti intervenuti negli ultimi decenni richiedano non solo la rivisitazione di alcuni aspetti delle teorie sulla localizzazione ma anche la loro integrazione con altri aspetti propri delle teorie manageriali più recenti. In particolare, in tale contesto appare evidente come le imprese che vogliono competere con successo debbano abbandonare una visione meramente tradizionale delle scelte di ubicazione delle imprese e adottare, invece, un comportamento orientato alla costruzione di relazioni di natura collaborativa tra gli attori del contesto di riferimento (Franch et al., 2006). Nel prossimo paragrafo si richiama brevemente il passaggio teorico dalla tradizionale teoria della localizzazione alle più recenti teorie basate sulla diffusione e valorizzazione delle conoscenze tacite ed esplicite di un territorio.

2.1. Alcuni elementi teorici in tema di localizzazione delle imprese

La teoria della localizzazione, quale risposta tradizionale alle scelte di ubicazione delle imprese, è stata per lungo tempo la principale teoria di riferimento per spiegare le fonti dei vantaggi competitivi di un'impresa rispetto alle altre. Tale teoria parte dal presupposto che le imprese, per potersi distinguere positivamente rispetto ai concorrenti nella percezione dei

clienti, devono offrire gli stessi prodotti a costi inferiori rispetto alle rivali. Affinché questo risultato possa essere raggiunto è necessario allocare le attività d'impresa in un determinato territorio nel modo più efficiente possibile. In altri termini, secondo queste teorie è necessario scegliere l'ubicazione geografica che garantisce alle imprese il sostenimento di minori costi di trasporto e di produzione, in quanto questi ultimi si presentavano differenti nello spazio e nel tempo, per via della diversità dei costi del lavoro, del capitale e della tecnologia (Lloyd, Dicken, 1986). In particolare, l'economista tedesco A. Weber (1909), sostiene che la scelta del sito deve ricadere nel cosiddetto triangolo locazionale, cioè in un luogo intermedio tra la sede di reperimento delle materie prime e il mercato in cui i prodotti finiti possono essere venduti.

Se Weber partiva dal presupposto della riduzione dei costi, altri studiosi dopo di lui si sono piuttosto concentrati sull'incremento dei profitti (Lösch, 1954; Christaller, 1933).

Nelle loro teorie non assume più centrale importanza la scelta localizzativa della singola impresa, bensì il miglioramento e l'efficienza dell'intero sistema economico. Secondo tali teorie, beni e servizi sono prodotti in determinati centri e offerti con un corrispettivo di prezzo, perché sono influenzati dall'incontro della domanda e dell'offerta. I consumatori, infatti, sono distribuiti uniformemente sul territorio e si spostano nella cosiddetta *area di mercato o di gravitazione* per acquistare i beni. Secondo tale teoria, al dilatarsi della distanza, il consumatore dovrà destinare una quota maggiore del proprio reddito al pagamento delle spese di trasporto, che assorbono parte della cifra destinata all'acquisto, facendo diminuire progressivamente la domanda e il guadagno dell'impresa.

Gli studi neoclassici successivi a quelli sopra citati, continuano a realizzare analisi sul rapporto tra sviluppo industriale e caratteristiche territoriali che, di norma, fanno riferimento a motivazioni di tipo generale che determinano le scelte di insediamento da parte delle imprese, mentre non prendono in considerazione le motivazioni specifiche che, insieme alle ragioni di tipo generale, determinano la scelta di localizzazione da parte di imprese operanti in uno specifico comparto.

I cambiamenti intervenuti negli ultimi decenni comportano l'esigenza, di riformulare alcuni aspetti delle teorie neoclassiche sulla localizzazione le quali, pur mantenendo la loro validità, richiedono di essere adeguate ed aggiornate per tenere conto dei principali mutamenti che si sono verificati nel contesto nel quale le imprese si trovano ad operare. Alcune tra le più importanti componenti che inducono a rivedere la teoria citata sono da intravedere nelle innovazioni che hanno favorito gli scambi attenuando le differenze tra aree connesse con la loro distanza dai centri di fornitura delle materie prime. A tal proposito, è significativo l'esempio della siderurgia italiana dove "Da una situazione in cui la localizzazione di tale industria

dipendeva in modo determinante dalla presenza di giacimenti minerali, in loco, alla fine del secolo scorso si sono create le condizioni per l'annullamento o quasi di questo vincolo, grazie alla comparsa di sistemi di trasporto via mare che hanno aperto la strada a modelli alternativi di localizzazione centrati sulla presenza di infrastrutture portuali" (Varaldo, 1994: 46).

Un'altra componente di innovazione per la teoria della localizzazione è rappresentata dall'avvento della così detta "era di Internet", che ha consentito di affiancare allo spazio fisico uno spazio virtuale che convive con il primo, assorbendo parte delle funzioni e dei ruoli tradizionalmente svolti da quello fisico. In questa situazione, gli ambienti di primo riferimento e di riferimento generale di ogni singola impresa (Usai, 2000) vengono affiancati da un ambiente virtuale. Gli ambienti in cui l'impresa si trova ad operare non sono esclusivamente gli ambiti spaziali tradizionali all'interno dei quali si producono e si distribuiscono beni e servizi, ma sono da intendere anche come "nodi" dai quali si diramano le fitte reti di relazioni che legano ogni singolo territorio con le diverse aree del mondo. In altri termini, il concetto tradizionale di territorio statico e indefinito perde significatività per lasciare spazio, attraverso il web, ad un reticolo denso e articolato di flussi di comunicazione che avvolgono gli operatori del sistema medesimo e lo connettono ad altri sistemi prossimi o remoti (Tagliagambe, Usai, 1999).

Un ulteriore elemento su cui pare opportuno soffermarsi, e a cui si dedicherà il paragrafo successivo, è il crescente rilievo assunto dalle conoscenze - e dalle risorse immateriali in generale - come nuova fonte di vantaggio competitivo (Porter, 1991).

2.2. La conoscenza come fattore localizzativo

Un ulteriore elemento su cui pare opportuno soffermarsi per integrare le teorie localizzative più sopra richiamate è il crescente rilievo assunto dalle conoscenze - e dalle risorse immateriali in generale - come nuova fonte di vantaggio competitivo (Porter, 1991).

Nello scenario economico attuale, infatti, le imprese decidono di distribuire le proprie attività, oltreché in funzione delle tradizionali convenienze allocative, anche in relazione alle occasioni di apprendimento di cui possono usufruire le attività situate in luoghi caratterizzati da conoscenze specifiche e distintive (Rullani, 2000).

L'attrattività di un'area è, oggi, fortemente influenzata, oltre che dagli altri fattori generali considerati dalle teorie tradizionali della localizzazione, sia dalla sua capacità di generare nuove conoscenze, sia dalla sua capacità di replicazione e assimilazione di conoscenze prodotte all'esterno del territorio considerato (Gambardella, Rullani, 1999). In altri termini, i meccanismi di creazione e trasmissione delle conoscenze hanno assunto un ruolo cruciale nella spiegazione del successo di alcune aree e del decli-

no o della stagnazione di altre in quanto la competitività delle imprese è sempre più associata alla presenza di risorse critiche di tipo immateriale (Vaccà, 1997) poiché territori provvisti di conoscenze specifiche e di adeguate *absortive capacity* (Cohen, Levinthal, 1990), cioè dotati di abilità che gli consentono di riconoscere la conoscenza esterna e di assimilarla al proprio interno, appaiono particolarmente interessanti per la localizzazione di specifiche attività produttive.

La letteratura sullo sviluppo locale ha, inoltre, sottolineato l'importanza dell'interazione fra agenti economici e ambiente di riferimento delle imprese nello sviluppo di know how produttivi derivanti da un corpus di conoscenze diffuse nel territorio, e capaci di influenzare in modo decisivo, grazie alla loro specificità, la competitività della struttura produttiva locale su mercati molto ampi (Becattini 1987; Bagnasco 1988; Brusco 1989; Maskell, Malberg 1997; Maskell et al. 1998). Nella stessa direzione la più recente letteratura manageriale (Giuliani, 2007; Giuliani, Bell, 2005; Kauffeld-Monz, Fritsch, 2007; Morrison, 2008) ha evidenziato che lo sviluppo di un territorio può essere garantito solo se si sviluppa una "relazione di rete" in grado di favorire il ricorso alla conoscenza esterna alla singola organizzazione o al singolo territorio, cioè "una relazione di interdipendenza auto organizzata, che lega dialogicamente le persone, le imprese ed i territori coinvolti[...].

La rete sta, infatti, diventando la forma *normale*" della produzione e del consumo di conoscenza, che ha bisogno di legami ma al tempo stesso richiede flessibilità, creatività, apertura" (Rullani, 2008: 71-73). In questo ricco e articolato contesto i processi di apprendimento collettivo radicati nel know how locale ma, nello stesso tempo, alimentati dall'apporto di conoscenze di provenienza esterna, rappresentano un importante fattore per la crescita delle imprese locali. Come evidenziato da Rullani "la conoscenza ha, infatti, bisogno di reti estese ed efficaci per poter essere prodotta, scambiata, condivisa e moltiplicata negli usi" (Rullani, 2008: 72).

La rete, in altri termini, è un tipo di relazione che favorisce l'acquisizione di conoscenza proveniente da altri territori o da altre organizzazioni, così come facilita lo sviluppo di forme di condivisione e di scambio della conoscenza destinata a usi produttivi (Rullani, 2008).

