

## **WP 1.1 STATO DELL'ARTE DELLE COOPERAZIONI IMPRENDITORIALI E DEFINIZIONE DELL'ARCHITETTURA DELLE COLLABORAZIONI ATTUABILI TRA LE PICCOLE IMPRESE ORTOFRUTTICOLE**

*Identificazione, attraverso lo studio di buone pratiche, dei modelli di relazione attuabili tra le imprese agricole target e dei meccanismi di condivisione dei processi di collaborazione che abbiano le seguenti caratteristiche: a) orientamento al mercato; b) sostenibilità finanziaria ed economica; c) sostenibilità ambientale; d) vocazione territoriale.*

*Individuazione delle buone pratiche di cooperazione in ordine all'ottimizzazione: 1.1.1 della produzione; 1.1.2 della logistica e trasporto; 1.1.3 del confezionamento; 1.1.4 della promozione e vendita. 1.1.5 Individuazione, messa a punto e sperimentazione di tecniche per evitare e limitare i comportamenti opportunistici nelle relazioni tra le imprese cooperanti. 1.1.6 Individuazione di efficaci strumenti di supporto alle decisioni per la sostenibilità ambientale; 1.1.7 Individuazione di metodologie di ricerca e valutazione dei fornitori e dei prestatori esterni.*

Alla luce degli esiti della presente relazione di ricerca, costituente documentazione progettuale, si definirà/modificherà l'architettura della piattaforma digitale già avviata da MTN Company Srl.

## **INDICE**

### **CAPITOLO 1: IL FENOMENO DELLE COOPERAZIONI IMPRENDITORIALI**

- 1.1. Le aggregazioni imprenditoriali: forme giuridiche, differenze, punti di forza e di debolezza
- 1.2 Il contratto di rete
- 1.3 Lavorare in “rete”: un nuovo strumento produttivo
- 1.4 Le reti in numero: Report sulle “reti agricole“ in Italia

### **CAPITOLO 2: BUONE PRATICHE DI COOPERAZIONE**

- 2.1 Produzione
- 2.2 Logistica
- 2.3 Confezionamento
- 2.4 Promozione e vendita
- 2.5 Comportamenti opportunistici: come poterli limitare?
- 2.6 Tecnologie e processi per una piena sostenibilità ambientale
- 2.7 Metodologie di ricerca e valutazione dei fornitori esterni

## **CAPITOLO 1: Il fenomeno delle cooperazioni imprenditoriali**

### **1.1 Le aggregazioni imprenditoriali: forme giuridiche, differenze, punti di forza e di debolezza**

Per fronteggiare le nuove sfide del contesto economico, le imprese hanno avvertito in misura sempre maggiore l'esigenza di definire modelli di collaborazione e cooperazione in grado di garantire la stabilità e l'integrità dei loro rapporti, senza però perdere la propria identità.

Per queste ragioni, l'ordinamento ha riconosciuto la possibilità che più imprenditori, per accrescere la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato, possano costituire relazioni che permettano di ambire a obiettivi altrimenti irraggiungibili in modo da potenziare e arricchire la propria valenza e il proprio peso commerciale senza perdere il valore dell'autonomia aziendale.

Il nuovo contesto condiziona sotto diverse forme anche il sistema agricolo, e particolarmente quello italiano caratterizzato da elementi di debolezza strutturali come la ridotta dimensione aziendale.

Le imprese hanno molteplici forme con cui potersi "unirsi in gruppo" e le Reti di Impresa costituiscono "le ultime arrivate" in un ampio e variegato sistema di forme aggregative previste dal nostro ordinamento e diversamente utilizzate nel panorama nazionale.

A prescindere dai molteplici tipi e dai diversi ambiti applicativi di queste forme aggregative, è importante, al fine di comprendere le potenzialità del Contratto di Rete, delinearne le peculiarità e le eventuali affinità con i principali modelli di aggregazione preesistenti, come i Consorzi e le Associazioni temporanee di Impresa (A.T.I.).

Il Consorzio è un contratto con il quale due o più imprenditori "*istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese*" (articolo 2602 codice civile).

