

**POLITECNICO DI MILANO**

**Facoltà di Ingegneria dei Sistemi**

**Corso di laurea in Ingegneria Gestionale**



**L'IMPATTO DEI PROGETTI INTEGRATI DI FILIERA NEL  
SETTORE AGROALIMENTARE**

Relatore: Prof. Stefano Ronchi

Correlatore: Prof. Davide Luzzini

Tesi di laurea di Andrea Salina

Matricola: 766137

Anno accademico 2011/2012



*Alla mia famiglia*

*e a Paola*



# Ringraziamenti

A conclusione di questo lungo percorso, iniziato molti mesi fa, vorrei ringraziare diverse persone che mi hanno fornito un continuo supporto.

Il primo ringraziamento, mi sembra dovuto, va alla mia famiglia che mi ha aiutato durante tutta la mia carriera universitaria: grazie per l'affetto e la fiducia che mi avete sempre dimostrato e per avermi insegnato a perseguire i miei sogni e a non demordere neanche nei momenti di difficoltà.

A questi si aggiunge un particolare ringraziamento a Paola: grazie per essermi stata sempre vicino e per avermi insegnato che occorre spirito di sacrificio per ottenere ciò che si vuole e che bisogna sempre credere in sé stessi.

Ringrazio inoltre il professor Stefano Ronchi e il professor Davide Luzzini per avermi concesso l'opportunità di svolgere questa ricerca ma anche per i consigli circa la stesura della tesi, il metodo di lavoro da seguire e la rilettura attenta e minuziosa dell'elaborato.

Un aiuto importante per la redazione di questo lavoro di tesi è stato fornito dalle dottoresse Serena Tarangioli e Simona Cristiano dell'INEA che, grazie alla loro esperienza sull'argomento e alla loro grande disponibilità, mi hanno assistito nella fase di definizione del modello di ricerca. Un sincero ringraziamento va anche alle aziende che si sono rese disponibili per la ricerca e alle persone intervistate che mi hanno concesso il loro tempo: il signor Claudio Caramaschi della Cooperativa San Lorenzo, il dottor Antonio Casana e la dottoressa Patrizia Dallavalle della Solana Spa, la dottoressa Adriana Biasiotto della Foss Marai Spa e il dottor Andrea Rigoni della Rigoni di Asiago Spa.

Infine un grazie sincero a tutti i miei compagni del Politecnico con cui ho trascorso questi cinque anni di università, in particolare Lorenzo, Simone e Marco, inseparabili compagni di studio e grandi amici; il loro supporto e la loro comprensione sono stati indispensabili in questi anni.



# Indice

<b>Indice delle tabelle</b> .....	iv
<b>Indice delle figure</b> .....	vi
<b>Sommario</b> .....	ix
<b>1. Il settore agroalimentare</b> .....	1
1.1 Definizione e caratteristiche generali .....	1
1.2 Breve evoluzione del settore .....	5
1.3 Cifre del settore .....	9
1.3.1 Cifre a livello mondiale .....	9
1.3.2 Situazione italiana .....	13
1.4 Problematiche connesse al settore agroalimentare .....	16
1.4.1 Salvaguardia dell’ecosistema .....	16
1.4.2 Regolazione del settore .....	19
1.4.3 Aspettative e richieste dei consumatori .....	20
<b>2. La filiera agroalimentare</b> .....	23
2.1 Definizioni e rappresentazioni della filiera .....	23
2.2 Esempi di filiere agroalimentari .....	27
2.3 Principali attori della filiera .....	30
2.3.1 Produttori agricoli .....	31
2.3.2 Industria della trasformazione alimentare .....	32
2.3.3 Distribuzione e retailing .....	33
2.4 Elementi di criticità delle filiere agroalimentari .....	36
2.4.1 Gestione della filiera .....	36
2.4.2 Globalizzazione e localizzazione .....	38
2.4.3 Distribuzione del valore nella filiera agroalimentare italiana .....	41
<b>3. La collaborazione e l’integrazione nella filiera agroalimentare</b> .....	44
3.1 Collaborazione: pratiche e modelli .....	44
3.1.1 Collaborazione guidata dal potere di mercato .....	53
3.1.2 Collaborazione guidata dalla “fiducia” .....	55
3.2 Integrazione: pratiche e modelli .....	57
<b>4. I Progetti Integrati di Filiera</b> .....	65
4.1 Descrizione ed obiettivi dei Progetti Integrati di Filiera .....	65
4.2 Modalità di attuazione dei Progetti Integrati di Filiera .....	73
4.3 Evoluzione e cifre dei Progetti Integrati di Filiera .....	78

<b>5. Obiettivi, framework e metodologia di ricerca</b>	84
5.1 Obiettivi di ricerca	84
5.1.1 Risultati dell'analisi della letteratura	84
5.1.2 Definizione degli obiettivi	88
5.2 Framework di ricerca	90
5.2.1 Driver	91
5.2.2.1 Driver specifici della filiera agroalimentare	92
5.2.2.2 Driver legati alla collaborazione in un'ottica di SCM	96
5.2.2 Barriere	98
5.2.2.1 Barriere specifiche della filiera agroalimentare	99
5.2.2.2 Barriere legate alla collaborazione in un'ottica di SCM	102
5.2.3 Elementi chiave	103
5.2.3.1 Struttura dei PIF	104
5.2.3.2 Processi dei PIF	106
5.2.3.3 Governance dei PIF	109
5.2.3.4 Risorse dei PIF	113
5.2.4 Performance ottenute	114
5.3 Metodologia di ricerca	116
<b>6. Analisi dei risultati</b>	123
6.1 Analisi dei driver	124
6.1.1 Analisi dei driver specifici della filiera agroalimentare	125
6.1.2 Analisi dei driver più generali di SCM	130
6.2 Analisi delle barriere	133
6.2.1 Analisi delle barriere specifiche della filiera agroalimentare	134
6.2.2 Analisi delle barriere più generali di SCM	137
6.3 Analisi degli elementi chiave	140
6.3.1 Analisi della struttura dei PIF	140
6.3.2 Analisi dei processi dei PIF	143
6.3.3 Analisi della governance dei PIF	147
6.3.4 Analisi delle risorse dei PIF	151
6.4 Analisi delle performance ottenute	154
<b>7. Conclusioni e sviluppi futuri</b>	158
7.1 Risposte alle domande di ricerca e conclusioni	158
7.1.1 Identificazione dei driver e delle barriere	158
7.1.2 Identificazione degli elementi chiave	164

7.1.3	Identificazione delle performance .....	170
7.1.4	Conclusioni .....	170
7.2	Limitazioni e sviluppi futuri .....	171
<b>Allegato I: Traccia d'intervista</b> .....		173
<b>Allegato II: Casi aziendali</b> .....		180
<b>Bibliografia</b> .....		207
<b>Sitografia</b> .....		215

## Indice delle tabelle

Tabella 1: Esportazioni mondiali per categoria, 2010 (adattato da WTO, 2010) .....	9
Tabella 2: Quote di prodotti agroalimentari in commercio, 2010 (adattato da WTO, 2010).....	10
Tabella 3: Principali aziende del settore agroalimentare .....	11
Tabella 4: Produzione e valore aggiunto comparto agricoltura, 2010 (adattato da INEA, 2011) .....	14
Tabella 5: Tipologie di punti vendita al dettaglio, 2010 (adattato da INEA, 2011).....	16
Tabella 6: Caratteristiche di prodotto e processo della filiera (adattato da Vlajic et al., 2008).....	31
Tabella 7: Caratteristiche dei Alternative Agro-Food Networks .....	40
Tabella 8: Ripartizione del valore dei consumi alimentari italiani (adattato da Nomisma, 2009).....	42
Tabella 9: Elementi culturali, strategici e chiave della collaborazione (adattato da Barratt, 2004).....	45
Tabella 10: Transazioni nella filiera agroalimentare (adattato da Hobbs e Young, 2000) .....	51
Tabella 11: Vantaggi di una supply chain integrata (adattato da Simatupang et al., 2002).....	61
Tabella 12: Gli assi del PSN .....	66
Tabella 13: Le linee guida del PSN .....	70
Tabella 14: Fattori a favore, benefici e limiti dei PIF .....	73
Tabella 15: Punti di forza e debolezza delle modalità di gestione dei PIF (Tarangioli, 2012).....	75
Tabella 16: Stato di avanzamento dei PIF (adattato da Tarangioli, 2012).....	79
Tabella 17: Obiettivi dei PIF presenti nei bandi regionali (adattato da Tarangioli, 2012) .....	82
Tabella 18: Le imprese in agricoltura e nell'industria alimentare, 2008 (adattato da Nomisma, 2008) ..	85
Tabella 19: Presenza degli operatori commerciali nell'alimentare, 2008 (adattato da Nomisma, 2008) ..	86
Tabella 20: Driver all'adozione dei Progetti Integrati di Filiera .....	92
Tabella 21: Barriere all'adozione dei Progetti Integrati di Filiera .....	99
Tabella 22: Elementi chiave relativi alla struttura dei Progetti Integrati di Filiera .....	105
Tabella 23: Elementi chiave relativi ai processi dei Progetti Integrati di Filiera.....	107
Tabella 24: Elementi chiave relativi alla governance dei Progetti Integrati di Filiera .....	109
Tabella 25: Elementi chiave relativi alle risorse dei Progetti Integrati di Filiera.....	113
Tabella 26: Variabili per la scelta della metodologia di ricerca (adattato da Wacker, 1998).....	117
Tabella 27: Variabili descrittive di uno studio di casi (adattato da Ronchi, 1999) .....	118
Tabella 28: Campione d'analisi .....	119
Tabella 29: Importanza dei driver specifici della filiera agroalimentare.....	125
Tabella 30: Importanza dei driver più generali di Supply Chain Management .....	130
Tabella 31: Importanza delle barriere specifiche della filiera agroalimentare .....	134
Tabella 32: Importanza delle barriere più generali di Supply Chain Management .....	137

Tabella 33: Analisi della struttura dei PIF.....	141
Tabella 34: Analisi dei processi dei PIF.....	144
Tabella 35: Analisi della governance dei PIF .....	148
Tabella 36: Analisi delle risorse dei PIF.....	152
Tabella 37: Analisi delle performance ottenute .....	155
Tabella 38: Principali driver individuati nei casi di studio.....	159
Tabella 39: Principali barriere individuate nei casi di studio .....	162
Tabella 40: Legame tra obiettivi dei PIF, principali driver e barriere.....	164

## Indice delle figure

Figura 1: Schematizzazione del sistema agroalimentare (Sodano, 2005) .....	5
Figura 2: Evoluzione del sistema agroalimentare (Sodano, 2005) .....	6
Figura 3: Sviluppo esportazioni mondiali per categoria, 2010 (adattato da WTO, 2010).....	9
Figura 4: Sviluppo esportazioni mondiali segmento food, 2010 (adattato da WTO, 2010) .....	10
Figura 5: Esportazioni europee prodotti agricoli per destinazione, 2010 (adattato da WTO, 2010) .....	11
Figura 6: Esportazioni europee comparto food per destinazione, 2010 (adattato da WTO, 2010) .....	12
Figura 7: Andamento dell'indice dei prezzi agricoli, alimentari e del petrolio (INEA, 2011) .....	12
Figura 8: Principali componenti del settore agroalimentare (adattato da INEA, 2009) .....	13
Figura 9: Dimensioni di CSR nella filiera agroalimentare (Maloni e Brown, 2008).....	17
Figura 10: Relazioni tra sostenibilità e trasparenza (Wognum et al., 2010) .....	22
Figura 11: Macrofasi della filiera agroalimentare (Manikas e Manos, 2008) .....	24
Figura 12: Rappresentazione della supply chain agroalimentare (Matopoulos et al., 2007) .....	25
Figura 13: Schema della filiera agroalimentare (Arouma, 2005).....	26
Figura 14: Schema della Food Supply Chain Network (adattato da Van der Vorst et al., 2009) .....	26
Figura 15: La filiera della frutta e della verdura (adattato da Brumori et al., 2004) .....	27
Figura 16: La filiera cerealicola (adattato da Brumori et al., 2004).....	28
Figura 17: La filiera lattiero-casearia (Bertazzoli et al., 2010).....	28
Figura 18: La filiera del vino (adattato da Brumori et al., 2004).....	29
Figura 19 : Il triangolo del valore dell'agricoltura diversificata (adattato da Van der Ploeg et al., 2002) ..	32
Figura 20: Finestra temporale del ciclo d'ordine (Van der Vorst et al., 1998) .....	37
Figura 21: Interazione tra supply chains globali e locali (Gereffi e Christian, 2009) .....	39
Figura 22: La creazione di valore nella filiera agroalimentare (adattato da Nomisma, 2009) .....	41
Figura 23: Ripartizione dell'utile di filiera tra gli attori(adattato da Nomisma, 2009).....	42
Figura 24: Possibili forme di collaborazione (Barratt, 2004).....	45
Figura 25: Benefici, barriere ed elementi chiave della collaborazione (Fawcett et al., 2008) .....	46
Figura 26: Tipologie di collaborazione lungo la filiera (Sahay, 2003).....	47
Figura 27: Modello di valutazione delle pratiche collaborative (Simatupang et al., 2004) .....	49
Figura 28: Driver della collaborazione nella filiera agroalimentare (adattato Matopoulos et al., 2007) ..	52
Figura 29: L'arco dell'integrazione (Frohlich e Westbrook, 2001) .....	58
Figura 30: Modalità di coordinamento lungo la filiera (Simatupang et al., 2002) .....	59
Figura 31: Variabili chiave di una supply chain integrata (Simatupang et al., 2002) .....	61
Figura 32: Principali collegamenti tra le aziende della filiera del vino francese (Traversac et al., 2011) ..	62

Figura 33: Le azioni integrate del PSN (D’Alessio, 2010) .....	67
Figura 34: Modalità di gestione dei PIF (Tarangioli, 2012) .....	75
Figura 35: I soggetti del partenariato “ideale” (Tarangioli, 2012) .....	76
Figura 36: PIF approvati suddivisi per regione (adattato da Tarangioli, 2012) .....	80
Figura 37: PIF approvati suddivisi per comparto (adattato da Tarangioli, 2012) .....	81
Figura 38: PIF approvati suddivisi per comparto e per regione (Tarangioli, 2012) .....	81
Figura 39: Tipologie di soggetti dei PIF suddivisi per regione (Tarangioli, 2012) .....	83
Figura 40: Soggetti capofila dei PIF divisi per tipologia (adattato da Tarangioli, 2012) .....	83
Figura 41: Modello di ricerca .....	91
Figura 42: Elementi principali della filiera agroalimentare (adattato da Van der Vorst, 2006) .....	104
Figura 43: Framework di ricerca .....	124
Figura 44: Legame tra i principali driver e gli obiettivi dei Progetti Integrati di Filiera .....	161
Figura 45: Modello teorico alla base del framework di ricerca (adattato da Van der Vorst, 2006) .....	165
Figura 46: Legame tra obiettivi, elementi chiave e performance dei PIF .....	169



---

# SOMMARIO

## INQUADRAMENTO DELLA RICERCA

Il presente lavoro di tesi si inserisce all'interno di una serie di progetti condotti dal gruppo di ricerca di Supply Chain Management del Politecnico di Milano, finalizzati a valutare l'importanza del tema della **sostenibilità** e le implicazioni che esso ha nell'ambito della gestione della filiera agroalimentare.

All'interno di questo filone di ricerca, un tema importante è quello che riguarda la **collaborazione** tra le imprese delle varie fasi della supply chain e la loro **integrazione**. Attraverso questi strumenti è possibile infatti andare a migliorare la sostenibilità di un **settore** come quello **agroalimentare** che rappresenta il secondo comparto più importante per il nostro paese in termini di impatto sul PIL nazionale. Il miglioramento delle relazioni e delle pratiche operative tra le imprese può infatti portare ad un miglioramento su tutti e tre gli elementi della sostenibilità individuati da Elkington (1997) e riassunti nel principio della *triple bottom line* (la triplice strategia che include la prosperità economica, la salvaguardia ambientale e l'equità sociale). Per **supply chain sostenibile** si intende quindi una gestione dei flussi di materiali, informazioni e capitali lungo la filiera che considera esplicitamente tutte e tre le dimensioni dello sviluppo sostenibile (Seuring et al., 2006).

Nello specifico la collaborazione e l'integrazione tra le imprese della filiera agroalimentare persegue gli obiettivi di sostenibilità nel seguente modo:

- **sostenibilità economica:** la collaborazione permette di individuare un obiettivo comune per tutti gli attori della filiera e, di conseguenza, identifica le azioni e gli investimenti che devono essere svolti per migliorare la profittabilità di tutta la filiera. Attraverso una governance condivisa e un'integrazione a livello operativo, diventa possibile ridistribuire più equamente il valore aggiunto lungo tutta la filiera, permettendo un aumento della competitività del settore e, soprattutto delle aziende stesse;
- **sostenibilità ambientale:** l'individuazione di obiettivi condivisi e la condivisione di informazioni sui processi produttivi può sicuramente essere uno stimolo per individuare le modalità più eco-friendly. Nel settore agroalimentare il rispetto dell'ambiente è un tema di grandissima attualità sia per gli attori

della filiera che per il consumatore finale, il quale sta diventando sempre più attento alle pratiche utilizzate nella produzione degli alimenti. Operare in maniera integrata e collaborativa permette alle aziende delle fasi più a valle di poter presentare al consumatore un prodotto realizzato secondo criteri ecologici e quindi maggiormente apprezzato; per poter raggiungere questo risultato è però necessario coinvolgere anche le imprese più a monte (la base agricola e le imprese della trasformazione in primis) indicando loro la via da seguire per rispettare le esigenze del cliente finale;

- **sostenibilità sociale:** la collaborazione tra le imprese della filiera agroalimentare ha anche la finalità di valorizzare la produzione di un determinato territorio. Integrandosi le imprese possono presentarsi come una sorta di unico attore, andando a generare il capitale sociale necessario per raggiungere gli obiettivi di equità sociale.

Uno strumento interessante e innovativo finalizzato alla creazione di una maggiore collaborazione e integrazione della supply chain agroalimentare è quello dei **Progetti Integrati di Filiera (PIF)**. I PIF sono costituiti da un insieme di interventi attuabili mediante il ricorso a più misure del Piano per lo Sviluppo Regionale promossi da un'aggregazione di soggetti (privati e pubblici) attivi nell'ambito di una determinata filiera produttiva. Gli interventi proposti devono essere collegati tra loro e contribuire ad un obiettivo strategico di sviluppo di una determinata filiera produttiva regionale. L'obiettivo è la **creazione ed il potenziamento delle principali filiere agroalimentari** a livello regionale, attraverso la realizzazione di progetti complessi ed integrati che possano sistematizzare l'intervento pubblico, tarandolo sulle specifiche esigenze di comparto. L'idea alla base è che l'aggregazione e l'integrazione dei soggetti che partecipano alla catena produttiva possa garantire risultati migliori in termini di crescita e competitività delle filiere agricole. In particolare uno degli obiettivi dei PIF è la creazione e il **consolidamento delle reti di relazioni** tra gli attori della filiera. Questo comporta la creazione di nuove forme di **governance** volte alla realizzazione di alleanze strategiche per il miglioramento della competitività del settore e una razionalizzazione delle relazioni di filiera. In termini operativi, la progettazione integrata di filiera tende a configurarsi come un progetto, presentato da una **partnership** rappresentativa degli interessi e degli obiettivi di una pluralità di soggetti che, al fine di contribuire alla piena riuscita dell'obiettivo iniziale, prende una serie di accordi e si candida a realizzare investimenti finalizzati alla realizzazione dello stesso.

## OBIETTIVI DELLA RICERCA

Analizzando i lavori già presenti in letteratura è emerso che i PIF sono stati descritti sia dal punto di vista economico che sociale; manca tuttavia uno studio che analizzi lo strumento da un punto di vista manageriale, in un'ottica di **Supply Chain Management**. Lo scopo del lavoro si inserisce proprio in questa tematica: **analizzare i Progetti Integrati di Filiera e il loro impatto sulla collaborazione a livello di filiera** andando a stressare temi più prettamente gestionali come, ad esempio, le modalità con cui vengono

gestite le relazioni tra gli attori, la presenza di accordi di acquisto, l'utilizzo di pratiche collaborative relativamente allo scambio informativo e all'allineamento degli obiettivi.

Gli **obiettivi** del lavoro di tesi sono quindi:

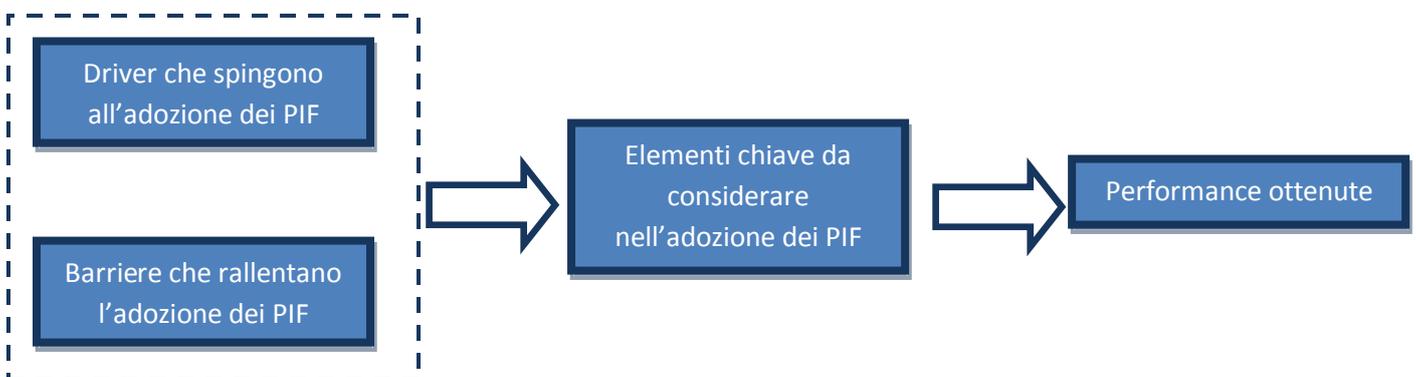
- **Identificazione dei driver e delle barriere** che portano le imprese del settore agroalimentare ad avviare (o non avviare) e a partecipare ai Progetti Integrati di Filiera (PIF);
- **Identificazione degli elementi chiave** che i Progetti Integrati di Filiera (PIF) dovrebbero avere per essere uno strumento che favorisca la collaborazione e l'integrazione tra imprese. In particolare l'analisi è stata ristretta a quattro variabili: definizione della struttura del PIF, gestione dei processi all'interno del PIF, modelli di governance attuati e organizzazione delle risorse all'interno del PIF;
- Identificazione del legame esistente tra l'attuazione dei Progetti Integrati di Filiera e le **performance** della supply chain in cui sono inseriti.

Tali obiettivi sono stati dapprima indagati attraverso un'analisi ampia della letteratura, che includesse contributi riferiti ad ambiti di ricerca diversi dal Supply Chain Management (dall'economia industriale, alla politica economica) e a contesti non strettamente legati al settore agroalimentare: ciò a dato modo di osservare il fenomeno attraverso prospettive differenti e di cogliere spunti utili a fornirne una definizione più completa e versatile, in risposta alla prima domanda di ricerca.

Letteratura e fonti secondarie hanno inoltre fornito un prezioso contributo alla definizione di un **modello di ricerca**, che spiegasse più nel dettaglio le dinamiche che caratterizzano questo fenomeno, secondo lo schema **driver-leve-prestazioni** indicato negli obiettivi. La tassonomia di variabili inserite nel framework è stata ulteriormente indagata attraverso una ricerca empirica basata sullo studio di casi.

## FRAMEWORK DI RICERCA

La figura mostra la struttura del modello di ricerca utilizzato per analizzare l'impatto fornito dai Progetti Integrati di Filiera al tema della collaborazione e dell'integrazione nella filiera agroalimentare.



Nel dettaglio gli elementi considerati sono:

- **Driver:** elementi che spingono le imprese del settore agroalimentare ad aderire allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera. Questi sono stati classificati in driver specifici derivanti dalla natura e dal contesto in cui si trovano le imprese del settore agroalimentare e driver meno legati al settore ma di carattere più generali relativi alle pratiche di Supply Chain Management;
- **Barriere:** fattori che ostacolano le aziende e le scoraggiano ad aderire allo strumento dei PIF. Anche per queste variabili è presente la medesima scomposizione utilizzata per i driver (barriere specifiche del settore agroalimentare e barriere più generali legate al Supply Chain Management);
- **Elementi chiave dei PIF:** fattori su cui le aziende possono agire per avviare una politica di collaborazione e integrazione grazie allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera. Queste variabili, che possono essere definite anche come delle leve, sono suddivisi in struttura del partenariato, gestione dei processi all'interno dei PIF, gestione e governance dei PIF e sfruttamento delle risorse al loro interno;
- **Performance:** parametri attraverso i quali si può valutare la bontà e il successo della Progettazione Integrata di Filiera in termini di sviluppo di approcci collaborativi e di integrazione. In particolare le performance analizzate possono essere divise in tre classi: efficienza della filiera, redistribuzione del valore e dei profitti all'interno della filiera e reattività della filiera.

### Driver

Tra i **driver specifici della filiera agroalimentare**, un primo aspetto da analizzare è stato l'**aumento della pressione competitiva**, aspetto ancora più accentuato con la crisi economica: le filiere agroalimentari, che tendevano una volta ad essere caratterizzate da autonomia e indipendenza degli attori, si sono rapidamente mosse verso sistemi interconnessi globalmente con un'ampia varietà di relazioni complesse. Ciò influisce pesantemente sul modo in cui i beni alimentari sono prodotti, processati e distribuiti al mercato. Ne consegue una maggiore **criticità nell'accesso al mercato** e un impatto maggiore della variabile **prezzi** lungo tutta la supply chain; tali elementi possono anch'essi essere considerati dei driver che spingono le imprese ad avviare percorsi collaborativi per superare le difficoltà che caratterizzano il mercato. Un altro driver importante, che analizza i PIF da un punto di vista sociale, è il contributo dato alla **valorizzazione dell'entità rurale** locale e alla generazione di capitale sociale: la sostenibilità sociale, infatti, è uno degli obiettivi fondamentali dei Progetti Integrati di Filiera e si basa sulla valorizzazione del territorio e delle risorse impegnate lungo la filiera agroalimentare. In questo contesto, quindi, la creazione di partnership caratterizzate dalla presenza di attori delle diverse fasi della supply chain permette di enfatizzare e far emergere l'importanza dell'entità rurale. Da non sottovalutare poi il ruolo giocato dal **consumatore finale** nelle decisioni strategiche delle aziende dell'agroalimentare in quanto esso richiede alle imprese maggiori informazioni in merito ad istanze ambientali e sociali, oltre che per una maggiore attenzione alla qualità e alla sicurezza dei prodotti che acquistano. Altri driver specifici del contesto

agroalimentare considerate sono il ruolo avuto dalle **istituzioni** nella scelta di adesione al PIF, la possibilità offerta dai Progetti Integrati di Filiera di migliorare il **matching tra domanda e offerta** lungo la filiera e l'**incertezza derivante dalla frammentazione della filiera**, la quale, unita alle dimensioni prettamente famigliare delle imprese e la loro volontà di operare in maniera indipendente, rende difficile la gestione dei rapporti. Una variabile connessa è quella relativa alla **distribuzione del potere contrattuale** tra gli attori che può provocare una netta disuguaglianza in termini di appropriazione del valore tra gli attori delle fasi più a valle della filiera e quelle più a monte. Una maggiore integrazione può quindi aiutare la distribuzione del valore aggiunto agricolo, con vantaggi notevoli sulla competitività della filiera. Ultimo aspetto da considerare è che la collaborazione e l'integrazione lungo la supply chain porta spesso ad un netto miglioramento per quanto riguarda lo **scambio di informazioni**. I vantaggi sono una maggiore sincronizzazione della supply chain e una riduzione dei costi legati alle transazioni. Questo driver assume un notevole valore nell'agroalimentare proprio a causa delle caratteristiche del prodotto, delle regolamentazioni presenti e delle aspettative dei consumatori.