3. La spirale della conoscenza applicata al territorio

Le considerazioni avanzate nel precedente paragrafo consentono di affermare che i grandi cambiamenti che hanno caratterizzato negli ultimi decenni i sistemi economici, hanno imposto di considerare con maggiore attenzione le specificità dei contesti locali e di individuare nuovi fattori localizzativi, come l'esistenza di conoscenze specifiche e contestuali, la capacità

di assorbimento e applicazione di conoscenze esterne e, infine, l'esistenza di reti che, propagando la conoscenza e consentendo a più persone ed a più imprese la possibilità di lavorare insieme, in grado di favorire la produzione di valore e la costruzione di vantaggi competitivi. In questa prospettiva, appare, opportuno definire il concetto di territorio cui si fa riferimento nel presente lavoro. Il territorio può essere definito come "un insieme di valori tangibili e intangibili, quali gli abitanti, la cultura, il retaggio storico, il patrimonio urbanistico e artistico, le infrastrutture, la localizzazione e ogni altro genere di situazione tale da accrescere il valore complessivo dei vari elementi" (Kotler, et al., 1993). Studi recenti (Boschma, Frenken, 2006; Capello, Faggian, 2005; Malmberg, Maskell, 2002) hanno esaminato i diversi flussi di conoscenze che possono caratterizzare una specifica area territoriale, evidenziando la simultanea presenza di conoscenza tacita e di conoscenza esplicita (Nonaka, Takeuchi, 1995; Polayi, 1966). La prima fa riferimento alle conoscenze detenute da ogni singolo soggetto ma non rappresentabili in un documento o in un altro supporto fisico e, quindi, difficilmente trasferibili. Le seconde, per contro, fanno riferimento alla conoscenza trasferibile da un individuo ad altri tramite un supporto fisico, quale può essere un libro o un filmato o anche attraverso una conversazione o una lezione. La conoscenza umana, asseriscono Nonaka and Takeuchi (1995), si crea attraverso l'interazione tra conoscenza tacita ed esplicita. La creazione della conoscenza inizia a livello individuale e viene diffusa e amplificata a livello organizzativo attraverso quattro modalità di conversione della conoscenza: socializzazione, esternalizzazione, combinazione e internalizzazione. La socializzazione, fa riferimento ad uno scambio di conoscenze tacite tra individui che si realizza attraverso una condivisione di esperienze.

L'esternalizzazione fa riferimento al passaggio dalla conoscenza tacita alla conoscenza esplicita. In questa fase, infatti, le esperienze tacite degli individui vengono esplicitate attraverso l'uso di linguaggi formali o di supporti che ne consentono il trasferimento. La terza fase, la combinazione, fa riferimento al fatto che le conoscenze esplicite possono circolare anche all'esterno del gruppo originario e integrarsi con altre conoscenze esplicite. Infine, nella fase di internalizzazione le conoscenze esplicite possono venire nuovamente inserite all'interno dell'organizzazione attraverso processi di learning by doing, trasformandosi nuovamente in conoscenze tacite.

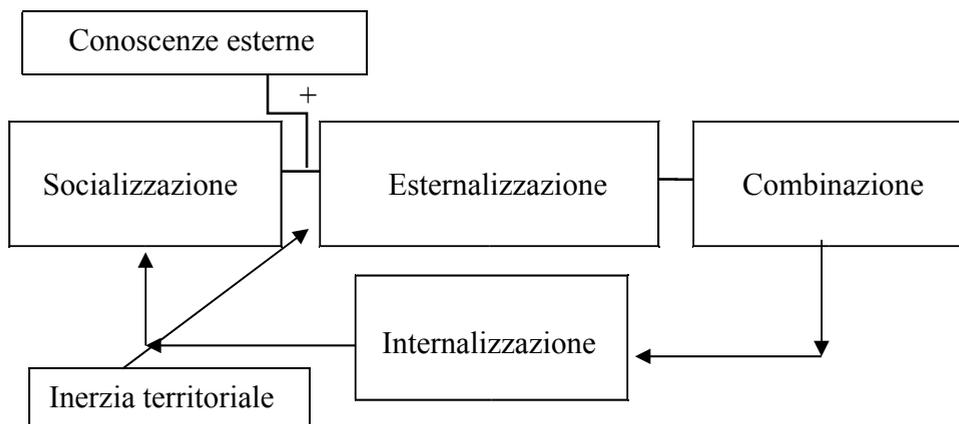
Sulla base dei precedenti studi teorici che evidenziano e analizzano le diverse fasi attraverso le quali procede lo sviluppo di conoscenza all'interno delle organizzazioni, il presente lavoro si propone di verificare se la dinamica delle conoscenze procede attraverso le medesime fasi anche all'interno di un territorio. In particolare, con questo studio si propongono e si verificano, con riferimento a ciascuna fase della spirale della conoscenza, le seguenti ipotesi di ricerca utili per il raggiungimento dell'obiettivo generale del lavoro:

- la fase di socializzazione è caratterizzata dalla condivisione di usi e costumi tipici di un territorio ed è strettamente legata alla storia delle popolazioni ivi residenti e alle loro caratteristiche culturali e antropologiche;
- la fase di esternalizzazione è caratterizzata dalla trasformazione della conoscenza tacita in supporti come libri, quadri, filmati, ma anche attività imprenditoriali che racchiudono e rendono in qualche modo veicolabile e condivisibile la conoscenza tacita di un popolo;
- la fase di esternalizzazione se non alimentata, da un lato, dal tramandarsi delle conoscenze tacite di generazione in generazione che garantiscano lo svolgimento di attività legate a saperi contestuali, o, dall'altro lato, dall'assimilazione di conoscenze esterne, determina l'inerzia di un territorio, cioè il progressivo declino delle attività imprenditoriali esistenti (fig. 1);
- la fase di combinazione è, invece, l'integrazione delle conoscenze esplicite con altre conoscenze dello stesso genere proprie di altri territori;
- la fase dell'internalizzazione è la trasformazione delle conoscenze esplicite in nuove conoscenze tacite.

Affinché ciò sia possibile, è necessario che persone, territorio e agenti economici coinvolti realizzino investimenti convergenti in "comunicazione (linguaggi, codici, canali ecc.); logistica (sistemi di trasferimento delle persone, delle merci e delle informazioni nello spazio e nel tempo), in sistemi di autoregolazione e di governance per creare le premesse di fiducia e di garanzia necessarie all'uso condiviso della conoscenza" (Rullani, 2008: 71).

Le conoscenze di provenienza esterna devono, quindi, essere contestualizzate e incorporate nelle routines dell'impresa e nel territorio riacquistando, attraverso questa fusione, un carattere specifico e difficilmente imitabile che costituisce un importante fattore di competitività (Storper, 1997).

Fig. 1 - Circolo virtuoso tra conoscenze esterne e saperi locali



Fonte: Nostra elaborazione sui quattro stadi della creazione di Conoscenza di Nonanaka e Takeuchi

Nei paragrafi successivi, si testa il framework teorico sopra ipotizzando facendo riferimento ad un caso concreto: l'ingresso di Amalattea S.p.A., leader nel settore caprino sul mercato nazionale, nel mercato ogliastrino. In particolare, si analizzano le principali azioni poste in essere da tale società che hanno consentito di recuperare i saperi incorporati in un territorio fortemente svantaggiato e di passare da una fase di "inerzia territoriale", cioè di assenza di qualsiasi iniziativa imprenditoriale, ad una fase di attivazione, di esternalizzazione, combinazione ed internalizzazione delle conoscenze nell'area geografica indagata.

4. La metodologia di ricerca

La metodologia di ricerca prescelta per il conseguimento degli obiettivi sopra indicati è quella qualitativa. In particolare, si è deciso di impiegare la tecnica del *single case study* (Yin, 1994; Dubois, Gadde, 2002), adatta a sviluppare teorie relative a fenomeni ancora poco noti nel contesto in cui essi hanno luogo. L'uso dei casi ha, inoltre, il vantaggio di consentire l'approfondimento di aspetti concernenti il "come" e il "perché" di eventi contemporanei e recenti, sui quali il ricercatore abbia un controllo limitato (Yin, 1994).

In questo studio, l'obiettivo era quello di verificare, da un lato, l'applicabilità della spirale della conoscenza al territorio e, dall'altro lato, il ruolo della conoscenza esterna nell'attivazione (o riattivazione) della suddetta spirale. L'oggetto dell'analisi, proprio per le sue caratteristiche di processo ha suggerito l'uso del caso singolo.

Per la scelta del territorio da analizzare al fine di applicare il framework teorico sopra ipotizzato, si è inizialmente proceduto all'analisi della letteratura in tema di conoscenza e sviluppo territoriale (Lopez-Bazo et al., 2002; Fahr, Sunde, 2002a, 2002b; Smith, Zenou, 2003; Gobillon et al., 2003).

Dall'analisi di questa letteratura, si è potuto rilevare che soprattutto le aree marginali (cioè quelle maggiormente gravate da problemi di natura ambientale e sociale), sono dotate di un grande patrimonio di conoscenze locali (Dematteis, 1983; Corason, 2004-2007), che però risultano spesso ingessate e statiche, ma degne di essere recuperate, mobilitate e valorizzate.

Una successiva analisi dei dati statistici sulla natalità e mortalità delle imprese in Italia, ha consentito, inoltre, di evidenziare che le aree del Mezzogiorno, pur essendo dotate di un buon patrimonio di conoscenze tacite, sono le aree caratterizzate dal minor tasso di crescita delle imprese (0,32%), mentre il Centro e il Nord-Ovest mostrano tassi di crescita (1,18% e 0,88%) superiori alla media nazionale (0,59%) (Svimez, 2010).

Alla luce dell'analisi della letteratura e delle fonti statistiche, il Mezzogiorno è apparso un'area adeguata allo studio del fenomeno da indagare.

All'interno di tale area, in base ai criteri per la scelta del caso da analizzare indicati da Pettigrew (1997)², si è deciso di selezionare un contesto – l'Ogliastra - ed una società - Galydhà - che consentissero un facile accesso per la raccolta dei dati e che rappresentassero una situazione estrema dal punto di vista degli elementi da indagare. In Sardegna, la provincia dell'Ogliastra rappresenta, infatti, uno dei territori socialmente ed economicamente più svantaggiati. Partendo da questo presupposto e seguendo l'iter indicato da Van de Ven (2007)³ per l'avvio dei programmi di ricerca, si è organizzato un workshop con dirigenti di organizzazioni operanti in Ogliastra (imprese ed enti pubblici) potenzialmente interessate al tema oggetto di indagine per evidenziare, attraverso il confronto delle prospettive dei diversi stakeholders, gli aspetti cruciali del fenomeno da indagare.

Tale modalità operativa ha consentito di entrare in relazione con le imprese operanti nel territorio e definire in modo puntuale il problema da indagare, nonché il protocollo da utilizzare per le interviste in profondità.