L'aggregazione in rete, invece, nasce per lo svolgimento in comune di molteplici attività rientranti nell'oggetto sociale di ogni singola impresa retista. Ciascuna impresa, sulla base di un programma comune, si impegna a collaborare al fine di porre in essere quegli obiettivi strategici fondamentali per la loro crescita.

A differenza del Consorzio, dove vengono messe in comune alcune attività del processo produttivo, unendo una fase dell'attività tra i consorziati, nella rete le imprese svolgeranno attività in comune al fine di migliorare la competitività, ma non è richiesta l'unificazione di una parte della propria attività produttiva, da parte della singola impresa.

Sia la rete sia il consorzio consentono alle imprese partecipanti di poter crescere aggregandosi, ma con modalità differenti. In particolare, con il contratto di rete, le imprese, pur aggregandosi, mirano a restare in prima linea sul mercato mantenendo la propria autonomia e individualità. Discorso diverso vale per il consorzio: secondo tale modello organizzativo, le imprese creano un nuovo soggetto giuridico autonomo in grado di avvantaggiarle, rinunciando, allo stesso tempo, ad una parte del loro mercato

Non solo. Se con il consorzio vengono perseguiti solo scopi consortili, con il contratto di rete, oltre a tale scopo, è possibile perseguire anche scopi lucrativi.

Dunque, gli elementi che permettono di poter distinguere le tre forme di cooperazione (Reti di impresa, Consorzi, ATI) sono il fine perseguito e la durata di ciascun contratto.

Le A.T.I sono aggregazioni tra imprese che nascono limitatamente ad uno specifico affare – solitamente la partecipazione a gare d'appalto –, attraverso un conferimento collettivo di un mandato con rappresentanza all'impresa capogruppo. La sua durata, rispetto a quella delle reti di impresa, può considerarsi alquanto breve in considerazione del fatto che l'aggregazione risulta essere funzionale alla sola partecipazione a procedure di gara.

Altro aspetto che distingue tale forma di aggregazione dalla rete, risiede nella circostanza che si tratta di uno strumento tramite il quale ciascuna impresa persegue un interesse proprio distinto da quello delle altre imprese partecipanti.

Sotto il profilo del corretto inquadramento rispetto a queste due figure simili, i maggiori problemi di interpretazione normativa riguardano le differenze con i consorzi. Per queste ragioni non sono mancate opinioni di chi rinvenendo forti analogie tra contratto di rete e consorzio, considera il primo una *species* del consorzio con attività esterna. Secondo altre interpretazioni, invece, tra consorzio e contratto di rete non potrebbe esserci nessun accostamento, perché lo scopo di costituzione della rete è differente rispetto a quello proprio di un'organizzazione consortile, avendo come oggetto il programma di incrementare lo sviluppo economico delle imprese in rete.

E' possibile osservare, che a differenza del consorzio, dove lo scopo della partecipazione imprenditoriale è essenzialmente diretto a vantaggi di tipo mutualistico, nelle reti è principalmente rivolto ad accrescere la capacità di innovazione e la competitività, mentre non è specificato alcunché circa la natura mutualistica della struttura che potrebbe quindi non rilevare.

Rispetto alle altre forme aggregative, le reti di imprese rappresentano lo strumento più adatto al nostro tessuto imprenditoriale, costituito principalmente da piccole-medie imprese, in quanto consentono sia il mantenimento dell'identità e dell'indipendenza di ogni singola impresa partecipante sia la possibilità di poter crescere e competere con imprese più strutturate sui mercati globali. La caratteristica innovativa che distingue le reti dai consorzi e dalle ATI riguarda il suo approccio graduale nel processo di aggregazione, il quale potrebbe non sfociare subito nella sua forma più vincolante, ovvero quella di contratto di rete.