Passando invece ad analizzare i **driver più generali**, riconducibili ad un'ottica classica di Supply Management, una prima variabile che porta le aziende a mettere in atto processi di collaborazione e integrazione è quella relativa alla **gestione delle scorte** lungo la filiera e, di conseguenza, dei relativi costi. Ad essa si legano tutte le considerazioni relative alla sincronizzazione delle operazioni di *planning*. Una seconda criticità che le prassi collaborative possono andare a migliorare è la presenza di **incentivi e obiettivi disallineati**. I PIF possono essere un'opportunità per definire un miglior allineamento degli incentivi e permettere una maggior profittabilità dell'intero settore. Altre variabili presenti in questa parte del modello sono la **condivisione del rischio** tra gli attori della partnership (rischio sia di tipo economico che esogeno, legato ad esempio alle condizioni atmosferiche) e la ricerca di **commitment tra buyer e fornitore** (questa relazione può essere importante per la definizione e il collocamento del prodotto pre-produzione e per una più equa distribuzione del valore aggiunto). Un driver molto importante, che sicuramente può avere il suo impatto nella scelta di adesione ai PIF è il **cambio dell'orizzonte competitivo**: in un contesto come quello attuale il successo di una singola impresa non dipende più solo dal suo operato ma dalle relazioni che essa sviluppa all'interno della propria supply chain. Sotto questo punto di vista i Progetti Integrati di Filiera rappresentano un utile strumento in quanto spostano l'attenzione dalla singola impresa all'intera filiera e si propongono appunto di favorire una nuova *governance* incentrata sulla collaborazione e sulla presenza di alleanze strategiche. Un ultimo vantaggio identificabile è che l'integrazione tra aziende in partenariati può essere un elemento abilitante per la ricerca, lo sviluppo e l'utilizzo di **nuove tecnologie** che nel settore agroalimentare, spesso definito come troppo arretrato da un punto di vista tecnologico, si traducono in maggiore produttività, minori costi e maggiore qualità del prodotto realizzato.

In figura sono riassunti i driver sopra elencati, i quali compongono la prima parte del framework di ricerca:

DRIVER	
Specifici della filiera agroalimentare	Generali, legati ad un'ottica di SCM
Aumento della pressione competitiva e maggior concentrazione del settore	Gestione delle scorte lungo la filiera
Criticità nell'accesso al mercato	Incentivi e obiettivi disallineati
Maggiore variabilità dei prezzi	Condivisione del rischio
Valorizzazione dell'entità rurale e generazione di capitale sociale	Cambio nell'orizzonte competitivo (dal focus sull'azienda a quello sulla supply chain)
Comportamento dei consumatori	Necessità di nuove tecnologie
Normativa e ruolo delle istituzioni	Commitment tra buyer e client
Incertezza legata al matching tra domanda e offerta	
Incertezza derivante dalla frammentazione della filiera	
Distribuzione del potere contrattuale tra gli attori	
Scambio di informazioni e tracciabilità	

### Barriere

Il modello di ricerca prosegue con l'individuazione delle barriere, ossia quelli elementi che, al contrario dei driver, non inducono le imprese del settore agroalimentare ad avviare prassi collaborative attraverso lo strumento dei PIF. Analogamente a quanto fatto per i driver, anche le barriere sono state divise nelle due categorie illustrate precedentemente.

Tra le **barriere specifiche della filiera agroalimentare** la prima variabile individuata è l'**eterogeneità** e la **complessità** che caratterizza il settore. Un'altra barriera individuata è quella legata al **rapporto tra prodotti e prezzi** che, connesso al problema della mancata fornitura (dovuta a diversi fattori, non ultimo quello climatico), provoca una fluttuazione dei prezzi lungo tutta la filiera. Questo fattore incide sulla formazione della fiducia tra gli attori mettendo a dura prova la durata e l'efficacia della relazione. Un'altra barriera emersa dall'analisi della letteratura, è quella relativa alla **lunghezza della filiera** e al fatto che spesso il primo stadio risulti spesso inadeguato sia sotto il profilo dimensionale che organizzativo per le esigenze di standardizzazione e assortimento espresso dagli operatori della distribuzione moderna. A ciò si aggiunge la presenza di un numero di intermediari tra la produzione e il consumo finale in alcuni casi troppo elevato; questo rende difficile formare delle partnership che rappresentino gli interessi di tutti i soggetti. Sempre guardando ai rapporti di forza tra i vari stadi, la presenza di **asimmetrie di potere** può essere visto dalle imprese con maggiore potere contrattuale come un elemento da sfruttare in misura superiore rispetto alla collaborazione e all'integrazione: esse possono quindi decidere di mantenere un alto grado di indipendenza

sul mercato, sfruttando la dipendenza nei loro confronti da parte degli attori più deboli. Un altro ostacolo legato alla formazione di partnership, dove la fiducia reciproca ha un ruolo centrale, è la presenza di un **rischio di instabilità** dei rapporti nel tempo. A questo si lega il fatto che il passaggio da una modalità di conduzione della propria azienda abbastanza indipendente, o comunque caratterizzata dalla sola presenza di rapporti cliente-fornitore, ad un'organizzazione basata sulla presenza di partnership porta sicuramente ad un incremento della complessità operativa che può mettere in difficoltà i soggetti più piccoli e meno strutturati, riducendo l'efficacia della collaborazione. Ultima barriera è legata all'azione poco incisiva delle **istituzioni** che si è tradotta spesso in una procedura di selezione troppo onerosa in termini di tempo e costi a causa di un'eccessiva burocrazia.

Tra le barriere più generali sono invece state individuate sei variabili che possono ostacolare il processo di collaborazione ed integrazione promosso dai Progetti Integrati di Filiera. Il primo è legato alla presenza di un **disallineamento tra filosofie strategiche ed operative**: affinché una partnership abbia successo è necessario avviare un processo che porti ad allineare strategie e prassi operative; questo aspetto, purtroppo, non è sempre immediato anzi, talvolta le diversità tra aziende sono marcate e la collaborazione risulta difficile. Allo stesso modo le aziende della filiera agroalimentare possono **non avere la volontà di condividere rischi e ricavi** della loro attività di business oppure non voler condividere le informazioni più strategiche con le altre imprese che aderiscono ai partenariati. Questo si può verificare in mancanza di fiducia nei rapporti, generando asimmetrie informative che vanno a danno della collaborazione. La **resistenza al cambiamento** è una variabile che ben si lega con le precedenti: la creazione di una partnership così come prevista nei PIF richiede da parte dei singoli attori della filiera un netto cambiamento nei comportamenti e nelle relazioni con i propri interlocutori a monte e a valle sia dal punto di vista tattico che da quello più operativo. In imprese come quelle agroalimentari dove la proprietà è principalmente familiare e l'imprenditore è il capofamiglia può esserci un'inerzia nell'affrontare questo tipo di cambiamento. Infine l'ultima barriera individuata è la **mancanza di formazione**: i PIF, infatti, portano con sé la necessità di rendere il business nel settore agroalimentare più *market-oriented*, richiedendo una maggiore pro-attività da parte delle persone coinvolte. Questo, soprattutto nelle imprese di più piccole dimensioni, può portare a delle difficoltà.

In figura sono riassunte le barriere sopraelencate:

BARRIERE	
Specifiche della filiera agroalimentare	Generali, legate ad un'ottica di SCM
Eterogeneità e complessità del settore	Disallineamento tra le filosofie strategiche ed operative
Legame prodotti-prezzi	Incapacità o non volontà di condividere le informazioni
Lunghezza della filiera	Non volontà di condividere rischi e ricavi
Asimmetrie di potere e relativa dipendenza degli attori più deboli	Sistema organizzativo e processi poco flessibili
Rischio di instabilità	Resistenza al cambiamento
Azione poco incisiva delle istituzioni e procedura di selezione troppo onerosa	Mancanza di formazione
Incremento della complessità operativa	

### Elementi chiave

La parte centrale del modello di ricerca prevede l'individuazione degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera. Nel modello di ricerca presentato, queste variabili chiave, che appunto permettono di rendere i PIF uno strumento di collaborazione e integrazione efficace, sono suddivisi in quattro categorie: **struttura** dei PIF (guarda ai confini della supply chain e ai suoi principali attori), **processi** dei PIF (guarda all'insieme di attività necessari per la realizzazione dell'output per un particolare mercato), **governance** dei PIF (guarda alle strutture di coordinamento e di management che facilitano l'esecuzione dei processi tra gli attori del network tramite l'utilizzo di risorse specifiche, con l'obiettivo di raggiungere gli obiettivi di performance di filiera concordati) e **risorse** dei PIF (comprendono risorse umane, macchinari e strumenti IT).

Per quanto riguarda la **struttura** dei Progetti Integrati di Filiera, le variabili considerano il **numero di attori** all'interno del partenariato e le loro caratteristiche, l'**estensione geografica** del PIF, la **distribuzione** degli attori **lungo la filiera** e il **ruolo** svolto dalla **capofila**. Relativamente alla prima leva, al crescere del numero delle imprese presenti nelle partnership, cresce la complessità delle relazioni tra di esse ma allo stesso tempo crescono anche le opportunità di creare un soggetto che abbia un peso importante sul mercato, soprattutto nei rapporti la Grande Distribuzione Organizzata. Passando all'estensione geografica, la dimensione del PIF rappresenta sicuramente una caratteristica chiave che condiziona le pratiche e i processi lungo tutta la filiera agroalimentare. Anche per la distribuzione degli attori lungo le fasi della filiera, quindi il grado di copertura e di aderenza del partenariato alla struttura della filiera, valgono le considerazioni fatte per le due variabili precedenti mentre l'analisi dell'ultimo elemento chiave di questa parte è legato alla partecipazione e la pro-attività della capofila e l'impatto sulle pratiche di collaborazione

e sullo sviluppo delle relazioni tra attori di fasi diverse della filiera a livello di coordinamento, gestione e mantenimento dei rapporti tra i partner e di definizione di una strategia e di obiettivi condivisi.

La seconda categoria di elementi chiave si concentra sull'analisi dei **processi** e la loro gestione all'interno dei PIF. Ovviamente per quanto riguarda i processi di produzione, gli attori aderenti al PIF mantengono la loro autonomia ma per quanto riguarda altri processi, logistica e scambio informativo ad esempio, il fatto di essere legati ad altri attori attraverso alleanze strategiche comporta dei cambiamenti nelle pratiche e nella gestione delle operazioni. Relativamente quindi ai processi logistici l'obiettivo è quello di individuare se sono stati attivate modalità di **sincronizzazione logistica** che hanno lo scopo di evitare la creazione di colli di bottiglia lungo la filiera; in tal modo è possibile coordinare e far coincidere la varietà dei prodotti con i bisogni e le necessità dei clienti. Aspetto fondamentale per garantire la sincronizzazione logistica è la piena comprensione delle richieste dei consumatori e quindi della domanda finale. Il secondo elemento chiave (**l'allineamento dei processi**) comprende quei meccanismi fondamentali per permettere alle imprese di realizzare appieno la collaborazione tra di loro. E' infatti necessario, in un contesto di alleanze strategiche come quelle proposte dai PIF, che i processi delle aziende coinvolte siano allineati tra di loro verso un obiettivo comune e non comportino una duplicazione e sprechi di risorse in modo da portare ad un miglioramento della competitività dell'intera filiera. Per far ciò devono essere previste attività condivise tra buyers e fornitori come lo sviluppo congiunto del prodotto e la realizzazione di sistemi condivisi di scambio di informazioni. La stessa logica ha portato a definire la presenza di **attività cross-funzionali** come elemento chiave per la gestione dei processi all'interno dei Progetti Integrati di Filiera. La quarta variabile presente in questa parte del modello è invece legata alla **comunicazione** ed allo scambio informativo tra le imprese. L'elevata frequenza dei contatti e la presenza di continui feedback sono elementi vitali per il successo della collaborazione. Guardando invece alle tipologie di informazioni scambiate, le principali sono quelle relative alla produzione e allo sviluppo del mercato. Ulteriori considerazioni poi possono essere poi fatte sui concetti di trasparenza nello scambio informativo e qualità delle informazioni stesse.

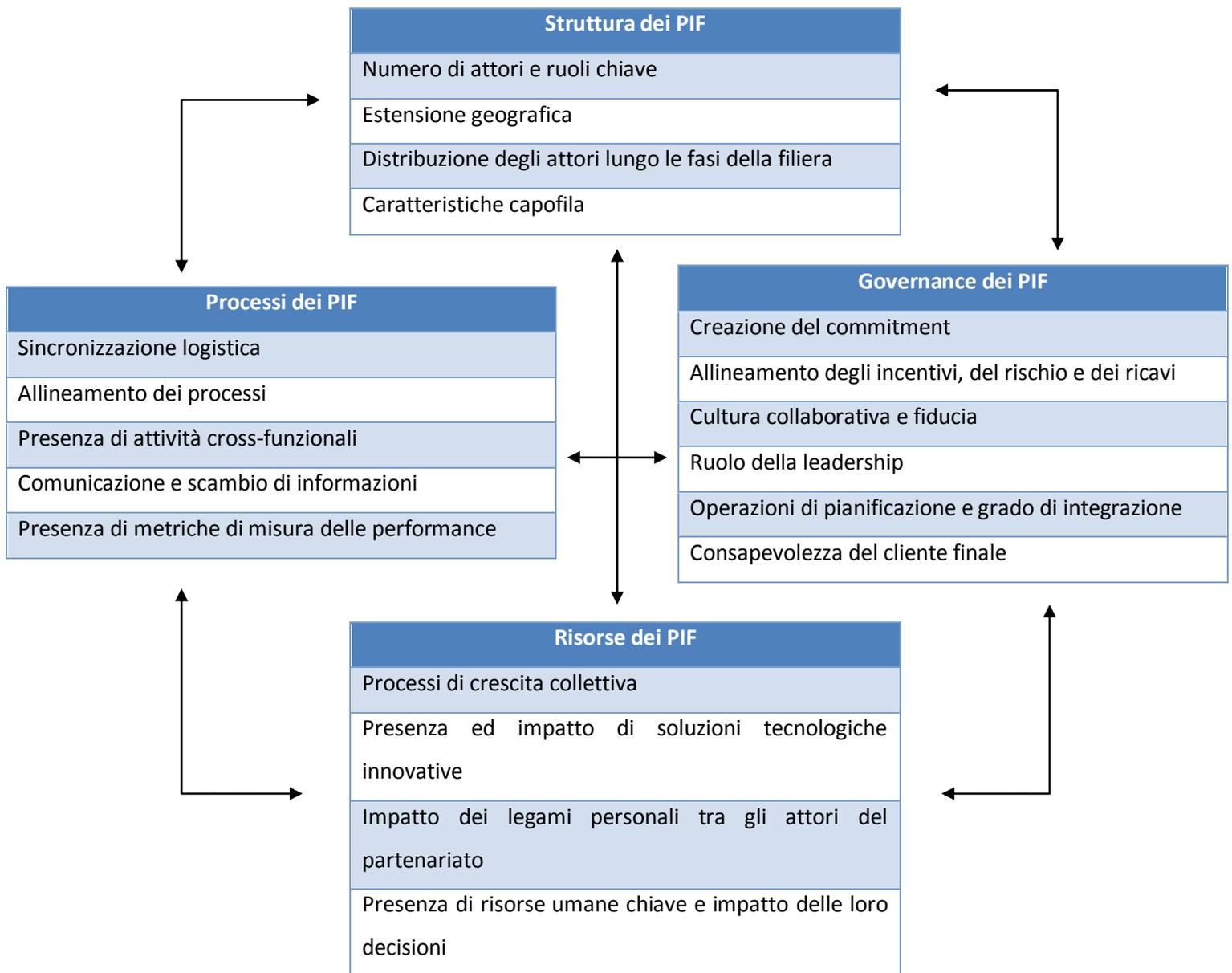
Infine l'ultima leva relativa ai processi è la presenza all'interno del PIF di metriche di **misure delle performance**: il beneficio derivante dall'introduzione di questa pratica è sicuramente la possibilità di rendere il processo di integrazione più efficiente. Questa leva però, rispetto alle altre, risulta quella di più difficile attuazione in quanto non è sempre facile individuare metriche ed indicatori che possono essere condivisi da tutti gli attori della filiera. Il successo nell'individuazione di metriche corrette è inoltre subordinato all'efficacia dello scambio informativo.

Terza categoria di elementi chiave è quella che analizza come i Progetti Integrati di Filiera hanno gestito il tema della **governance**. Sono quindi aspetti meno operativi, più focalizzati sull'individuazione degli obiettivi comuni e sull'organizzazione dei rapporti tra gli attori aderenti al PIF. Queste leve sono fondamentali per garantire una corretta convivenza tra le imprese e per indirizzare gli sforzi di ognuno nella direzione

concordata. La prima variabile individuata in questo caso analizza i processi messi in atto per creare all'interno del partenariato un maggiore **commitment**. La presenza di commitment tra aziende che instaurano alleanze strategiche tra di loro è fondamentale per garantire qualità e stabilità nelle relazioni di business; tramite di esso, infatti, si può aumentare anche il senso di fiducia reciproca nei confronti del partner. Passando alla seconda leva, questa si concentra sul processo di **allineamento degli obiettivi**, dei rischi e dei ricavi all'interno dei PIF: se gli incentivi delle aziende vengono allineati, allora è possibile massimizzare il profitto di tutta la supply chain. Un corretto allineamento di incentivi, rischi e ricavi permette inoltre di raggiungere uno dei principali obiettivi che i Progetti Integrati di Filiera si propongono, ossia la miglior suddivisione lungo filiera del valore aggiunto prodotto. Una tematica connessa è quella relativa alla **fiducia** e alla diffusione tra gli attori di una **cultura collaborativa** (terzo elemento chiave del modello relativo alla governance dei PIF). Quarta variabile, anch'essa connessa in maniera abbastanza ovvia con le altre, è l'analisi del tema della **leadership** all'interno dei partenariati: la qualità della leadership si può individuare dal grado di monitoraggio e gestione dei processi di unione delle fasi della filiera e dallo sviluppo di relazioni durature. Il quinto elemento chiave analizza invece il grado di **condivisione delle decisioni** all'interno del PIF, sottolineando come è importante che tutti i partner lavorino insieme per individuare e "disegnare" i passaggi e le attività necessarie lungo la filiera in modo da riunirle in processi agili ed efficaci. Aspetti che richiedono un'analisi attenta nel settore agroalimentare sono quelli relativi alla pianificazione della domanda e della logistica. Infine è stata analizzata è la **consapevolezza** che le aziende agroalimentari hanno nei confronti dei clienti finali e delle loro aspettative, fattori sempre più importanti nel settore agroalimentare. Da questo punto di vista i Progetti Integrati di Filiera permettono di mettere in relazione attori di fasi diverse della filiera, permettendo lo sviluppo di un approccio maggiormente orientato al mercato e ai clienti finali.

Gli ultimi elementi chiave, infine, analizzano le modalità di utilizzo delle **risorse**, sia umane che tecnologiche, all'interno dei partenariati derivanti dall'adesione ai Progetti Integrati di Filiera. La prima variabile in particolare guarda al percorso di **crescita collettiva** generata dal processo di creazione e diffusione della conoscenza, soprattutto quella tacita; questo elemento può rendere ancora più efficiente la collaborazione tra le imprese. Questo processo di crescita è condizionato sicuramente dalle altre due leve di questa categoria, ossia l'impatto delle **nuove tecnologie** sviluppate ed implementate dalle imprese dei partenariati e quello legato alla solidità dei **rapporti interpersonali** tra i membri delle partnership (è indubbio, infatti, che i legami personali tra i singoli attori rappresentino un potente driver per la collaborazione). Ultima variabile è quella relativa al ruolo giocato dalle **risorse chiave**: sebbene all'interno delle partnership successive all'adozione dei Progetti Integrati di Filiera debba prevalere uno spirito di mutualità, apertura e trasparenza, è innegabile che esistano alcune risorse che svolgono un ruolo di maggiore importanza. Queste possono essere identificate come i *decision-makers*, ossia coloro che prendono le decisioni maggiormente strategiche.

In figura sono riassunti tutti gli elementi chiave definiti nel framework di ricerca:



## Performance

L'ultima parte del modello di ricerca è relativo all'analisi delle performance registrate a seguito dell'adesione delle imprese del settore agroalimentare ai Progetti Integrati di Filiera. In particolare sono state individuate dalla letteratura tre misure di performance che si adattano molto bene agli obiettivi dei PIF. La prima è la misura dell'**efficienza** della filiera che permette di analizzare l'impatto delle performance sui costi della filiera, sia a livello di produzione che a livello di transazioni tra gli attori coinvolti. Seguono poi la performance relativa alla **profittabilità** della filiera e alla **distribuzione dei ritorni** e la **reattività** della filiera alle esigenze del consumatore finale.

Riassumendo, le performance che sono state monitorate, valutando un loro eventuale miglioramento sono:

### PERFORMANCE

Efficienza della filiera

Profittabilità della filiera e distribuzione dei ritorni

Reattività della filiera

## METODOLOGIA DI RICERCA

Questo lavoro di ricerca è stato fondamentalmente condotto attraverso due fasi principali: una prima fase di analisi della letteratura accademica e di alcune fonti secondarie, finalizzata alla definizione di quadro di riferimento; una seconda fase di studio di casi aziendali, volta a determinare in maniera più specifica le configurazioni e i legami tra le variabili individuate a livello teorico, in un contesto reale.

L'approccio seguito è dunque di tipo prevalentemente **esplorativo**, volto a fornire una definizione del fenomeno e delle variabili coinvolte, stabilire tra queste quelle più rilevanti e ipotizzare alcuni legami tra di esse. Si è inoltre deciso di svolgere uno **studio di casi multiplo**, in modo da conferire maggiore robustezza alle conclusioni della ricerca. Infine, i casi di studio svolti analizzano la situazione attuale di imprese dell'industria agroalimentare e sono stati svolti per mezzo di interviste: si tratta quindi di casi di tipo **retrospettivo**. Sono poi stati selezionati soltanto i soggetti capofila dei Progetti Integrati di Filiera in quanto si è ritenuto che essi avessero una migliore visione d'insieme dello strumento e delle motivazioni che le hanno spinte all'adesione.

In tabella sono riportati i casi di studio:

Azienda	Sede	Comparto	Persona intervistata
<b>Cooperativa San Lorenzo</b>	Pegognaga (Mn)	Lattiero-caseario	Presidente
<b>Solana Spa</b>	Maccastorna (Lo)	Ortofrutta	Direttore
<b>Foss Marai Spa</b>	Valdobbiadene (Tv)	Vitivinicoltura	Membro del CdA
<b>Rigoni di Asiago Spa</b>	Asiago (Vi)	Ortofrutta	Amministratore Delegato

Sono state condotte delle **interviste di tipo semi-strutturato**: la struttura prevede una prima parte di inquadramento dell'azienda ed una seconda parte focalizzata sulla descrizione delle variabili identificate nel modello di ricerca. In questa seconda parte la suddivisione delle domande rispecchia quella utilizzata per l'individuazione delle variabili nel modello di ricerca.

---

## RISULTATI EMERSI

Lo studio dei casi aziendali ha permesso di analizzare aziende strutturalmente molto diverse, innanzitutto per dimensione ma anche per strategia competitiva, struttura organizzativa e assetto logistico-produttivo, al fine di osservare comunanze e peculiarità nelle scelte di filiera e nello sfruttamento dello strumento dei Progetti Integrati di Filiera.