I dati primari sono stati raccolti, essenzialmente, attraverso quattro strumenti:

- osservazione sul campo;
- interviste in profondità ai manager che rivestono ruoli chiave nel gruppo Amalattea-Galydhà e, segnatamente, ad Andrea Prato, socio, consigliere delegato e direttore di produzione del Gruppo, attualmente Assessore all'Agricoltura; Maurizio Sperati, socio e amministratore delegato del gruppo Amalattea-Galydhà e, infine, Maria Antonietta Luciani, direttore marketing e comunicazione del gruppo Amalattea-Galydhà;
- interviste in profondità ai responsabili di talune Istituzioni che stanno portando avanti progetti di sviluppo inerenti il territorio interessato. In

²Secondo Pettigrew è possibile costruire un case study rispettando cinque proprietà fondamentali che, analizzate in una dimensione processuale, volgono a differenziarlo dal case history, attribuendogli maggiore valenza esplicativa. Secondo le indicazioni fornite da Pettigrew per la costruzione di un caso di studio è necessario, innanzitutto, individuare il filo conduttore e i meccanismi che guidano la sequenzialità del processo da analizzare. L'analisi di tali aspetti deve essere condotta con riferimento ad una molteplicità di livelli e non può essere fatta seguendo un punto di vista esclusivamente interno. È, infatti, di fondamentale importanza prendere in considerazione anche il contesto di riferimento (economico, sociale, politico e competitivo) dell'impresa. Oltre allo studio del contesto, particolare rilievo nella costruzione del case study deve essere attribuito anche al tempo: lo studio del processo deve avvenire con riferimento agli elementi passati, a quelli presenti e ai possibili sviluppi futuri. È, inoltre, necessario, nell'esposizione del caso, legare tra loro i vari livelli d'analisi individuati con gli elementi contestuali e temporali selezionati per la costruzione del caso stesso. Infine, è necessario legare l'analisi del caso così costruito agli obiettivi generali della ricerca condotta e ai risultati attesi.

³Van de Ven indica quattro passaggi utili al fine di coinvolgere gli stakeholder nella stesura e nell'implementazione di un progetto di ricerca: definire il problema e le ipotesi di ricerca che si vogliono indagare nel mondo reale, sviluppare teorie interpretative alternative alle quali ricondurre le ipotesi di ricerca, progettare la ricerca in modo tale da poter valutare empiricamente i modelli interpretativi alternativi, applicare i risultati della ricerca al fine di rispondere alle ipotesi formulate.

particolare sono stati intervistati i referenti delle agenzie Laore, agenzia per l'attuazione dei programmi regionali in campo agricolo e per lo sviluppo rurale, Agris, agenzia della Regione Sardegna per la ricerca scientifica, la sperimentazione e l'innovazione tecnologica nei settori agricolo, agroindustriale e forestale e Argea, agenzia per la gestione e l'erogazione degli aiuti in agricoltura della Regione Sardegna;

- analisi dei documenti contabili e di riviste specializzate di settore.

Le interviste sono state realizzate nell'arco temporale di un anno (2008-2009) ed hanno avuto una lunghezza media di due ore ciascuna. Ogni intervista è stata, inoltre, registrata, trascritta e sottoposta a successiva analisi da parte degli intervistati.

La ricerca condotta è di tipo descrittivo (Selltiz et al., 1976) ed è stata realizzata seguendo il metodo deduttivo che prevede la formulazione di un'ipotesi, in merito ad alcuni concetti chiave da sottoporre, solo in un momento successivo, a verifica mediante l'applicazione ad un caso specifico.

5. Il caso di studio: la società consortile Galydhà

La possibilità di applicare il modello della spirale della conoscenza al territorio comporta l'esigenza di indagare aspetti diversi dello stesso fenomeno. In questa prospettiva, l'analisi del caso è suddivisa in modo da evidenziare l'esistenza, da un lato, di conoscenze tacite diffuse all'interno di una specifica area territoriale e soggette ad un processo di logoramento che ne stava decretando il progressivo declino e, dall'altro, di conoscenze esplicite possedute o ricreate dall'impresa Galydhà nel suo processo di sviluppo e di assimilazione di conoscenze esterne.

Conseguentemente, la presentazione del caso parte dall'analisi delle conoscenze che definiscono la struttura del settore caprino e che consentono di evidenziare come l'area oggetto d'indagine costituisca una delle regioni italiane a più alto valore di conoscenze tacite detenute. Successivamente, la presentazione del percorso evolutivo seguito dalla società Galydhà, ed in particolare il suo ingresso a far parte del gruppo Amalattea, consentono di mettere in evidenza come la combinazione tra conoscenza tacita territoriale e conoscenza organizzativa possa essere considerata uno dei fattori che consentono all'impresa il raggiungimento di performance competitive di rilievo (si vedano la *tabella 3* e il *grafico 2*).

Infine, l'analisi congiunta di questi elementi consente di evidenziare come un territorio ricco di conoscenza tacita soggetta ad un processo di depauperamento dovuto ad un elevato livello di inerzia territoriale sia in grado, grazie all'ingresso di conoscenza esterna dovuto all'azione di Amalattea su una specifica impresa locale (Galydhà), di riattivare la spirale della conoscenza consentendo all'impresa il raggiungimento di risultati sod-

disfacenti e al territorio la riattivazione di attività legate al contesto agropastorale che andavano via via perdendosi.

5.1. Struttura e caratteristiche del settore caprino in Italia e in Sardegna

I dati dell'ultimo censimento Istat del 2000 mostrano come, in Italia, l'allevamento caprino sia praticato da oltre 60 mila imprese pur avendo registrato una contrazione pari a circa il 35% rispetto agli anni novanta. Contestualmente alla riduzione del numero di imprese dedite a questo tipo di allevamento, si è assistito ad un incremento dei capi allevati da ogni singola realtà aziendale essendo passati da 14 a 23 capi per impresa. Nonostante questo trend, in Italia continuano a permanere due condizioni profondamente diverse che, per il tipo di allevamento e per le relative conoscenze che esso incorpora, consentono di dividere il Paese in due macro aree: il nord con imprese di piccole dimensioni contraddistinte da un allevamento di tipo stanziale e da alte rese produttive; il centro-sud, più importante per consistenza numerica degli allevamenti, caratterizzato da imprese con allevamenti estensivi, una minore diffusione delle applicazioni tecnologiche e una maggiore prevalenza di conoscenze tacite legate alle modalità di allevamento tradizionale.

Tra le regioni italiane, la Sardegna è quella in cui il patrimonio caprino risulta più numeroso per quantità di capi allevati e, conseguentemente, si configura come il più importante produttore nazionale di latte caprino. In essa viene allevato il 24% del patrimonio caprino nazionale (*tabella 1*) e viene prodotto ben il 52% del latte caprino italiano.

Tab. 1 - Consistenza e distribuzione del bestiame caprino in Italia

Regioni	Totale capi allevati	
	Caprini	Di cui capre
Valle d'Aosta	2.858	2.397
Friuli-Venezia Giulia	5.223	4.554
Marche	6.647	4.872
Trento	6.702	6.081
Umbria	7.099	5.681
Liguria	8.295	6.762
Emilia-Romagna	8.759	6.908
Veneto	9.551	7.569
Molise	9.681	7.974
Abruzzo	12.588	10.693
Toscana	12.967	10.232
Bolzano	18.231	14.233
Trentino Alto Adige	24.933	20.314
Lazio	38.182	31.546

Piemonte	43.353	36.622
Campania	47.879	41.350
Puglia	47.992	41.660
Lombardia	53.953	46.335
Basilicata	100.897	86.734
Sicilia	124.489	103.808
Calabria	157.606	127.158
Sardegna	234.296	198.769
ITALIA	957.248	801.938

Fonte: nostra elaborazione su dati Istat al 1 dicembre 2008

All'interno della Regione, tuttavia, la distribuzione degli allevamenti non è uniforme ma essi appaiono concentrati quasi esclusivamente nella provincia dell'Ogliastra nella quale è presente il maggior numero di allevamenti caprini di tutto il territorio nazionale. In tale contesto la filiera caprina è composta da oltre 40.000 capi allevati e più di 450 piccole o piccolissime imprese, il cui latte alimenta, prioritariamente, un'industria di trasformazione dislocata in tutta la Provincia. Nonostante il gran numero di imprese e di capi allevati, si tratta soprattutto di allevamenti di capre da carne piuttosto che da latte. Nel loro complesso, infatti, le imprese presenti nella Provincia producono una quantità di latte (pari a circa 1.400.700 litri l'anno) considerevolmente inferiore rispetto a quella richiesta dai trasformatori locali, i quali, a loro volta, si vedono costretti a fare ampio ricorso all'importazione da paesi quali la Francia (che produce circa 600 milioni di litri l'anno), la Spagna e la Grecia (con circa 500), l'Olanda (160) e la Germania.

Tab. 2 - Consistenza e distribuzione dell'allevamento caprino in Sardegna

Comune	N. di imprese dedite all'allevamento caprino	N. di capi
Arzana	23	3.068
Barisardo	15	796
Baunei	55	5.012
Cardedu	12	637
Elini	6	77
Gairo	28	2.374
Girasole	7	51
Ilbono	12	171
Jerzu	17	1.773
Lanusei	24	685
Loceri	20	517
Lotzorai	4	79
Osini	15	344

Perdasdefogu	21	2550
Seui	23	4.276
Talana	30	4.684
Tertenia	33	2.683
Tortolì	8	76
Triei	23	466
Ulassai	22	1.460
Urzulei	42	3.359
Ussassai	3	348
Villagrande Strisaili	29	5.669
Totale	469	41.155

Fonte: nostra elaborazione su dati Laore Sardegna (Agenzia per l'attuazione dei programmi e lo sviluppo rurale in agricoltura)

Coerentemente con la tendenza rilevata a livello nazionale, il sistema di allevamento più diffuso è quello estensivo, con utilizzazione diretta dei pascoli naturali, scarsi investimenti tecnologici e mungitura effettuata con i metodi tradizionali. Un seppur modesto impulso all'ammodernamento del settore è stato dato grazie ai finanziamenti erogati sulla base dall'applicazione dei regolamenti comunitari in materia di sviluppo rurale. Tuttavia, la ridotta dimensione degli allevamenti e la scarsa propensione agli investimenti e all'innovazione non costituiscono gli unici punti di debolezza che impediscono la crescita e lo sviluppo del settore. Ad essi si aggiungono anche la diffusa senilizzazione degli allevatori accompagnata dall'assenza di turnover generazionale; una forte propensione all'abbandono dell'attività; la mancanza di intese di filiera e di accordi interprofessionali per la fissazione dei prezzi; lo scarso ricorso all'associazionismo e alla cooperazione. Queste caratteristiche fanno sì che il settore caprino in Sardegna si presenti poco incline all'innovazione, con una moltitudine di imprese in cui l'esigenza di cambiamento è avvertita ma non soddisfatta e con un basso grado di concorrenza interna. Ragionando in un'ottica di filiera emergono ulteriori fattori di criticità legati alla mancanza di adeguate strategie di marketing a supporto di produzioni casearie tipiche e di qualità e all'eccessiva dipendenza dalle importazioni di latte. All'esistenza di queste carenze strutturali e organizzative fa da contrappeso la presenza di alcuni elementi potenzialmente in grado di rivitalizzare il settore quali, per esempio, la crescente attenzione dei consumatori verso le produzioni tipiche e tradizionali qualitativamente riconosciute e legate al territorio di produzione; la rilevanza economica e sociale delle attività volte a perpetrarle; le esternalità positive legate a questo tipo di allevamento.