## 1.2 Il contratto di rete

Dall'attuale definizione normativa di contratto di rete, si può desumere come quest'ultimo possa qualificarsi come contratto plurilaterale con comunione di scopo, attraverso il quale più imprenditori "si uniscono" per dar vita a progetti tesi ad accrescere e ampliare le proprie capacità-potenzialità innovative e competitive. Quanto detto è racchiuso nell'articolo 3 comma 4-ter del D.L 5/2009 che dispone: *"Con il contratto di rete più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato e a tal fine si obbligano, sulla base di un programma comune di rete, a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica ovvero ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa..."*

La prima parte del sopra citato comma dà una chiara definizione del contratto di rete, da cui dedurre sia il cosiddetto *scopo-fine* che è quello *"di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato"*; sia gli *scopi-mezzi*, frutto dell'enunciazione degli obblighi a cui gli imprenditori, sulla base del programma comune di rete, si vincolano e, nel dettaglio, a:

- *collaborare in ambiti predeterminati attinenti all'esercizio delle proprie imprese;*
- *scambiarsi informazioni o prestazioni di natura industriale, commerciale o tecnologica*
- *esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.*

Il programma di rete e la sua realizzazione costituiscono il cuore del contratto, attraverso cui vengono tracciate le linee della futura attività della rete e raggiunti gli obiettivi posti alla base della stipulazione: incremento di innovazione e competitività.

Esso dovrà contenere i diritti ed obblighi assunti da ciascun partecipante e le modalità per il perseguimento dello scopo comune. Tali elementi costituiscono il contenuto minimo e necessario del programma determinato *ex lege*, qualunque sia la declinazione scelta del programma comune, scambio informazioni, collaborazione o esercizio in comune di una o più attività.

In particolare è opportuno esplicitare, in maniera quanto più possibile dettagliata, le attività e le modalità che si intendono mettere in pratica al fine del perseguimento dello scopo. E' possibile immaginare svariate tipologie di attività consistenti, ad esempio, nella realizzazione di una piattaforma informatica di commercializzazione di prodotti e servizi realizzati dalle imprese aderenti, nella definizione di linee comuni di marketing, nella creazione e nella gestione di un marchio comune oppure nella partecipazione a fiere, mercati o altre manifestazioni nelle quali si realizzano iniziative di carattere promozionale tese a valorizzare l'immagine delle imprese aderenti alla rete. Queste e molte altre attività possono costituire parte integrante del programma di rete per il raggiungimento degli obiettivi.

Ad oggi più di 29.000 imprese hanno deciso di unirsi e rilanciare la propria competitività per dar vita ad una collaborazione produttiva. Ma quali sono i vantaggi concreti che un'azienda può ottenere se decide di fare Rete? Lavorare in rete significa:

- *maggiore capacità di accumulare conoscenza ed incremento di innovazione*: la rete, pur essendo un soggetto incaricato di eseguire determinate attività, si alimenta dell'esperienza e delle competenze delle imprese partecipanti. Le imprese aderenti possono sviluppare una maggiore capacità innovativa grazie a scambi di *know how* e competenze con altre imprese della rete;
- *economie di scala*: la condivisione di risorse, siano esse finanziarie, tecniche o umane, comporta il godimento di economie di scala;
- *ampliamento della gamma di beni e servizi prodotti senza modificare il proprio core business*: l'interazione con altre imprese della rete potrebbe avere come effetto quello di proporre nuove idee e nuove offerte alla propria clientela, valorizzando le produzioni di aziende della rete che hanno attività complementari o che si trovano a diversi livelli della stessa filiera;
- *maggiore potere contrattuale e riduzione dei costi*: lavorando in rete si possono abbassare i costi dei fattori produttivi in quanto la Rete può agire anche come centrale acquisti e grazie, alla maggiore forza contrattuale nei confronti di fornitori, si possono ottenere prezzi più favorevoli;

- *maggior rapidità di risposta agli stimoli del mercato e riduzione del time to market*: grazie alla cooperazione tra imprese, diventa possibile per le imprese aderenti rispondere in modo più rapido e adeguato all'evoluzione della domanda e alle sfide poste dal mercato e tutto ciò permette di ridurre significativamente il *time to market*;
- *accesso ad un mix differenziato di idee*: il contatto con le altre imprese della rete, pur potendo creare fenomeni di imitazioni, potrebbe anche essere foriero di nuove soluzioni, specifiche per la propria produzione e quindi altamente innovative;
- *migliore accesso ai capitali*: la Rete, grazie alla sua significatività, potrebbe ricevere un'attenzione maggiore da parte di istituti di credito o da parte della pubblica amministrazione ed ottenere risultati rilevanti in termini di finanziamenti bancari o incentivi pubblici;
- *ingresso in nuovi mercati e incremento dei volumi di vendita*: la Rete potrebbe dare maggiore visibilità alle imprese aderenti sul piano internazionale, con la conseguente possibilità di accedere a nuovi mercati aumentando così le opportunità di vendita. La rete funge così da catalizzatore di nuove esperienze in nuovi mercati, ormai sbocco necessario per tante aziende

Questi e molti altri ancora sono i vantaggi connaturati dell'unirsi in rete e il tutto può essere riassunto in: maggiore efficienza, maggiore flessibilità e maggiore creatività.