### Analisi dei driver

Inizialmente sono stati analizzati i risultati relativi all'importanza che hanno avuto i driver rappresentati nel modello di ricerca nella decisione di aderire ai Progetti Integrati di Filiera. In particolare, guardando ai driver specifici della filiera agroalimentari, un primo risultato facilmente individuabile è che tre driver hanno avuto un **peso rilevante** nella scelta da parte delle imprese della filiera agroalimentare di adesione ai Progetti Integrati di Filiera in tutti i casi analizzati; essi sono lo **scambio di informazioni** e tracciabilità, **l'aumento della pressione competitiva** e la maggior concentrazione del settore e infine la **valorizzazione dell'entità rurale** e la generazione di capitale sociale. Un ottimo impatto lo ha avuto anche il driver che analizza l'influsso che ha il **comportamento dei consumatori** sulle scelte delle imprese della supply chain. Un impatto medio sulla decisione di aderire ai PIF lo hanno avuto invece i driver di criticità d'accesso al mercato, l'incertezza derivante dalla frammentazione della filiera e la distribuzione del potere contrattuale tra gli attori mentre un impatto molto limitato è stato avuto dalle altre variabili (maggiore variabilità dei prezzi, normativa e ruolo delle istituzioni e l'incertezza legata al matching tra domanda e offerta). Relativamente ai driver più generali, che invece considerano le variabili emerse dall'analisi della letteratura legata al Supply Chain Management, anche in questo caso sono emersi in maniera abbastanza omogenea tre driver che hanno spinto le imprese ad avviare percorsi di collaborazione ed integrazione attraverso lo strumento dei Progetti Integrati di Filiera: essi sono il cambio **di orizzonte competitivo** che ha portato, all'interno del settore agroalimentare, il confronto non più solo tra singole aziende ma tra supply chain distinte, la **necessità di nuove tecnologie**, implementabili attraverso lo scambio di conoscenze e di know-how tra le imprese del PIF, e la necessità di avere un **maggiore commitment** tra buyer e cliente. Di impatto medio sono invece state le variabili che analizzano la condivisione del rischio all'interno dei Progetti Integrati di Filiera e la spinta data dalla presenza lungo la filiera di incentivi ed obiettivi disallineati. In figura sono rappresentati i risultati dettagliati emersi dallo studio dei casi relativamente ai driver individuati dal modello di ricerca:

## Sommario

Driver	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa	Valore di sintesi
Scambio di informazioni e tracciabilità	Impatto alto	Impatto alto	Impatto alto	Impatto alto	3
Aumento della pressione competitiva e maggior concentrazione del mercato	Impatto alto	Impatto alto	Impatto alto	Impatto medio	2,75
Valorizzazione dell'entità rurale e generazione di capitale sociale	Impatto alto	Impatto medio	Impatto alto	Impatto alto	2,75
Necessità di nuove tecnologie	Impatto medio	Impatto alto	Impatto alto	Impatto alto	2,75
Comportamento dei consumatori	Impatto basso	Impatto alto	Impatto medio	Impatto alto	2,25
Cambio nell'orizzonte competitivo	Impatto alto	Impatto alto	Impatto basso	Impatto basso	2
Commitment tra buyer e cliente	Impatto medio	Impatto basso	Impatto medio	Impatto alto	2
Distribuzione del potere contrattuale tra gli attori	Impatto medio	Impatto basso	Impatto medio	Impatto medio	1,75
Condivisione del rischio	Impatto basso	Impatto nullo	Impatto alto	Impatto medio	1,5
Criticità nell'accesso al mercato	Impatto alto	Impatto basso	Impatto nullo	Impatto basso	1,25
Incertezza derivante dalla frammentazione della filiera	Impatto alto	Impatto basso	Impatto nullo	Impatto nullo	1
Incentivi ed obiettivi disallineati	Impatto medio	Impatto nullo	Impatto basso	Impatto basso	1
Incertezza legata al matching tra domanda e offerta	Impatto medio	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto basso	0,75
Normativa e ruolo delle istituzioni	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto basso	Impatto basso	0,5
Gestione delle scorte lungo la filiera	Impatto medio	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto nullo	0,5
Maggiore variabilità dei prezzi	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto basso	0,25

Analizzando più nel dettaglio i driver che hanno registrato un impatto maggiore, si possono notare proprio degli elementi che in letteratura sono ritenuti fondamentali per lo sviluppo di una collaborazione efficiente lungo la supply chain. I **benefici** quindi sono legati alla possibilità di **allineare i comportamenti** delle imprese verso un obiettivo comune e di conseguenza sviluppare un modello di governance che porti ad un effettivo **miglioramento dei processi produttivi** e della qualità dei prodotti realizzati. Ovviamente, così come in altri settori, anche in quello agroalimentare questo processo non può non vedere coinvolto il tema dello sviluppo di nuove tecnologie. Un altro fattore che le imprese hanno considerato è il fatto che oggi la competizione non è più tra singole imprese ma tra filiere; è allora fondamentale **sviluppare** e mantenere i

**rapporti con i propri fornitori/clienti** in modo da condividere gli investimenti necessari per migliorare i prodotti e i processi produttivi.

### **Analisi delle barriere**

L'analisi dei risultati è proseguita andando a vedere quali sono le **principali barriere** emerse dai casi di studio. Tra quelle specifiche della filiera agroalimentare le più significative sono il **rischio di instabilità** dei rapporti nel tempo all'interno del partenariato e **l'azione poco incisiva da parte delle istituzioni** che, attraverso una gestione lenta e complessa dello strumento dei PIF, hanno vincolato l'adesione delle imprese a questo progetto. Un impatto comunque significativo anche se leggermente inferiore alle prime due barriere è stato registrato per quanto riguarda la barriera che individua, a seguito della collaborazione lungo la filiera, un **incremento della complessità organizzativa** e quella che analizza la presenza di asimmetrie di potere e di conseguenza un rapporto di dipendenza da parte delle imprese più deboli dal punto di vista del potere contrattuale. Le restanti variabili (l'eterogeneità e la complessità del settore, il legame tra prodotto e prezzi e la lunghezza della filiera) sono invece state meno vincolanti per le imprese. La seconda categoria di barriere, quelle più generali, ha visto emergere in maniera abbastanza netta come i principali ostacoli siano essere la **resistenza al cambiamento** e la **manca di formazione** di alcune imprese che compongono il partenariato. Questi ostacoli sono stati riscontrati in maniera omogenea da tutte e quattro le aziende dei casi di studio. Analogamente le stesse sono state tutte d'accordo nel considerare un impatto limitato delle altre barriere che quindi non sono risultate decisive nella decisione di avviare un processo di collaborazione con le aziende che operano nella stessa supply chain.

La tabella di seguito riassume i risultati ottenuti in questa parte:

Barriere	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa	Valore di sintesi
Rischio di instabilità	Impatto alto	Impatto medio	Impatto alto	Impatto alto	2,75
Resistenza al cambiamento	Impatto alto	Impatto medio	Impatto alto	Impatto alto	2,75
Mancanza di formazione	Impatto alto	Impatto alto	Impatto medio	Impatto alto	2,75
Azione poco incisiva da parte delle istituzioni	Impatto alto	Impatto alto	Impatto basso	Impatto alto	2,5
Incremento della complessità operativa	Impatto medio	Impatto medio	Impatto basso	Impatto alto	2
Asimmetrie di potere e dipendenza degli attori più deboli	Impatto medio	Impatto basso	Impatto medio	Impatto nullo	1,75
Eterogeneità e complessità del settore	Impatto alto	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto basso	1
Incapacità/non volontà di condividere le informazioni	Impatto medio	Impatto nullo	Impatto basso	Impatto nullo	0,75
Sistema organizzativo e processi poco flessibili	Impatto nullo	Impatto basso	Impatto basso	Impatto basso	0,75
Legame prodotto-prezzi	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto medio	0,5
Lunghezza della filiera	Impatto basso	Impatto basso	Impatto nullo	Impatto nullo	0,5
Disallineamento tra filosofie strategiche ed operative	Impatto basso	Impatto nullo	Impatto basso	Impatto nullo	0,5
Non volontà di condividere rischi e ricavi	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto nullo	0

### Analisi degli elementi chiave

La parte centrale dell'analisi dei risultati dei casi di studio ha visto l'indagine degli elementi chiave da sfruttare all'interno dei Progetti Integrati di Filiera per favorire la collaborazione e l'integrazione tra gli attori che vi hanno aderito. Come anticipato in precedenza le aree su cui si è concentrata l'analisi sono state quattro: la struttura del PIF, la gestione dei processi, le modalità di governance applicate e lo sfruttamento delle risorse coinvolte. Lo studio di queste variabili ha permesso di colmare il gap presente in letteratura circa le effettive modalità di organizzazione e gestione dei Progetti Integrati di Filiera.

Verranno ora riassunti nelle tabelle successive i risultati emersi dagli studi dei casi:

Elementi chiave	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa
<b>Numero di attori e ruoli chiave</b>	22 aziende; membri della cooperativa più altre realtà della zona	14 aziende; prevalentemente fornitori della capofila	11 aziende; prevalentemente fornitori della capofila ma anche nuovi fornitori	7 aziende; prevalentemente fornitori della capofila
<b>Estensione geografica</b>	Area specifica	Regionale	Area specifica	Regionale
<b>Distribuzione degli attori lungo le fasi della filiera</b>	Produzione e trasformazione; buona rappresentatività degli interessi della filiera	Produzione e trasformazione; buona rappresentatività degli interessi della filiera	Produzione e trasformazione; buona rappresentatività degli interessi della filiera	Produzione, e trasformazione; buona rappresentatività degli interessi della filiera
<b>Caratteristiche capofila</b>	Ruolo di coordinamento; Rapporto alla pari	Ruolo di coordinamento; Rapporto alla pari	Ruolo alla pari; Coordinamento demandato ad un soggetto esterno	Ruolo alla pari; Coordinamento in parte demandato ad un altro attore del PIF

La **struttura** dei PIF appare quindi progettata in maniera omogenea: ; indipendentemente dal numero di attori coinvolti è emerso come i soggetti capofila abbiamo scelto come **partner** prevalentemente dei **fornitori con** cui operavano da tempo e con cui si era sviluppato un **rapporto ormai consolidato**. Questa decisione ha permesso ai Progetti Integrati di Filiera di offrire una **rappresentatività quasi completa degli interessi delle filiere** in cui essi sono inseriti come confermato da tutti i soggetti studiati nei casi. Ogni azienda partner ha potuto chiarire le proprie necessità e le modalità per superare gli ostacoli legati alle condizioni di mercato in cui esse operano; di conseguenza si è sviluppata una modalità di gestione condivisa degli aspetti più strategici, finalizzata al perseguimento di un obiettivo comune. Il ruolo avuto dal soggetto **capofila** è stato poi molto simile in quanto all'interno della partnership si è preferito mantenere un **rapporto alla pari** con le altre società. Ogni azienda quindi ha avuto la possibilità di usufruire dei finanziamenti in maniera direttamente proporzionale alle proprie necessità e la gestione delle problematiche all'interno del PIF avviene in maniera condivisa con la capofila che svolge un ruolo di coordinamento. Questo aspetto è fondamentale per far crescere un clima di fiducia reciproca tra tutti i soggetti coinvolti.

La gestione de processi è stato invece l'elemento che ha visto emergere le maggiori differenze tra i partenariati oggetto dei casi di studio. I risultati sono riassunti in tabella.

Elementi chiave	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa
<b>Sincronizzazione logisitica</b>	Previsione della domanda su base storica; Aggiornamento degli strumenti tecnologici	Presenza di programmi di ritiro; Programma di trasformazione giornaliero	Previsione della domanda su base storica; Tempistiche standard	Previsione della domanda su base storica; Procedura di acquisto standard con focus sul controllo qualità
<b>Allineamento dei processi</b>	Sfruttamento dei processi già in atto; Miglioramento degli aspetti burocratici; Ricerca di un incremento delle performance	Sfruttamento dei processi già in atto; Consolidamento delle pratiche operative; Ricerca di un incremento delle performance	Sfruttamento dei processi già in atto; Sincronizzazione dei fornitori in base alle esigenze stagionali; Consolidamento ed integrazione delle pratiche operative	Sfruttamento dei processi già in atto; Consolidamento delle pratiche operative; Ricerca di un incremento delle performance
<b>Presenza di attività cross-funzionali</b>	Parziale organizzazione per processi; Attività di pianificazione condivise	Organizzazione per processi; Gruppi di lavoro su aree tematiche	Indipendenza tra gli attori; Organizzazione legata al ciclo produttivo	Organizzazione per processi; Focus sul controllo qualità
<b>Comunicazione e scambio di informazioni</b>	Strumenti telematici; Posta elettronica come strumento più usato; Frequenza settimanale	Programmi gestionali condivisi; Comunicazione sulla valutazione della qualità del prodotto; Frequenza giornaliera	Comunicazione limitata agli aspetti normativi; Telefono come strumento più usato; Frequenza giornaliera	Strumenti web-based; Comunicazione sulla valutazione della qualità del prodotto; Frequenza giornaliera
<b>Presenza di metriche di misura delle performance</b>	Non presenti	Misura delle performance dei fornitori e della qualità del prodotto; Vendor rating	Non presenti	Misura delle performance dei fornitori e della qualità del prodotto; Vendor rating

Le principali differenze sono legate in buona parte alla tipologia di prodotto realizzato e alle caratteristiche del progetto integrato: più infatti questo è esteso geograficamente, maggiore è l'utilizzo di pratiche meglio strutturate (questo aspetto è evidente dall'analisi delle variabili relative alla sincronizzazione logistica, alla comunicazione ed allo scambio di informazioni e alla presenza di metriche di misura delle performance). Tuttavia, un aspetto condiviso da tutte le aziende è la **decisione di sfruttare l'operatività esistente** in modo da sfruttare le sinergie già presenti con i partner e derivanti dalla collaborazione sviluppata negli anni precedenti. Non è stata quindi rivoluzionata la gestione dei processi all'interno dei PIF ma si è cercato invece un **consolidamento delle pratiche vincenti** e, di conseguenza, la ricerca di un **incremento delle performance**. Questo aspetto è emerso in maniera evidente analizzando la variabile dell'allineamento dei processi.

Terza categoria di elementi chiave del modello è la gestione e il governo dei Progetti Integrati di Filiera, la cosiddetta governance. In questo caso tutti e quattro i partenariati hanno sfruttato in maniera simile le leve a disposizione per gestire in maniera efficace i rapporti tra i soggetti coinvolti. Il modello di governance appare quindi fondamentalmente lo stesso, indipendentemente dalla struttura del PIF e dalle dimensioni delle aziende che ne fanno parte. In particolare è emerso come i **soggetti capofila** abbiano avuto un **ruolo centrale nella diffusione del commitment**: l'obiettivo era far percepire i vantaggi legati all'integrazione in modo da espandere il consenso dei partecipanti. Sono poi state definite nel dettaglio le **regole** di comportamento e le **pratiche** da utilizzare nella gestione dei rapporti tra le aziende partner. L'elemento fondamentale per quanto riguarda la governance è però la diffusione all'interno del partenariato di un clima di **fiducia reciproca** e quindi di una cultura collaborativa: le aziende capofila infatti hanno privilegiato una logica di **gestione bottom-up**, con una condivisione delle problematiche tra gli attori del PIF e la presenza di momenti di pianificazione strategica in cui siano coinvolti tutti i partner. Un ultimo aspetto che riguarda il governo dei PIF è quello relativo alle modalità con cui le imprese del partenariato si confrontano con il mercato finale e quindi con il consumatore finale; visto che molte imprese non operano con le ultime fasi della filiera, questo aspetto non è stato molto sviluppato; si è cercato comunque di sviluppare una visione maggiormente **market-oriented**, attenta quindi a prendere in considerazione le esigenze e i bisogni dei consumatori finali.

Quanto appena detto è descritto nel dettaglio nella seguente tabella:

Elementi chiave	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa
<b>Creazione del commitment</b>	Diffusione di valori e pratiche condivise; Coinvolgimento diretto della capofila	Azioni di sensibilizzazione nella prime fasi; Coinvolgimento diretto della capofila	Diffusione di valori e pratiche condivise; Coinvolgimento diretto della capofila	Diffusione di valori e pratiche condivise; Definizione per ogni partner dei compiti e degli obiettivi da monitorare
<b>Allineamento degli incentivi, dei rischi e dei ricavi</b>	Allineamento degli obiettivi; Comprensione dei vantaggi del progetto	Allineamento degli obiettivi; Condivisione degli incentivi; Contratti per la condivisione di rischi e ricavi	Allineamento degli obiettivi	Allineamento degli obiettivi ; Condivisione degli incentivi
<b>Cultura collaborativa e fiducia</b>	Fondamentale per la gestione dei rapporti	Fondamentale per la gestione dei rapporti; Rapporti consolidati come elemento facilitatore	Fondamentale per la gestione dei rapporti; Rapporti consolidati come elemento facilitatore	Fondamentale per la gestione dei rapporti; Rapporti consolidati come elemento facilitatore
<b>Ruolo della leadership</b>	Approccio bottom-up con capofila come coordinatrice e "collante"	Approccio bottom-up con capofila come coordinatrice e "collante"	Approccio bottom-up e capofila come supporto per gli altri partner; Coordinamento delegato ad un soggetto esterno	Approccio bottom-up e capofila come supporto per gli altri partner; Coordinamento delegato ad un soggetto esterno
<b>Operazioni di pianificazione e grado di integrazione</b>	Decisioni strategiche prese in maniera congiunta; Tavolo tecnico con funzioni decisionali e di monitoraggio	Decisioni strategiche prese in maniera congiunta	Decisioni strategiche prese in maniera congiunta con capofila che ha ruolo di assistenza	Decisioni prese in maniera congiunta con capofila che ha un ruolo di assistenza
<b>Consapevolezza del cliente finale</b>	Diffusione di un approccio market-oriented	Diffusione di un approccio market-oriented	Rapporti detenuti solo dalla capofila	Coinvolgimento dei fornitori nei rapporti con il cliente finale

L'ultimo elemento analizzato è stato il grado di sfruttamento e la gestione delle risorse coinvolte nei Progetti Integrati di Filiera. I risultati dei casi di studio sono illustrati in tabella.

Elementi chiave	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa
<b>Processi di crescita collettiva</b>	Processo di crescita visibile; Miglioramenti nell'utilizzo delle tecnologie e sviluppo di un approccio market-oriented	Processo di crescita visibile ma non su tutti gli attori; Diffusione della conoscenza	Processo di crescita visibile; Miglioramenti nei rapporti tra i partner e nell'offerta di una migliore value proposition	Processo di crescita visibile; Miglioramenti economici e nei rapporti tra i partner; Diffusione della conoscenza
<b>Presenza ed impatto di soluzioni tecnologiche innovative</b>	Impatto elevato; Diffusione di nuovi macchinari e strumenti di scambio informativo	Impatto elevato; Diffusione di innovazione a livello produttivo	Impatto minimo	Impatto elevato; diffusione di innovazione a livello produttivo
<b>Impatto dei legami personali tra gli attori del partenariato</b>	Elemento fondamentale per lo sviluppo della collaborazione e diffusione della fiducia	Elemento fondamentale per lo sviluppo della collaborazione e diffusione della fiducia	Elemento fondamentale per lo sviluppo della collaborazione e diffusione della fiducia	Elemento fondamentale per lo sviluppo della collaborazione e diffusione della fiducia
<b>Presenza di risorse umane chiave ed impatto delle loro decisioni</b>	Figure tecniche (commercialisti, agronomi ecc.) che hanno fornito consulenza	Non presenti	Agenzia esterna come soggetto coordinatore	Associazione degli apicoltori veneti come coordinatore e "collante" tra gli attori

Anche per quanto riguarda la gestione delle risorse, i PIF hanno utilizzato sostanzialmente le stesse strategie. In tre casi su quattro si è lavorato, oltre che sui **rapporti umani ed il loro miglioramento**, anche sull'**implementazione di innovazioni tecnologiche** a livello produttivo. Ci si è inoltre concentrati sul consolidamento e sul miglioramento dei rapporti tra i partner presenti nei Progetti Integrati di Filiera: la presenza di attori che tra loro "si conoscono", con **rapporti già consolidati** da anni di collaborazione come clienti e/o fornitori ha sicuramente agevolato l'integrazione e la collaborazione permettendo alle risorse coinvolte di sviluppare percorsi di crescita collettiva. La **diffusione delle conoscenze**, la gestione condivisa delle problematiche e le azioni di supporto effettuate dai soggetti capofila, sono tutti elementi che hanno

favorito la crescita del partenariato, permettendo di implementare modalità di gestione della filiera più efficienti.

### Analisi delle performance

L'ultima parte del framework di ricerca voleva rilevare l'impatto dei Progetti Integrati di Filiera sulle performance della filiera. Questa sezione è molto importante in quanto permette di comprendere se lo strumento è stato davvero in grado di raggiungere gli obiettivi generali che si propone. Altro aspetto che può essere indagato in questa fase è anche se le azioni messe in atto dai soggetti capofila e dai propri partner a livello di governance si sono rivelate efficaci; in sostanza quindi se la combinazione degli elementi chiave elencati in precedenza hanno davvero favorito una maggiore collaborazione ed integrazione lungo la filiera con tutti i benefici legati.

In tabella sono riportate le considerazioni emerse dagli studi dei casi.

Performance		Cooperativa San Lorenzo	Solana	Foss Marai	Rigoni di Asiago
Efficienza della filiera	Livello di miglioramento	<b>Elevato</b>	<b>Elevato</b>	<b>Limitato</b>	<b>Elevato</b>
	Motivazioni	Razionalizzazione dei costi e degli investimenti	Razionalizzazione dei costi; Aumento della qualità produttiva	Benefici legati solo ai finanziamenti ricevuti	Razionalizzazione dei costi; Vantaggi a livello produttivo
Redistribuzione valore aggiunto agricolo	Livello di miglioramento	<b>Limitato</b>	<b>Limitato</b>	<b>Elevato</b>	<b>Elevato</b>
	Motivazioni	Miglioramento parziale nei rapporti con i grossisti	Miglioramento della competitività solo rispetto ai competitor	Maggiore visibilità; Miglioramento dei rapporti	Maggiore visibilità dei partner fornitori
Reattività della filiera	Livello di miglioramento	<b>Molto basso</b>	<b>Elevato</b>	<b>Limitato</b>	<b>Molto basso</b>
	Motivazioni	Mancanza di contatto con i consumatori finali	Sviluppo di nuovi prodotti; Accesso a nuovi mercati; Differenziazione	Contatti con il consumatore detenuti solo da Foss Marai	Esistenza di pratiche già consolidate

Il vantaggio meno evidente emerso dai casi di studio è relativo al processo di allineamento alle aspettative ed alle richieste dei consumatori finali. Si è invece lavorato sulla razionalizzazione dei costi e sulla ricerca di una maggiore visibilità da parte dei fornitori della produzione agricola all'interno della filiera. La

conseguenza è la produzione di alimenti di maggiore qualità, ottenuti in maniera sostenibile e con il contributo di tutti gli attori della filiera.

## CONCLUSIONI

Unendo tutte considerazioni fatte si può quindi affermare che **i Progetti Integrati di Filiera sono effettivamente un valido strumento per diffondere una cultura maggiormente collaborativa fondata sulla fiducia reciproca.**

Gli obiettivi che si propone lo strumento sono stati recepiti dalle imprese che hanno individuato come driver proprio le variabili maggiormente connesse allo scopo che i PIF si propongono. In tabella è possibile individuare il legame presente tra obiettivi, driver e barriere emersi dall'analisi dei risultati.

Obiettivi dei PIF	Principali driver	Principali barriere
<b>Miglioramento della competitività delle filiere agroalimentari</b>	Scambio di informazioni e tracciabilità	Resistenza al cambiamento
	Necessità di nuove tecnologie	
	Aumento della pressione competitiva e concentrazione del settore	
	Comportamento dei consumatori	
	Cambio dell'orizzonte competitivo	
<b>Equa redistribuzione del valore aggiunto agricolo tra lungo le filiere</b>	Aumento della pressione competitiva e concentrazione del settore	Resistenza al cambiamento
	Valorizzazione dell'entità rurale e creazione di capitale sociale	
<b>Consolidamento delle reti di relazioni tra gli attori della filiera</b>	Scambio di informazioni e tracciabilità	Rischio di instabilità
	Valorizzazione dell'entità rurale e creazione di valore sociale	Resistenza al cambiamento
	Commitment tra buyer e cliente	Mancanza di formazione
<b>Migliore impatto delle <i>policy</i> e degli interventi di sostegno</b>		Azione poco incisiva da parte delle istituzioni

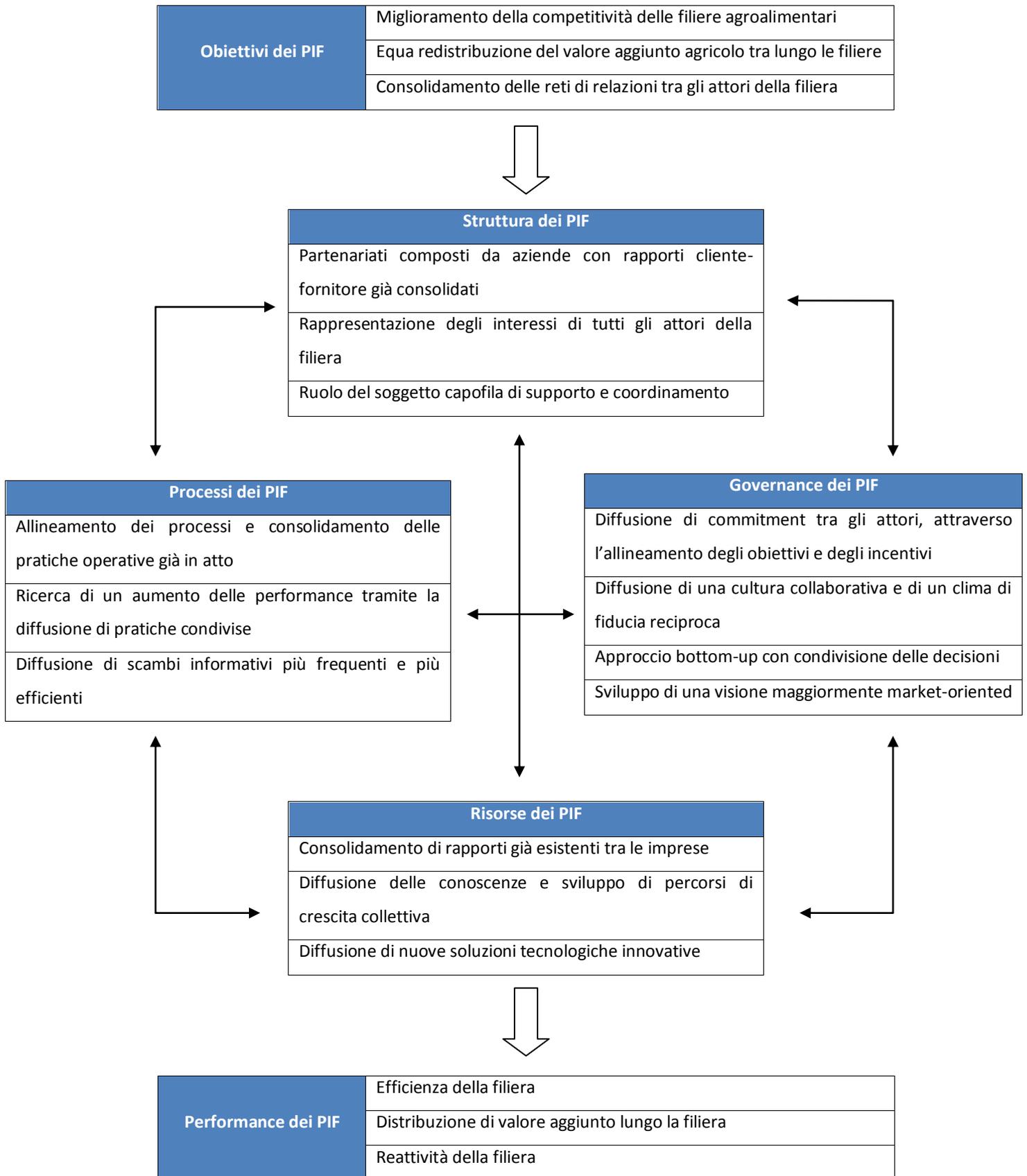
I PIF sono quindi stati percepiti dalle aziende innanzitutto come un valido strumento di collaborazione finalizzato ad **umentare la competitività** delle filiere. Questo è possibile attraverso un **consolidamento delle reti di relazioni** tra gli attori della supply chain che porti alla diffusione di una cultura collaborativa

fondata sulla fiducia reciproca. Il beneficio ottenibile, oltre ad un miglioramento del livello competitivo dei prodotti e delle aziende della filiera (e quindi della profittabilità totale), è una più **equa redistribuzione del valore aggiunto agricolo** lungo la filiera. Si può quindi notare come questi obiettivi siano tra loro interconnessi come dimostra anche la scelta dei soggetti analizzati dai casi di studio dei driver principali che li hanno spinti ad aderire a questo strumento; i singoli driver non guardano infatti ad un solo obiettivo ma permettono di coprire tutti e tre i principali legati alla sostenibilità e alla diffusione della collaborazione nella supply chain agroalimentare.