5.2. Dalla Galydhà Scarl al gruppo Amalattea-Galydhà: storia evolutiva di un'impresa e del suo legame col territorio

La Società Consortile Galydhà S.c.a.r.l. è stata costituita alla fine del 1997 su iniziativa di un gruppo di operatori economici (allevatori e cooperative di produzione casearia) con lo specifico obiettivo di realizzare, a Villagrande Strisaili, piccolo comune dell'Ogliastra, un importante impianto produttivo per la valorizzazione del latte di capra prodotto dagli allevamenti presenti in tutta la Provincia.

A partire dal 2003, Galydhà S.c.a.r.l. ha cercato di collocare la propria produzione di latte di capra UHT, inizialmente venduto nel solo contesto regionale, anche sul mercato nazionale. Lo sviluppo del core business, però, ha ben presto incontrato alcune difficoltà connesse alla mancanza di un'ideale organizzazione commerciale, di una rete logistica efficace per assicurare l'immissione del prodotto nei canali distributivi, all'inadeguatezza degli strumenti di marketing e comunicazione. A tali difficoltà si sono aggiunte quelle inerenti le elevate spese per la commercializzazione e le campagne di promozione dei propri prodotti nel canale della Grande Distribuzione Organizzata, individuata quale partner principale, nonché i costi inerenti la diffusione della cultura del consumo di latte caprino presso il consumatore finale. Il 2003 ha segnato anche il vero anno di avvio dell'attività aziendale, con un fatturato iniziale di 72.000 €. L'attività si è sviluppata in autonomia fino al 2006 (in cui è stato conseguito un volume d'affari pari a 800.681 €), anno caratterizzato da performance negative (sia sotto il profilo delle performance aziendali, sia per quanto riguarda il clima organizzativo) che hanno portato all'interruzione della linea produttiva e alla conseguente chiusura dello stabilimento.

Nonostante Galydhà avesse iniziato il processo di sviluppo della conoscenza tacita verso una conoscenza esplicita, passando dalla fase di socializzazione alla successiva fase di esternalizzazione che avrebbero dovuto portare ad un'alimentazione continua della conoscenza, gli alti costi che caratterizzavano i processi produttivi hanno portato alla chiusura dell'attività. L'abbandono dei saperi e delle competenze tipiche dell'attività di lavorazione del latte caprino ha contribuito ad un impoverimento del territorio in cui tali saperi erano radicati sia perché ha rappresentato un depauperamento dell'identità storica e culturale dell'area ma anche, e soprattutto, perché ha rallentato lo sviluppo economico dell'area stessa strettamente legato ad attività connesse alla pastorizia.

A sua volta la dismissione di quei saperi locali ha determinato una sorta di "inerzia territoriale" che ha impedito l'attivazione di nuove iniziative imprenditoriali legate alla pastorizia per un lungo triennio. L'inerzia, in altri termini, ha interrotto il circolo virtuoso che si era ottenuto nel tempo con l'impegno e l'investimento da parte dei partner coinvolti nella

Società e ha esposto le conoscenze tradizionali in ambito agro-pastorale ad un processo di erosione ulteriormente aggravato dalla marginalizzazione della comunità locale nello sviluppo economico. In tale contesto le conoscenze hanno smesso di evolversi, divenendo, col passare del tempo, una base inadeguata per consentire alle imprese di affrontare situazioni e problemi nuovi in un mercato globalizzato. Tuttavia, in tale circostanza è stato possibile interrompere il circolo virtuoso dell'inerzia territoriale grazie all'ingresso di nuove conoscenze che hanno riattivato il passaggio dalla conoscenza tacita alla conoscenza esplicita, fino quasi ad arrivare al processo di internalizzazione.

In particolare, nel 2006 la Sardacaprini S.r.l. acquista la maggioranza del capitale della Galydhà S.c.a.r.l. divenendone la nuova controllante. A sua volta, la Amalattea S.p.a., leader nel settore caprino sul mercato nazionale, diviene proprietaria del 50% della nuova controllante. La Amalattea S.p.a., che ha iniziato la propria attività nel 1998, rafforza, in questo modo, la propria leadership nazionale integrando le proprie potenzialità commerciali con quelle industriali della Galydhà Scarl. Con il proprio know how scientifico e tecnologico e la grande competenza commerciale maturata, la Amalattea S.p.a. imposta nuove linee di sviluppo strategico per consentire alla Società consortile di superare la crisi in atto. In particolare, nel biennio 2008/2009 attua un piano di sviluppo dello stabilimento, sia sotto il profilo dimensionale (la superficie occupata ora è pari a 18.000 mq), che sotto quello tecnologico, ponendo le basi per il consolidarsi del primo polo caprino italiano.

Con l'ingresso di Amalattea, Galydhà ha potuto colmare alcuni dei punti di debolezza che caratterizzano le imprese del settore in Sardegna. In particolare l'impresa ha potuto compiere un salto dimensionale che le ha permesso, da un lato, di affinare le proprie conoscenze e le proprie capacità di fare produzione e commercializzazione e, dall'altro, di implementare il proprio patrimonio tecnologico diventando, in seno al gruppo Amalattea, il più grande polo produttivo di latte di capra in Italia. L'ingresso di Amalattea, ha fatto sì che Galydhà colmasse le proprie carenze grazie alla possibilità di contare su una base logistica integrata e su un asset commerciale ben collaudato proiettando le proprie strategie in un'ottica di filiera. Oggi Galydhà S.c.a.r.l. rappresenta il polo produttivo del Gruppo Amalattea ed è in grado di offrire una gamma di prodotti al mercato nazionale ed internazionale estremamente variegato (latte, formaggi, gelati, biscotti ecc.)⁴.

⁴Oltre a quello italiano, il gruppo ha come riferimento molti mercati esteri. Esporta, infatti, i propri prodotti in Canada, Germania, Regno Unito, Austria, Stati Uniti, Slovacchia e, recentemente, anche in Cina.

5.2.1. La situazione finanziaria

La risoluzione dei problemi di produzione e distribuzione, seguita all'ingresso di Galydhà nel gruppo Amalattea, è il chiaro segno della rinnovata capacità dell'impresa di acquisire e utilizzare un patrimonio di conoscenze volte alla valorizzazione delle risorse specifiche del contesto in cui essa opera. Tale capacità si è conseguentemente tradotta nel miglioramento dei principali indici economici e finanziari.

Tab. 3 - Alcuni dati di bilancio della Galydhà Scarl

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Volume d'affari	73.390	512.291	580.232	800.681	1.182.250	1.958.235
Ebitda	-15.145	-353.326	179.321	-113.220	2.256	-321.236
ROA	-2,55	-9,71	-2,44	-4,52	-2,83	-2,01
ROI	-	-	-14,71	-22,99	-14,46	-10,05
ROE	0,84	0,19	23,54	13,66	6,39	15,83

Fonte: nostra elaborazione su dati della Società

In particolare, il volume d'affari evidenzia una crescita costante a partire dal 2003, primo anno di attività, seppur in presenza di un ebitda tendenzialmente negativo a causa, prioritariamente, dell'impossibilità di ottenere economie di scala nell'acquisto e nella trasformazione della materia prima (che ha raggiunto un'incidenza mediamente del 63% sul volume d'affari conseguito) nonché da altre diseconomie di vario genere. Il cambio di gestione avvenuto nel 2006 con l'intervento della controllante AMALATTEA S.p.A ha consentito, oltre ad un incremento del volume d'affari (+ 47% rispetto all'esercizio 2006 con un incremento della quantità di prodotto allocata sul mercato pari al 29%), all'Ebitda di ritornare in ambito positivo sia attraverso una razionalizzazione degli acquisti del latte, effettuati in sinergia con la controllante e miscelando latte reperito in Sardegna con latte importato dall'estero, sia grazie all'introduzione di importanti innovazioni di processo in ambito produttivo, amministrativo e di marketing.

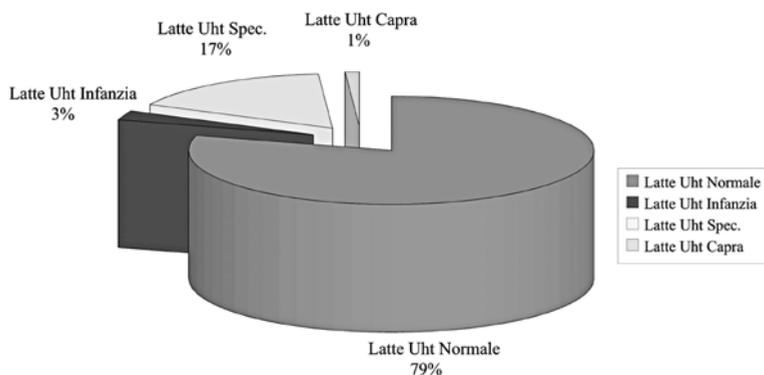
L'analisi congiunta del ROE e del ROI evidenzia un aumento del capitale investito (peraltro considerevolmente finanziato facendo ricorso ad apporti della controllante) che, al 2007, non aveva ancora avuto modo di mostrare i ritorni economici legati all'incremento dell'attività operativa. A questo proposito è da notare come al 31/12/2008 il fatturato sia pari a 1.958.235 euro, evidenziando una crescita alla fine dell'anno del 65,47% rispetto all'esercizio precedente, a dimostrazione della migliore capacità produttiva derivante alla sinergia con AMALATTEA S.p.a. Il bilancio al 31.12.2008 di fatto rappresenta l'ultimo effettivamente rappresentativo della gestione

autonoma della società alla luce del progetto di fusione in AMALATTEA S.p.a. avviato nel 2009 e perfezionato nel mese di aprile 2010.

