

# Il contratto di rete nel settore agroalimentare

Vladi Finotto

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Carlo La Rotonda

RetImpresa

Christine Mauracher

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Arianna Lupo

RetImpresa

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 Panorama della filiera agroalimentare in rete. – 3 I dati dell'Osservatorio. – 3.1 Il campione e l'indagine. – 3.2 Processo di nascita delle reti. – 3.3 Organizzazione e coordinamento. – 4 Conclusioni.

## 1 Introduzione

L'agroalimentare è un comparto di notevole importanza sotto molteplici punti di vista per l'economia nazionale: come è noto, rappresenta una voce ragguardevole del PIL nazionale ed è una delle specializzazioni di punta per quanto attiene all'export. Pur diverse a seconda della fonte, le cifre del *food and wine* italiano parlano chiaro: dal campo allo scaffale il settore vale il 12% del prodotto interno lordo, dà lavoro a quasi quattro milioni di italiani, impegnati in 740 mila aziende agricole, circa 60 mila industrie alimentari e in diverse centinaia di migliaia di attività di ristorazione e di vendita al dettaglio. L'agrifood italiano è tra gli esportatori più forti del nostro Paese, con 44 miliardi di prodotti venduti nel mondo e una vigorosa

crescita dell'attenzione da parte di molti mercati stranieri, in particolare Germania e Stati Uniti (fonte: Coldiretti 2020; Ismea 2018).

Oltre ai numeri assoluti, il settore è interessante per la resilienza che ha mostrato in occasione delle ultime crisi e per i differenziali di performance che ha registrato rispetto ad altre specializzazioni del made in Italy. Da comparto a lungo marginalizzato nel dibattito pubblico sull'economia di casa, oggi potrebbe dare delle indicazioni utili alla ripresa. Bastino due considerazioni. In occasione del lockdown generalizzato dovuto alla recente pandemia da COVID-19, il settore e le sue filiere hanno reso al Paese un importante servizio mantenendo continuità operativa diversamente da molte altre catene del valore (Ismea 2020). In seconda battuta, da un 2020 per molti versi drammatico, l'agroalimentare esce stabile in valori e prospettive di mercato a livello internazionale (Nomisma 2020). A fronte dell'inattesa evoluzione del contesto, le imprese del settore hanno accelerato l'adozione di tecnologie innovative per continuare a rifornire gli scaffali della distribuzione, le case degli italiani, preservando così flussi di cassa, posizioni sui mercati e occupazione.

Da ultimo: nonostante un percepito, soprattutto nel passato, negativo in termini di propensione all'innovazione e all'ammodernamento, il comparto si è caratterizzato negli ultimi anni per una dinamica in controtendenza. Mentre molti settori del made in Italy continuavano a far registrare una stagnazione della produttività, la componente agricola ha visto la produttività crescere del 9% tra il 2007 e il 2016. La componente dell'industria alimentare ha registrato nel medesimo periodo un +2,4%. Il resto dell'economia nazionale un -4,4% (Ismea 2018).

C'è di che stare tranquilli quindi? No, ovviamente. Per quanto ragguardevole, il processo di *upgrading* dell'agroalimentare italiano necessita di proseguire, in considerazione di una sua possibile funzione di guida nella attuale fase di incertezza. Molte sono ancora le opportunità da cogliere e le minacce da affrontare. Senza ambizione di esautività, si pensi alle sfide che si presentano all'agroalimentare italiano. La prima ha a che fare con un suo aggiornamento a modelli competitivi più avanzati e sofisticati sul versante del marketing, della distribuzione e della comunicazione. Vale ancora tantissimo *l'Italian sounding* nel mondo: le stime di Coldiretti quantificano un ammanco, nelle casse delle aziende italiane, di oltre 100 miliardi (più di due volte l'export italiano di agrifood) riscossi da operatori esteri che vendono prodotti che 'suonano' italiani ma non lo sono. Il fenomeno, da combattere, testimonia un desiderio diffuso di cibo italiano all'estero che tuttavia si concretizzerà in vendite laddove le imprese italiane si attrezzino nel presidiare in maniera strutturata attività di comunicazione, marketing, promozione e distribuzione a livello globale.

Sempre guardando all'estero, per quanto si siano evocate le spettacolari opportunità commerciali del nostro agrifood in economie

emergenti (la Cina *in primis*), gran parte del nostro export si concentra sui partner commerciali usuali: USA, Germania, Francia e Gran Bretagna. Le opportunità, evidenti, sui 'nuovi mercati' potranno essere colte grazie a una evoluzione generalizzata delle strategie delle imprese, delle loro competenze, del profilo dei loro investimenti.