Rispetto ai driver si può notare che le barriere principali individuate dai soggetti capofila dei PIF siano un numero minore, segno che le problematiche relative ai processi di integrazione lungo la filiera non sono state poi così vincolanti. Le imprese sono quindi riuscite a gestire il passaggio di organizzazione lungo la filiera, promuovendo la pratica delle partnership tra gli attori delle diverse fasi della filiera. Come si può notare queste barriere sono prevalentemente legate, a parte l'azione poco incisiva da parte delle istituzioni, alla gestione dei rapporti all'interno dei partenariati.

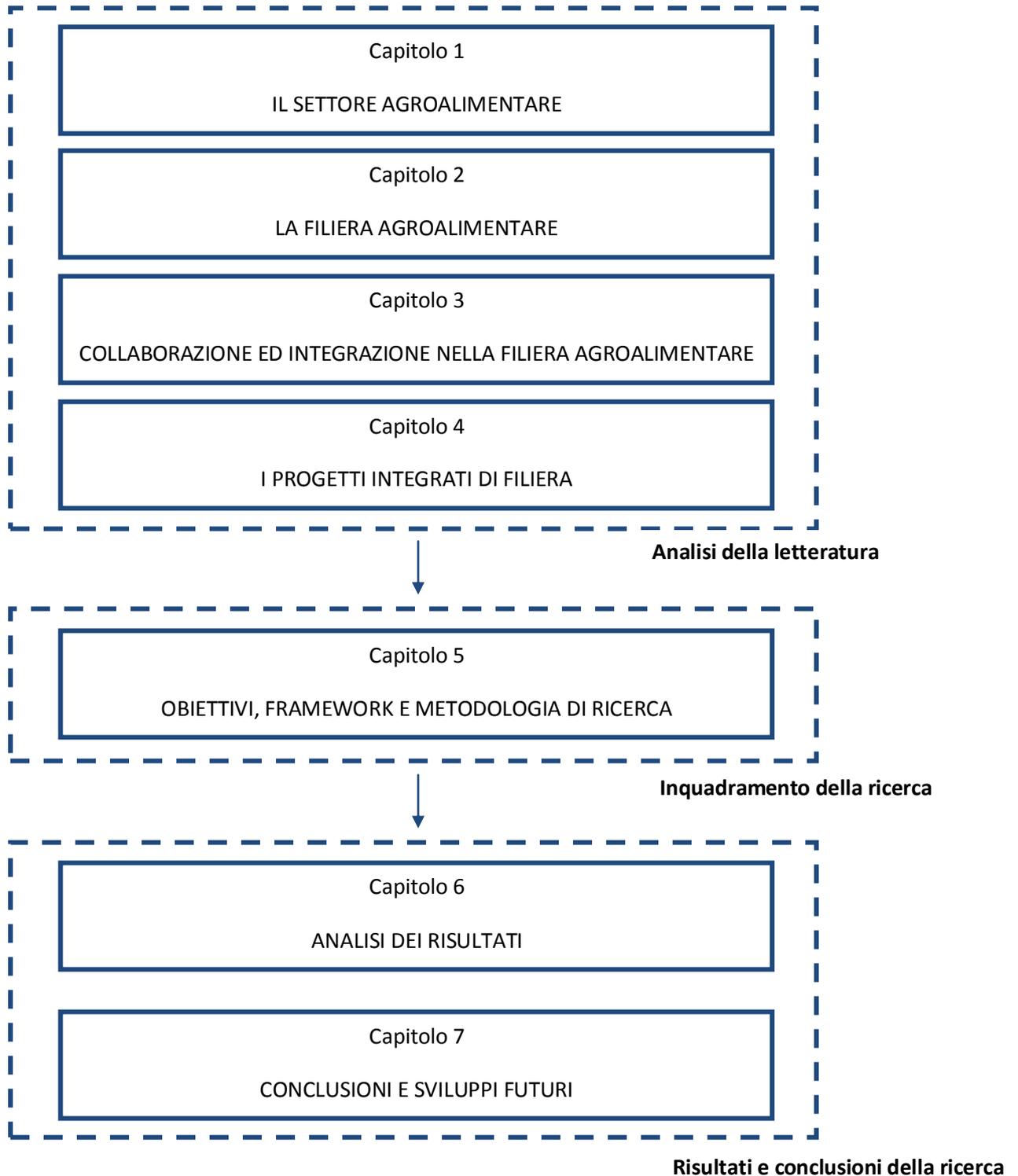
Nella pratica i Progetti Integrati di Filiera hanno portato al **consolidamento dei rapporti tra i soggetti capofila e i propri fornitori** attraverso azioni di diffusioni di valori e norme condivise. Il modello di governance utilizzati ha visto la presenza di un **rapporto alla pari** tra i soggetti partner con i soggetti **capofila** che hanno avuto prevalentemente un ruolo di **coordinamento** e supporto. Si è quindi lavorato molto sull'**allineamento degli incentivi**, dei rischi e dei ricavi e sulla pianificazione delle pratiche migliori da diffondere. Dal punto di vista dei processi, questi non stati cambiati rispetto alle modalità passate ma sono state implementate le **pratiche più efficienti** e replicate in maniera più strutturata prevedendo anche lo sviluppo e l'**implementazione di nuove tecnologie** di produzione. I risultati più evidenti sono un miglioramento nell'efficienza della filiera e una migliore distribuzione del valore aggiunto lungo la filiera in base alle richieste dei singoli attori. L'impatto sulla reattività della filiera alle aspettative dei consumatori finali non è stato invece elevato anche se i PIF hanno sicuramente permesso di diffondere lungo la filiera una modalità di gestione del business maggiormente manageriale e più orientata a cliente. Questa evoluzione ha permesso il miglioramento della qualità del prodotto e delle relazioni con la distribuzione alimentare, fattore che sicuramente può portare ad una maggiore visibilità delle imprese, soprattutto quelle delle prime fasi della filiera.

La seguente figura mostra proprio la combinazione maggiormente utilizzata degli elementi chiave, legandola con gli obiettivi dei Progetti Integrati di Filiera e le performance rilevate.



## STRUTTURA DELLA TESI

Il presente lavoro risulta strutturato secondo il seguente schema:



# IL SETTORE AGROALIMENTARE 1

*L'obiettivo di questo capitolo è fornire le caratteristiche e i tratti principali del settore agroalimentare, sia a livello globale che a livello italiano, in modo da avere un preciso quadro di riferimento in cui inserire l'oggetto del lavoro, ossia i Progetti Integrati di Filiera. Verranno quindi presentati dapprima gli attori operanti nel settore e le loro caratteristiche oltre che la suddivisione dei diversi comparti che contraddistinguono il settore (paragrafo 1). In seguito sarà fornita una breve descrizione dell'evoluzione che l'industria ha avuto nel corso dei secoli e le prospettive future (paragrafo 2) e dei dati che descrivono sinteticamente il valore generato dall'agroalimentare a livello mondiale e nazionale (paragrafo 3). Infine il capitolo termina analizzando alcuni aspetti di particolare criticità per la competitività del settore come la salvaguardia dell'ecosistema, la regolazione del settore e la modifica delle aspettative e delle richieste del consumatore finale (paragrafo 4).*

## 1.1 DEFINIZIONE E CARATTERISTICHE GENERALI

Una prima definizione generale del settore agroalimentare può essere quella che descrive la Food Industry come l'insieme complesso e globale di business che forniscono molta della *food energy* consumata dalla popolazione mondiale [1]. Da questa definizione è quindi esclusa la semplice attività agricola di sussistenza. Bisogna infatti precisare che nel passato il mercato agroalimentare è sempre stato associato prevalentemente al settore agricolo ma questa affermazione oggi non è più valida. In epoca recente la fisionomia del settore è cambiata radicalmente in rapporto ad alcuni cambiamenti tecnologici e organizzativi che hanno investito la sfera della produzione, della distribuzione e del consumo dei prodotti agricoli e alimentari; di conseguenza il settore agricolo ha assunto una posizione più marginale. Questo aumento della complessità ha reso più difficile lo studio e l'analisi del settore anche da un punto di vista economico. Oggi infatti si può affermare che fanno parte del settore agroalimentare tutti i settori dell'economia coinvolti nella produzione e nella distribuzione di prodotti alimentari. Un'altra definizione generale è quella che individua il "sistema agroalimentare" come quella parte del sistema economico che espleta le funzioni alimentari del paese.

Delle altre possibili definizioni del settore sono quelle fornite dalla Food Standard Agency britannica e dall'Economic Research Service del dipartimento dell'Agricoltura degli Stati Uniti d'America (USDA) che rispettivamente descrivono l'industria come:

*“... the whole food industry – from farming and food production, packaging and distribution, to retail and catering.” [2]*

*“The U.S. food system is a complex network of farmers and the industries that link to them. Those links include makers of farm equipment and chemicals as well as firms that provide services to agribusinesses, such as providers of transportation and financial services. The system also includes the food marketing industries that link farms to consumers, and which include food and fiber processors, wholesalers, retailers, and foodservice establishments.” [3]*

Come si può notare da queste due definizioni il settore agroalimentare è una rete complessa di attori che spesso viene identificata con l'espressione *from farm to fork* per indicare come gli attori dell'industria vanno dal settore dell'agricoltura a quella della Grande Distribuzione Organizzata e quindi fino al consumatore finale. I principali settori coinvolti secondo Sodano (2005) sono quindi agricoltura, industrie fornitrici di mezzi tecnici per l'agricoltura, industria della trasformazione alimentare, settore del commercio. La struttura dell'industria e il comportamento delle imprese che vi operano dipende anche dall'ambiente socio-culturale e istituzionale di riferimento e dai cambiamenti intervenuti nel corso degli anni nelle economie occidentali.

Analizzando più nel dettaglio i componenti del settore agroalimentare è possibile individuare i seguenti comparti:

- **Agricoltura:** è l'attività economica che consiste nella coltivazione di specie vegetali con lo scopo di produrre cibo, mangime, fibre ed altri prodotti attraverso la coltivazione delle piante e l'allevamento di animali domestici (il bestiame). Nell'accezione più ampia poi è considerato anche lo sfruttamento delle foreste. Sono coinvolti nell'agricoltura anche scienziati e figure simili che sviluppano continuamente nuovi metodi come fitofarmaci, meccanizzazione, fertilizzanti, ingegneria genetica e tecnologia; si parla in questo caso di agricoltura intensiva [4]. Per questo motivo a questo comparto sono collegati settori come quello chimico, quello meccanico per la produzione di macchinari agricoli, l'industria per la produzione di sementi e la ricerca scientifica. L'agricoltura vista come attività economica primaria coinvolge molte persone a livello mondiale anche se il suo peso sul PIL globale non va oltre il 20%.
- **Food processing:** è l'insieme di metodi e tecniche utilizzate per trasformare gli ingredienti grezzi in alimenti o per trasformare gli alimenti in altre forme per il consumo umano o animale. La trasformazione alimentare tipicamente prende culture raccolte e pulite, prodotti animali o animali macellati e li usa per realizzare prodotti vendibili sul mercato attraverso modalità e tecniche molto varie [5]. Questo comparto quindi comprende l'industria alimentare in senso stretto, ossia quell'insieme di imprese che si dedicano alla lavorazione e alla trasformazione di prodotti provenienti dalle attività primarie come l'agricoltura, la zootecnica, la silvicoltura e la pesca. Un'altra possibilità è quella di utilizzare semilavorati ottenuti dalle attività indicate sopra e realizzare prodotti finiti da

destinare al consumo alimentare, in seguito a corrette operazioni di condizionamento e confezionamento [6]. Ecco perché si può affermare che l'industria del packaging è un settore strettamente collegato. Si possono individuare diverse tipologie di trasformazione [1]:

- One Off Production: questo metodo viene utilizzato quando il consumatore finale esegue un ordine per qualcosa che deve essere realizzato secondo delle specifiche ben precise (ad esempio una torta di nozze). Questa tipologia di produzione ha una durata variabile in quanto dipende dalla complessità delle specifiche richieste
- Batch Production (produzione "a lotti"): questa metodologia è utilizzata quando la dimensione del mercato finale non è chiara e i prodotti sono raggruppati in linee di prodotto. In parole povere la produzione è tarata su una certa quantità, definita lotto (batch in inglese), che dipende dalle stime realizzate relative al numero di consumatori finali che si prevede comperi il prodotto.
- Mass Production (produzione di massa): è un metodo utilizzato quando il mercato di riferimento è estremamente vasto e caratterizzato da prodotti con caratteristiche pressoché identiche. In questo caso si ha che i prodotti sono realizzati lungo una linea produttiva composta da diversi stage.
- Just In Time: è utilizzato soprattutto nei fast food; i prodotti non sono realizzati precedentemente all'ordine del cliente ma sono a disposizione tutti i loro componenti in modo che il cliente possa scegliere ciò che vuole e questo viene realizzato praticamente sotto i suoi occhi.
- Wholesale/ingrosso: in questo comparto l'attività consiste nella rivendita di beni fisici a retailer, utilizzatori industriali, commerciali, istituzionali o professionali oppure ad altri wholesaler. Tipicamente questi attori assemblano, smistano e selezionano i prodotti in lotti grandi e li scompongono, imballano e ridistribuiscono in lotti più piccoli [7]. E' importante inoltre notare che in questa fase la rivendita non prevede la presenza di ulteriori trasformazioni, eccezion fatta per l'aggiunta di vitamine, minerali e altre sostanze necessarie per garantire una maggiore conservazione. Un settore collegato a questo comparto, ma non solo, è quello relativo ai trasporti e alla logistica.
- Retail/vendita al dettaglio: questo comparto effettua operazioni di vendita rivolte al consumatore finale. La vendita in questo caso può avvenire in un luogo fisso, come i department store, le boutique e i chioschi, oppure per posta, in lotti piccoli o singoli. In generale un retailer acquista beni in grandi quantità, direttamente o tramite grossisti, da produttori e importatori per poi rivenderli in piccole quantità al consumatore finale [7]. L'affermarsi della vendita al dettaglio è stata favorita dal fenomeno culturale che hanno visto, negli ultimi 50 anni, una crescente concentrazione della popolazione nelle aree urbane. Sicuramente l'aspetto più evidente di questa evoluzione è stato

l'affermarsi dei supermercati, in quali mettono a disposizione una grande varietà di prodotti in maniera continua con un indice di rotazione degli stessi molto elevato.

- Food service/catering industry: comprende le imprese specializzate nella preparazione di pasti consumati fuori casa, quindi mense, ristoranti, caffè, pasticcerie ed altri formati [8]. L'offerta degli attori che operano in questo comparto consiste in cibi già preparati, prodotti finiti oppure componenti parzialmente preparati pronti per "l'assemblaggio finale". Anche questo comparto è contraddistinto da un'evoluzione sostanziale avvenuta nelle ultime decadi: in particolare si è giunti ad una situazione in cui il food service appare in competizione con la grocery (la drogheria), la quale vende principalmente prodotti freschi o non lavorati che possono essere utilizzati dai consumatori come ingredienti nelle loro cucine.
- Altri comparti: hanno un peso minore a livello di settore e degli esempi sono i servizi finanziari/assicurativi, gli enti che assicurano la qualità e la sicurezza alimentare, oltre che il già citato comparto del trasporto. Non vanno poi dimenticati le industry che lavorano allo sviluppo delle tecnologie di produzione degli alimenti (ad esempio le biotecnologie) e gli istituti che svolgono ricerca e sviluppo.

Il sistema agroalimentare si configura quindi come un complesso network di interazioni tra gli attori interni al settore ma anche con soggetti esterni. Le principali interazioni tra i comparti riguardano i flussi di merci e i flussi informativi. Per quanto riguarda le relazioni con gli ambienti esterni al sistema, queste portano alla nascita di problematiche che devono essere gestite da tutti gli attori del sistema; in particolari le principali sono la salvaguardia dell'ecosistema, gli effetti della regolazione del settore, il rapporto con i consumatori finali e il rispetto delle loro aspettative e richieste. Queste problematiche verranno maggiormente approfondite nel paragrafo 1.4.

Nella seguente figura sono riassunte le interazioni presenti all'interno del settore e con soggetti esterni; in particolare saranno indicate con le frecce continue i flussi di merci mentre con le frecce tratteggiate sono rappresentati gli scambi di informazioni, quindi il flusso informativo:

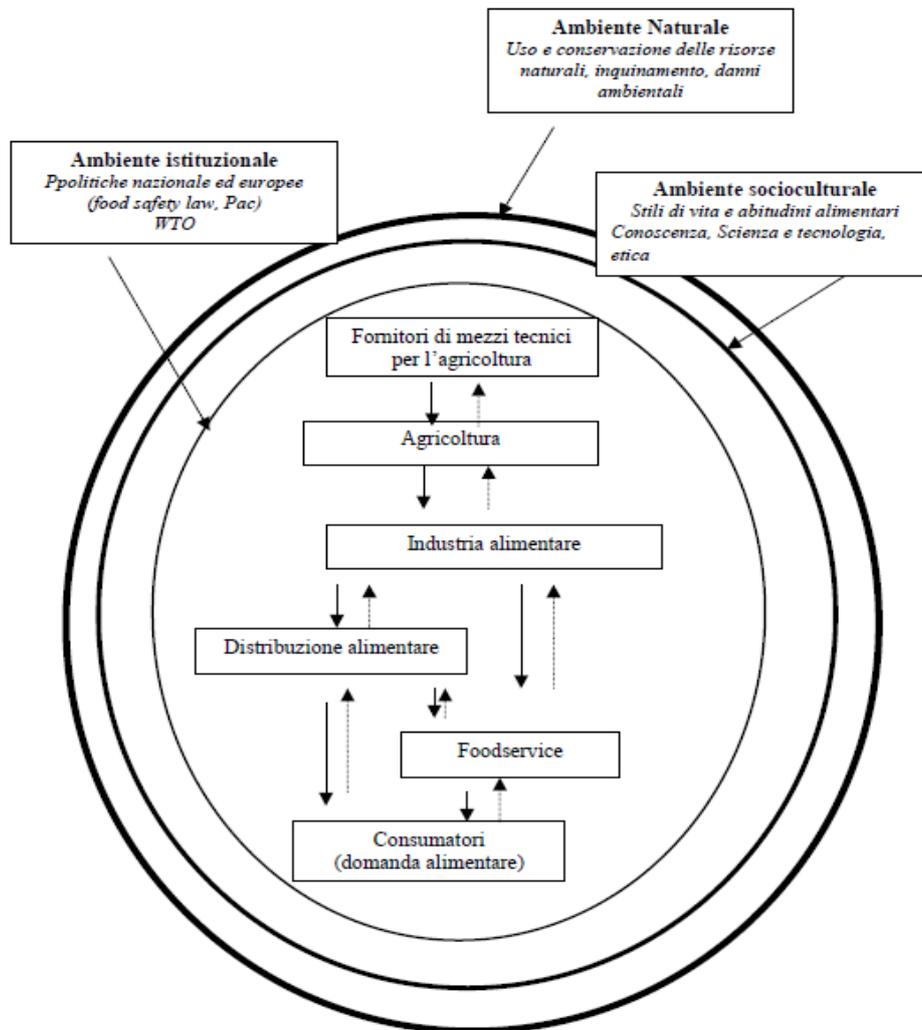
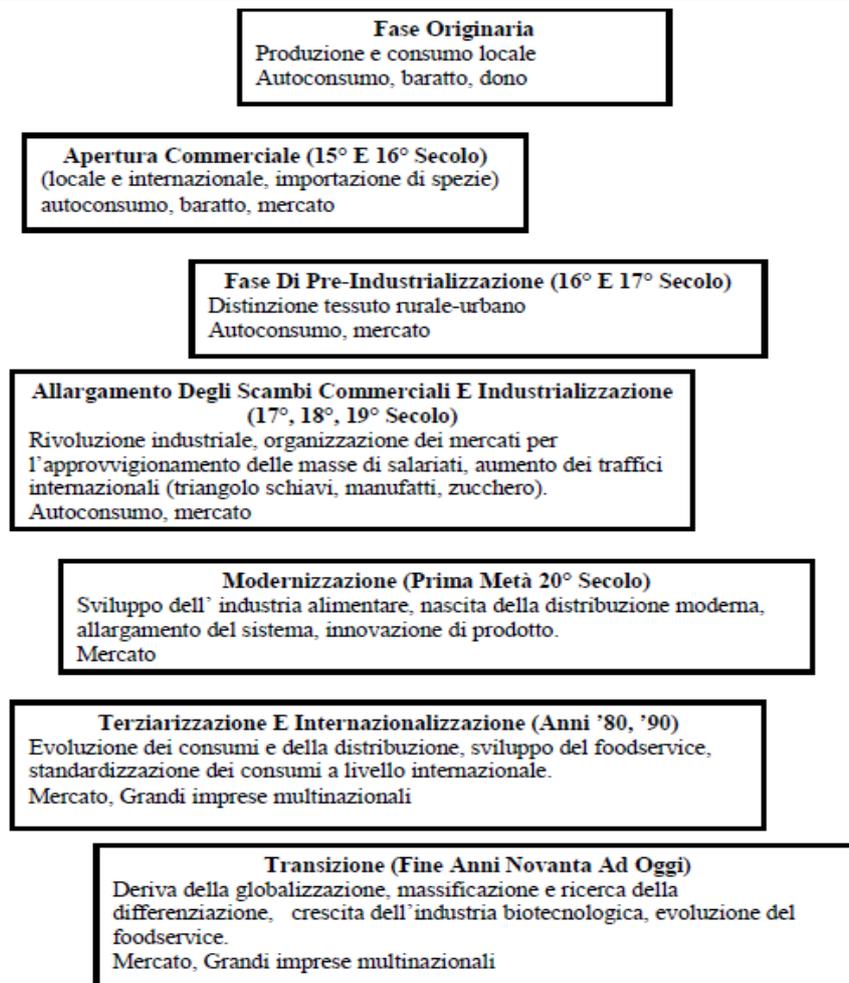


Figura 1 – Schematizzazione del sistema agroalimentare (Sodano, 2005)

Come si può notare vi è un intenso flusso sia di materiali che di informazioni all'interno del settore che segue un percorso logico: queste logiche che regolano gli scambi verranno analizzate nel capitolo successivo in cui si analizzerà la filiera agroalimentare, altrimenti detta *agri-food supply chain*, che avrà un ruolo centrale all'interno di questo lavoro.

## 1.2 BREVE EVOLUZIONE DEL SETTORE

In questo paragrafo viene fornita una veloce panoramica su quella che è stata l'evoluzione del settore nel corso dei secoli. L'obiettivo è quello di individuare i principali elementi di sviluppo e come le caratteristiche dell'industria si siano evolute per poter trarre indicazioni su come il settore si trasformerà anche nei prossimi anni e quali saranno le nuove variabili da tenere in conto. Schematizzando si possono individuare i seguenti periodi di cambiamento:



**Figura 2 – Evoluzione del sistema agroalimentare (Sodano, 2005)**

Come si può notare dalla figura 2 il settore che, praticamente da sempre, ha risposto ai bisogni alimentari è stata l'agricoltura; solo recentemente si è sviluppato il ruolo dell'industria e della distribuzione alimentare. Nel dettaglio Sodano (2005) individua le seguenti fasi:

- Fase originaria: la produzione e il consumo alimentare si presentavano esclusivamente su base locale con un forte legame con le capacità produttive agricole di un territorio
- Apertura commerciale: si ha un progressivo aumento degli scambi di derrate di base a livello territoriale ancora circoscritto ed, in seguito, dell'apertura degli scambi internazionali relativamente a derrate speciali a partire dallo sviluppo dei grandi traffici marittimi
- Pre-industrializzazione: si ha una progressiva specializzazione territoriale delle fasi di produzione e consumo alimentare, in connessione con la concentrazione urbana e la maggiore specializzazione produttiva connessa ai primi stadi della rivoluzione industriale (diciottesimo secolo). In tale fase nasce nella sua forma pre-moderna il settore della distribuzione alimentare aiutato dal progressivo sviluppo dei trasporti.
- Allargamento degli scambi commerciali e industrializzazione: gli scambi avvengono prevalentemente su base regionale a seguito dell'affermarsi dell'assetto moderno del rapporto città-campagna e alle

esigenze di divisione del lavoro e organizzazione socio-economica richiesti dalla fase di sviluppo industriale delle economie occidentali.

- Modernizzazione: in questa fase si hanno i seguenti fattori di cambiamento:
  - diffusione su larga scala delle tecniche di conservazione e trasformazione degli alimenti; in pratica nasce la moderna industria alimentare
  - industrializzazione dell'agricoltura grazie all'introduzione su larga scala della chimica e della meccanizzazione
  - progressivo aumento degli scambi internazionali con la tendenza ad una specializzazione territoriale della produzione
  - affermazione dei consumi di massa

In particolare si possono individuare due periodi all'interno di questa fase: un primo di competizione in cui le imprese dell'industria alimentare utilizzano raramente politiche di marca e l'orientamento generale è verso prodotti scarsamente differenziati rivolti ad una domanda alimentare ancora non satura. In questo caso il settore leader della filiera è il commercio all'ingrosso. Il secondo periodo è definito da Sodano (2005) come quello del consolidamento nazionale ed è caratterizzato da una crescita della dimensione media delle imprese industriali che espandono le proprie aree di vendita sull'intero territorio nazionale, sviluppando politiche di marca sostenute da elevati sforzi pubblicitari. La domanda, grazie all'aumento del reddito familiare medio, inizia ad indirizzarsi verso i servizi di "convenience" aggiunti al bene alimentare primario. Il commercio all'ingrosso rimane sempre il settore leader.

- Terziarizzazione e internazionalizzazione: si assiste allo sviluppo del food service con una conseguente evoluzione dei consumi alimentari e nuove tecniche di distribuzione che rendono il flusso di merci a livello globale molto più rapido ed efficiente. A seguito della globalizzazione si assiste anche ad una standardizzazione dei consumi a livello internazionale, fatto che favorisce l'affermarsi delle multinazionali. In questa fase cambia la struttura del settore e si assiste ad una sorta di oligopolio a frange, con poche grandi imprese industriali e grandi catene distributive, ed una miriade di piccoli produttori e distributori. Le imprese maggiori espandono la propria sfera di attività ben oltre i confini nazionali. L'ambiente competitivo è caratterizzato dalla leadership delle grandi imprese industriali che, con il capitale di marca in proprio possesso, detengono un forte potere contrattuale nei confronti sia dei consumatori finali che dei dettaglianti. Le politiche di marca sono al centro delle strategie di marketing ed il controllo della filiera è senza dubbio esercitato dalle imprese che posseggono le grandi marche nazionali. Cambiano anche le caratteristiche della domanda che si concentra sempre più agli aspetti "qualitativi" dei prodotti, mentre cresce rapidamente la domanda per pasti consumati fuori casa (rivolta quindi al settore del food service) e l'abitudine ad effettuare gli acquisti presso i grandi centri commerciali.