### **1.3 Lavorare in “rete”: un nuovo strumento produttivo**

Il contratto di rete può essere considerato, per il settore agricolo, un nuovo “strumento produttivo” per le piccole e medie imprese, in grado di accrescere la produttività, di conquistare nuovi mercati e di incrementare sempre più gli aspetti innovativi.

La finalità di un contratto di rete tra imprese agricole possono riguardare più variabili, a seconda delle esigenze delle imprese partecipanti a quella determinata rete:

*1. Qualità* : Con il contratto di rete è possibile aumentare lo standard qualitativo dei prodotti e forniti. Attraverso la condivisione di informazioni è possibile ricercare ed utilizzare le materie prime migliori, con la conseguenza di un prodotto finito di qualità elevata. Le attività di controllo e monitoraggio dei processi produttivi sono più intense, in quanto vengono definiti degli standard di qualità e sicurezza che le imprese aderenti alla rete sono tenute a rispettare; inoltre, in questo modo è possibile controllare anche la tracciabilità del prodotto. In altre parole la rete è una garanzia per il consumatore finale, in quanto egli sa che le imprese aderenti a quella specifica rete hanno rispettato determinati standard sia in riferimento alle materie prime utilizzate sia per quanto riguarda i processi di lavorazione. Le singole imprese, attraverso la condivisione di risorse e conoscenze, possono aumentare non solo la qualità ma anche la varietà dei prodotti disponibili, in modo da essere maggiormente competitive sul mercato. Il mantenimento di un certo standard qualitativo è possibile grazie all’innovazione dei processi produttivi e/o prestando attenzione alle caratteristiche territoriali del prodotto stesso.

*2. Territorio*: Attraverso l’aggregazione in rete è possibile valorizzare il patrimonio agricolo, le tradizioni culturali e gastronomiche del territorio. Ponendo l’attenzione sulle caratteristiche geografiche e sociali è possibile tutelare e risaltare i prodotti tipici locali all’interno dei mercati. Una delle motivazioni, infatti, che spingono le imprese a mettersi in rete è il potenziamento di tutti gli aspetti riguardo alla commercializzazione e promozione di queste specialità fortemente legate al territorio. La rete, attraverso congiunte strategie di marketing, consente di rafforzare l’immagine dei prodotti e dar sostegno al valore qualitativo che li caratterizza, e che la singola impresa farebbe fatica a risaltare. Questo anche in riferimento ai mercati esteri, in quanto attraverso la rete è possibile rafforzare il concetto di “Made In” che sta alla base dei prodotti tipici italiani; garantendo beni con determinate caratteristiche, che

rispecchiano fortemente i valori e le tradizioni di un territorio, è possibile per le imprese italiane competere a livello internazionale.

3. *Innovazione* : . Le imprese aderenti possono sviluppare una maggiore capacità innovativa grazie a scambi di *know how* e competenze con altre imprese della rete. Infatti, attraverso attività congiunte di ricerca e sviluppo, le imprese potranno innovare processi produttivi e di ricercare nuove modalità di trasporto e logistica.

4. *Internazionalizzazione e marketing* : L'aggregazione in rete permette alle singole imprese di aumentare la propria competitività e capacità di conquistare nuove quote nei mercati esteri. Attraverso delle attività di marketing condivise e pianificate, è possibile creare un'immagine di rete forte, che riversa effetti positivi non solo sui prodotti ma anche sulle singole aziende. Il contratto di rete è un ottimo strumento per cercare di rafforzare il valore del "Made In Italy", proponendo al consumatore un'offerta integrata e varia di prodotti di qualità. La rete consente alle imprese di affrontare con successo la sfida dell'internazionalizzazione; l'acquisizione di conoscenze e competenze su più fronti, l'individuazione di nuovi canali di accesso al mercato permette un aumento della competitività. La ricerca congiunta di nuove modalità di trasporto e logistica e la condivisione dei costi della gestione, hanno consentito di operare con successo in nuovi mercati; ciò risulta difficilmente realizzabile per le imprese di piccole dimensioni al di fuori di una rete. Infine per quanto riguarda le politiche di marketing risulta importante anche la partecipazione congiunta a fiere ed eventi internazionali; ciò è vantaggioso sia da un punto di vista economico, condividendo i costi, sia da un punto di vista di immagine della rete e delle imprese che vi fanno parte.