Le occasioni offerte dalle tecnologie del digitale in termini di tracciabilità ed efficientamento (agricoltura 4.0 in campo e industria 4.0 nella trasformazione) e di marketing e vendite (digital marketing ed e-commerce), promettono di rassicurare e informare, oltre che servire efficacemente, un consumatore sempre più attento a genuinità, qualità, e, ora più di prima, sicurezza. Tecnologie come queste, tuttavia, toccano tutti processi interni alle imprese e quelli a cavallo tra organizzazioni. Soprattutto, richiedono una revisione dei flussi informativi nella filiera, in logica *end-to-end*, e investimenti tutt'altro che banali sia dal punto di vista finanziario sia di competenze.

Due ultimi aspetti appaiono importanti terreni di sfida per l'agrofood italiano. Il primo è il consolidamento delle posizioni raggiunte dalle denominazioni di origine: muoversi collettivamente per corroborare la valorizzazione di sistemi di imprese e territori diverrà ancora più importante alla luce delle trasformazioni della domanda mondiale. Il secondo ambito è rappresentato dal fare di più, e in chiave più coordinata, nella valorizzazione di specialità locali e patrimonio paesaggistico e culturale: in altre parole, fare rete per rilanciare il turismo nazionale anche grazie al volano dei prodotti tipici.

I diversi fronti su cui è chiamato a crescere ed evolvere l'agroalimentare italiano richiedono azioni coordinate, raccordi nelle filiere, relazioni competitive e collaborative, costruzione di ecosistemi che consentano di capitalizzare le complementarità tra catene del valore (agrifood, tecnologia, turismo) e ovviare alle difficoltà rappresentate dalla dimensione media d'impresa. Lo strumento del contratto di rete, come già illustrato nel volume presentato in occasione della nascita del presente Osservatorio (Mauracher 2018) e in altre analisi (Compagnucci, Cavicchi, Spigarelli 2019; Ievoli et al. 2019), si presta ad accompagnare lo sviluppo di un comparto che fa della dimensione media contenuta un punto di forza e della promozione di sistema un vantaggio a livello internazionale. Il resto del capitolo si occupa di illustrare lo stato dell'arte dei contratti di rete nel settore agroalimentare italiano per contribuire alle iniziative di stimolo e ulteriore diffusione di questi strumenti.

## 2 Panorama della filiera agroalimentare in rete

L'agroalimentare è la prima filiera in Italia per numero di imprese in rete, con 8.267 operatori economici impegnati in 1.655 contratti di rete, che rappresentano il 23% del totale nazionale delle imprese aggregate con questa innovativa forma di collaborazione inter-aziendale (dati InfoCamere al 3 giugno 2020).

La filiera agrifood è stata classificata prendendo in esame i codici Ateco delle principali lavorazioni connesse all'intero ciclo produttivo riguardante i beni alimentari e le bevande - così come indicati nella tabella seguente - dalle fasi di coltivazione e produzione, alla trasformazione industriale, alla distribuzione fino al consumo dei prodotti finali.

**Tabella 1** Classificazione della filiera agroalimentare (codici Ateco a 2 digit)

SETTORI	CODICE ATECO	DESCRIZIONE
Agricoltura, prodotti animali, caccia e servizi connessi	A 01	Coltivazioni agricole e produzione di prodotti animali, caccia e servizi connessi
Silvicoltura	A 02	Silvicoltura ed utilizzo di aree forestali
Pesca e acquacoltura	A 03	Pesca e acquacoltura
Industrie alimentari	C 10	Industrie alimentari
Industria delle bevande	C 11	Industria delle bevande

Fonte: Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa

Osservando i dati in base alle due tipologie di contratto di rete esistenti, la rete-contratto risulta essere la più diffusa: il 78% delle imprese agroalimentari sceglie questa forma (in valori assoluti 6.442 imprese), a fronte del 22% che si aggrega tramite reti dotate di soggettività giuridica (1.825 imprese).

Tale tendenza si consolida considerando il totale dei contratti di rete della filiera (1.655), di cui l'82% è da ricondurre a reti-contratto, la tipologia prevalente (1.362 contratti), e il restante 17% a reti-soggetto (293 contratti).

**Tabella 2** Distribuzione delle imprese agroalimentari, dei contratti di rete della filiera e dei partner di altre filiere per tipologia di contratto (con e senza soggettività)

	<b>Imprese della filiera in rete</b>	<b>Contratti di rete</b>	<b>Imprese di altri settori coinvolte</b>
Reti-contratto	6.442	1.362	2.730
Reti-soggetto	1.825	293	5.004
<b>Totale</b>	<b>8.267</b>	<b>1.655</b>	<b>7.734</b>

Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

In generale, nel 2019 la filiera ha fatto registrare un tasso di crescita del fenomeno aggregativo pari a +13%, cui è seguito un aumento congiunturale del 4,8% delle imprese della filiera in rete nei primi 5 mesi del 2020<sup>1</sup> e una crescita tendenziale dello 0,6 rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (+4,8% a gennaio-maggio 2020 rispetto a +4,2% a gennaio-maggio 2019).