5.2.2. *Il posizionamento del gruppo Amalattea-Galydhà nel mercato del latte di capra in Italia*

Con l'intento di cogliere le opportunità e le potenzialità del settore e forte del proprio patrimonio di conoscenze, il gruppo Amalattea-Galydhà si è specializzato nella produzione e distribuzione di prodotti esclusivamente a base di latte di capra. Come accennato in precedenza, infatti, negli ultimi anni la produzione di latte caprino ha presentato una crescita significativa e, pur essendo meno diffusa di quella vaccina⁵, è sempre più apprezzata dai consumatori. In questi stessi anni, uno degli obiettivi dell'industria casearia italiana è stato quello di svincolare la produzione del latte di capra da un'immagine arcaica che lega il comparto al suo passato pastorale introducendo innovazioni sia sul fronte della qualità e della sicurezza degli allevamenti e delle produzioni, sia sulla possibilità di trovare una più adeguata collocazione al latte di capra e ai suoi derivati. Il settore si presenta, dunque, caratterizzato per una duplice tendenza che porta, da un lato, alla volontà di mantenere uno stretto legame con l'ambiente rurale nel quale tale tipo di produzione si sviluppa e, dall'altro, dall'impegno di innovare pur nel rispetto e nella salvaguardia delle tradizioni. Contraddistinto da questi presupposti strutturali, il mercato del latte di capra è un mercato di nicchia.

Grafico 1 - Composizione del mercato del Latte Uht - Settembre 2007



Fonte: nostra elaborazione su analisi di settore

⁵ Secondo i dati Istat, nel 2004 su un totale di 106.548.289 quintali di latte prodotto in Italia 99.692.021 sono di latte vaccino, 4.938.709 di pecora, 247.030 di capra e 1.670.529 di bufala. Già dal 2004 il latte di capra rappresentava una quota minima del complesso raccolto (0,2%), ed era localizzato prevalentemente nel Mezzogiorno con 153.001 quintali prodotti pari al 61,9% della produzione nazionale.

Nel 2007⁶ esso rappresenta solo l'1,1% del mercato del latte UHT in Italia, contro il 79,4% del latte normale, il 2,8% del latte per l'infanzia e il 16,7% di latte UHT specializzato.

Andando ad analizzare la composizione del mercato, si nota come esso sia costituito da un valore pari a 10.455.776 € per un totale di 4.088.973 litri di latte che vengono distribuiti attraverso diversi canali: il 14,8% tramite il "libero servizio", il 19,7% negli ipermercati e il 65,5% nei supermercati (con 1.200 metri quadrati di superficie).

Tab. 4 - Commercializzazione del latte per canali di distribuzione

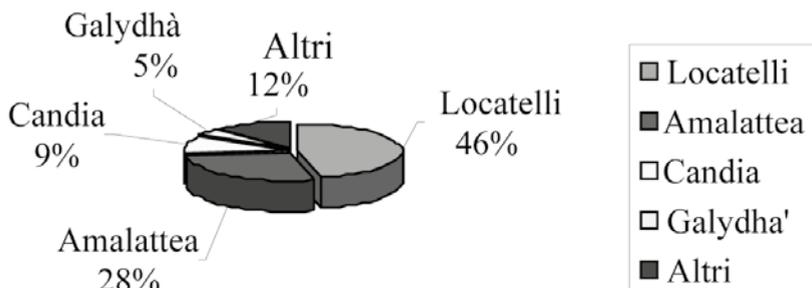
Tipologie di esercizi commerciali	Valori percentuali	Valori relativi (in litri di latte)
Libero servizio	14,8	605.168
Ipermercati	19,7	805.528
Supermercati (≥ 1200 mq superficie)	65,5	2.678.277
Totale	100	4.088.973

Fonte: nostra elaborazione su analisi di settore

In termini di volumi, il consumo si ripartisce tra Nord Ovest (34,5%), Nord Est (24,8%), Sud (18,1%) e Centro + Isole (22,6%). Tuttavia, negli ultimi anni, la domanda di latte di capra e dei suoi derivati è in costante aumento soprattutto per effetto dei cambiamenti strutturali nella dieta alimentare e per il progressivo aumento di allergie ed intolleranze al latte vaccino.

Sempre nel settembre 2007 i principali operatori sul mercato sono, con le relative quote, Lactalis Locatelli (46,5% del mercato), Amalattea (27,6%), Candia (9,4%), Galydhà (4,7%) e altri operatori minori.

Grafico 2 - Principali competitors nel mercato del latte di Capra UHT - Settembre 2007



Fonte: nostra elaborazione su analisi di settore

⁶IRI InfoScan Census – Latte Uht – Settembre 2007

La volontà di specializzarsi esclusivamente nelle produzioni caprine è senza dubbio uno degli elementi che hanno consentito al Gruppo di imporsi come leader nel settore caprino sviluppando il mercato con tecnologie e prodotti innovativi, rafforzando il peso dei propri marchi, aumentando il livello di visibilità e ampliando il portafoglio della propria clientela. La specializzazione ha, infatti, consentito lo sviluppo di una forte capacità di lettura del mercato, anticipando, interpretando e soddisfacendo i bisogni della clientela in modo più efficace rispetto ai concorrenti e garantendo sempre un alto livello di qualità. Allo stesso tempo la specializzazione in un unico tipo di produzione ha consentito all'impresa di perseguire economie di esperienza che l'hanno portata a detenere una quota di mercato che si aggira intorno al 50% (50.1% al febbraio 2009) con una crescita del 30% nel corso dell'ultimo anno e oltre cinquemila clienti attivi serviti dal Gruppo nella grande distribuzione organizzata. Un'importante scelta strategica del Gruppo è stata quella di mantenere, accanto al marchio Amalattea, anche quello Galydhà che, percepito e affermatosi per i suoi valori di genuinità e tradizione, detiene, da solo, il 5% del mercato. Le analisi di mercato e le ricerche effettuate dalla Società portano a considerare ancora importanti spazi da conquistare. Obiettivo del Gruppo è quello di rilanciare i prodotti di capra della Sardegna (regione che da sola, raccoglie presso i suoi allevamenti 1/3 di tutto il latte di capra italiano), favorendo la loro commercializzazione in Italia ed esportandoli in tutto il mondo.

5.3. Le basi del vantaggio competitivo di Galydhà: localizzazione e generazione di conoscenza

Dall'analisi delle interviste effettuate e dei documenti aziendali visionati, emerge come il nucleo centrale del vantaggio competitivo del gruppo Amalattea e, nello specifico, di Galydhà, risieda nel patrimonio di conoscenze che le due Società sono riuscite ad attivare e a condividere con i propri partner. Più esattamente, il vantaggio competitivo di Galydhà si basa sulla possibilità di creare e condividere conoscenze in merito alla cultura caprina. In particolare, il knowledge management dell'impresa è riuscito ad attivare nel territorio il ciclo della conoscenza passando da una fase caratterizzata dalla semplice socializzazione delle conoscenze fino ad arrivare a porre le basi per la fase di internalizzazione delle stesse trasformando la conoscenza esplicita in nuova conoscenza tacita e difficilmente imitabile. Inoltre, ciò che fa del modello Galydhà un fattore distintivo non è solo la semplice attenzione che il management ha alla creazione e condivisione delle conoscenze quanto la condivisione delle stesse con i fornitori, i partner istituzionali, il territorio nel suo complesso e, non ultimo, i consumatori.

Il concetto di integrazione esterna, è dunque, ciò che differenzia e caratterizza il sistema di apprendimento del gruppo Amalattea-Galydhà. Il

sistema di apprendimento a cui il gruppo Amalattea cerca di dare vita è, infatti, un sistema basato sulla costante ricerca delle condizioni per cui, al di là della differenziazione di obiettivi e di interessi dei vari soggetti che intervengono nella relazione, si realizza una comunione di intenti, di volontà e di impegni per il conseguimento degli obiettivi per cui è stata posta in essere la relazione stessa. In altri termini, il management di Galydhà, riconoscendo come fattore critico di successo l'insieme delle conoscenze diffuse nel territorio e possedute dai diversi partner con cui porta avanti il proprio progetto imprenditoriale, vede la possibilità di generare nuove conoscenze non solo con riferimento all'interno dell'impresa quanto, piuttosto, in rapporto a tutta la rete di relazioni che il management è stato in grado di attivare. L'adozione di questo punto di vista da parte del management ha consentito, da un lato di formulare le ipotesi di applicazione della spirale della conoscenza al territorio e, dall'altro, di comprendere come le conoscenze tacite e sedimentate dello stesso potessero entrare a far parte del patrimonio organizzativo dell'impresa.

A partire dalla sua specifica missione di valorizzare il latte di capra, Galydhà sta ponendo in essere un sistema di crescita del settore basato sulla conoscenza e sullo stretto legame col territorio. In tale percorso gioca sicuramente un ruolo chiave il *core business* della società: il tipo di prodotto, infatti, consente di coniugare con facilità gli aspetti culturali tradizionali, quindi le conoscenze tacite ed esplicite, con tecnologie all'avanguardia in campo produttivo e moderne tecniche di marketing. Il vantaggio competitivo di Galydhà si fonda oggi su duplice elemento che trova la sua espressione nel modello di apprendimento sperimentato dalla Società: la scelta localizzativa e le modalità di generazione delle conoscenze. Per quanto concerne il primo aspetto, l'analisi delle caratteristiche del settore caprino ha consentito di evidenziare che se, da un lato, la capra costituisce uno degli animali tipici dell'allevamento sardo, dall'altro, il suo "uso" è destinato soprattutto alla produzione di carne e non a quella del latte. La presenza di questo elemento fa sì che le competenze esistenti sul territorio si traducano in un modello di allevamento poco idoneo all'ottenimento di grandi quantitativi di latte con le giuste qualità organolettiche. Questa caratteristica rende di fatto inesistente il know-how legato all'allevamento di capre da latte, pur lasciando intatti alcuni aspetti significativi come la disponibilità e la tenacia, anche dei più giovani, a perpetrare le lavorazioni tradizionali. Dal punto di vista delle conoscenze tacite presenti nel territorio, dunque, nel momento della scelta localizzativa, si trattava di far emergere un sapere cognitivo ed un saper fare legati alla cura degli animali, alla tutela del patrimonio culturale e ambientale, alla salvaguardia delle tradizioni e di "ri-convertirli" al fine di allevare capre da latte piuttosto che da carne. A detta del management di Galydhà, mancavano, però, alcuni elementi essenziali in grado di far affiorare queste competenze quali, per esempio, la capacità

di passare da un sistema di allevamento rurale ad uno imprenditoriale e l'attitudine ad operare in rete creando partnership stabili con altri attori del sistema per superare i vincoli che pure esistono dal fare impresa in territori svantaggiati.