Le Reti possono aiutare a realizzare tutto questo, ma il fattore chiave di una cooperazione reticolare vincente è la fiducia. Un forte legame fiduciario tra le imprese aderenti infatti è conseguenza diretta ed immediata della crescita del gruppo. I circuiti di comunicazione della conoscenza, in presenza di relazioni basate sulla fiducia, favoriscono un effettivo apprendimento tra i partner del sistema a rete. Al crescere della fiducia che si sviluppa tra i partner aumenta la disponibilità all'apertura dei confini, con conseguente naturale accrescimento delle potenzialità di apprendimento inter-organizzativo delle imprese che vi partecipano.

Solo l'elemento fiduciario dà la possibilità di ottimizzare, in vantaggio competitivo, la cooperazione reticolare. Da studi economici, infatti, emerge come la "fiducia" sia in realtà il risultato di un'analisi costi-benefici. Gli operatori difatti uniformano il loro atteggiamento in modo opportunistico o collaborativo sulla base di un puro calcolo di convenienza economica. La fiducia deriva, dunque, da una valutazione positiva degli incentivi sottostanti alla relazione di cooperazione. Il comportamento opportunistico diviene un'eventualità che produce i suoi effetti negativi sugli accordi instauratisi all'interno di un sistema collaborativo e sulla stabilità della rete in generale

Attraverso l'aggregazione in rete si può superare uno degli aspetti cruciali che il comparto agricolo è chiamato ad affrontare, ossia garantire la presenza di un giusto equilibrio tra quelli che sono i costi, sempre elevati, e i prezzi dei prodotti, che invece risultano essere troppo bassi, per assicurare un'adeguata sostenibilità economica: le piccole realtà economiche del piccolo comparto agricolo unendosi potranno, dividendo in modo equo i costi, disporre di attrezzature e macchinari all'avanguardia dotati di tecnologie avanzate e di lavoratori super qualificati in grado di consentire la crescita imprenditoriale di ognuna di esse, in termini di innovazione e competitività.

## **1.4 Le reti in numero: Report sulle “reti agricole“ in Italia**

Alla luce degli ultimi dati forniti da Confagricoltura, il settore che nell’ultimo anno trascorso ha registrato un notevole incremento del numero delle reti e dei suoi partecipanti è proprio quello agricolo.

Lo evidenzia l’analisi del Centro Studi di Confagricoltura che conferma un aumento complessivo, nel 2019, del 15% delle reti d’impresa e dell’8% delle aziende agricole coinvolte. In termini numerici si tratta di 6.855 imprese agricole su quasi 35.000 reti presenti in tutta la Penisola. Va alla Campania il primato per numero di aziende agricole (1.003) aderenti alle reti d’impresa; a seguire il Lazio con 905, il Friuli con 800 e la Toscana con 682. Per il 97% dei casi le imprese agricole hanno allevamenti e coltivazioni. Appena il 2,2% è attivo nel comparto della selvicoltura e lo 0,77% in quello dell’acquacoltura.

Alla luce dei dati sopra indicati, la Campania è tra le Regioni del Sud con più imprese agricole propense ad unirsi in rete, dando così avvio ad un percorso aggregativo fatto di rapporti di cooperazione e reciproca fiducia tra le imprese partecipanti così da valorizzare quelle piccole imprese locali localizzati in un territorio ad alti margini di crescita.

Un esempio esemplare di una grande rete di impresa che conta attualmente ben 80 partecipanti operanti tutti nel settore agricolo e situate su tutto il territorio della regione Campania, specialmente in provincia di Salerno, è “Agricoltura 3.0”. Nata ad ottobre del 2016, Agricoltura 3.0 ha come obiettivo la promozione delle imprese locali e la valorizzazione del territorio campano, del patrimonio produttivo locale e della tradizione agricola di ciascuna impresa aderente dando però un giusto peso all’innovazione sia tecnologica che digitale: è proprio da tale ultimo aspetto che prende origine la sua denominazione.