- **Transizione:** è il periodo attuale, iniziato negli anni Novanta. Esso è caratterizzato dalla coesistenza di fenomeni contraddittori: la globalizzazione dei consumi e la difesa dei prodotti tipici; la ricerca del basso costo e della differenziazione; la concentrazione della GDO e l'e-commerce; l'estrema industrializzazione del settore agricolo (con la chimica affiancata dalla biotecnologia) e lo sviluppo dell'agricoltura biologica. In questa fase si assiste ad un forte aumento della concentrazione sia nel settore industriale che della distribuzione. Le grandi imprese industriali operano ormai su scala globale (sono cioè presenti sia in termini di vendita che di stabilimenti e filiali commerciali in un numero elevato di paesi) e le maggiori catene della grande distribuzione iniziano la loro fase di internazionalizzazione. L'ambiente competitivo è caratterizzato in questa fase dalle aggressive politiche di marketing del grande dettaglio organizzato. La massiccia diffusione delle marche commerciali riduce drasticamente il potere contrattuale dell'industria nei confronti dei propri clienti e determina il passaggio della leadership della filiera al settore distributivo. La spesa per acquisti di prodotti alimentari presso il dettaglio è stazionaria, o addirittura in calo, mentre aumenta notevolmente la spesa per pasti consumati fuori casa e cibi da asporto in negozi tradizionali. Nel complesso, sempre secondo Sodano (2005) si può affermare che i principali attori del settore alimentare sono attualmente i dettaglianti ed il food service, mentre l'industria mostra poche potenzialità di crescita. Il *consumer pull* ha sostituito già da tempo il *manufacturer push* nella guida delle dinamiche organizzative e strategiche della food supply chain.

Nei prossimi anni il settore alimentare sperimenterà una sempre maggiore integrazione internazionale e i principali elementi di cui le imprese dovranno tenere conto sono:

- Il bisogno di una progettualità strategica ampia e di lungo periodo
- Lo slancio verso i mercati dell'Est e dei paesi in via di sviluppo
- Il cambiamento tecnologico e le innovazioni a livello di distribuzione e di preparazione degli alimenti
- L'impatto che avrà lo sviluppo del food service
- L'entrata di nuovi attori che saranno in grado di guidare le strategie dell'intero sistema
- I processi di diversificazione del settore della vendita al dettaglio in nuovi mercati

Nella attuale fase di sviluppo il sistema agroalimentare sta cercando nuove forme di integrazione nell'ambito dell'intero sistema economico e socioculturale sperimentando una varietà di nuove forme organizzative al proprio interno: si sta infatti passando dalle classiche politiche di integrazione orizzontale e verticale a politiche di coordinamento dinamiche basate su accordi quasi informali, come le alleanze strategiche e le reti d'impresa. Sodano (2005) individua poi 3 variabili che guideranno l'evoluzione organizzativa del settore nei prossimi anni: esse sono le innovazioni nel campo dell'informazione e della

comunicazione, quelle in campo bio-ingegneristico e le dinamiche del consumo alimentare che modificheranno le priorità del consumatore, soprattutto quello occidentale.

## 1.3 LE CIFRE DEL SETTORE AGROALIMENTARE

### 1.3.1 Le cifre a livello mondiale

Il settore agroalimentare occupa una posizione molto importante per quanto riguarda il commercio internazionale. Nel 2010 i suoi flussi commerciali hanno generato un valore pari a 1362 bln \$, ossia il 9,2% del totale delle esportazioni (tabella 1), segnando un aumento del 15% rispetto ai dati del 2009, anno in cui le esportazioni avevano visto una diminuzione dopo 9 anni di continui aumenti percentuali (tabella 2).

	Valore (bln \$)	Percentuale	Confronto con il 2009
<b>Agroalimentare</b>	<b>1362</b>	<b>9,2</b>	<b>+15%</b>
<b>Fuel &amp; Mining</b>	<b>3026</b>	<b>20,4</b>	<b>+33%</b>
Benzina	2348	15,8	+30%
<b>Manifatturiero</b>	<b>9962</b>	<b>67,1</b>	<b>+20%</b>
Ferro e acciaio	421	2,8	+29%
Chimico	1705	11,5	+18%
Office & Telecom	1603	10,8	+21%
Automotive	1092	7,4	+29%
Tessile	251	1,7	+19%
Abbigliamento	351	2,4	+11%

Tabella 1 – Esportazioni mondiali per categoria, 2010 (adattato da WTO, 2010)

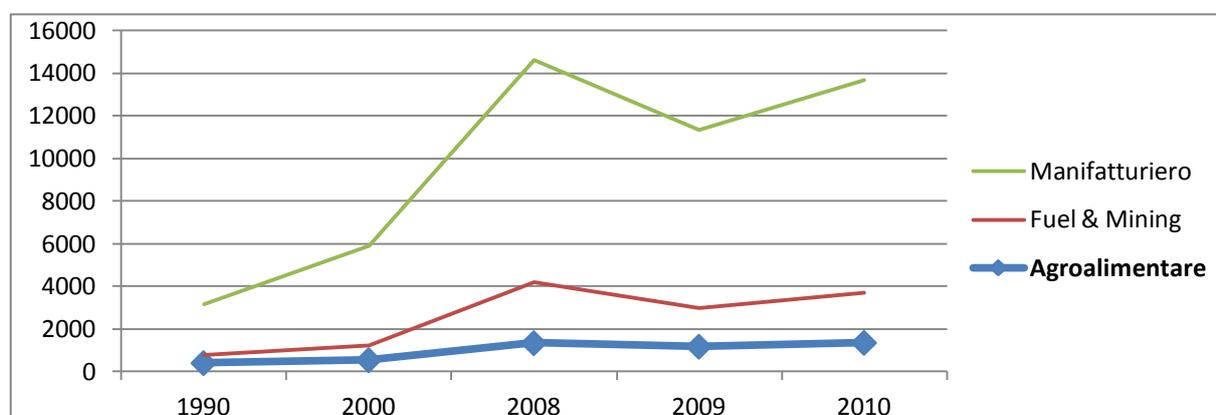


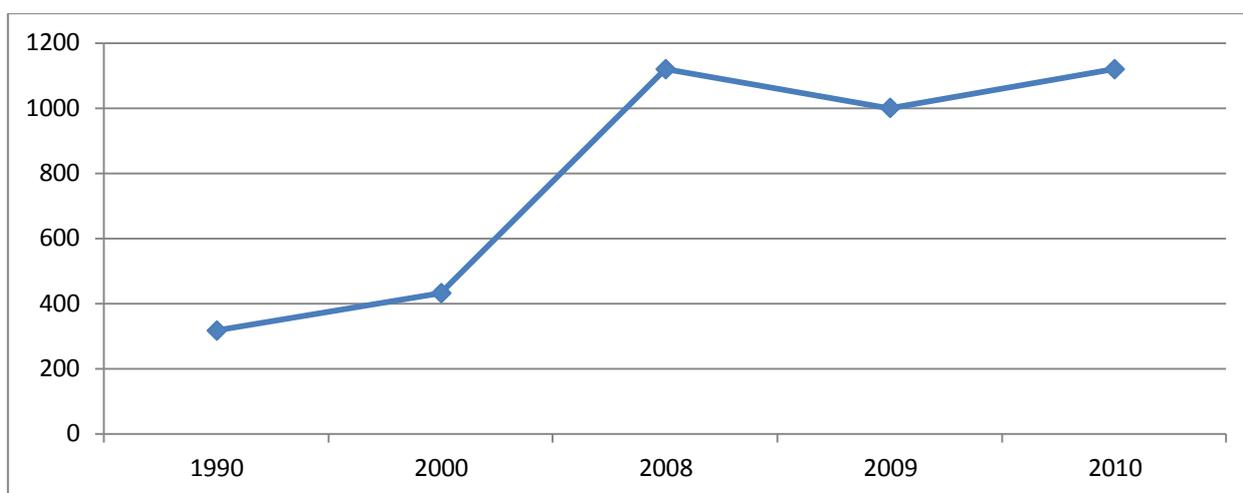
Figura 3 – Sviluppo esportazioni mondiali per categoria, 2010 (adattato da WTO, 2010)

Guardando nel dettaglio il settore agroalimentare esso rappresenta sì il 9,2% delle esportazioni totali ma, se si considerano solo quelle relative ai prodotti primari, esse rappresentano il 31%. Se poi si analizzano i flussi di esportazioni e importazioni per regione geografica si può notare che in generale l'America Centrale e del Sud è l'area con la percentuale più alta per quanto riguarda l'export mentre se si considera l'import la percentuale maggiore spetta all'Africa. Restringendo l'analisi solo ai prodotti primari troviamo l'Europa con la percentuale più alta per quanto riguarda l'export e il Medio Oriente per quanto riguarda l'import (tabella 3).

	% Exports Commercio globale	% Imports Commercio globale	% Exports Prodotti primari	% Imports Prodotti primari
Nord America	10,9	6,6	41,6	26,1
America Centrale e del Sud	28,3	9,1	40,1	32,6
Europa	10,1	10,0	47,8	36,1
Commonwealth	7,6	13,8	10,8	56,4
Africa	10,8	15,2	14,1	47,6
Medio Oriente	2,5	13,0	3,5	59,6
Asia	6,3	8,3	35,2	23,5

**Tabella 2 – Quote di prodotti agroalimentari in commercio, 2010 (adattato da WTO, 2010)**

La stessa analisi può essere ristretta al solo segmento del *food*: in particolare il 2010 ha fatto registrare un aumento del 12% per quanto riguarda le esportazioni dei prodotti alimentari ritornando ai valori del 2008 dopo che il 2009, complice la crisi, aveva fatto segnare una variazione negativa rispetto all'anno prima. Il valore del flusso di esportazioni è pari a 1119 bln \$ (tabella 4).



**Figura 4 – Sviluppo esportazioni mondiali segmento food, 2010 (adattato da WTO, 2010)**

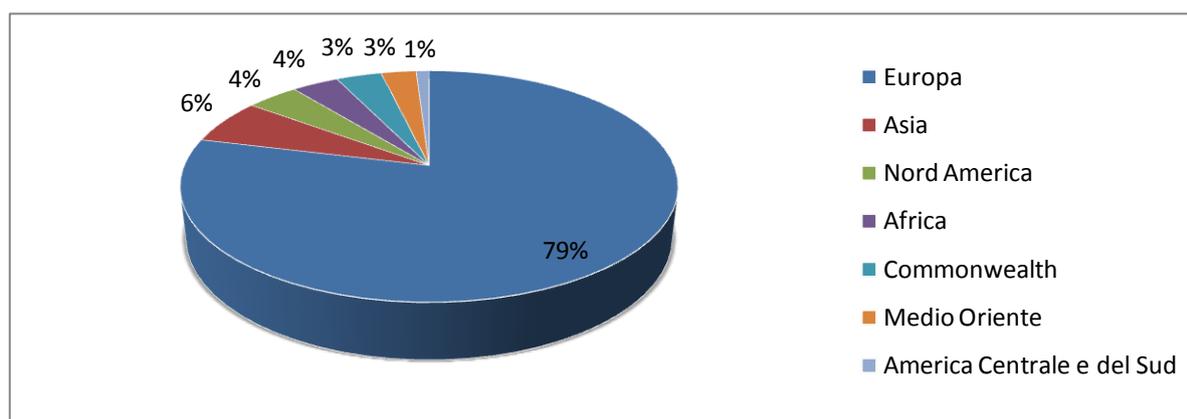
Infine, se si vanno a considerare le imprese che operano a livello globale nel settore agroalimentare è possibile stilare una sorta di graduatoria che mostra come la Nestlé sia l'azienda più importante del settore,

seguita da PepsiCo e da Unilever. Da sottolineare poi la performance della Archer Daniels Midland che, nonostante abbia solo un decimo dei dipendenti della Nestlé, è l'azienda che ha registrato il maggior valore di fatturato nello scorso anno con 80,7 bln \$. Un breve elenco delle aziende più importanti del settore è proposto nella tabella seguente [1]:

Impresa	Fatturato	Dipendenti	Comparto
<b>Nestlé</b>	69,6 bln \$	328.000	Food&Beverage
<b>PepsiCo</b>	65,4 bln \$	297.000	Food&Beverage
<b>Unilever</b>	46,5 bln \$	171.000	Food&Beverage
<b>Kraft</b>	54,4 bln \$	126.000	Food&Beverage
<b>DuPont</b>	32,7 bln \$	70.000	Produttore di pesticidi e mangimi
<b>Monsanto Company</b>	11,8 bln \$	20.600	Produttore di pesticidi e mangimi
<b>Archer Daniels Midland</b>	80,7 bln \$	30.000	Food processing
<b>Dole Food Company</b>	7,2 bln \$	34.500	Frutta
<b>JBS s.a.</b>	33,1 bln \$	125.000	Food processing
<b>Sysco Corporation</b>	37,2 bln \$	47.000	Catering

**Tabella 3 – Principali aziende del settore agroalimentare**

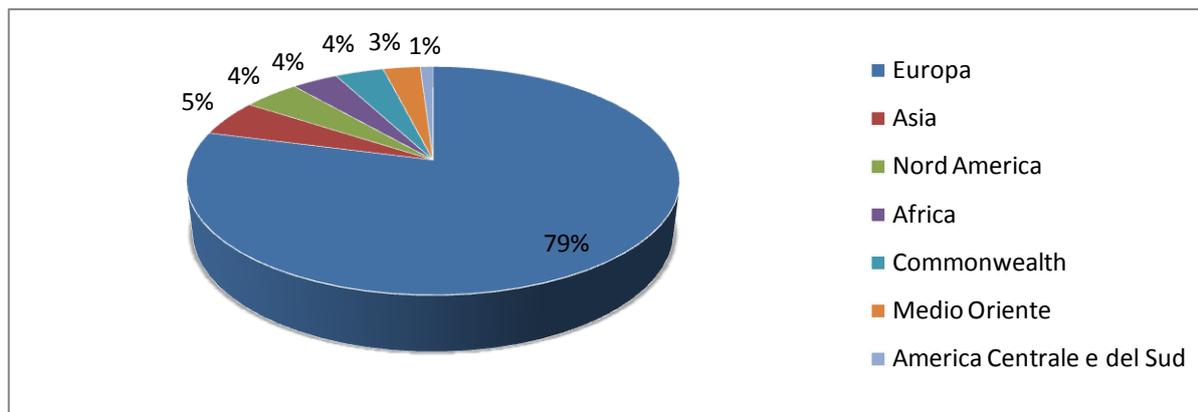
Restringendo l'analisi sull'Europa, si nota che essa è il paese leader sia nelle esportazioni con un valore generato di 532 bln \$ (il 39,1% del totale delle esportazioni, seguita da Stati Uniti e Brasile) sia nelle importazioni con un valore generato di 557 bln \$ (il 39,1% delle importazioni, seguita da Stati Uniti e Cina). Entrambi questi dati sono in crescita se confrontati con quelli del 2009, rispettivamente del 7% e del 6%.



**Figura 5 – Esportazioni europee prodotti agricoli per destinazione, 2010 (adattato da WTO, 2010)**

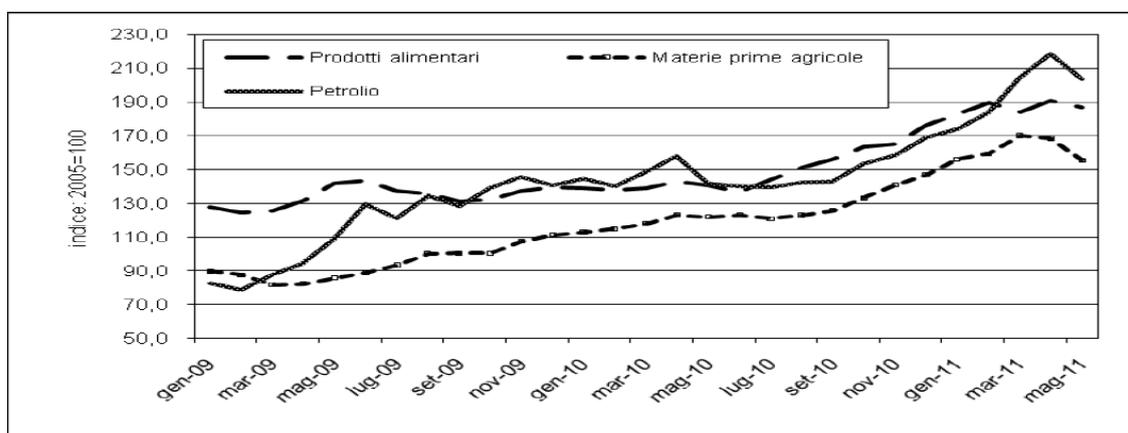
La stessa analisi può essere fatta per il solo segmento *food*: anche in questo caso l'Europa si conferma leader sia nelle esportazioni che nelle importazioni. Nell'export ha registrato nel 2010 un valore di 450 bln \$ (il 40,2% delle esportazioni totali) precedendo Stati Uniti e Brasile, mentre nell'import il valore generato è stato di 469 bln \$ (39,7% del totale), staccando di molto Stati Uniti e Giappone.

Come fatto per i prodotti agroalimentari in generale, è possibile schematizzare le diverse destinazioni dei flussi in uscita dall'Europa:



**Figura 6 – Esportazioni europee comparto food per destinazione, 2010 (adattato da WTO, 2010)**

Nonostante questi dati positivi, secondo il rapporto pubblicato da INEA (Istituto Nazionale di Economia Agraria) che ha analizzato l'andamento congiunturale dell'agricoltura mondiale, la crisi non è ancora finita. L'evoluzione della crisi mondiale, infatti, detta tempi, modalità e conseguenze di un fenomeno di dimensioni e portata che al momento rimangono sconosciuti. In questo contesto le variabili fondamentali che caratterizzano il settore come la domanda di alimenti, l'evoluzione dei costi, la dinamica dei prezzi e la formazione di redditi, variano secondo forze incontrollabili da parte degli operatori. Questa crisi del settore è legata fundamentalmente alla forte volatilità dei prezzi dei prodotti agricoli che, a partire dalla seconda metà del 2010, hanno iniziato un periodo di forte salita in linea con l'aumento delle quotazioni del petrolio.



**Figura 7 – Andamento dell'indice dei prezzi agricoli, alimentari e del petrolio (INEA, 2011)**

A differenza del petrolio, però, la dinamica del 2010 è stata più forte per l'alimentare ma, a partire dall'anno successivo, i prezzi delle *commodity* agricole sembrano perdere di slancio ed iniziano una fase di incertezza in cui si registrano brevi cadute a cui fanno seguito altrettanto modeste riprese, il tutto però all'interno di un trend comunque negativo. Tutte queste variazioni però hanno portato allo sviluppo di una fase di forte volatilità, che rappresenta sostanzialmente una novità per il settore agricolo, ma che da oggi, secondo il rapporto dell'INEA, deve diventare un fatto a cui gli attori del settore devono adattarsi. Tra le

principali cause di questo fenomeno, accanto alla naturale tendenza dei mercati agricoli ad un andamento ciclico, è notevole il peso assunto dall'insieme di movimenti speculativi che si manifesta sui mercati finanziari. La finanziarizzazione delle *commodity* agricole era visto come un elemento di novità nel mondo dei derivati e permetteva un collegamento con l'economia reale che, al culmine della crisi, appariva come un sistema per ancorare gli investimenti a beni effettivamente percettibili.

Le aspettative per il settore, soprattutto a breve termine, si concentrano sulla presenza di due elementi di fondo:

- livello dei prezzi medi superiori a quelli del decennio precedente
- elevata volatilità dei prezzi

### 1.3.2 La situazione italiana

In questa parte l'attenzione sarà concentrata sul settore agroalimentare italiano; in particolare l'analisi partirà da concetti generali per poi analizzare nel dettaglio il settore agricolo, quello dell'industria alimentare e infine quello della distribuzione alimentare.

In generale, nel 2009, la dimensione economica dell'intero sistema agroalimentare italiano è stata stimata in 246 mld €, pari al 16,2% del PIL del nostro paese, il che fa del settore il secondo comparto del paese. Il contributo più importante a questo risultato è dato dai 98,8 mld € derivanti dal commercio e dalla distribuzione alimentare. Seguono poi i 38,9 mld € del valore aggiunto derivante dai servizi di ristorazione, i 25,7 mld € del valore aggiunto dell'industria alimentare, i 25,1 mld € del valore aggiunto dell'agricoltura e infine i consumi interni agricoli (22,4 mld €) e gli investimenti agroindustriali (16,6 mld €). La seguente suddivisione è mostrata dalla figura 8:

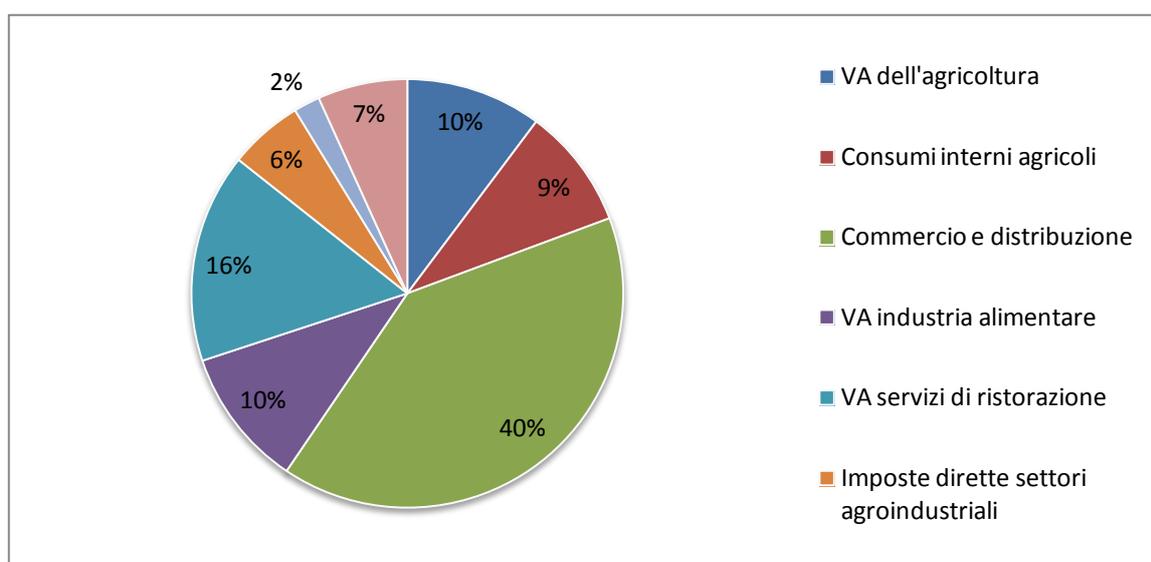


Figura 8 – Principali componenti del settore agroalimentare (adattato da INEA, 2009)

Il 2009 tuttavia è stato un anno di crisi, sia per l'economia italiana in generale, sia per l'agroalimentare che ha registrato una riduzione del suo PIL del intorno al 1,4%. Le cause principali sono state il crollo della domanda estera e la riduzione dei consumi alimentari e di bevande da parte delle famiglie italiane. Fortunatamente il 2010 ha registrato dei segnali di ripresa che non sono tuttavia sufficienti a colmare il buco generato dall'anno precedente. E' possibile poi fare un'analisi separata per quanto riguarda tre dei principali comparti del settore, ossia l'agricoltura, l'industria alimentare e la distribuzione alimentare.

Per quanto riguarda il primo si è registrata una ripresa del 2% rispetto al 2009, con la produzione della branca "agricoltura, silvicoltura e pesca" che nel complesso si è attestata sui 48.855 mln €. Di entità leggermente superiore (2,2%) è stato l'aumento rilevato per i consumi interni al settore per un valore pari al 26.370 mln €. Prendendo in esame il dettaglio dei principali comparti produttivi, si nota come il risultato positivo fatto registrare dal settore agricolo nel suo complesso (+1,7% a valori correnti) sia imputabile alle coltivazioni agricole, nell'ambito delle quali si distinguono le buone performance di cereali, colture leguminose, industriali, foraggere e olivicoltura, nonché alle attività dei servizi connessi (+2,4%) e secondarie (+5%) la cui produzione, nel complesso, ha raggiunto il 15% circa del valore della produzione agricola italiana. Viceversa è in leggero arretramento la produzione zootecnica (-0,4%) in particolare per quanto riguarda il comparto delle carni.

	Valore corrente (mln €)	Variazioni %
<b>Coltivazioni agricole</b>	<b>25.127</b>	<b>+2,8%</b>
Coltivazioni erbacee	12.971	+1,5%
Coltivazioni foraggere	1.716	+3,6%
Coltivazioni legnose	10.439	+4,2%
<b>Allevamenti zootecnici</b>	<b>14.890</b>	<b>-0,4%</b>
Prodotti zootecnici alimentari	14.878	-0,4%
Prodotti zootecnici non alimentari	12	+0,4%
<b>Attività dei servizi connessi</b>	<b>5.449</b>	<b>+2,4%</b>
PRODUZIONE TOTALE	46.130	+1,7%
CONSUMI INTERNI	21.637	+2,0%
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>24.493</b>	<b>+1,3%</b>

**Tabella 4 – Produzione e valore aggiunto comparto agricoltura, 2010 (adattato da INEA, 2011)**

Analizzando invece le imprese agricole, dal Censimento Generale dell'Agricoltura del 2010, emerge una tendenza alla concentrazione delle aziende con un aumento delle dimensioni aziendali: risultano infatti attualmente attive 1.630.420 aziende (22.872 lavoratori), il -30% rispetto al censimento del 2000. Per quanto riguarda la distribuzione territoriale delle stesse si ha che la maggior parte di esse sono nel Sud Italia (circa il 43%), rispetto al 24% del Nord, al 16% del Centro e al 17% delle isole. Il fenomeno della

concentrazione può essere visto da un duplice punto di vista: da un lato si può concludere che la crescita dimensionale e la diminuzione delle piccole aziende marginali può essere vista come conseguenza delle politiche comunitarie e dell'andamento dei mercati e sembrerebbe avvicinare, in termini positivi, la nostra agricoltura ai parametri europei; d'altro canto però, la notevole diminuzione del numero di aziende può essere sintomatica di un progressivo ridimensionamento del settore.