Alcuni di questi aspetti sono stati in parte colmati grazie all'attenzione che il management ha verso la formazione del proprio personale. A tale proposito è da sottolineare come il personale sia sempre stato selezionato tra i giovani (i dipendenti di Galydhà hanno un'età media di 32 anni) che risiedono nella provincia Ogliastrina, spesso senza nessuna esperienza di lavorazione industriale del latte. *"Questa scelta"*, ha spiegato Andrea Prato, *"ha la duplice finalità di assicurare la salvaguardia della cultura locale in merito all'allevamento della capra e, contemporaneamente, di arricchire l'impresa di competenze che altrimenti non sarebbero trasmissibili. La scelta di giovani residenti ci è sembrata l'unica via per permettere all'impresa di acquisire le conoscenze tacite presenti nel territorio permettendoci di tramutarle in patrimonio di conoscenze utili per l'impresa"*. In merito alla possibilità di condividere queste conoscenze col territorio favorendone il ritorno allo stesso, management Andrea Prato ha tenuto a sottolineare come, *"sebbene non sia ancora accaduto, per noi sarebbe un grande valore aggiunto la possibilità che qualche nostro dipendente riuscisse, in modo diretto o indiretto, a creare un proprio allevamento di capre con il quale impegnarsi in rapporti di fornitura"*.

Alle caratteristiche culturali ora evidenziate si combinano altri fattori che hanno determinato la scelta localizzativa e che, con il passare del tempo, hanno costituito il punto di forza su cui il management di Galydhà ha deciso di puntare. Tra questi la presenza di Istituzioni pronte e disponibili a credere nel settore caprino, a tutelare gli interessi dei numerosi allevatori della zona e a porre le basi dello sviluppo economico della zona puntando su un piano di sviluppo articolato ed incentrato sulla salvaguardia e la valorizzazione del settore primario. L'esistenza di questi fattori ha evidenziato al management di Galydhà la presenza di una *"volontà relazionale"* latente in attori chiave che possono garantire lo sviluppo di un'area e che, se opportunamente coltivata può divenire un sapere relazionale condiviso da tutti gli imprenditori dell'area stessa. Si tratta, dunque, da un lato di creare le condizioni affinché questa *"volontà relazionale"* delle Istituzioni si trasformi in sapere relazionale che le porti a creare le condizioni operative più idonee per lo sviluppo e la crescita delle imprese del settore e, dall'altro, di favorire un modello di sviluppo basato sull'operare in rete.

In queste condizioni, il management di Galydhà si rende subito conto che la propria impresa non può essere vincente se non lega il proprio sviluppo a quello della filiera caprina e, più in generale, allo sviluppo del territorio nel quale sono insediati e delle conoscenze tacite in esso presenti. A costituire il vantaggio competitivo di Galydhà si aggiunge, dunque, un secondo elemento, inedito per il settore lattiero caseario caprino: un

progetto di filiera che comporta un costante lavoro di ricerca, controllo e aggiornamento tra i diversi attori coinvolti. Un progetto che costituisce la cornice all'interno della quale vengono create, sistematizzate e condivise le conoscenze sulla produzione, la lavorazione e la commercializzazione del latte di capra, un progetto che, tratteggiando le linee di sviluppo del settore attraverso l'azione strategica di una Società, consente l'integrazione delle conoscenze tacite, storiche e culturali di un territorio con le competenze esplicite della cultura imprenditoriale. La Società, infatti, si rende conto di possedere alcune capacità, manageriali e relazionali in primis, utili al fine di far emergere e valorizzare le conoscenze presenti sul territorio. Per favorire la compenetrazione dei diversi saperi cui si è accennato sino ad ora serviva, però, un progetto in grado di favorire lo scambio di conoscenze tra gli attori del sistema portando alla condivisione delle conoscenze esplicite e all'emersione delle conoscenze tacite presenti nel territorio. Un progetto che consentisse, a ciascuno degli attori coinvolti, di specializzarsi nella sua specifica funzione seppure in modo funzionale al perseguimento degli obiettivi del sistema di attori. Gli elementi cardine del percorso evolutivo che Galydhà decide di intraprendere col territorio di appartenenza si basano su due fattori chiave: l'affermazione del concetto di multifunzionalità dell'agricoltura e la valorizzazione della filiera caprina. Per quanto riguarda il primo aspetto, è evidente come l'attuale contesto di mercato, accompagnato da inefficienze strutturali del settore primario, determini l'ottenimento di livelli di redditività molto bassi e possa favorire la migrazione delle popolazioni più giovani verso territori e attività alternativi. Il progressivo abbandono dell'allevamento della capra può rappresentare un serio problema per la salvaguardia del territorio in quanto tale capo animale, per le sue caratteristiche e le modalità tecniche di pascolo allo stato brado, rappresenta da sempre un importante anello della catena ambientale. Da ciò deriva un ulteriore rischio legato alla possibilità di perdere un patrimonio culturale millenario legato all'allevamento caprino nella Provincia. In questo senso, l'impegno del management di Galydhà diviene quello di favorire i contatti tra i diversi attori del sistema attivando dei Tavoli di discussione, concertazione e confronto tra i diversi attori al fine di individuare un modello di sviluppo locale basato sul concetto di rete che eviti lo spopolamento delle campagne e, al contrario, favorisca l'impiego di nuova forza lavoro nel settore primario attivando un "circuito virtuoso" di attività collaterali che assicurino uno standard di vita dignitoso per coloro che intendono vivere sul territorio e permanere nell'attività agricola. In merito al secondo aspetto, a chi obietta che in realtà il gruppo Amalattea ha solamente rilevato uno stabilimento produttivo, Maurizio Sperati risponde che *"noi abbiamo rilevato un'idea. Una buona idea, e ci abbiamo creduto. Il nostro progetto, pertanto non è più solo un progetto aziendale ma un Progetto del territorio, condiviso con le organizzazioni di categoria e con le amministrazioni. In Sardegna"* prosegue

Sperati *“nel territorio e nelle istituzioni, abbiamo trovato un sistema che ci aiuta. Le cose che stiamo facendo qua abbiamo provato a farle anche altrove senza riuscirci. Qui invece, a tutti i livelli, ci hanno dato una mano. E siamo riusciti a fare impresa. Prima avevamo un’azienda italiana ma con latte prodotto in Francia, ora lo stiamo sostituendo con quello sardo”*. Galydhà si è fatta, dunque, promotrice di un *“progetto filiera”* per la valorizzazione del latte di capra che, promosso e portato avanti dal gruppo, vede come partner circa 60 imprese, 30 enti pubblici tra cui la Provincia, la Camera di Commercio, il Gal Ogliastra e le due Università isolate. Esso coinvolge tutti gli anelli della catena, dagli allevamenti e le strutture di trasformazione e confezionamento presenti in Sardegna, all’apparato commerciale e marketing che opera al fine di distribuire e valorizzare i prodotti di capra sul mercato nazionale ed estero. Il gruppo Amalattea-Galydhà partecipa direttamente e fornisce il proprio supporto strategico e funzionale a tutte le fasi fondamentali della filiera caprina. A tal fine ha costituito una società (Galaxia agricola) dove si sta progettando una nuova caprinicoltura con caratteristiche innovative rispetto agli allevamenti tradizionali, finalizzata a far crescere il comparto e a dare un esempio agli agricoltori sia mediante la diffusione di buone pratiche, sia attraverso la costruzione di una rete di operatori che si presenti sul mercato non più come un insieme di singoli attori ma come una filiera. Proprio con questi ultimi sono stati siglati importanti accordi, anche economici, affinché i loro sforzi siano diretti all’ottenimento di un latte di qualità superiore grazie alla cura dell’alimentazione, allo stato sanitario, ai sistemi di allevamento e di mungitura, al rispetto delle norme igieniche. Afferma l’Amministratore delegato del Gruppo Maurizio Sperati, *“Il progetto per la valorizzazione di una filiera caprina è un’importante e ambiziosa iniziativa, sono tante le idee e le motivazioni che hanno generato questo progetto ma, prima fra tutte, è la convinzione che il settore caprino italiano occuperà una parte importante della competitività economica del paese. È vero che in Italia il settore è in difficoltà, ma non per scarsa capacità delle persone. In molti paesi Europei e negli USA la ricerca è strettamente legata all’industria e ciò va a vantaggio dell’una e dell’altra, ed è a questo modello che il “sistema di filiera caprina” proposta dal Gruppo Amalattea fa riferimento: creare un collegamento stretto e vitale fra mondo della ricerca e mondo produttivo”*, collegamento che non può che passare per un altrettanto stretto legame col territorio.