Per realizzare ciò, è stato definito un programma di rete ricco di aspetti qualificanti. Nel dettaglio, esso prevedrà:

- la realizzazione di una piattaforma e-commerce per la vendita on-line di prodotti realizzati dalle imprese aderenti:

- la partecipazione comune ad eventi, fiere, mostre ed altre manifestazioni nelle quali si realizzano iniziative di carattere promozionale tese a valorizzare la produzione, l'immagine e la professionalità delle imprese aderenti;
- la definizione di linee comuni di marketing che identificano il prodotto aziendale come distintivo della rete;
- l'elaborazione e l'attuazione di progetti di ricerca e sviluppo;
- la realizzazione di programmi comuni volti al miglioramento dell'efficienza energetica delle imprese aderenti;
- la programmazione e la gestione di acquisti in comune di beni e servizi finalizzati alla realizzazione di economie di scala.

La filosofia di Agricoltura 3.0 si basa prevalentemente su una logica di filiera corta, dove l'incontro tra prodotto e consumatore avviene in maniera diretta, eliminando la mediazione; e sulla promozione dei prodotti tipici, sia biologici che convenzionali, anche ad un target di clientela più ampio. Uno dei tanti vantaggi del business on-line è proprio l'abbattimento delle barriere tra azienda e cliente, dando così la possibilità alle imprese locali di entrare in competizione con le grandi imprese e collocando anche prodotti di nicchia fortemente radicati ai territori locali.

## **CAPITOLO 2 : BUONE PRATICHE DI COOPERAZIONE**

Le reti tra imprese agricole non rappresentano un'opzione solo per fronteggiare la frammentazione del settore agricolo, ma sembrano emergere come strategia alternativa per ovviare al vincolo della piccola dimensione. In genere, i network agiscono da moltiplicatori di efficienza, generatori di economie di scala e di innovazione. In questa logica, la versatilità del contratto lo configura come un'opzione attraente per il settore agroalimentare italiano, che è in prevalenza composto da eccellenti PMI “spesso incapaci di competere in termini di innovazione ed internazionalizzazione”. Il contratto di rete consente di condividere idee innovative, know how e servizi, razionalizzare i costi e colmare i gap delle ridotte dimensioni aziendali. Tuttavia, esso ha senso soltanto nell'ipotesi in cui venga costituita un'organizzazione virtuosa, in cui l'interazione tra i partners “crea valore maggiore rispetto a quello che i singoli potrebbero produrre da soli”. Di seguito si elencano le buone pratiche di cooperazione relative a diversi aspetti: produzione – logistica – confezionamento - promozione e vendita – limitazione comportamenti opportunistici – sostenibilità ambientale – ricerca fornitori.

## **2.1 Produzione**

Sotto l'aspetto PRODUTTIVO, le imprese in rete possono condividere l'utilizzo di buone pratiche agronomiche finalizzate all'eventuale certificazione di prodotto (dop, igp, bio etc) in maniera tale da offrire "prodotti di nicchia" con marchio collettivo e nel contempo rappresentare veri e propri "gruppi di acquisto" con particolare riferimento ai fornitori dei principali fattori produttivi. Inoltre, la cooperazione in rete risulta particolarmente utile nel supportare investimenti collettivi nella qualità della produzione in grado di rendere competitive anche le aree strutturalmente svantaggiate e a rischio abbandono. In considerazione della complessità dei mercati e dello stretto legame tra qualità del prodotto – operazioni colturali (quindi a monte della supply chain) e prezzo finale (valore estratto dal mercato), risulta fondamentale l'attività di cooperazione svolta all'interno della rete.

## **2.2 Logistica**

L'efficienza dei servizi logistici rappresenta per le aziende agricole un aspetto molto rilevante per la creazione ed il mantenimento del proprio vantaggio competitivo.