Passando all'industria alimentare, nel 2010 il fatturato è tornato a crescere registrando un aumento del 3,3% per un totale di 124 mld €. La produzione è cresciuta dell'1,6% grazie soprattutto alla spinta data dall'export che ha registrato un incremento del 10,5% rispetto al 2009, per un totale di 21 mld €. La performance migliore è stata registrata dal comparto lattiero-caseario con un +23,6%. La nota negativa è invece stata la diminuzione del consumo interno alle famiglie che ha fatto registrare un -1,3% in termini di quantità e un -1,9% in termini di valore (dati Federalimentari, 2011). Quasi tutte le categorie di prodotti alimentari evidenziano nel 2010 una crescita dell'indice della produzione industriale rispetto all'anno antecedente. L'unica eccezione è rappresentata dalle conserve di frutta e ortaggi, in cui si osserva una variazione negativa (-0,9%). I dati relativi al 2011 si fermano ai primi quattro mesi e sono caratterizzati da andamenti molto altalenanti. Si nota, in ogni caso, come l'industria alimentare continui a presentare un indice della produzione decisamente più elevato di quello dell'insieme delle attività manifatturiere. Se si considerano le imprese operanti nell'industria alimentare, dai dati di infocamere-Movimprese, emerge che queste sono in totale 67.898, di cui attive 59.730. La grandissima maggioranza di queste, ben 56.432, sono aziende produttrici di prodotti alimentari mentre solo 3.298 sono specializzate nelle bevande. Questo valore è in leggera flessione rispetto al 2009 (-0,4% se si considerano le imprese registrate, -0,2% per le imprese attive). I dati del primo trimestre del 2011 evidenziano una certa crescita delle imprese registrate, che arrivano a 69.581, con un incremento del 2,5% rispetto al dato del 2010 (dati INEA, 2011). Tale incremento, che sembra esprimere una fase favorevole per il settore nell'anno in corso, appare imputabile alle sole imprese produttrici di alimenti, mentre quelle delle bevande mostrano una lieve flessione. Relativamente alla tipologia giuridica le imprese dell'industria alimentare sono per la maggior parte imprese individuali, seguite dalle società di persone e infine le società di capitale che però sono molto diffuse solo per quanto riguarda la produzione di bevande mentre hanno un peso molto ridotto per quanto riguarda i prodotti alimentari.

Analizzando infine il settore della distribuzione alimentare tra il 2009 e il 2010 si è registrata una riduzione delle vendite di prodotti alimentari al dettaglio dello 0,3%. Questa riduzione appare ancora più marcata se si passa ad osservare il primo trimestre del 2011: secondo il rapporto dell'INEA nel confronto con il primo trimestre del 2010 si registra una riduzione complessiva del 1,2%. Nonostante una congiuntura economica negativa, in particolare per le piccole superfici, l'analisi del numero di negozi specializzati registra uno

sviluppo sostanzialmente positivo e in controtendenza nei confronti dell'anno precedente. La tabella 5 mostra la suddivisione dei punti di vendita al dettaglio nel 2010:

	Punti vendita	Confronto con il 2009
Frutta e verdura	20.525	+0,4%
Carni e prodotti a base di carne	33.934	-0,9%
Pesci, crostacei e molluschi	8.481	+1,1%
Pane, torta, dolci e confetteria	12.113	+0,2%
Bevande	5.779	+3,3%

**Tabella 5 – Tipologie di punti vendita al dettaglio, 2010 (adattato da INEA, 2011)**

Nell'ambito del dettaglio tradizionale risulta in generale diminuzione la consistenza di ambulanti (in sede fissa e itineranti) specializzati nella vendita di prodotti alimentari. Caratterizzati da un buono sviluppo sono invece i *farmer's market*, cioè mercati in cui gli imprenditori agricoli possono vendere direttamente al consumatore i prodotti aziendali, che hanno registrato un +28% rispetto al 2009. In riferimento alla distribuzione moderna, negli ultimi anni, questa ha mostrato una discreta crescita sia con riferimento alle superfici che al numero dei punti vendita; solo le *superette* continuano a registrare andamenti negativi, con un calo pressoché generalizzato su tutto il territorio nazionale. I discount, in particolare, rappresentano il format distributivo con i tassi di crescita più sostenuti. La maggiore diffusione si è avuta principalmente al Nord-Ovest ma complessivamente non esistono grosse differenze tra le aree geografiche. Anche supermercati e ipermercati mostrano un'evoluzione positiva, con un aumento medio delle superfici del 2,4%; a questo sviluppo hanno contribuito in particolare le circoscrizioni del Nord.

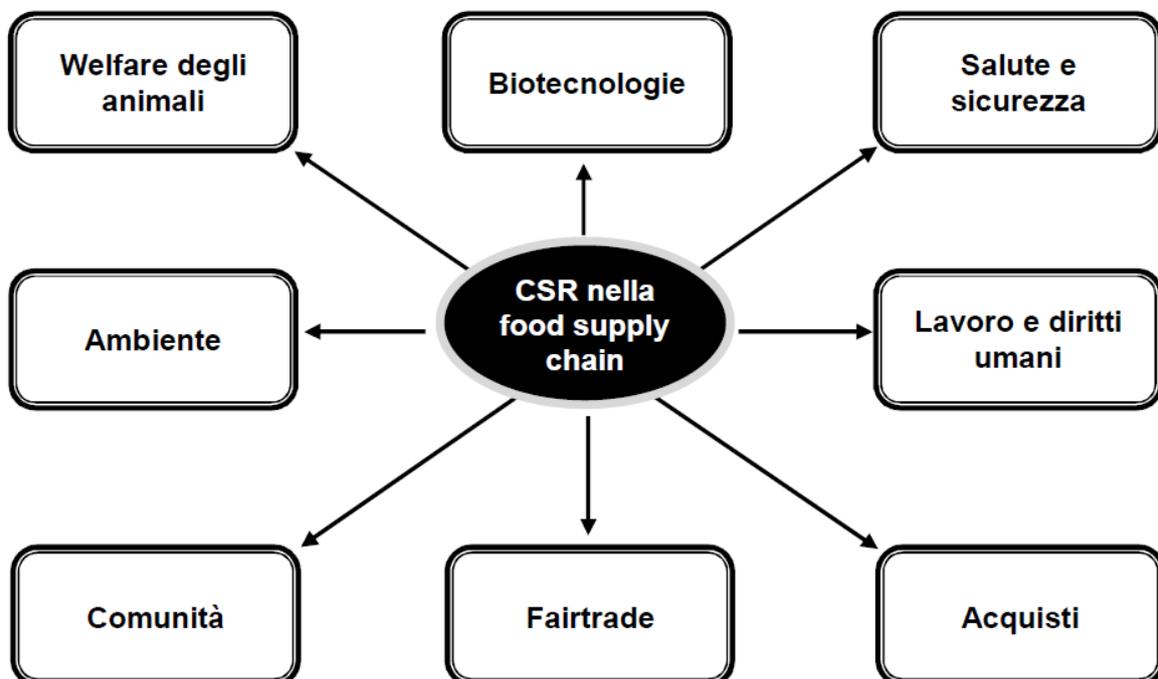
### 1.4 PROBLEMATICHE CONNESSE AL SETTORE AGROALIMENTARE

Questo paragrafo vuole analizzare delle problematiche che caratterizzano il settore agroalimentare che, come evidenziato dal paragrafo 1.1, derivano dall'interazione degli attori del settore con attori esterni e, in particolare con il sistema ambientale, quello socioculturale e quello istituzionale. Verranno ora analizzate come il settore si confronta con questi tre "ambienti" e che tipo di relazioni esistono.

#### 1.4.1 Salvaguardia dell'ecosistema

Nel corso degli ultimi decenni il settore agricolo ha subito dei profondi cambiamenti: a seguito del processo di modernizzazione e meccanizzazione dell'agricoltura, infatti, molte delle fasi dell'attività agricola sono oggi svolte attraverso processi industriali, svolti direttamente dagli agricoltori oppure decentralizzate. Secondo Ikerd (1993) questo processo ha reso le fattorie del tutto assimilabili alle fabbriche che, attraverso

un insieme di risorse produttive, trasformano input in output, con lo scopo di realizzare il massimo profitto possibile. Ovviamente gli impatti sull'ambiente sono stati assolutamente negativi; basti pensare all'utilizzo a volte spropositato di pesticidi e fertilizzanti chimici che determinano ogni anno un impoverimento del terreno. Anche il fenomeno della globalizzazione ha avuto degli effetti negativi sull'ambiente in quanto l'aumentare degli scambi internazionali ha portato all'aumento di emissioni di CO<sub>2</sub>. Questi problemi portano con sé la necessità di trovare soluzioni maggiormente sostenibili da un punto di vista ambientale per il settore agroalimentare. I consumatori, ma soprattutto i produttori, sono chiamati ad interpretare l'idea di sostenibilità selezionando con responsabilità le proprie scelte (Di Iacovo, 2007). Sempre più oggi si inizia a parlare nel settore di Responsabilità Sociale delle Imprese (o *Corporate Social Responsibility*); a riguardo l'INEA ha individuato quattro macroaree strategiche di RSI per il settore agroalimentare e tra queste una è proprio quella relativa all'ambiente. L'obiettivo è quello di favorire comportamenti volti alla conservazione delle condizioni paesaggistico-ambientali e l'utilizzo di tecnologie sempre meno inquinanti, nonostante questo comporti un aumento dei costi aziendali (Briamonte, 2010). L'INEA tuttavia non è la sola organizzazione che esprime questa necessità; diversi studiosi e accademici si sono impegnati a proporre un modello che garantisca una governance sostenibile del settore agroalimentare. Di particolare interesse è il framework proposto da Maloni e Brown (2006) che individua 8 variabili chiave legate alla sostenibilità della supply chain agroalimentare (figura 9); tra questi vi sono 2 elementi che riguardano la sostenibilità ambientale: l'ambiente e le biotecnologie.



**Figura 9 – Dimensioni di CSR nella filiera agroalimentare (Maloni e Brown, 2008)**

Per quanto riguarda l'ambiente gli autori affermano che gli operatori dell'industria alimentare non devono limitarsi ad offrire prodotti rispettosi dell'ambiente ma devono anche impegnarsi a sostenere pratiche di *Environmental Supply Chain Management* come ad esempio il fatto di non servirsi da fornitori che non

dispongono di adeguate politiche, procedure e sistemi di gestione ambientale oppure l'adozione di criteri di sostenibilità ambientale all'interno delle proprie politiche e procedure di acquisto. Proprio a causa delle crescenti preoccupazioni dei consumatori sugli impatti del settore agroalimentare sull'ambiente ha permesso lo sviluppo dell'agricoltura biologica, che presenta come "base della capacità produttiva la fertilità intrinseca del suolo". Essa infatti riduce drasticamente l'impiego di input esterni come fertilizzanti, pesticidi e medicinali chimici di sintesi preferendo l'utilizzo della "forza delle leggi naturali" per aumentare le rese e la resistenza alle malattie (IFOAM). Passando invece alle biotecnologie esse, secondo Gosling (1996), possono portare ai seguenti benefici: minori costi, miglior salute degli animale e minor bisogno di erbicidi e pesticidi. Tuttavia i consumatori sono ancora scettici circa la sicurezza e la salute di questi prodotti; per questo in Europa i prodotti ottenuti tramite le biotecnologie sono soggetti a requisiti di etichettatura e tracciabilità.

Un'altra proposta interessante per quanto riguarda la salvaguardia dell'ecosistema è stata studiata da Morris e Winter (1999) ed è denominata IFS (Integrated Farming Systems). L'obiettivo di questa pratica è quello di favorire la sostenibilità della produzione agricola, mantenendo invariati i guadagni degli agricoltori ma aumentando la salvaguardia dell'ambiente e rispondendo alle maggiori pressioni dei consumatori riguardo la qualità degli alimenti. Gli IFS possono essere visti come una "via di mezzo tra l'agricoltura convenzionale e quella organica" (Wibberley, 1995). I principi alla base degli IFS sono:

- Rotazione delle colture: questo permette di promuovere la struttura del suolo e la sua fertilità riducendo quindi la domanda di prodotti chimici
- Minima lavorazione del terreno: questo favorisce la riduzione dell'erosione del suolo e una minor volatilizzazione di azoto oltre che rende meno invadente l'utilizzo di strumenti meccanici per il controllo degli agenti infestanti
- Uso di colture più resistenti in modo da ridurre l'utilizzo di input di origine non naturale
- Variazione nei periodi di semina in modo da ridurre malattie e parassiti
- Applicazione mirata di nutrienti: questo consente una riduzione di contaminazione chimica del sottosuolo
- Utilizzo razionale di pesticidi
- Gestione dei confini dei campi in modo da creare un habitat consono per la fauna
- Utilizzo di sistemi di lavorazione che favoriscano il controllo naturale dei parassiti in modo da migliorare la struttura del suolo e la domanda di azoto esterno
- Variazione delle sequenze di raccolto per aumentare la diversità
- Promuovere la biodiversità e la gestione "ecologica" delle infrastrutture

Come evidenziano gli autori molte di queste tecniche non sono nuove ma il carattere di novità risiede nel fatto che queste vengano impiegate nel contesto delle moderne fattorie, contraddistinte da un elevato grado tecnologico.

### 1.4.2 Regolazione del settore

La regolazione del settore agroalimentare principalmente si propone di proteggere la salute dei consumatori, aumentare la vitalità economica, diffondere in maniera armoniosa il benessere e generare un commercio equo all'interno e tra le nazioni (Arouma, 2005). Un moderno sistema di controllo dei prodotti alimentari è al centro di ogni fase della filiera agroalimentare e cerca di bilanciare i benefici derivanti dall'utilizzo di processi sempre più meccanizzati rispetto ai rischi di tipo economico e salutistico; è infatti necessario che gli alimenti messi in commercio rispondano a degli standard globalmente accettati. La regolazione quindi vuole assicurare un corretto approvvigionamento delle commodities e aspira ad eliminare le pratiche fraudolente. In un contesto "globale" le grandi imprese hanno sostenuto e "guidato" lo sviluppo di organismi internazionali capaci di stabilizzare il quadro di riferimento istituzionale ed orientarne le regole a favore delle attività dei grandi capitali. In parte il WTO è il frutto di tali dinamiche e la sua istituzione ha segnato effettivamente il passaggio ad una economia globale largamente intesa, vale a dire dove la dimensione globale domina formalmente e di diritto su quella locale. Il WTO (World Trade Organization, o Organizzazione del Commercio Mondiale) nasce nel 1994 e pone in una sola volta, e con rare eccezioni, tutti i campi dell'attività umana sotto il condizionamento immediato o programmato della nuova organizzazione. Il carattere unico del WTO deriva dal fatto che le norme da esso definite sono coercitive per una particolare materia rispetto alle norme nazionali. Il WTO quindi è l'unica organizzazione internazionale che definisce le regole del commercio tra le nazioni con l'obiettivo di garantire agli stati membri tutti i diritti collegati al commercio. Principalmente esso si prepone di aiutare a far sì che i flussi commerciali avvengano liberamente ed equamente riducendo le barriere tra le nazioni; vi è quindi la volontà di aiutare i produttori di beni, gli esportatori e gli importatori a condurre il loro business (Arouma, 2005). Guardando al settore alimentare il contributo del WTO è stato fondamentale per definire delle regole che garantiscano la sicurezza alimentare attraverso la redazione del SPS Agreement, il quale definisce gli elementi che devono essere tenuti sotto controllo per quanto riguarda le misure di sicurezza alimentare. Tra gli strumenti proposti dal WTO sono da evidenziare il HACCP (Hazard Analysis at Critical Points), il GMP (Good Manufacturing Practice) e il GHP (Good Hygiene Practice). In particolare il primo è un sistema di autocontrollo igienico che previene i pericoli di contaminazione alimentare che si basa sul controllo sistematico dei punti della lavorazione degli alimenti in cui si prospetta un pericolo di contaminazione sia di natura biologica che chimica ma anche fisica [9]. Il GMP invece stabilisce tutta una serie di regole, procedure e linee guida per la produzione dei cibi [10] mentre il GHP è un manuale che contiene delle prassi da seguire definite "della buona igiene". Altri obiettivi del Trattato sull'Agricoltura del

WTO sono la riduzione delle tariffe e il divieto delle sovvenzioni alle esportazioni, ma elenca anche una serie di casi e situazioni in cui gli stati possono fissare un certo grado di sostegno (classificate in diversi tipi a seconda del grado di accettabilità dei possibili effetti sul commercio).

In riferimento al contesto europeo, molti autori hanno riconosciuto il ruolo delle politiche agricole e in particolare della Politica Agricola Comunitaria (PAC) nel plasmare l'assetto del settore e nel condizionare le scelte delle imprese agro-alimentari. Essa è entrata in vigore nel 1962 con gli obiettivi di incrementare la produttività agricola attraverso il progresso tecnico e l'impiego di migliore manodopera, assicurare un tenore di vita equo agli occupati, stabilizzare i mercati, garantire gli approvvigionamenti e assicurare prezzi competitivi ai consumatori [11]. Lo scopo fu raggiunto ma creando evidenti squilibri (ad esempio la destabilizzazione del mercato comunitario e internazionale a causa della formazione di eccedenze difficili da smaltire o l'aumento delle spese agricole conseguenti al surplus produttivo). Inizia quindi a prospettarsi la necessità di una riforma e, dopo la riforma Mc Sherry del 1992 la quale prevedeva una riduzione dei prezzi di sostegno determinati non solo in base alla quantità di produzione ma anche alla tipologia e alla qualità, si è arrivati alla riforma Fishler del 2003. I suoi punti principali sono:

- Disaccoppiamento: introduzione di un pagamento unico per l'azienda, slegato dalla produzione;
- Condizionalità: pagamento subordinato al rispetto di una serie di misure a carattere agro-ambientale;
- Audit: introduzione di un nuovo sistema di consulenza aziendale;
- Modulazione: riduzione dei pagamenti diretti alle grandi imprese al fine di favorire lo sviluppo rurale;
- Regionalizzazione: possibilità da parte dell'autorità nazionale di rinunciare al calcolo degli aiuti individuali su base storica e di fissare un aiuto forfettario medio regionale;
- Sviluppo rurale: aumento degli stanziamenti destinati allo sviluppo rurale e introduzione di nuove misure a favore dell'ambiente e della qualità degli alimenti;
- Disciplina finanziaria: viene istituito un nuovo meccanismo di disciplina finanziaria.

Secondo Rocchi (2009) questa riforma presenta come suoi punti di forza l'assenza di vincoli sulla destinazione produttiva, la certezza dell'entità del premio, la semplificazione amministrativa, la maggior efficienza nel settore in generale. Tuttavia gli aspetti negativi sono, secondo l'autore, la presenza di costi aggiuntivi legati a vincoli sanitari, al benessere animale e alla tutela del territorio e all'adozione di un più sofisticato sistema di auditing ma soprattutto comporta un effetto distributivo anomalo che tende a favorire le famiglie con elevato reddito nell'attribuzione del pagamento unico. Questo squilibrio distributivo rappresenta un incentivo per le piccole imprese ad organizzarsi in associazioni e consorzi di produttori, al fine di percepire i contributi dalla Comunità.

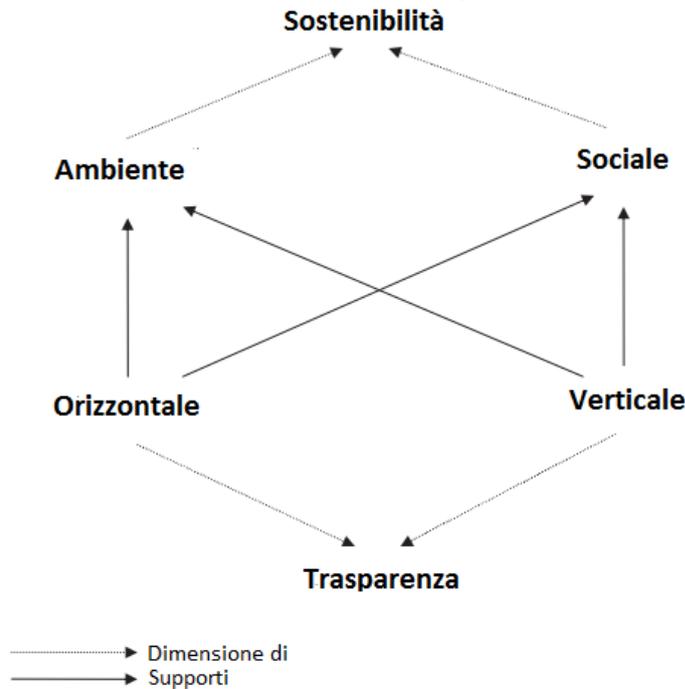
### **1.4.3 Aspettative e richieste dei consumatori**

In un settore come quello agroalimentare l'influenza dei consumatori nel determinare il comportamento e le scelte delle imprese sta diventando sempre più forte, come testimoniano diversi autori (Morris &

Buller, 2003; Marsden et al., 2000; Winter, 2003). I driver che guidano i consumatori sono divenuti molto più numerosi e complessi negli ultimi anni. Innanzitutto alcuni cambiamenti di matrice demografica e socio-economica (come ad esempio l'invecchiamento della popolazione, l'occupazione femminile e la formazione di società multietniche) stanno condizionando le abitudini di acquisto e di consumo: le persone più anziane sono tipicamente più interessate agli impatti sulla salute, la mancanza di tempo da parte delle donne lavoratrici spinge ad una richiesta di "prodotti pronti" o con rapidi tempi di preparazione, la multiculturalità sociale contribuisce alla creazione di un'ampia varietà di tradizioni alimentari (Wijnands et al., 2006). Una seconda tendenza riguarda i consumi finalizzati alla tutela delle minoranze etniche e delle popolazioni più povere dei Paesi in via di sviluppo. Tipico esempio è il commercio equo-solidale, ossia l'acquisto di prodotti importati da questi Paesi attraverso canali commerciali diretti, saltando quelli convenzionali ed acquistati con l'obiettivo di sostenere le popolazioni, garantendo un prezzo più alto rispetto a quello percepito nei mercati normali. Un ulteriore trend risponde ad esigenze di carattere salutistico: la consapevolezza del legame esistente tra alimentazione e salute ha spostato la domanda verso prodotti con una forte immagine salutista (si veda ad esempio al diffusione dei prodotti "light").

Altri fattori di cambiamento sono la crescente sensibilizzazione verso le tematiche ambientali, una maggiore preoccupazione per le ripercussioni dirette dell'alimentazione sulla salute; queste tematiche stanno provocando un aumento delle esigenze e delle richieste da parte dei consumatori. A seguito dei recenti scandali alimentari quest'ultimi hanno aumentato l'attenzione riguardo alla produzione e alla distribuzione degli alimenti: ne consegue la volontà di essere informati sull'origine e sui processi alla base della fornitura degli alimenti, sui livelli di sicurezza, sui metodi di produzione, sull'igiene, sull'uso di mangimi geneticamente modificati e l'applicazione di pesticidi. Questo richiede un attento ed efficace sistema di tracciabilità dei prodotti in modo da garantire la sostenibilità e la trasparenza della filiera agroalimentare. Con il termine sostenibilità in particolare si intende la situazione in cui vengono raggiunti i bisogni della generazione attuale senza però impedire la soddisfazione di quelli delle generazioni future (Elkington, 1998). Essa comprende, come già visto in precedenza, questioni di carattere ambientali ma anche sociali ed economiche. Per trasparenza invece si intende il grado di condivisione di conoscenza e informazioni relative ai prodotti, le quali devono essere trasmesse senza errori, distorsioni o ritardi. I dati scambiati devono avere inoltre una loro rilevanza, essere accurati, affidabili, aggiornati e disponibili in quantità (Hofstede et al., 2004). Analizzando più nel dettaglio il requisito di trasparenza esso può essere inteso, secondo Kalfagianni (2006), in una duplice visione: una trasparenza "orizzontale" e una "verticale". La dimensione orizzontale riguarda i requisiti e la legislazione che viene rispettata dalle aziende nelle varie fasi della supply chain; è quindi focalizzata

sulle strategie e sui processi all'interno delle aziende e comprende anche lo scambio informativo che ogni azienda in una particolare fase della filiera ha con i principali stakeholders e clienti riguardo le sue policies e misure. La trasparenza "verticale" invece riguarda i requisiti e la legislazione che si applica a tutte le compagnie di una specifica supply chain. Questi requisiti riguardano principalmente il flusso di input e output che la compagnia effettua lungo la supply chain.



**Figura 10 – Relazioni tra sostenibilità e trasparenza (Wognum et al., 2010)**

Le informazioni devono essere comunicate attraverso le etichette dei prodotti; questo processo è obbligatorio lungo tutta la supply chain e garantisce l'efficacia del sistema di trasparenza. Un altro strumento obbligatorio per la tracciabilità e la trasparenza alimentare è il *Lifecycle assessment* (LCA) il quale permette di valutare gli impatti ambientali di ogni processo lungo il ciclo di produzione dell'alimento. L'obbligatorietà di queste pratiche è definita dalla legge comunitaria 178 del 2002, nota come General Food Law.

# LA FILIERA AGROALIMENTARE 2

*In questo capitolo verrà definita, descritta e analizzata nel dettaglio la supply chain del settore agroalimentare. L'obiettivo è quello di capire le problematiche e i tratti caratteristici della filiera in modo da poter inquadrare meglio il campo di applicazione dei Progetti Integrati di Filiera e le criticità che vogliono risolvere. Il capitolo inizia presentando le definizioni e le rappresentazioni che gli autori hanno dato nel corso degli anni alla filiera agroalimentare (paragrafo 1); in seguito verranno mostrati alcuni esempi dell'organizzazione di filiere agroalimentari italiane analizzando alcune problematiche comuni. (paragrafo 2). Il paragrafo 3 ha invece lo scopo di analizzare più approfonditamente il ruolo svolto dai tre attori principali di questa supply chain, ossia produttori agricoli, industria della trasformazione alimentare e distribuzione e retailing. Il capitolo si conclude analizzando le principali criticità che la agri-food supply chain italiana si sta trovando ad affrontare in modo da poter comprendere il rationale che sta dietro a proposte come quelle dei Progetti Integrati di Filiera (paragrafo 4); in particolare verranno analizzate le tematiche della gestione delle filiere, i fenomeni di globalizzazione e localizzazione e il problema della distribuzione del valore all'interno della filiera.*

## 2.1 DEFINIZIONI E RAPPRESENTAZIONI DELLA FILIERA AGROALIMENTARE

Una definizione molto generale di supply chain è quella che la descrive come un sistema di organizzazioni, persone, tecnologie, attività, informazioni e risorse coinvolte nella produzione e nel trasferimento di prodotti o servizi dai fornitori ai clienti finali. Le attività della supply chain trasformano le risorse naturali, le materie prime e i componenti in prodotti finiti che vengono quindi trasferiti al cliente finale [12]. Passando alla filiera agroalimentare, la definizione può essere adatta a quella più generale: la agri-food supply chain è infatti descritta come un network complesso di imprese appartenenti a settori diversi che concorrono alla realizzazione dei diversi stadi del processo produttivo che va "dalla terra alla tavola". Tuttavia non esiste una definizione unica per la filiera agroalimentare: nel corso degli anni infatti diversi autori hanno proposto una loro interpretazione, le quali però mantengono una certa direttrice comune. Degli esempi sono le definizioni di Saccomandi (1999), Gereffi e Christian (2009) e Van der Vorst (2002), che rispettivamente, per filiera agroalimentare, intendono:

*Insieme degli agenti economici, amministrativi e politici che, direttamente e indirettamente, delimitano il percorso che un prodotto agricolo deve seguire per arrivare dallo stadio iniziale di produzione a quello finale*

di utilizzazione, nonché il complesso delle interazioni delle attività di tutti gli agenti che determinano questo percorso (Saccomandi, 1999);

[...] sia gli itinerari seguiti dal prodotto nel processo di produzione-trasformazione-distribuzione, sia il coordinamento e l'integrazione tra le fasi di produzione delle materie prime agricole e le fasi industriali e distributive (Gereffi e Christian, 2009);

L'insieme che comprende organizzazioni che sono responsabili della produzione e della distribuzione di prodotti alimentari a base animale o vegetale (Van der Vorst et al., 2002).