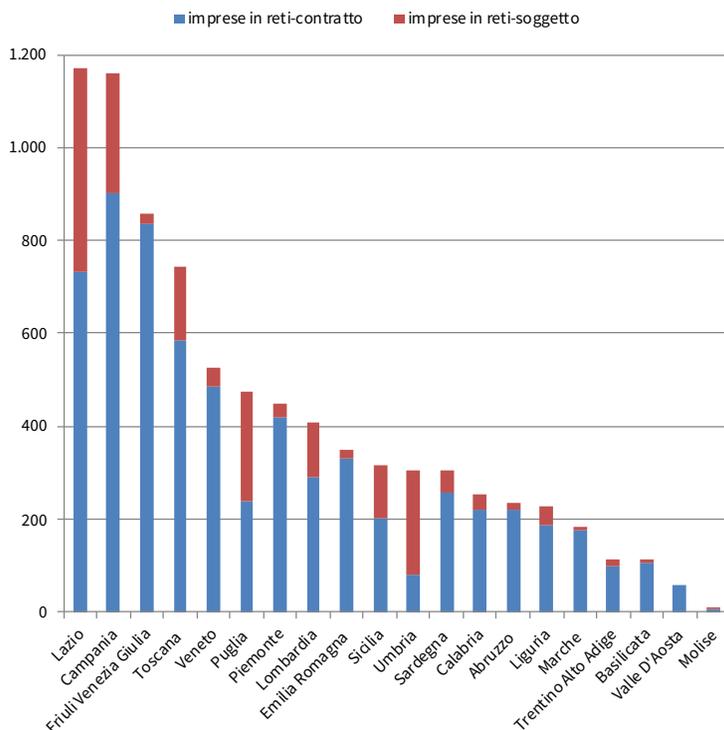
A livello di macro-aree, le reti di imprese della filiera sono presenti su tutto il territorio nazionale, distribuite per il 36% al Nord, per il 29% al Centro e per il 35% al Sud e Isole. Rispetto all'andamento generale, in base al quale al Sud al 3 giugno 2020 risiedono il 25% del totale delle imprese in rete italiane, si può notare come la filiera agroalimentare in rete nelle regioni meridionali abbia un peso molto più consistente.

Tra le regioni d'Italia, la prima per numero di imprese della filiera in rete è il Lazio (1.172), seguita da Campania (1.158), Friuli Venezia Giulia (859), Toscana (744) e Veneto (526).

A seguire, con un *range* tra le 250 e le 500 imprese in rete si posizionano la Puglia (474), il Piemonte (448), la Lombardia (408), l'Emilia-Romagna (350), la Sicilia (318), l'Umbria (307), la Sardegna (304) e la Calabria (254). Infine, con meno di 250 imprese agroalimentari in rete l'Abruzzo (235), la Liguria (229), le Marche (183), il Trentino-Alto Adige (113), la Basilicata (113), la Valle D'Aosta (60) e il Molise (12).

<sup>1</sup> Su base mensile, febbraio (+1,86%) e marzo (+1,40%) sono i mesi di maggiore crescita nel 2020, mentre ad aprile (+0,54%) e a maggio (+0,71%) si rileva una flessione probabilmente dovuta ai primi effetti sull'economia della pandemia COVID-19. Molto basso il tasso relativo a gennaio (0,20%).

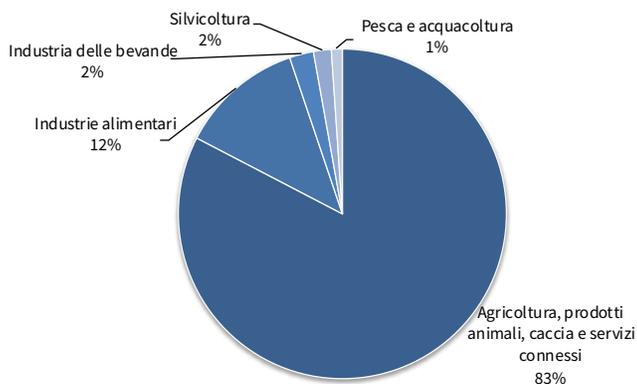
**Figura 1** Distribuzione delle imprese della filiera agroalimentare in rete per regioni e per tipologia di contratto



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Tra i comparti in cui si articola la filiera, le imprese impegnate in *agricoltura, prodotti animali, caccia e servizi connessi* sono le più presenti in rete (83%), seguite da quelle dell'*industria alimentare* (12%); il 2% delle imprese agroalimentari in rete appartiene rispettivamente ai settori della *industria delle bevande* e della *silvicoltura ed utilizzo di aree forestali*, l'1% infine svolge attività di *pesca e acquacoltura*. Tale distribuzione rispecchia in gran parte l'articolazione del ciclo produttivo tipico delle filiere agroalimentari, caratterizzato da un gran numero di produttori e da una minore presenza di aziende industriali di trasformazione.