La mancanza di un coordinamento nell'esecuzione delle attività di logistica può comportare diverse inefficienze: accumulo di scorte eccessive, allungamento dei lead time, rifornimenti non tempestivi, aumento dei costi e inadeguato servizio al cliente. Per tali circostanze, come buona pratica si può realizzare una piattaforma collettiva all'interno della quale confluiscono le produzioni aziendali delle imprese aderenti, al fine di essere avviate ai mercati di destinazione previa eventuale fase di prima lavorazione. In tal modo si risolverebbe l'atavico problema della carente logistica a causa di infrastrutture stradali inadeguate.

## 2.3 Confezionamento

Le aziende in rete si possono occupare di sviluppare soluzioni di packaging atte al confezionamento e alla distribuzione della pluralità di prodotti che, con diverse esigenze di conservazione, verranno veicolate attraverso i nuovi canali commerciali. L'obiettivo finale sarà quello di realizzare packaging ottimali alle esigenze generali che scaturiscono dai nuovi canali distributivi.

In tale contesto, naturalmente, il ruolo del packaging è certamente strategico andando ad impattare con l'operatività sia produttiva che distributiva dei prodotti. La ricerca terrà conto di tutte le variabili in gioco durante tutto il ciclo di vita dei prodotti ed in estrema sintesi, prevede le seguenti fasi ed attività:

### I FASE:

- acquisizione del database prodotti coinvolti, contenente tutti le informazioni necessarie (es. tipologia e dimensioni imballaggio primario, modalità di conservazione, shelf-life, ecc);
- mappatura del processo distributivo a seconda dei diversi canali commerciali interessati;
- individuazione delle esigenze di picking e conseguente formazione dei carichi sia all'interno dei gruppi di offerta organizzata sia, ad esempio, all'interno dei locali dei gruppi di acquisto;

### II FASE:

- ricercare tecnologie e materiali per i packaging che possano contribuire alla conservazione dei prodotti a seconda delle diverse temperatura di conservazione;
- individuazione di tecnologie e materiali che possano conferire vantaggi di tipo ambientale come ad esempio la riciclabilità e/o la riutilizzabilità del pack secondario;
- sviluppare delle soluzioni di packaging che possano agevolare sia il processo produttivo che il processo distributivo, agevolando, inoltre, l'asportabilità della spesa da parte del consumatore finale.

L'obiettivo finale sarà quello di realizzare delle soluzioni di packaging ottimali alle esigenze generali che scaturiscono dai nuovi canali distributivi.

## **2.4 Promozione e vendita**

I beni prodotti in rete possono essere introdotti in un canale innovativo, quello dell'e-commerce, che mira ad accorciare le distanze tra produttore e consumatore in modo da promuovere lo sviluppo delle imprese partecipanti. La realizzazione della piattaforma e-commerce consente di creare un mercato virtuale, nel quale domanda e offerta si incontreranno senza l'ausilio di alcuna forma di intermediazione, permettendo così alle imprese partecipanti di appropriarsi della quota che spetterebbe, di consueto, agli intermediari. Si viene a costituire una vera e propria vetrina virtuale dedicata alla promozione di prodotti - specialmente quelli di nicchia - che, se in un punto vendita possono essere acquistati da una piccola schiera di consumatori, attraverso una piattaforma e-commerce riusciranno ad attirare l'attenzione di una clientela maggiore. Inoltre la piattaforma permette di fidelizzare i clienti, di conoscere e capire le nuove tendenze del mercato e di farsi pubblicità a costi contenuti.

## **2.5 Comportamenti opportunistici: come poterli limitare?**

Le aziende che danno vita ad una collaborazione devono imparare a bilanciare l'intenzione ad apprendere e quella di proteggere. Ogni azienda prende la sua forza dalle risorse di sua proprietà e per questo motivo diventa protettiva quando c'è il rischio di perderle. Pertanto le aziende che si uniscono "in rete", sono mosse da due intenzioni: - accedere alle informazioni possedute dai partner aderenti ed interiorizzarle; - proteggersi da un'eventuale comportamento opportunistico del partner. Quest'ultimo punto può rappresentare un ostacolo per la rete che potrebbe essere aggirato attraverso la "costruzione" del CAPITALE RELAZIONALE.