Queste tre descrizioni individuano delle macrofasi che caratterizzano la filiera agroalimentare; esse sono: produzione agricola, trasformazione e distribuzione. Sono le aziende di queste tre fasi quindi gli attori della filiera agroalimentare; è attraverso di loro che i prodotti alimentari passano per compiere il percorso che gli porta "dalla terra alla tavola". Le caratteristiche di questi attori verranno descritte più approfonditamente nel paragrafo 2.2. Da queste descrizioni molti autori hanno potuto realizzare una modellazione della supply chain agroalimentare.

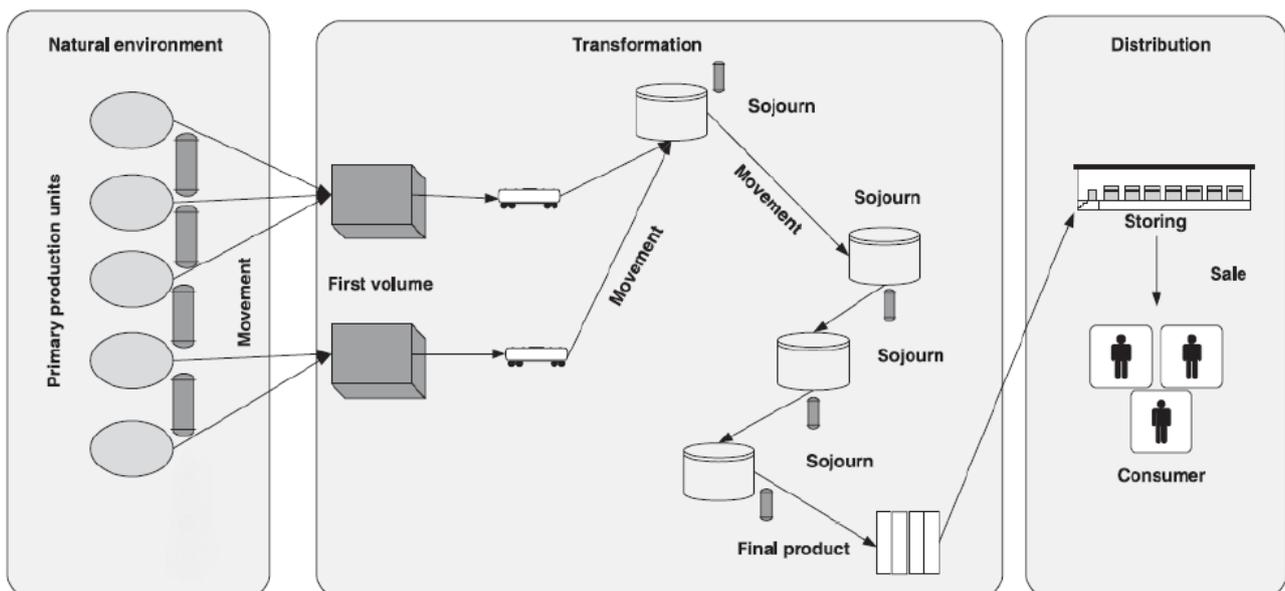


Figura 11 – Macrofasi della filiera agroalimentare (Manikas e Manos, 2008)

Ovviamente il modello presentato in figura 11 è una schematizzazione molto generale ma serve a comprendere come queste tre fasi principali della filiera operano ed interagiscono tra di loro. Altri autori poi hanno proposto modellazioni diverse. Queste sono sicuramente più articolate e vedono la presenza di un numero maggiore di attori; tuttavia anche in esse si possono individuare le tre macrofasi (produzione agricola, trasformazione e distribuzione) presenti nel modello di Manikas e Manos (2008). Un esempio è fornito da Matopoulos et al. (2007):

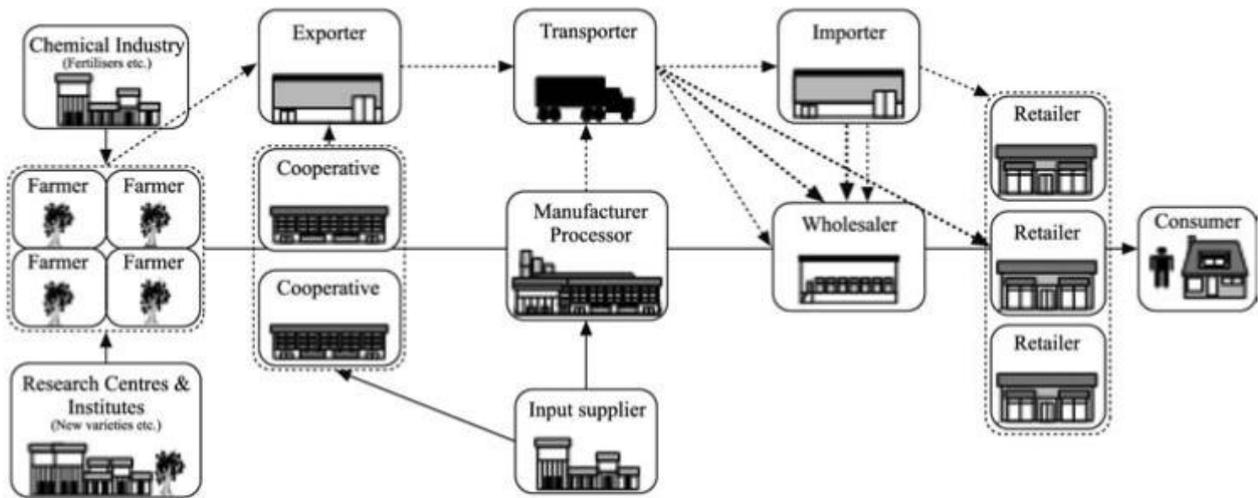
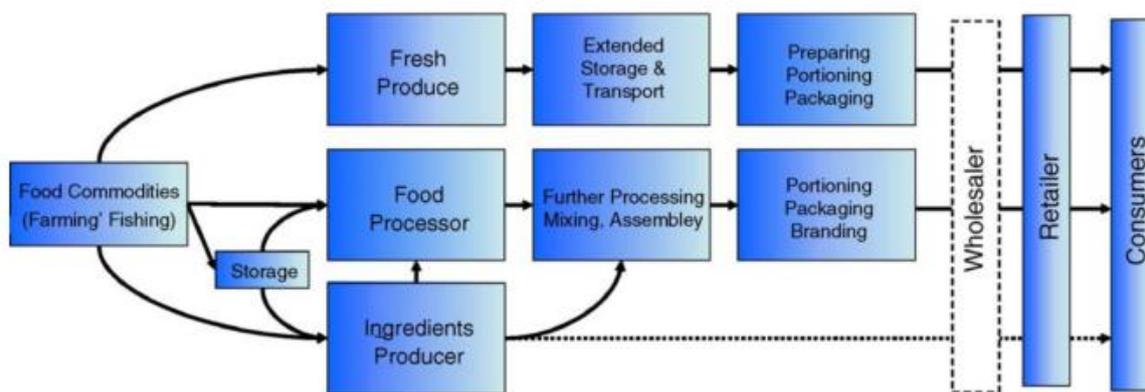


Figura 12 – Rappresentazione della supply chain agroalimentare (Matopoulos et al., 2007)

Nella figura 12 sono rappresentati diversi comparti del settore agroalimentare presentati nel capitolo 1; questo ad indicare la complessità delle relazioni che contraddistinguono la filiera e l'elevato numero di flussi, fisici o informativi, che avvengono da monte a valle della stessa. In realtà questa distinzione, seppur chiara, non rappresenta la complessità di un settore in cui prodotti finiti differenti possono seguire percorsi e processi molto diversi: la Food Supply Chain può difatti assumere forme molto diverse a seconda della tipologia di prodotto (Den Ouden et al., 1996; Van der Vorst et al., 2000). E' possibile quindi identificare due macro-tipologie di filiere agro-alimentari (Smith, 2008):

- Supply Chain dei prodotti freschi agricoli: tipicamente è composta da coltivatori, grossisti, importatori ed esportatori, retailer e negozi specializzati mentre i principali processi sono la produzione, lo stoccaggio, il confezionamento, il trasporto e la commercializzazione. Non sono quindi previsti processi di trasformazioni che modificano le caratteristiche del prodotto. Essendo, di conseguenza, la durata del prodotto molto breve si privilegia un canale distributivo diretto senza il ricorso a grossisti o altri intermediari. Degli esempi sono la frutta e la verdura.
- Supply Chain di prodotti alimentari processati e trasformati: in questo caso i prodotti agricoli vengono utilizzati come materie prime per la produzione di alimenti ad elevato valore aggiunto. La supply chain risulta quindi più complessa dal momento che gli alimenti contengono un numero maggiore di ingredienti; inoltre la loro durata risulta maggiore a seguito dell'esposizione a processi di conservazione e condizionamento. Degli esempi sono i prodotti caseari, prodotti secchi o da forno o la carne.

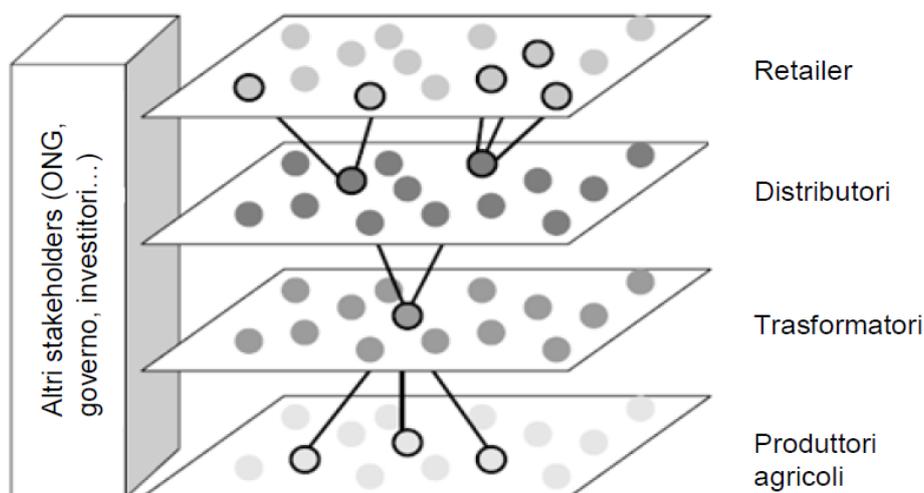
Una rappresentazione simile è stata fornita da Arouma (2005):



**Figura 13 – Schema della filiera agroalimentare (Arouma, 2005)**

Come si può notare la struttura della filiera agroalimentare, o meglio, delle filiere, è molto complessa e composta da diversi stadi: origine delle risorse, produzione agricola, trattamenti primari e secondari, trasformazione e produzione finale, distributori e grossisti, retailers, fino ad arrivare al cliente finale. La catena può essere ulteriormente estesa se si considerano i produttori di mangimi, i fornitori di pesticidi e fertilizzanti, le imprese specializzate nella produzione degli imballaggi e i fornitori di attrezzature.

Tuttavia la definizione che sembra più attuale e che descrive meglio la complessità della supply chain agroalimentare è quella proposta da Van der Vorst et al. (2009): gli autori in particolare affermano che *“l’industria agroalimentare rappresenta sempre più un sistema interconnesso, caratterizzato da un’ampia varietà di relazioni, alleanze orizzontali e verticali, integrazioni a monte e a valle”*. E’ più corretto allora parlare di Food Supply Chain Network (FSCN). All’interno di questo network più di una supply chain e più di un processo di business possono essere identificati, sia paralleli che sequenziali nel tempo (Van der Vorst et al., 2009). E’ immediato quindi che un’impresa possa appartenere a più supply chains, svolgendo ruoli diversi e collaborando con attori diversi.



**Figura 14 – Rappresentazione della Food Supply Chain Network (adattato da Van der Vorst et al., 2009)**

Come si può notare dalla figura 14 ciascuna organizzazione è collocata in uno specifico livello della rete ed appartiene ad almeno una supply chain, ossia si approvvigiona da almeno un fornitore e serve almeno un cliente.

## 2.2 ESEMPI DI FILIERE AGROALIMENTARI

Come già sottolineato nel paragrafo precedente la modellazione e la schematizzazione della filiera agroalimentare risulta molto complessa a causa delle particolarità e delle caratteristiche specifiche di ogni comparto alimentare. Questo si traduce in una impossibilità di tracciare un modello di supply chain che abbia validità generale ma si rende necessaria una schematizzazione differente e a seconda del comparto che si sta analizzando. Può essere quindi utile andare ad analizzare alcune supply chain specifiche in modo da cogliere la complessità e la varietà di strutture che sono comunemente indicate con il concetto di filiera agro-alimentare. Un contributo importante a questo lavoro di illustrazione e classificazione è stato svolto da Brumori et al. (2004) e da Bertazzoli et al. (2010) che hanno schematizzato la struttura delle filiere di alcuni settori alimentari italiani.

Secondo gli autori la filiera più semplice è rappresentata da quella dei prodotti freschi come la frutta e la verdura: in essa infatti la fase di lavorazione e processamento risulta marginale ai fini della produzione di questi alimenti. La fase centrale è piuttosto quella di coltivazione agricola, preceduta a monte dall'input dell'industria dei sementi. La complessità di questa filiera sta principalmente nella presenza di una serie di intermediari commerciali e distributori che veicolano il prodotto dall'agricoltore al consumatore finale.

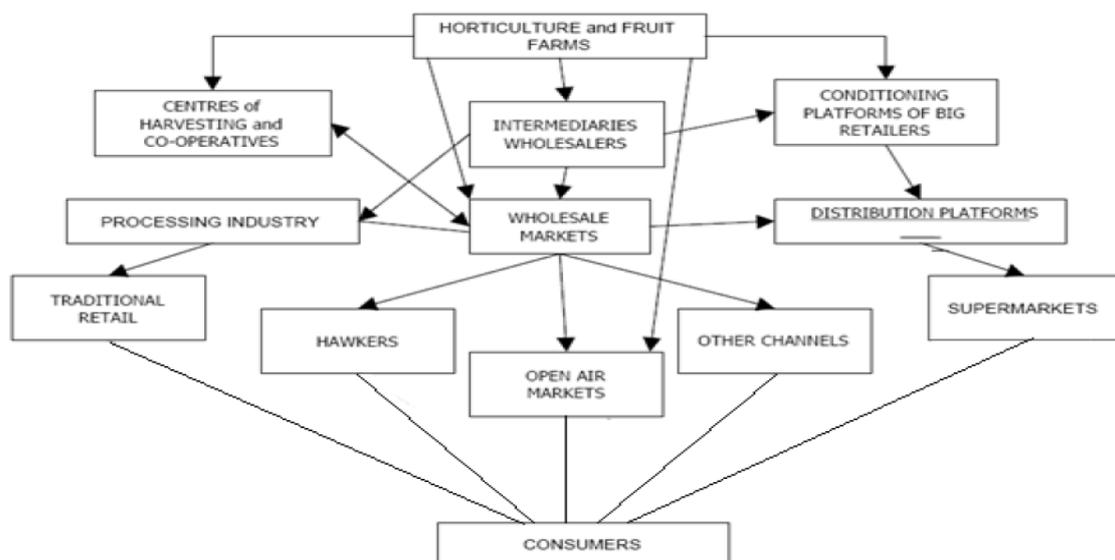
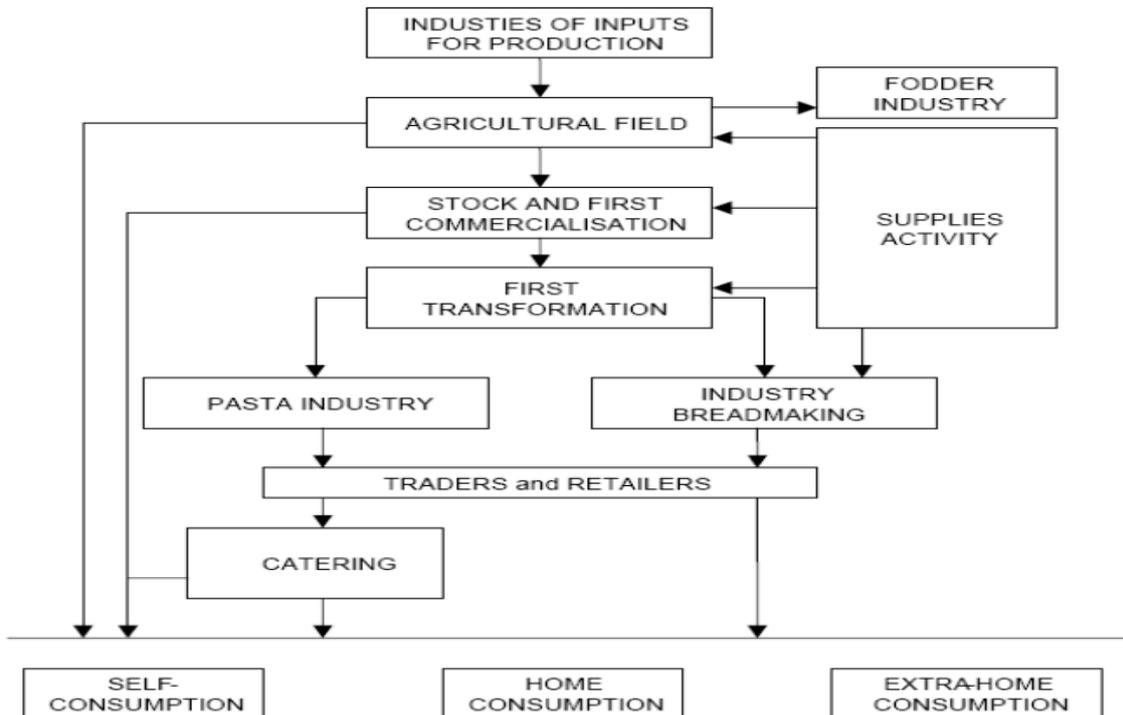


Figura 15 – La filiera della frutta e della verdura (adattato da Brumori et al., 2004)

Una seconda filiera rappresentata è quella cerealicola, la quale confluisce nell'industria dei prodotti secchi e da forno (pasta, pane, dolci etc.). Essa presenta un grado di complessità superiore a causa del peso maggiore che hanno i processi di lavorazione. Innanzitutto è presente una ramificazione a monte in quanto parte dell'output delle prime fasi viene destinato all'industria dei mangimi mentre la restante parte è indirizzata all'industria della trasformazione alimentare. In quest'ultimo caso la produzione segue una serie di passaggi tra diversi attori che si occupano della lavorazione e produzione delle farine, materie prime alla base di prodotti come pane e pasta.



**Figura 16 – La filiera cerealicola (adattato da Brumori et al., 2004)**

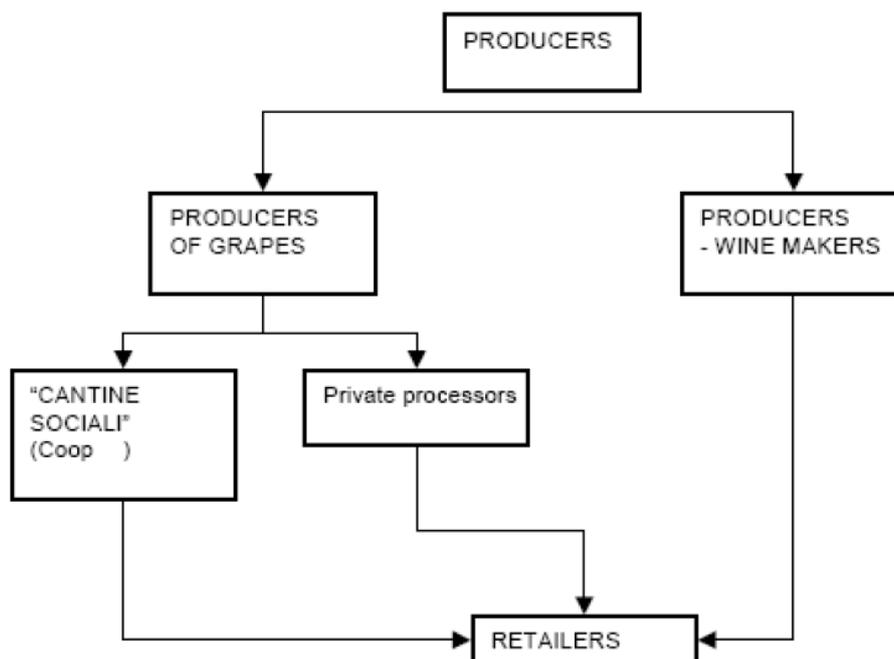
Passando invece al comparto del lattiero-caseario si può notare che il primo stadio, quello dell'allevamento, riceve in input materie prime agricole dall'industria dei mangimi; il latte viene tipicamente raccolto da degli intermediari commerciali che riforniscono le aziende casearie, le quali lavorano e processano il latte per realizzare i prodotti finiti (latte fresco e UHT, yogurt, formaggi, creme, gelati, etc.) che vengono distribuiti al mercato finale.



**Figura 17 – La filiera lattiero-casearia (Bertazzoli et al., 2010)**

Una filiera importante per il settore agroalimentare italiano è quella del vino: esso infatti è uno dei prodotti agricoli di punta del nostro paese, nonché un chiaro esempio di successo del *made in Italy*. Come si può

notare dalla figura 18 questa supply chain si distingue dalle altre per la sua lunghezza ridotta e per il numero abbastanza limitato di attori che vi operano.



**Figura 18 – La filiera del vino (adattato da Brumori et al., 2004)**

E' evidente che delle strutture così articolate necessitano di un sistema di relazioni tra gli attori altamente efficiente. Talvolta però i singoli attori cercano di sfruttare la loro posizione per ottenere dei vantaggi, creando tensioni e difficoltà all'interno della filiera. Proprio la natura delle relazioni e i comportamenti dei soggetti coinvolti sono state oggetto di approfondimento da parte delle Autorità antitrust nel corso degli anni più recenti; la necessità di una maggiore comprensione delle dinamiche concorrenziali è stata sollecitata in occasione delle ripetute fiammate inflazionistiche che, negli ultimi tre-quattro anni, hanno interessato i prodotti alimentari in tutta l'Unione Europea (Pezzoli, 2011). I principali problemi comuni a livello italiano individuati da Pezzoli (2011) sono rappresentati da:

- Pervasività e proporzionalità della regolazione: tale regolazione (come espresso nel capitolo 1), si propone obiettivi quali la stabilizzazione e la difesa dei redditi nelle fasi di crisi, il mantenimento di un certo livello di approvvigionamento, la salvaguardia del territorio e dell'ambiente ma che per raggiungerli introduce significative restrizioni concorrenziali, non sempre inevitabili. Inoltre, più ci si muove lungo la filiera, allontanandosi dalla produzione agricola, l'influenza della regolamentazione si attenua e con essa i rischi di ingiustificate distorsioni delle dinamiche concorrenziali. L'Autorità quindi è tenuta a verificare con estrema attenzione che le condotte delle imprese e l'applicazione a livello nazionale delle direttive comunitarie non comportino l'introduzione di restrizioni ulteriori a quelle strettamente necessarie per il raggiungimento degli obiettivi della Politica Agricola Comunitaria (PAC).
- Relazioni lungo la filiera e nodi concorrenziali: un secondo elemento di criticità che è possibile rintracciare in pressoché tutti i comparti è la lunghezza della filiera produttiva e distributiva. Di qui la

centralità per il settore agroalimentare delle relazioni verticali che interessano i rapporti tra i vari soggetti presenti lungo la filiera e di alcuni nodi concorrenziali che interessano alcune specifiche fasi. In un'ottica antitrust possono risultare problematiche soprattutto le relazioni che intervengono nella fase di scambio tra produttori agricoli e acquirenti-trasformatori, dove generalmente si riscontra un forte squilibrio di potere contrattuale tra la produzione agricola frammentata e i trasformatori industriali, attivi su mercati maggiormente concentrati ma esposti a significative pressioni concorrenziali. Nella fase di scambio tra trasformatori di prodotti alimentari e distributori, la centralizzazione degli acquisti da parte della Grande Distribuzione Organizzata se da un lato ha costituito un contrappeso al potere contrattuale dei grandi gruppi nazionali e multinazionali, dall'altro ha compresso fortemente i margini dei fornitori di minori dimensioni. Una domanda concentrata, tuttavia, diventa un problema in termini di concorrenza soprattutto se si riflette in un'analoga concentrazione sui mercati dove l'acquirente diventa venditore, ostacolando così il trasferimento al consumatore finale di almeno parte delle migliori condizioni di acquisto ottenute. In questa fase della filiera problemi di natura concorrenziale possono sorgere anche in ragione delle modalità con le quali i produttori di generi alimentari riescono a trasferire gli incrementi del costo delle materie sulle fasi più a valle.

- Lunghezza della filiera: gli elementi di criticità possono essere rintracciati negli incrementi di prezzo che un prodotto subisce lungo la catena del valore e nelle inefficienze legate sia alla lunghezza della catena distributiva che alle caratteristiche di diverse fasi di scambio. Un esempio di quest'ultimo caso si può notare nel comparto ortofrutticolo in cui la catena distributiva risulta eccessivamente lunga (in media si hanno 2,5 intermediazioni tra produzione e consumo finale) con il risultato che i prezzi finali sono in media superiori del 200% rispetto ai prezzi della produzione. Questi valori riguardano sia la distribuzione tradizionale che la GDO; infatti per quest'ultima l'esigenza di garantire continuamente l'offerta di un'ampia gamma dei prodotti a prescindere dalle stagioni, oltre che l'esigenza di standard qualitativi elevati, costringono a intrattenere rapporti di lunga durata con i fornitori e a rinunciare alle opportunità giornalmente offerte dai mercati all'ingrosso.