**Figura 2** Distribuzione delle imprese agroalimentari in rete per settori di attività (codici Ateco 2007)



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

In tal senso, seppur le aziende di trasformazione (industrie alimentari e delle bevande) incidano, complessivamente, in maniera ridotta sul totale delle imprese della filiera esaminate (14%), dimostrano una propensione a 'fare rete' più elevata rispetto alla media del settore, che è pari all'1,04% (in prima posizione vi è l'industria delle bevande con il 5,20%, seguita dall'industria alimentare con l'1,74%).<sup>2</sup>

Inoltre, ponendo il focus su questo comparto, le prime 10 regioni per numero di aziende della trasformazione in rete sono Lazio, Campania e Veneto, Lombardia, Emilia-Romagna, Calabria, Abruzzo, Sicilia, Puglia e Sardegna, con una generale netta prevalenza della partecipazione a reti-contratto (845 imprese in reti-contratto e 359 in reti-soggetto), ad eccezione del Lazio, laddove i 2/3 delle imprese della trasformazione fanno ricorso al modello della rete-soggetto (174 imprese su 233).

Se analizziamo i rapporti di *partnership* con gli altri settori emerge in generale una accentuata trasversalità e spinta collaborativa da parte delle imprese dell'agrifood. Sono infatti 7.734 le imprese di altri settori che collaborano in rete con imprese agroalimentari, rappresentando insieme il 44% del totale delle imprese aggregate a livello nazionale.

Tra i principali partner in rete dell'agroalimentare rilevano le imprese del *commercio* (35%, 2.729 imprese) e quelle del *turismo* (26%,

<sup>2</sup> La propensione a fare rete delle imprese agroalimentari è calcolata sul primo trimestre 2020 (dati InfoCamere-Movimprese).

2.003 imprese), seguite a distanza da *costruzioni* (7%, 525 imprese), *servizi formativi e per la persona* (6%, 432 imprese), *servizi professionali* (5%, 393 imprese) e *servizi operativi* (5%, 355 imprese). Con un'incidenza minore si attestano, poi, diversi altri settori: il 2% rispettivamente per le imprese della *meccanica; sistema moda e arredo; trasporti e logistica; servizi tecnologici, di informazione e comunicazione, altre attività manifatturiere*; l'1% per quelle che si occupano, rispettivamente, di *attività artistiche, creative e culturali; servizi socio-sanitari; utilities e servizi ambientali, servizi finanziari e assicurativi*.

In generale, è interessante notare che il 65% delle imprese che collaborano con la filiera agroalimentare è coinvolto in reti-soggetto (benché tale tipologia contrattuale sia scelta solo dal 22% delle imprese appartenenti all'agrifood), mentre il 35% in reti-contratto.

Questo dato è coerente con l'andamento generale, secondo cui le reti dotate di soggettività giuridica aggregano un maggiore numero di imprese, spesso di piccole dimensioni: in media 23 imprese, a fronte di 7 imprese in media nelle reti-contratto, in linea con il dato medio nazionale (al 3 giugno 2020) di 5 imprese per rete-contratto e 13 per rete-soggetto.

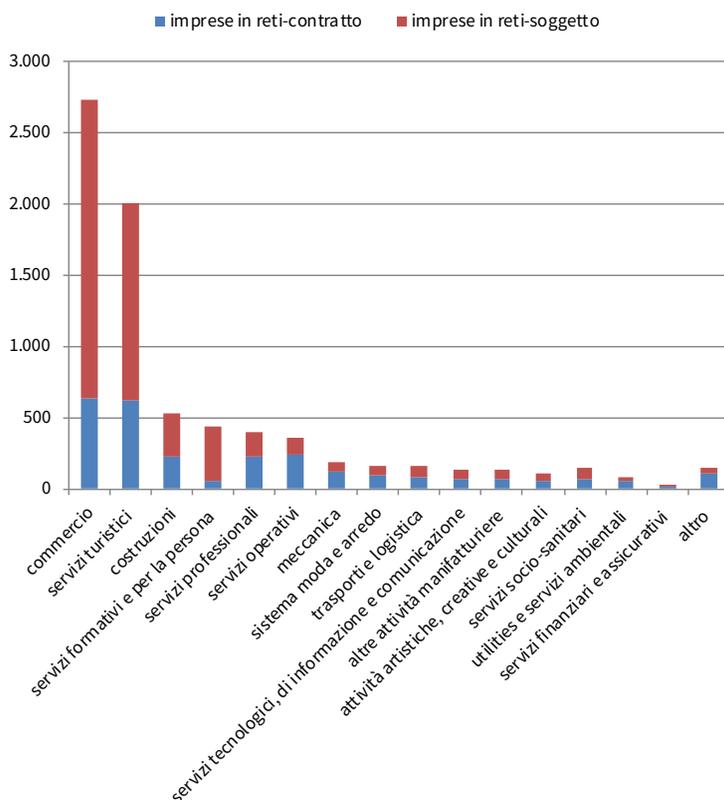
Se ci soffermiamo sui due principali comparti in rete con la filiera agroalimentare, vediamo che, nel caso del commercio, la gran parte delle collaborazioni avviene con imprese impegnate nella vendita al dettaglio o *retail* (76%), il 20% con imprese del commercio all'ingrosso e il 4% con imprese del commercio al dettaglio e all'ingrosso di autoveicoli e motocicli.