6. Analisi del caso: un primo bilancio del modello di combinazione delle conoscenze territorio-impresa

Scopo prioritario dell’analisi del caso è quello di indagare circa l’opportunità di applicare la spirale della conoscenza teorizzata per lo sviluppo delle conoscenze organizzative ad un territorio nonché quello di verificare

la possibilità che essa venga riattivata grazie all'immissione in esso di conoscenze esterne in grado di dare l'avvio a nuovi processi di apprendimento. In particolare, si è voluto verificare il contributo che una nuova soluzione organizzativa (l'ingresso di Amalattea nella compagine di Galydhà) ha apportato in termini di riallineamento delle competenze organizzative con quelle presenti nel territorio. L'analisi dei dati raccolti consente di osservare come il successo del gruppo Amalattea-Galydhà poggi su un mix di innovazione, tradizione e marketing che, fornendo un valore aggiunto ai prodotti del gruppo, gli ha permesso di raggiungere una posizione di leadership nel mercato lattiero caseario caprino, divenendo anche un benchmark di riferimento per tutte quelle imprese che cominciano ad affacciarsi nel settore. La strategia del Gruppo è quella di legare i propri marchi ad una forte immagine di garanzia e qualità dei prodotti (100% latte di capra), rivitalizzando tradizioni gastronomiche di antichissima origine. Per raggiungere questi risultati il gruppo ha sperimentato un modello di apprendimento che si basa sui concetti di rete e di partnership e che si snoda lungo due direttrici cardine: il radicamento nel territorio ed il rapporto continuo e diretto con la propria clientela. Con specifico riferimento al modello di apprendimento del gruppo Amalattea-Galydhà, il management ha sottolineato come il processo che l'impresa sta portando avanti, con specifico riferimento agli aspetti legati all'emersione e alla valorizzazione delle competenze tacite presenti nel territorio, sia ancora agli inizi e sia pertanto difficile valutarne compiutamente gli effetti. Il modello che loro stanno sperimentando, infatti, necessita, per poter dare appieno i suoi effetti di ulteriori e più stretti legami con le Istituzioni presenti sul territorio. Tuttavia, il rispetto e la considerazione che essi hanno sempre avuto per i loro dipendenti e il dialogo costante con le associazioni di categoria ha contribuito ad arricchire e diffondere nella Provincia la cultura industriale, favorendo un lento passaggio da un sistema rurale di allevamento di capre da carne basato su attori isolati ad un sistema industriale di allevamento di capre da latte incentrato sui concetti di rete e di partnership. Dallo schema sotto riportato (*Tabella 5*) appare evidente come la creazione di una relazione forte con il territorio da parte di Amalattea abbia portato all'attivazione del ciclo di conoscenza di Nonaka, passando dalla fase di socializzazione, a quella di esternalizzazione, fino ad arrivare a quella di condivisione. Il ciclo non può essere considerato ancora completo perché non si è giunti alla fase di internalizzazione. Quest'ultima, infatti, riferendosi all'incremento della conoscenza tacita del territorio, richiede per potersi manifestare e per potersene apprezzare gli effetti, un lasso di tempo più lungo.

Tab. 5 - Primo schema di sintesi per la valutazione del processo di combinazione delle competenze tra territorio ogliastrino e Galydhà Scarl

Socializzazione	Esternalizzazione	Combinazione tra conoscenze territoriali e patrimonio di conoscenze di Amalattea	Internalizzazione
Cultura rurale votata all'allevamento animale e alla salvaguardia ambientale	Attività imprenditoriali di tipo agropastorale basata sulla cultura rurale dell'Ogliasta	Gestione dell'impresa di tipo manageriale coadiuvata dalla volontà dei giovani di perpetrare le lavorazioni tradizionali	Incremento e diffusione di conoscenze legate alla moderna gestione d'impresa sia nel settore caprino che nei settori dei servizi industriali
Forte volontà dei giovani di perpetrare le lavorazioni tradizionali		Sviluppo delle attitudini professionali sia dei dipendenti di Galydhà che degli altri attori del territorio	
Forte volontà delle Istituzioni di creare un dialogo per lo sviluppo del territorio		Creazione di una rete di relazioni che integri i diversi attori coinvolti nel processo produttivo	Attuazione del progetto filiera per la valorizzazione del latte di capra
Senso dell'ospitalità		Trasformazione del senso dell'ospitalità in attenzione al cliente nella gestione aziendale	Diffusione di una maggiore cultura del servizio
Modello arcaico di allevamento caprino legato alle capre da carne		Modello di allevamento industriale delle capre da latte	Incrementare gli allevamenti di capre da latte sia nella Provincia ogliastrina che in tutto il territorio isolano al fine di ridurre la dipendenza dell'approvvigionamento dall'estero

Fonte: Nostra elaborazione

A ciò si aggiunga che maggiore è il livello di inerzia del territorio, minore è la possibilità che l'avvento di conoscenza esterna porti alla combinazione tra conoscenza tacita e conoscenza esplicita (figura 1). L'assenza di iniziative imprenditoriali anche in settori diversi da quello di pertinenza dell'impresa, infatti, rende il territorio ed il tessuto imprenditoriale esistente meno ricettivo alle opportunità derivanti dall'ambiente di primo riferimento e dall'ambiente di riferimento generale. Una dimostrazione di questa correlazione si ottiene riflettendo sul fatto che, per quanto riguarda il settore caprino, a seguito all'ingresso di Amalattea in Galydhà, il comparto

ha incrementato il suo livello di dinamismo e di apertura all'innovazione sia con la nascita di alcuni stabilimenti di recente costruzione che trasformano esclusivamente latte caprino, e che producono formaggi di moderna concezione in armonia con le richieste del mercato, sia con la presenza, unica in Sardegna, di un distributore automatico per la commercializzazione del prodotto sfuso presso un supermercato di Lanusei.

Per ciò che concerne, invece, gli altri settori, a testimonianza delle ricadute positive che il processo di ricombinazione delle conoscenze territorio-impresa sta avendo sul territorio, è da notare come gli effetti della diffusione della cultura industriale e l'incremento della managerialità nella gestione aziendale non siano rimasti confinati al solo settore caprino. Il management di Galydhà, infatti, ha deciso di rivolgersi, per le forniture di servizi, ad imprese residenti nella Provincia ogliastrina a patto che garantissero determinati standard di qualità del servizio sia in termini di assistenza tecnica che di tempestività nell'erogazione. Tale scelta, in parte dettata dalla localizzazione impervia che rende difficile l'approvvigionamento tempestivo da contesti esterni, ha "obbligato" le imprese fornitrici di servizi ad un costante aggiornamento professionale e strutturale sul quale ha investito lo stesso management di Galydhà garantendo contratti esclusivi con gli stessi.

7. Considerazioni conclusive

La conoscenza è considerata oggi la risorsa più importante nello sviluppo economico tanto che, per il contesto europeo, si è cercato di farne un elemento distintivo tramite la strategia di Lisbona. In questo processo poca importanza è stata attribuita alla conoscenza locale nelle sue varie forme ed espressioni. La volontà di approfondire il ruolo che le conoscenze tacite del territorio possono avere per lo sviluppo competitivo delle imprese in esso operanti è l'elemento che ha dato origine a questo studio, il cui obiettivo prioritario è, proprio quello di indagare circa la possibilità di applicare la spirale della conoscenza ad un territorio specifico. In particolare, ci si è proposti di verificare, attraverso l'applicazione ad un caso concreto, la possibilità che l'immissione di conoscenza esterna all'interno di uno specifico territorio potesse contribuire a spezzare l'inerzia territoriale cui sono spesso soggette le conoscenze tradizionali conferendo all'area stessa importanti fattori di attrazione localizzativa e all'impresa che consente la riattivazione della spirale della conoscenza importanti vantaggi competitivi.

Lo schema interpretativo proposto e l'analisi del caso hanno permesso di esplorare la possibilità di estrapolare le conoscenze tacite e potenziali sedimentate nel territorio, ma non adeguatamente espresse, per trasformarle in fattori di sviluppo e di competitività sia per l'impresa che le utilizza che

per il territorio in cui essa opera. Se tale possibilità sembra, a livello teorico, valida per ogni situazione concretamente esistente, essa appare ancora più significativa per quei territori, come quello qui esaminato, che si presentano in forte ritardo di sviluppo e per i quali i fattori culturali e socio-economici possono costituire elementi di attrattività allorquando divengono sinonimo di possibilità di attivazione di circuiti di apprendimento.

Un primo risultato dello studio è costituito dalla conferma che soluzioni organizzative specifiche possono modificare e migliorare i processi di assorbimento della conoscenza territoriale. Tale possibilità influisce direttamente sulla capacità delle imprese locali di inibire l'effetto dell'inerzia territoriale sulle conoscenze tacite presenti nel territorio contribuendo alla riattivazione della spirale della conoscenza. I risultati ottenuti da Galydhà nel periodo successivo al cambiamento organizzativo dovuto all'ingresso nell'assetto societario di Amalattea indicano una maggiore efficacia sia nel monitoraggio delle conoscenze esistenti, sia nella capacità dell'impresa di selezionare e assimilare le conoscenze esistenti. Tale mutamento si traduce in una peculiare combinazione di conoscenza esterna e conoscenza organizzativa che viene veicolata tramite partnership locali su progetti condivisi ed incorporata nei prodotti commercializzati con successo.

Un secondo gruppo di risultati attiene all'importanza che investimenti intenzionali e dedicati a livello organizzativo hanno per lo sfruttamento della conoscenza esterna e come questo abbia un risultato nel momento in cui l'investimento organizzativo è volto a rafforzare e a far emergere capacità tradizionali di supporto e di rinforzo all'attività manageriale.

Infine, dallo studio emerge e si rafforza l'ipotesi di poter considerare il contesto locale come una matrice di relazioni territoriali e, attraverso queste, come un generatore di matrici produttive che a loro volta generano matrici di conoscenze. L'aspetto relazionale, infatti, risulta un elemento chiave affinché l'impresa possa beneficiare delle conoscenze disperse nel territorio trasformandole in fattori competitivi di successo (Cabiddu, Pettinao, 2008).