Il CAPITALE RELAZIONALE lega le aziende aderenti in una relazione di fiducia reciproca, cosicché nessuna parte andrebbe a sfruttare in maniera opportunistica il punto vulnerabile dell'altro anche se ci fosse la possibilità di farlo. La presenza di un capitale relazionale forte fa in modo che le regole informali non vengono infrante, cosicché l'accordo rimanga in piedi e favorisca una collaborazione stretta tra le varie imprese.

Il capitale relazionale può aiutare le aziende a bilanciare in modo molto efficiente sia l'acquisizione di competenze che si vogliono assimilare che la protezione delle risorse di proprietà nell'ambito di un'alleanza.

Il capitale relazionale, se da un canto facilita l'apprendimento tramite le interazioni uno ad uno, dall'altro minimizza l'eventualità che uno dei partner abbia dei comportamenti opportunistici (ad esempio assorbire o rubare informazione). Inoltre, comporta dei legami molto personali e gioca un ruolo decisivo nella creazione di reti di alleanze più vaste, ed offre la possibilità all'azienda di creare alleanze future sulla base di referenze che i suoi partner forniranno in suo favore.

## **2.6 Tecnologie e processi per una piena sostenibilità ambientale**

Come buona pratica si può realizzare una gestione integrata dei cicli produttivi insistenti nel territorio delle aziende in “rete” al fine di ottenere una piena sostenibilità ambientale, un'ottimizzazione delle risorse e una riduzione dei costi attraverso il riutilizzo dei residui di un processo come input di altri processi.

Per poter realizzare un sistema che si occupi di gestire la tematica ambientale afferente alle attività svolte, ai prodotti ottenuti o ai servizi erogati nell'ambito del territorio della “Rete” bisogna, innanzitutto, eseguire un'analisi approfondita per conoscere la situazione esistente tra le varie aziende ed il contesto ambientale e generale in cui sono inserite; in questo modo, si possono individuare i punti deboli per le questioni ambientali (in termini di lacune tecniche, normative, gestionali–organizzative) su cui impostare, successivamente, gli interventi di miglioramento da effettuare.

Si procederà, quindi, alla valutazione della situazione esistente nell'area in cui operano le aziende, degli aspetti ambientali connessi alle varie attività, prodotti e servizi, unitamente alle interconnessioni ed interferenze relative, nonché dei relativi impatti che ne discendono attraverso una raccolta di informazioni concernenti:

- inquadramento generale del territorio (generalità, clima, geologia, idrogeologia, idrologia, vegetazione, fauna, aspetti socioterritoriali, ecc.);
- attività produttive;
- i processi produttivi, primari e di supporto, nonché le tecnologie utilizzate;

- aspetti ambientali connessi alle attività (risorse idriche, energetiche, uso del suolo, scarichi idrici, rifiuti, rumore, emissioni in atmosfera, ecc.)
- i flussi in entrata ed in uscita;
- le prassi gestionali in uso;
- la formazione del personale;
- la documentazione di riferimento per ogni aspetto ambientale considerato (autorizzazioni, analisi, monitoraggi, etc.);
- la legislazione ambientale applicabile.

Dalle indicazioni che risulteranno dalla valutazione della significatività degli aspetti ambientali, sia diretti che indiretti, si imposterà il SGA, ovvero, il sistema che consentirà una generica azienda operante nella “Rete” di mettere sotto controllo le attività maggiormente critiche per le relative ricadute ambientali nel sistema-rete, di decidere a quali funzioni è opportuno fornire una formazione appropriata, per quali attività è necessario predisporre istruzioni documentate in cui riportare indicazioni per una corretta esecuzione, etc.

## **2.7 Metodologie di ricerca e valutazione dei fornitori esterni**

La ricerca dei fornitori è un’attività abbastanza impegnativa e molto spesso richiede l’investimento di molto tempo, eccellenza nella ricerca e lunghi processi di negoziazione.

Per tali motivi, le aziende aderenti alla rete possono utilizzare una piattaforma digitale integrata con alcune delle più importanti banche dati mondiali di fornitori nel quale consultare informazioni dettagliate ed aggiornate dei fornitori attivi e potenziali. L’utilizzo di tale tecnologia supporterà le aziende nella scelta del fornitore più idoneo per puntualità ed economicità: basterà inserire i parametri di cui la rete ne ha bisogno e la piattaforma rilascerà tutti i potenziali supplier che rispettano quei parametri.