Nel comparto turistico, le collaborazioni con l'agroalimentare si sviluppano in prevalenza con imprese impegnate nei servizi di ristorazione (69%) e, in percentuale minore, con le strutture alberghiere e ricettive (24%), le agenzie di viaggio e i tour operator (7%).

Osservando più in dettaglio questo aspetto, in particolare se distinguiamo tra le due tipologie di reti esistenti, emerge inoltre che le reti-soggetto coinvolgono in prevalenza imprese di piccole dimensioni. Ciò è evidente, ad esempio, considerando il segmento del commercio che fa rete con l'agroalimentare: nelle reti-soggetto circa l'87% delle imprese partner è impegnata nel *retail* (solo l'8% nel commercio all'ingrosso), mentre nelle reti-contratto le imprese *retail* rappresentano circa il 41% dei casi di *partnership*, quelle all'ingrosso il 56%.

Nel turismo, le collaborazioni con le imprese agroalimentari tramite reti-soggetto avvengono in prevalenza con imprese impegnate in servizi di ristorazione (circa il 79%), genericamente composto da micro e piccole imprese. In relazione alle reti-contratto, il settore della ristorazione incide per una percentuale minore benché significativa, pari al 48%, seguito da quello delle imprese che offrono servizi di alloggio (alberghi e strutture ricettive), che pure mostrano un discreto peso collaborativo sul totale del comparto (42%).

**Figura 3** Distribuzione delle imprese che collaborano in rete con la filiera agroalimentare suddivise per macro-ambiti di attività e per tipologia di contratto



Fonte: Elaborazione RetImpresa su dati InfoCamere

Commercio e turismo rappresentano, infine, anche i principali comparti che stringono relazioni collaborative strategiche, in prevalenza mediante la forma di rete con soggettività giuridica, con le industrie della trasformazione di prodotti alimentari (rispettivamente con percentuali del 41% e del 25%), seguite a distanza dalle imprese che svolgono servizi formativi e per la persona (7%), attività nella filiera delle costruzioni (6%) e servizi professionali (4%).

### 3 I dati dell'Osservatorio

#### 3.1 Il campione e l'indagine

L'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa monitora 50 reti, pari al 3% del totale delle reti nell'agrifood. Obiettivo dell'osservazione è quello di produrre uno spaccato sui processi di genesi, sulla trasformazione delle reti e sulle dimensioni legate alla governance e all'innovazione. L'esiguità del campione rispetto al totale, ovviamente, non consente di misurare il 'quanto' dei fenomeni di interesse. Piuttosto questo gruppo di reti osservate consente di cogliere segnali sul 'come' si dipanano i percorsi e processi alla base della nascita delle reti, si affermano le motivazioni con cui le imprese sono mobilitate, si scelgono le forme di organizzazione e governo delle relazioni. Interessa cogliere, insomma, la varietà delle reti al fine di procedere, nelle rilevazioni successive, a una misurazione di aspetti rilevanti con ambizioni di rappresentatività statistica.

Nel dettaglio, tutte le reti del campione sono reti-contratto, mediamente partecipate da 6,5 imprese. Quasi la metà delle reti (44%) presenta una dimensione alquanto contenuta, arrivando a comprendere al massimo 3 imprese. Nella classe 4-10 partecipanti si colloca il 41% delle reti del campione. La quota rimanente è rappresentata da reti di maggiore dimensione: in un caso la rete comprende oltre 40 aziende.