Dal punto di vista dell'impresa, l'analisi del caso ha permesso di rilevare come alcune produzioni si prestino, più di altre, a mettere in moto il processo di combinazione delle conoscenze territorio-impresa. In questo senso, particolarmente adatte all'attivazione di questo processo sembrano essere quelle produzioni fortemente legate alle tradizioni e alle culture del luogo prescelto per la localizzazione produttiva. A questo proposito, una recente ricerca (Corason 2004-2007), condotta in dodici paesi europei sul ruolo della conoscenza nello sviluppo rurale, ha evidenziato come nei paesi "marginali" (i paesi mediterranei o anche alcuni dei paesi ex-socialisti) e nelle aree marginali di alcuni paesi considerati centrali (quali, per esempio, la Norvegia), esista un grande patrimonio di conoscenze locali, degne di essere recuperate, mobilitate e valorizzate quali elementi importanti per lo sviluppo economico delle aree stesse. La medesima ricerca mostra come,

nei paesi dove tale patrimonio di conoscenze locali in campo agroalimentare non esiste più, sia diffusa l'esigenza di una ricostruzione della conoscenza locale, necessaria per accompagnare le iniziative di ri-localizzazione dei sistemi agro-alimentari in funzione di obiettivi di sviluppo rurale sostenibile. In un'ottica di coevoluzione impresa-ambiente, infine, emerge come l'importanza attribuita alla salvaguardia delle conoscenze tradizionali appaia con maggiore evidenza nel momento in cui alcune imprese entrano a far parte di reti imprenditoriali che superano i confini territoriali locali. In tali circostanze, infatti, le imprese hanno maggiori possibilità di sviluppare circuiti di apprendimento che si alimentano su più fronti evidenziando la possibilità di recupero, sviluppo e inserimento delle conoscenze tradizionali in un quadro economico maggiormente articolato. L'inserimento di territorio nel sistema delle relazioni extralocali e, segnatamente, in più ampi network cognitivi, sembra configurarsi come un importante fattore per la valorizzazione, la riproduzione e la combinazione delle conoscenze tacite di un territorio e come uno degli elementi in grado di contrastare l'interzia territoriale. Tuttavia, quanto del patrimonio locale di conoscenza costituirà effettivamente fonte di sviluppo socio-economico dell'area dipende da numerose condizioni che riguardano sia le imprese trainanti, che il potenziale evolutivo delle imprese trainate e delle istituzioni locali.

*Francesca Cabiddu
Università degli Studi di Cagliari, Facoltà di Economia
fcabiddu@unica.it*

*Daniela Pettinao
Università degli Studi di Cagliari, Facoltà di Economia
pettiniao@unica.it*

Riassunto

Nonostante l'attenzione della dottrina per l'importanza delle conoscenze nello sviluppo locale, non esiste ancora in letteratura una precisa formulazione teorica in merito alla possibilità, per territori caratterizzati da forte livello di inerzia, di riattivare la spirale della conoscenza attraverso l'internalizzazione di conoscenza esterna. A partire dai contributi più recenti sui processi di apprendimento e di accumulazione della conoscenza nell'ambito delle reti territoriali (Cooke e Morgan, 1998; Gordon e McCann, 2000; Cappellin, 2000), l'obiettivo del presente lavoro è duplice: colmare il gap della letteratura economico-manageriale sopra evidenziato e applicare i concetti teorici in tema di riattivazione della spirale della conoscenza ad un territorio caratterizzato da inerzia ed alle imprese in esso operanti. Nel territorio selezionato l'attenzione si concentra su un'impresa, la Galydhà, dedicata alla trasformazione del latte caprino. L'applicazione dei concetti teorici al caso concreto consente di individuare i principali processi che favoriscono il superamento dell'inerzia territoriale attraverso il ricorso a conoscenze esterne in grado di valorizzare le conoscenze tacite, storiche e culturali del territorio.

Abstract

Although recent literature has focused on the importance of knowledge in local development, there is not yet a precise theoretical formulation regarding the possibility, especially for territories characterised by a strong level of inertia, of reactivating the spiral of knowledge through the internalization of external knowledge. This paper has two aims: to bridge the above mentioned gap, and to put into practice such theoretical framework regarding the reactivation of the spiral of knowledge both in an area characterised by inertia, and in the companies that operate in such territory. Within the chosen territory, we have focused our attention on one company, Galydhà, specialised in the production of goat milk dairies. The adopted framework allows to determine the main processes which favour the overcoming of territorial inertia, by using external knowledge in order to improve tacit, historical and cultural knowledge.

Classificazione JEL: L1

Parole chiave (Keywords): inerzia territoriale, spirale della conoscenza, relazioni territoriali (market structure, firm strategy and market performance)

Bibliografia

Audrestch D., Feldman M. (1996), "R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production", *American Economic Review*, vol. 86:630-640.

Becattini G. (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Milano, Bologna.

Boschma, R. A., Frenken, K. (2006), "Why is economic geography not evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography", *Journal of Economic Geography*, 6(3), pp. 273–302.

Cabiddu F., Pettinao D. (2008), *Determinanti relazionali e sopravvivenza delle imprese familiari in contesti sfavorevoli: un'analisi qualitativa*, Piccola impresa/Small Business, n. 3.

Cappellin R., (2000,) "Learning Economy, tecnologie dell'informazione e sistemi produttivi regionali", *Economia e Diritto del Terziario*, n.3:853-898.

Cappellin R., Nijkamp P. (a cura di) (1990), *The Spatial Context of Technological Development*, Aldershot.

Capello R., Faggian, A. (2005), Collective learning and relational capital in local innovation processes, *Regional Studies*, 39(1), pp. 75–87.

Civi E. (2000), "Knowledge management as a competitive asset: a review", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, Issue 4:166 – 174.

Cooke P., Morgan K (1998), *The Associational Economy. Firms, Regions and Innovation*, Oxford.

Corason (2004-2007), *A Cognitive Approach To Rural Sustainable Development: The Dynamics Of Expert And Lay Knowledge*, Ricerca Finanziata Dal VI Programma Quadro Dell'Unione Europea.

Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.

Dematteis G. (1983), Deconcentrazione metropolitana, crescita periferica e ripopolamento di aree marginali: il caso dell'Italia» in Cencini C., Dematteis G. e Menegatti B., *L'Italia emergente. Indagine geo-demografica sullo sviluppo periferico*, Milano, F. Angeli.

Fahr R., Sunde U. (2002a), "Estimations of occupational and regional matching efficiencies using stochastic production frontiers models", *IZA discussion papers*, n.552.

Fahr R., Sunde U. (2002b), "Employment status, endogenous regional mobility, and spatial dependencies in labour markets", *IZA discussion papers*, n.521.

Giuliani E. (2007), "The selective nature of knowledge networks in clusters: Evidence from the wine industry", *Journal of Economic Geography*, 7(2), pp. 139–168.

Giuliani E., Bell, M. (2005), "The micro-determinants of meso-level learning and innovation: Evidence from a Chilean wine cluster", *Research Policy*, 34(1), pp. 47–68.

Gobillon L., Selod H., Zenou Y., (2003), "Spatial mismatch: from hypothesis to the theories", *IZA discussion papers*, n. 693.

Gordon I.R, McCann P. (2000), "Industrial Cluster: complexes, agglomeration and/or social networks?", *Urban Studies*, vol.37:513-532.

Grandinetti R. (2002), Conoscenze, relazioni e identità collettiva nei processi evolutivi dei sistemi distrettuali: riflessioni su alcuni casi del Nord-Est, in Biggiero L., Sammarra A. (a cura di), *Apprendimento, identità e marketing del territorio*, Roma, Carocci.

Kauffeld-Monz M. & Fritsch, M. (2007), The Impact of Network Structure on Knowledge Transfer: An Empirical Application of Social Network Analysis in the Context of Regional Networks of Innovation, *DIME-Workshop Network dynamics and the performance of local innovation systems*, University of Jena and the Max Planck Institute of Economics.

Lipparini A., Lorenzoni G. (1995), "Le organizzazioni ad alta intensità relazionale. Riflessioni sui meccanismi di «learning by interacting» nelle aree ad alta concentrazione di imprese", *Quaderni della ricerca di base. Modelli di sviluppo e regional competition*, Università Bocconi, Milano, n.5.

Lopez-Bazo E., Del Barrio T., Artis M. (2002), "The regional distribution of Spanish Unemployment: a spatial analysis", *Papers in Regional Science*, n.81: 365-389.

Lundvalle B.A., Johanson B. (1994), "The Learning Economy", *Journal of Industrial Studies*, vol.1, n.2.

Malmberg A., Maskell, P. (2002), "The elusive concept of localization economies: Towards a knowledge based theory of spatial clustering", *Environment and Planning*, 34(3), pp. 429-449.

Maskell P., Malmberg A. (1997), Apprendimento localizzato e competitività, Bramanti A. e Maggioni M.A. (a cura di), *La dinamica dei sistemi produttivi territoriali: teorie, tecniche, politiche*, Franco Angeli, Milano, 112-133.

Morrison A. (2008), "Gatekeepers of knowledge within industrial districts: Who they are how they interact", *Regional Studies*, 42 (6), pp. 817-835.

Nonaka I., (1994), "Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, n. 5.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, UNIVERSITY PRESS, OXFORD.

Pettigrew A.M. (1997), "What is a processual analysis?", *Scandinavian Journal of Management*, vo. 13, n. 4, pp. 337-348.

Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, Anchor Books, New York.

Porter M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, vol. 12, winter ns.

Rispoli M. (1998), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Il Mulino, Bologna.

Rullani E. (2000), *Sistemi locali e produzione di conoscenza*, relazione alla Conferenza Ocse, Bologna.

Rullani E. (2008), "L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti", in *Sinergie* n.76, maggio agosto, pp. 67-90.

Rullani E. (2003), "Complessità sociale e intelligenza localizzata", in Gioacchino Garofoli (a cura di), *Impresa e territorio*, Il Mulino, Bologna.

Smith T.E., Zenou Y. (2003), "Spatial mismatch, search effort and urban spatial structure", *IZA discussion papers*, n. 692.

Storper M. (1997), "Le economie locali come beni relazionali", *Sviluppo locale*, vol. IV, n. 5, pp. 5-42.

Tagliagambe S., Usai G., *Organizzazioni, soggetti umani e sviluppo socio-economico*, Giuffrè, Milano, 1999.

Usai G., *L'efficienza nelle organizzazioni*, seconda edizione, UTET, Torino, 2000.

Vaccà S. (1997), "Le differenze socio culturali e istituzionali nello sviluppo delle imprese: il ruolo del capitale immateriale e del capitale umano", *Finanza, Marketing e Produzione*, n.2.

Valdani E., Ancarani F. (2000), *Strategie di marketing per il territorio*, Egea, Milano.

Van de Ven A.H. (2007), *Engaged scholarship. A guide for organizational and social research*, Oxford University Press, New York.

Varaldo R. (1994), "Dall'impresa localizzata all'impresa radicata", in Atti del Convegno annuale di Sinergie, *Alla ricerca delle sinergie locali per lo sviluppo dell'imprenditorialità*, Salerno, 14 ottobre 1994, *Sinergie*.

Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis of anti trust implications*, The Free Press, New York.

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York.

Yin R. (1994), *Case study research*, 2nd edition, Thousand Oaks, Sage.