Considerando la classificazione strutturale delle reti, articolata in verticali, orizzontali e miste, il campione è composto principalmente dalle prime (60%): si tratta di reti partecipate da imprese con diverse tipologie di prodotti e/o servizi, solitamente distribuite lungo una catena del valore e quindi estranee a forme di concorrenza diretta. Le reti orizzontali, che coinvolgono imprese dello stesso settore produttivo e della stessa specializzazione di fase o di analoga combinazione prodotto/mercato, rappresentano il 22% del campione. Nove sono i casi di reti miste, caratterizzate da elementi di entrambe le tipologie precedenti, mosse da motivazioni inerenti a ricerca e innovazione, scambio di know-how e competenze, condivisione di fattori produttivi e investimenti.

Quarantuno reti risultano attive per un totale di 293 aziende coinvolte. Le rimanenti 9 reti dichiarano di essere inattive per decorrenza dei termini del contratto (4 casi) o altre motivazioni quali ad esempio la costituzione di una nuova rete o il mancato raggiungimento degli obiettivi. Quanto all'adozione di un fondo patrimoniale comune, nel campione osservato si rileva che tre sono le reti ad essersene dotate sin dalla costituzione.

### 3.2 Processo di nascita delle reti

Restringendo l'analisi esclusivamente alle reti attive, emerge come si tratti di reti 'giovani' i cui contratti sono stati mediamente sottoscritti meno di tre anni fa tra aziende che collaborano da prima della formalizzazione del contratto. Per quanto concerne il turnover all'interno delle reti, in 8 casi si registrano uscite di imprese e in 9 nuove imprese in entrata. La questione della composizione delle reti e del governo dei flussi in entrata e in uscita è regolata in 25 reti da un apposito regolamento. In 15 casi le reti si sono dotate di un regolamento per la ripartizione dei benefici derivanti dalle attività della rete.

La genesi delle reti è un aspetto particolarmente rilevante agli occhi dell'analista e di chi formula politiche: riconoscere la molteplicità di inneschi dei contratti di rete, comprendere quanto e come contano determinate motivazioni e strategie di mobilitazione di aziende intorno a una o più imprese comuni è fondamentale per affinare il nostro sguardo e soprattutto per definire gli strumenti a supporto delle reti di impresa (Finotto 2019).

La survey usa una scala Likert a 5 valori (1=per nulla d'accordo, 5=molto d'accordo) per rilevare l'importanza dei fattori nel processo di nascita della rete. La tabella 3 riporta i valori positivi (4 e 5).

**Tabella 3** Fattori rilevanti nella nascita della rete

Fattori	Frequenza
Il contratto di rete ha formalizzato una rete di relazioni informali pre-esistente	71%
La nascita della rete è stata guidata dalla volontà di pochi membri che hanno avviato un processo di contatto e selezione dei potenziali partner	46%
La nascita della rete è stata guidata dalla mediazione dell'associazione di categoria di riferimento	15%
La nascita della rete è stata guidata da un professionista (commercialista, avvocato ecc.) che ha messo in contatto i diversi membri	41%
La nascita della rete è stata incentivata dall'amministrazione pubblica (municipalità, comune, regione ecc.) che ha creato l'occasione per mettere in contatto i potenziali partner	10%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa

Emerge chiaramente come per gran parte delle reti la preesistenza di relazioni e collaborazioni tra partecipanti abbia portato alla successiva formalizzazione. Il dato suggerisce che il percorso di approdo al contratto di rete potrebbe essere uno di maturazione. Dapprima la collaborazione tra imprese cementa la fiducia reciproca, rappresenta un modo per testare sinergie e iniziative congiunte e consente di

affinare le interdipendenze tra processi e strategie. Il contratto, in seguito, formalizza ruoli, dà visibilità a obiettivi e risorse, distribuisce responsabilità ai nodi delle reti.

Tutte le imprese del campione dichiarano che gli obiettivi strategici e il programma della rete sono stati definiti in modo chiaro e preciso sin dall'inizio. Focalizzandosi sui principali obiettivi che hanno indotto le imprese del settore a costituire una rete [fig. 4], emergono come principali quello di avviare attività di co-marketing e di condividere acquisti, forniture e/o tecnologie (37% in entrambi i casi). Distanziati di poco si collocano l'obiettivo di sviluppare in modo congiunto progetti di innovazione (34%) e quello relativo alla riduzione dei costi di produzione. Circa un quarto delle reti indica come obiettivo quello di promozione del territorio e di acquisizione di un maggior potere contrattuale. Nella lettura del dato va sottolineato come spesso nel medesimo contratto di rete coesistano molteplici obiettivi. Il dato, per quanto poco indicativo dati i numeri, suggerisce che possano esservi reti che sin dall'inizio colgono la 'multifunzionalità' del contratto vi si approssiano con la volontà di capitalizzare su tutte le dimensioni possibili il suo contributo di coordinamento.

Figura 4 Obiettivi dei contratti di rete



Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa

### 3.3 Organizzazione e coordinamento

Per quanto attiene alle modalità e alle soluzioni che toccano il coordinamento tra imprese retiste, si nota come metà delle unità osservate si sia dotata sin dall'inizio di strutture organizzative comuni. Risulta relativamente poco utilizzata la figura del manager di rete così come il ricorso a uffici di comunicazione e di rappresentanza commerciale comuni. Il dato, fosse confermato da una analisi maggiormente rappresentativa, potrebbe suggerire una sorta di 'specializzazione' delle reti. Alcune potrebbero prediligere la messa a fattore comune di funzioni di coordinamento interno, altre quella di funzioni di interfaccia con l'esterno, in particolar modo con i mercati (esteri magari). Fosse confermata l'ipotesi, si apre un interessante area di analisi e approfondimento: la specializzazione delle strutture comuni si configura come una scelta tra configurazioni alternative o piuttosto l'integrazione di strutture comuni per il coordinamento interno e strutture comuni per il presidio del mercato avviene come risultato di un processo di maturazione della rete?

**Tabella 4** Strutture comuni nelle reti indagate

	Frequenza
Organo comune	61%
Presidente	51%
Assemblea dei partecipanti	46%
Segreteria/ufficio amministrativo	32%
Distacco / codatorialità / Altri (es. Staff Leasing)	27%
Manager di rete	22%
Responsabile della produzione	15%
Ufficio comunicazione	12%
Ufficio/agente commerciale	12%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa

Entrando nello specifico dei contenuti delle relazioni tra retisti, si può notare **[tab. 5]** come sia maggioritario un percepito di correttezza nelle negoziazioni tra partner e come sia prevalente un insieme di modi di coordinarsi prevalentemente informale (accordi verbali tra imprese). In questo senso, e come rilevato altrove, lo strumento del contratto di rete sembra integrarsi, piuttosto che confliggere, con le modalità di coordinamento tipiche delle reti informali a corto raggio che hanno da sempre caratterizzato il sistema dei distretti italiani.

La tabella 5 offre ulteriori elementi da approfondire in analisi future. Chiaramente, in conseguenza di quanto detto in precedenza, il coordinamento attraverso rapporti formali è poco diffuso. A segnare un ulteriore stacco rispetto ad approcci strutturati alla formula-

zione di strategie congiunte di rete, è il dato inerente al piano operativo della rete: solo nel 15% dei casi è aggiornato periodicamente. L'evidenza, passibile di molti approfondimenti, potrebbe alludere a processi interessanti. Per esempio, il piano di rete iniziale potrebbe avere più una funzione di 'mobilitazione' che una di disegno effettivo di obiettivi a lungo termine. Una volta 'mossa' la rete e convinti i partner, i retisti continuano a relazionarsi in modo informale e aggiornare i propri obiettivi nella sostanza e nella quotidianità, senza prevedere formali momenti di revisione dei piani operativi.

**Tabella 5** La gestione delle relazioni tra imprese della rete

	<b>Frequenza</b>
I retisti si sono sempre comportati correttamente durante le negoziazioni	68%
La gestione della relazione si basa su rapporti informali (ad es., accordi verbali tra imprese)	66%
Nel complesso, le attività della rete sono ben coordinate	66%
Le relazioni hanno richiesto la condivisione di conoscenze tecniche ed operative comuni	44%
Il piano operativo della Rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni)	44%
La relazione tra i partner è di lunga data (oltre i 5 anni)	34%
La gestione della relazione si basa su rapporti formali (ad es. contratti/accordi tra i membri della rete)	27%
Le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte (organo comune, team, task force, comitati ecc.)	20%
Il piano operativo della Rete viene aggiornato periodicamente	15%

Fonte: Elaborazione degli autori su dati Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa

La quotidianità del coordinamento tra imprese retiste mostra una certa eterogeneità in termini di pratiche e modalità. In prima battuta, le imprese delle diverse reti si incontrano con frequenze che vanno da una volta a settimana (in 9 casi) a 2 o 3 volte all'anno (11 casi). Cinque reti prevedono incontri una volta l'anno e sette hanno momenti di incontro a fini di coordinamento almeno mensili.

L'informalità e la snellezza delle pratiche di coordinamento, oltre che dalla ridotta quantità di incontri formali e collettivi, è testimoniata dalla relativa ridotta presenza di sistemi di monitoraggio prevalentemente formali.

## 4 Conclusioni

Operare in rete, per il settore agrifood italiano, ha diversi significati. Come evidenziato dai dati, la rete rappresenta un modo per concretizzare l'idea di filiera tanto cara al dibattito sulle prospettive di mercato del comparto; è una soluzione che consente di ovviare alla parcellizzazione sia del segmento agricolo che di quello industriale; consente di mettere a sistema attori che solo distribuendo adeguatamente il rischio e mettendo a valore le rispettive caratteristiche e i rispettivi asset possono competere lungo le direttrici principali che segnano l'evoluzione del settore a livello nazionale e globale.

In merito a quest'ultimo punto, come ricordato, le sfide della globalizzazione, dell'upgrade tecnologico, della comunicazione più efficace dei mercati e del presidio della distribuzione reclamano una crescente capacità di operare in rete. Per quanto il *food and wine* italiano abbia saputo tenere, e per certi versi, rilanciare di fronte all'incertezza degli ultimi mesi, è chiaro che la rapidità di risposta all'emergenza non basta. Le lezioni apprese, e le consapevolezze maturate, durante la pandemia da COVID-19 hanno aperto orizzonti da decifrare e comprendere per garantire la sostenibilità nel tempo dell'intero sistema. Il consumo uscirà, sia nella dimensione domestica sia in quella globale, cambiato certamente; la varietà di mercati di sbocco e di combinazioni di canali distributivi - dal digitale al retail che uscirà dalla ristrutturazione post-COVID - richiederà una maggior strutturazione sia dei processi sia degli approcci alla vendita e al commerciale; la sfida di un mondo che sarà giocoforza sempre più attento alla salubrità e alla sicurezza impongono investimenti in tecnologie di processo che percorreranno intere filiere, richiedendo alle imprese maggior coordinamento e maggiore consapevolezza nella valorizzazione delle interdipendenze.

Il contratto di rete è oggi uno strumento che trova, nell'agroalimentare, un buon livello di accettazione. I dati a disposizione dell'Osservatorio rivelano attualmente una sua adozione entusiasta laddove non confligge con modalità di coordinamento ed eredità (si pensi alle relazioni pregresse) tipiche del made in Italy, basate sull'informalità, le dinamiche emergenti e un coordinamento *de visu*, a scapito di maggiore formalizzazione. Il dato in sé non è da interpretarsi negativamente o positivamente: ad oggi questa interpretazione del contratto ne ha velocizzato apparentemente la diffusione e ne ha distribuito i dividendi. Rimane da ragionare sull'adeguatezza di queste forme di coordinamento e gestione delle reti basate per lo più su dinamiche informali ed emergenti. Approcci più strutturati, processi più espliciti di definizione degli obiettivi a medio e lungo termine e meccanismi espliciti di controllo della performance e di feedback per rivedere i presupposti su cui i retisti collaborano, potrebbero aumentare l'efficienza e l'efficacia di questi sistemi di imprese. La qua-

si totale assenza di obiettivi dichiarati inerenti all'innovazione tra le reti osservate, per esempio, potrebbe suggerire che ad oggi il contratto funziona bene per gestire in modo coordinato attività su cui le aziende sono relativamente mature (co-marketing, commerciale) ma che è ancora distante dal condurre insieme di imprese a radicali percorsi di revisione di processi e modelli di business. Una maggiore strutturazione delle relazioni tra aziende retiste e una maggiore formalizzazione dei processi inerenti alla loro strategia potrebbero essere necessarie nel futuro per portare il contratto e le reti food italiane nel nuovo scenario di mercato e produttivo che uscirà dalla presente crisi.

## Bibliografia

- Coldiretti (2020). «Covid: il cibo diventa la prima ricchezza del Paese». *Coldiretti*, 2 settembre. <https://www.coldiretti.it/economia/covid-il-cibo-diventa-la-prima-ricchezza-del-paese-vale-538-mln>.
- Compagnucci, L.; Cavicchi, A.; Spigarelli, F. (2019). «The Network Contract in the Agrifood Industry: An Exploratory Study on Collaborative Drivers in Central Italy». *Economia agro-alimentare*, 2, 335-58.
- Finotto, V. (2019). «La genesi dei contratti di rete». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale 2019 sulle reti d'impresa*. Milano: Pearson, 41-51.
- levoli, C.; Belliggiano, A.; Marandola, D.; Pistacchio, G.; Romagnoli, L. (2019). «Network Contracts in the Italian Agri-Food Industry: Determinants and Spatial Patterns». *Economia agro-alimentare*, 2, 275-306.
- Ismea (2018). *Rapporto sulla competitività dell'agroalimentare italiano*. <http://www.ismea.it>.
- Ismea (2020). *Emergenza Covid-19: rapporto sulla domanda e l'offerta dei prodotti alimentari nelle prime settimane di diffusione del virus*. <http://www.ismea.it>.
- Mauracher, C. (2018) «I contratti di rete del settore agroalimentare». Moretti, A.; Cabigiosu, A. (a cura di), *Il contratto di rete: caratteristiche, genesi ed efficacia dello strumento*. Milano: Pearson.
- Nomisma (2020). *L'Industria alimentare italiana oltre il Covid-19. Compattività, Impatti socio-economici, prospettive*. Milano: Egea.