### **2.3 PRINCIPALI ATTORI DELLA FILIERA AGROALIMENTARE**

Come già discusso nel paragrafo precedente la supply chain agroalimentare è composta da un numero molto alto di attori, con un grado di interconnessioni a monte e a valle che fanno assomigliare la supply chain maggiormente ad un network che ad una catena. Tuttavia, come accennato nel paragrafo 2.1, è possibile individuare tre attori principali: i produttori agricoli, le imprese che fanno parte dell'industria alimentare e quelle che appartengono al settore distributivo. E' grazie a questi attori che è possibile dividere la filiera nelle tre macrofasi rappresentate in figura 11. L'obiettivo di questo paragrafo è di

analizzare più nel dettaglio le caratteristiche di questi attori a cui, seppur brevemente, si è già accennato nel paragrafo 1.3. Prima dell'analisi è utile mantenere ancora una visione d'insieme in modo da individuare le caratteristiche di prodotto e processo che caratterizzano ognuna di questa macrofase:

Stadio della filiera	Caratteristiche di prodotto e processo
Tutti gli stadi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vincoli legati alla durata della vita, alla qualità e alla freschezza dei prodotti</li> <li>• Progressivo deterioramento dei cibi lungo la filiera</li> </ul>
Produttori agricoli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempi di produzione molto lunghi</li> <li>• Stagionalità delle produzioni</li> </ul>
Industria alimentare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta variabilità nelle quantità e nella qualità dei prodotti agricoli in input</li> <li>• Sistemi di produzione capital-intensive, capaci di realizzare volumi elevati ma poco flessibili al mix</li> <li>• Necessità di garantire la tracciabilità dei lotti di prodotto per motivi di sicurezza e di qualità degli alimenti</li> <li>• Necessità di svolgere accurati test per il controllo della qualità, con conseguente allungamento del lead-time</li> </ul>
Grossisti e retailer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stagionalità dei prodotti richiede il ricorso a fornitori localizzati in diverse parti del mondo</li> <li>• Necessità di mezzi di trasporto e di magazzini condizionati</li> </ul>

**Tabella 6 – Caratteristiche di prodotto e processo della filiera (adattato da Vlajic et al., 2008)**

### 2.3.1 Produttori agricoli

Le attività della produzione agricola comprendono principalmente la produzione di raccolti e l'allevamento di bestiame. L'output di queste attività viene venduto alle industrie alimentari di trasformazione, eccezion fatta per una piccola parte che è destinata al consumo interno. L'approvvigionamento dai produttori agricoli viene però effettuato anche da dettaglianti, consumatori finali e altre forme di mercato; si parla in questo caso di vendita diretta. I principali cambiamenti all'interno di questa fase della filiera derivano dalla riforma della politica agricola comune (PAC) che, come evidenziato nel paragrafo 1.4, ha portato ad un disaccoppiamento degli incentivi agli agricoltori dai relativi livelli di produzione comportando il superamento delle vecchie garanzie di mercato. La conseguenza è stata una generale tendenza fra i produttori agricoli alla diversificazione: un'impresa agricola che decide di concentrarsi sulle sole attività produttive dell'agricoltura tradizionale rischia infatti di perdere opportunità di valorizzazione dei fattori di produzione e di trovarsi penalizzata dal punto di vista economico. Così il campo di iniziativa degli imprenditori agricoli si è ampliato lungo tre direttrici principali: l'approfondimento, l'allargamento e il riposizionamento (Van der Ploeg et al., 2002). La prima direzione comprende tutte le innovazioni di prodotto o di processo e le attività integrate a monte e a valle della agricoltura tradizionale. Degli esempi sono le produzioni tipiche e di qualità, una nuova varietà di prodotto data dall'agricoltura biologica ma anche l'utilizzo di nuove forme di organizzazione collettiva dell'offerta (ad esempio i gruppi di offerta) e tutte le iniziative che mirano alla costituzione di filiere corte tra produzione e consumo (vendita diretta,

mercati contadini etc.). Con il termine allargamento si intende invece tutte quelle attività di produzione o di servizio che si affiancano parallelamente all'attività agricola propriamente detta. Esse sono rivolte a rispondere a nuovi bisogni di mercato e a fornire servizi di interesse collettivo; degli esempi tipici sono l'agriturismo, una maggiore diversificazione della produzione e una maggiore gestione del paesaggio. Infine il riposizionamento concerne tutte le attività esterne a quella agricola, ma integrate e complementari con essa nell'ambito rurale. L'obiettivo è quello di fornire nuove occasioni di impiego ai fattori di produzione e opportunità di reddito integrative all'agricoltore. Rientrano in quest'area le attività svolte dall'azienda agricola di tipo artigianale, di carattere artistico o culturale oppure di natura commerciale e turistica.

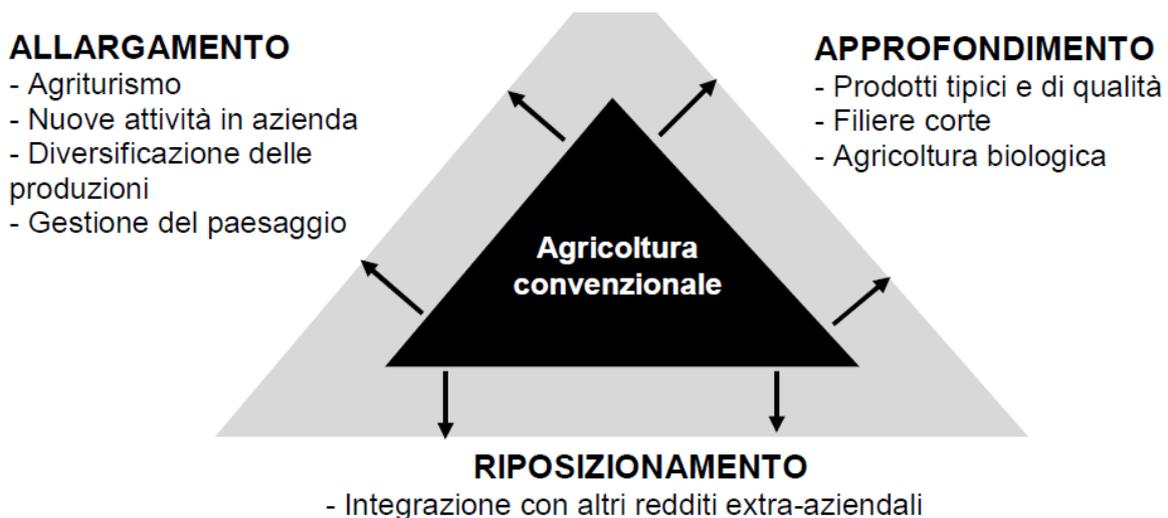


Figura 19 – Il triangolo del valore dell'agricoltura diversificata (adattato da Van der Ploeg et al., 2002)

### 2.3.2 Industria della trasformazione alimentare

L'industria alimentare è un settore molto eterogeneo che comprende svariate attività come la raffinazione (zucchero), la macinatura (cereali), la pulizia, il taglio e l'essiccazione (frutta e verdura) e la macellazione (carne). La sua ampiezza è elevata anche a livello di reddito generato e di occupazione: in Italia ad esempio l'industria alimentare costituisce il secondo settore manifatturiero del paese dopo quello meccanico (dati Federalimentare).

Nel corso degli ultimi decenni l'industria alimentare, soprattutto quella europea, ha subito cambiamenti molto profondi: Moresi et al. (2008) hanno provato a tracciarne una sorta di evoluzione storica. Negli anni Settanta lo scopo principale per le industrie del settore era il miglioramento dei processi manifatturieri e le relative efficienze, in modo da passare da processi produttivi discontinui a continui con un conseguente miglioramento dell'affidabilità e dell'efficienza energetica degli impianti oltre che una riduzione di residui e scarti. Quindi, in sintesi l'obiettivo era quello di massimizzare la profittabilità dei processi produttivi, il cosiddetto *make*.

A partire dagli anni Ottanta, in seguito allo sviluppo della ristorazione collettiva, l'industria alimentare si è focalizzata sui cosiddetti servizi (*service*). Si sono quindi diffusi i prodotti *ready-to-eat*, ossia i surgelati da

rinvenire in padella, i refrigerati da scaldare nel forno a micro-onde e altri prodotti freschi come le insalate pronte da condire o le macedonie di frutta.

Si è giunti poi, nei tardi anni Novanta, alla delineazione del *Care business* in cui, invece di preparare una categoria di prodotti o di fornire un dato servizio, si provvede ad un insieme comprensivo di prodotti e servizi, i quali possono essere proposti da uno o più partner, ma che vengono assemblati in un unico blocco; un esempio lampante è l'insieme macchina più cialda per il caffè espresso. Queste nuove modalità di consumo sono state indotte dall'aumento generalizzato della conservazione frigorifera, dalla forte crescita della ristorazione collettiva e dalla diversificazione della dieta da parte dei consumatori.

Guardando invece alle minacce per le imprese della trasformazione alimentare, la principale è senza dubbio costituita dalla crescente pressione competitiva esercitata dal mondo della distribuzione alimentare, con la diffusione delle cosiddette *private labels*. Non a caso i comparti alimentari con i margini economici più favorevoli sono quelli più prossimi al cliente finale; essi vengono definiti come comparti della seconda e terza trasformazione e sono caratterizzati da un maggior potenziale di elaborazione della merce finale e caratterizzati da un maggiore valore aggiunto (Moresi et al., 2008).

### 2.3.3 Distribuzione e retailing

Il settore della distribuzione è il principale sbocco per i prodotti alimentari nonché l'ultimo anello della filiera agroalimentare, il che comporta un contatto diretto con il consumatore finale. Si possono individuare diverse forme di distribuzione, in particolare:

- Distribuzione tradizionale: è la distribuzione al dettaglio; essa è caratterizzata dalla presenza di piccoli negozi, in cui il cliente non ha la possibilità di servirsi direttamente dagli scaffali, ma è costretta a rivolgersi al personale del negozio.
- Distribuzione moderna: è rappresentata da imprese che operano con strutture di ampia dimensione, praticando tecniche di vendita avanzate e disponendo di vari assortimenti di merci. Rispetto a quella tradizionale, nella distribuzione moderna i punti vendita sono a libero servizio, la merce è direttamente accessibile al consumatore che può servirsi automaticamente dagli scaffali. E' poi possibile una ulteriore suddivisione in Grande Distribuzione Organizzata (GDO), Distribuzione Organizzata e Gruppi Indipendenti. La GDO comprende le grandi catene al dettaglio (ad esempio Coop, Carrefour ed Esselunga), con un'unica proprietà dei punti di vendita e una gestione centralizzata delle funzioni di acquisto, marketing, organizzative ed amministrativo-finanziarie. La seconda categoria, la Distribuzione Organizzata, comprende invece i gruppi di acquisto e le unioni volontarie; in particolare i primi sono associazioni tra soli grossisti e dettaglianti finalizzate ad ottenere condizioni di approvvigionamento più favorevoli, in cui però ciascuno degli attori mantiene una propria autonomia giuridica e patrimoniale (ad esempio Conad). Le unioni volontarie sono invece caratterizzate dalla presenza di un grossista che si associa ad un certo numero di dettaglianti sotto un insegna comune (la più diffusa è la Despar) in modo

da poter sfruttare economie di approvvigionamento e servizi comuni per la gestione dell'assortimento, delle promozioni e degli spazi espositivi. Infine i Gruppi Indipendenti sono i punti vendita moderni (ipermercati, supermercati etc.) che non appartengono a gruppi di catene al dettaglio né alla distribuzione organizzata; sono quindi catene che operano con un modesto numero di punti vendita in un contesto prevalentemente locale.

E' indubbio che il sistema distributivo sia stato caratterizzato negli ultimi decenni più di tutte le altre fasi da un forte processo di innovazione: tale evoluzione si è concretizzata nell'introduzione e nello sviluppo di nuove tecnologie dell'informazione e nuove e più efficienti forme di organizzazione di trasferimento del prodotto all'interno delle differenti catene di approvvigionamento dei prodotti agroalimentari (Green et al., 2009). Il processo di innovazione si costituisce in particolare di tre tappe fondamentali secondo Green et al. (2009):

- **Centralizzazione degli acquisti:** questo processo è stato spinto dalla necessità di ridurre i costi di approvvigionamento e, quindi, i prezzi al consumo in modo da aumentare la domanda. Tutto ciò si è tradotto in una ricerca di miglioramento della capacità negoziale da parte della distribuzione con lo scopo di ottenere prezzi di acquisto unitari migliori da parte dei fornitori. Il risultato è stato la nascita dei centri d'acquisto (imprese aventi come core business la scelta dei fornitori, la contrattazione e l'organizzazione delle transazioni commerciali): attraverso di esse le insegne della grande distribuzione sono riuscite ad aumentare la propria capacità competitiva esternalizzando la funzione di organizzazione degli acquisti. In particolare i sistemi di acquisto si contraddistinguono da due fasi: l'abilitazione dei fornitori e la trasmissione degli ordini.
- **Organizzazione logistica:** il processo d'innovazione ha portato, a partire dagli anni Ottanta, a separare l'organizzazione logistica da quella della contrattazione; si è infatti avuto un passaggio di responsabilità in capo a soggetti terzi, solitamente aziende di trasporto. Gli effetti sulla filiera sono stati la perdita di centralità nell'approvvigionamento dei punti vendita e dei mercati all'ingrosso e la nascita e lo sviluppo di piattaforme logistiche (esse hanno il compito di ridurre i costi relativi al trasferimento fisico e razionalizzare i tempi di movimentazione delle merci). I cambiamenti introdotti nelle funzioni di movimentazione dei prodotti all'interno della catena dell'offerta hanno permesso la realizzazione anche nel sistema agroalimentare di un sistema di approvvigionamento *just in time* dei punti vendita. Per gestire tutte le informazioni, nella logica del *just in time*, i canali gestiti dalle centrali di acquisto si sono evolute verso una logica di scambio elettronico di dati (sistema Edi), e hanno sviluppato nuovi sistemi di organizzazione delle relazioni all'interno dei canali, denominati supply chain management o sistema Ecr (Efficient Consumer Response). Tutto questo ha portato ad un crescente aumento delle necessità informatiche nell'ambito delle attività di commercializzazione.
- **Organizzazione delle informazioni:** per incidere sull'efficienza generale della filiera le attività delle differenti imprese devono essere coordinate tra loro al fine di funzionare in una logica *just in time* per

rifornire i punti di vendita finali. In questo senso uno dei principali problemi delle imprese di distribuzione è la necessità di amministrare grandi masse di informazioni sia in relazione ai fornitori che ai clienti finali (Shapiro e Varian, 1999). La distribuzione può decidere di condividere una parte di questa informazioni con i fornitori così da permettere un approvvigionamento più rapido ed adeguato dei punti di vendita. Si stanno quindi sempre più sviluppando soluzioni di gestione delle informazioni che utilizzano come piattaforma comune internet: degli esempi sono l'*e-procurement* e i *marketplace*. Con queste innovazioni è stato possibile passare a una nuova logica di gestione della filiera, denominata *e-supply chain management* (e-SCM).

Centrale all'interno del governo della supply chain è stato il rapporto tra industria alimentare e distribuzione che, per parecchio tempo, ha visto la prima nel ruolo di *channel leader* grazie alla sua capacità di pianificazione strategica in termini di analisi e comprensione del mercato, di attivazione e stimolazione della domanda e di gestione dei canali di distribuzione (Giacomazzi, 2002). Oggi questo rapporto si è invertito: la distribuzione ha superato l'industria alimentare nel ruolo di leader della filiera rappresentando non solo un cliente per le imprese della trasformazione ma anche un concorrente. Questa inversione è stata possibile, da un lato, grazie alla crescente concentrazione degli attori della GDO e, dall'altro, a causa della continua frammentazione delle aziende produttrici. In sostanza, come afferma Dobson (2003), le catene distributive grandi sono cresciute ancora di più e di conseguenza le più piccole sono state schiacciate; a riprova di questo fatto Lang (2003) mostra che, nel periodo che va dal 1993 al 1999, la concentrazione dei migliori 10 retailers in Europa è cresciuta del 24,9% mentre la quota di mercato delle catene più in fondo alla classifica delle top 50 europee è diminuita del 72,2%. Altro dato che esprime bene questa tendenza è l'incremento della quota di mercato dei migliori 10 retailers che nel 2010 è passata dal 37% al 60%. Questo processo di concentrazione è stato favorito anche dalle molte acquisizioni e fusioni che negli ultimi anni hanno caratterizzato la distribuzione alimentare. A livello di supply chain questo ha comportato, secondo Musso e Riso (2009), diversi cambiamenti che hanno consegnato la leadership della filiera ai distributori a seguito dell'aumento del loro potere contrattuale verso i fornitori e dell'introduzione di ulteriori norme sulla tracciabilità degli alimenti che hanno favorito processi di ricostituzione delle filiere con un rafforzamento della posizione del distributore. Un altro fattore da considerare è l'aumento della diffusione dei prodotti a marchio commerciale, ossia le *private labels*. Infine non va dimenticato che gli attori della distribuzione tendono a ricercare filiere brevi in modo da poter godere di margini maggiori e di politiche di marketing più adatte al proprio business. Il "rovescio della medaglia" è che la forte posizione di potere all'interno della filiera agroalimentare ha esposto maggiormente la distribuzione alle pressioni dei consumatori: agli occhi di quest'ultimi la responsabilità sociale del distributore appare difficilmente scindibile dall'attività di business e quindi assolutamente necessaria per il mantenimento della competitività. L'adozione di una politica di sostenibilità comporta per le catene distributive sicuramente maggiori costi ma anche una serie di vantaggi come la possibilità di differenziarsi dai competitors e di

rafforzare l'immagine aziendale, lo sfruttamento del fenomeno del passaparola da parte dei clienti motivati e fidelizzati oppure il miglioramento dei rapporti con i dipendenti e il rafforzamento del loro senso di appartenenza all'organizzazione.

## 2.4 ELEMENTI DI CRITICITA' DELLE FILIERE AGROALIMENTARI

Come già fatto nel capitolo 1, il paragrafo conclusivo di questo capitolo vuole analizzare le principali problematiche e gli elementi di criticità che connotano le filiere agroalimentari italiane e non. Questi fenomeni hanno trasformato negli ultimi anni la struttura delle supply chains e il comportamento degli attori al loro interno; è utile perciò analizzare questi aspetti per poter comprendere come le imprese si siano organizzate per fronteggiare questi cambiamenti. Gli effetti delle strategie messe in piedi dalle organizzazioni all'interno della agri-food supply chain sono improntate ad un'ottica di *supply chain management* e di governo della filiera; anzi è proprio dall'analisi di criticità come queste che è possibile tracciare una evoluzione della governance che si stabilirà nei prossimi anni nel settore agroalimentare. Nel dettaglio verrà analizzata prima la problematica della gestione delle filiere agroalimentari e della loro complessità, si passerà poi ad analizzare gli impatti causati dai fenomeni di globalizzazione e localizzazione e il grande problema della distribuzione del valore lungo la filiera (in questo caso il focus sarà su quella italiana).

### 2.4.1 Gestione della filiera

Il paragrafo 2.2 ha evidenziato come all'interno del settore agroalimentare esistano supply chains molto diverse tra di loro sia in termini di ampiezza "orizzontale" che "verticale"; questa ramificazione e la conseguente complessità è data dal fatto che i prodotti agroalimentari sono per loro natura delicati e soggetti a variabilità e la loro qualità e sicurezza è un tema particolarmente critico visto l'impatto sulla salute delle persone. Risulta quindi fondamentale l'importanza giocata da fattori come la qualità, la sicurezza alimentare e la variabilità indotta da una serie di fattori naturali come le condizioni meteorologiche (Salin, 1998). Altri elementi di criticità dal punto di vista della gestione della supply chain sono la limitata *shelf-life*, l'imprevedibilità della domanda e la variazione dei prezzi. Tutti questi fattori generano incertezza, la quale deve essere analizzata e gestita dagli attori della filiera. Van der Vorst et al. (1998) in particolare hanno individuato come principali fonti di incertezza le seguenti variabili: l'orizzonte di previsione degli ordini, i dati e le informazioni in input ai processi decisionali e amministrativi e l'incertezza intrinseca della domanda sia all'interno del processo che nella fornitura. Per orizzonte di previsione degli ordini si intende l'intervallo di tempo tra l'invio di un ordine e la ricezione dell'ordine successivo, che può essere ulteriormente scomposto in un lead time di esecuzione dell'ordine e in periodo di vendita

dell'ordine, durante il quale la quantità ordinata precedentemente deve essere sufficiente a coprire la domanda. All'aumentare dell'orizzonte di previsione degli ordini, e quindi al diminuire della frequenza di consegna e al crescere dei lead time, l'incertezza da gestire in fase di pianificazione è superiore (Van der Vorst et al., 1998).

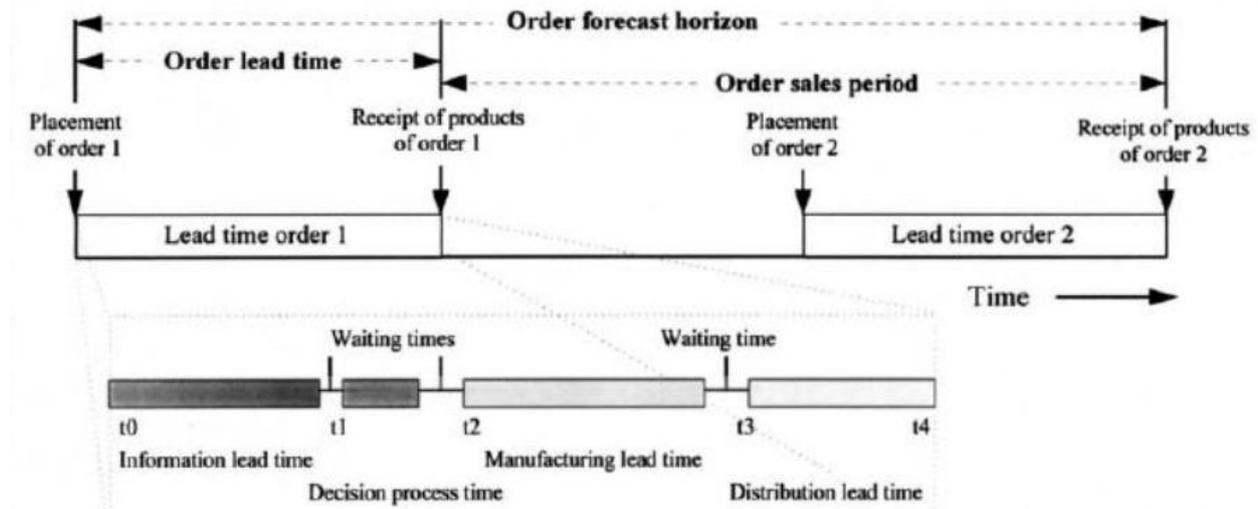


Figura 20 – Finestra temporale del ciclo d'ordine (Van der Vorst et al., 1998)

La seconda fonte di incertezza è relativa ai dati in input al processo decisionale: non solo la loro disponibilità e la loro trasparenza informativa sono incerti, ma anche la puntualità e l'applicabilità dei dati rispetto alla decisione da prendere e la definizione dei dati necessari sono elementi critici. Ulteriore incertezza è indotta dall'organizzazione del processo decisionale stesso, vincolato da politiche aziendali e influenzato dalla componente umana. Mentre queste prime tre fonti di incertezza sono fortemente presenti nel Supply Chain Management di qualsiasi filiera, l'ultima fonte di incertezza, relativa al prodotto, alla domanda e alla fornitura, è un elemento particolarmente critico per i beni alimentari. Pur conoscendo la domanda media, ci sono sempre variazioni dovute a fattori difficilmente imprevedibili come il cambiamento delle condizioni climatiche o l'orientamento delle preferenze dei consumatori. L'incertezza intrinseca sul processo può derivare da fluttuazioni nell'output di processo e nei tempi di produzione dovuti alla variazione della produttività, alla delicatezza e deperibilità dei prodotti e altre cause. Infine anche la fornitura è soggetta ad una serie di variabilità imprevedibili legate a naturali variazioni di qualità, *pattern* stagionali, condizioni meteorologiche e così via. Riducendo e controllando, attraverso un' opportuna gestione della supply chain, queste fonti di incertezza è possibile raggiungere migliori performance di filiera (Van der Vorst et al., 1998).

Sempre Van der Vorst insieme ad altri autori ha pubblicato nel 2001 un articolo che analizzava il design della filiera agroalimentare e la gestione dell'incertezza della domanda attraverso il concetto dei punti di disaccoppiamento (*Decoupling points*). In particolare Van der Vorst et al. (2001) ne considerano tre:

- *CODP (Customer Order Decoupling Point)*: questo punto indica il livello della filiera in cui si ha un passaggio da imprese che portano avanti un'ottica *demand-driven* (finalizzata a soddisfare gli ordini dei

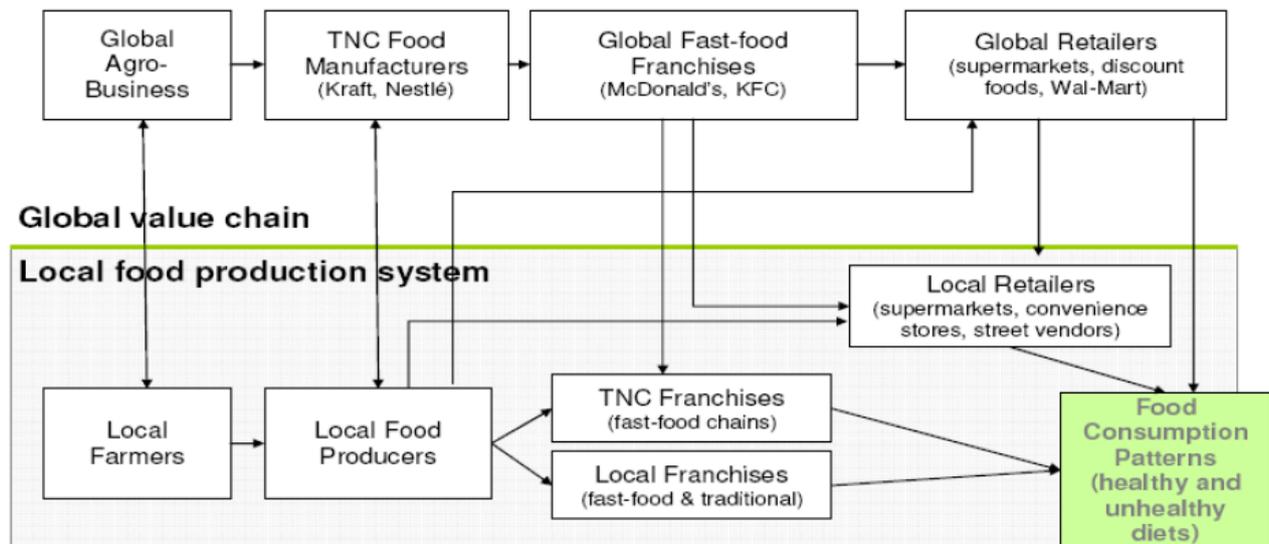
clienti) e quelle che hanno invece una strategia *forecast-driven* (legata quindi alle previsioni di vendita). Questo aspetto è fondamentale per capire fino a che punto la domanda reale sia visibile risalendo la supply chain (Mason-Jones e Towill, 1999)

- *IDP (Information Decoupling Point)*: questo punto rappresenta il livello più a monte della filiera in cui le informazioni sulla domanda reale del consumatore finale penetra. Analogamente al CODP, le fasi a monte di questo punto sono connotate da una logica *forecast-driven* mentre quelle a valle da una logica *demand-driven*. L'idea di base è che il IDP sia collocato più a monte possibile lungo la filiera (Christopher e Towill, 2000).
- *MDP (Material Decoupling Point)*: esso si riferisce al livello della filiera in cui le scorte strategiche possono essere mantenute nella forma più generica possibile. In questo modo è possibile ritardare le fasi in cui si ha la differenziazione dei prodotti con il vantaggio di avere una maggiore flessibilità di mix (Christopher e Towill, 2000).

La collocazione strategica di questi punti viene applicata alla filiera del pollame olandese con lo scopo di individuare la collocazione migliore di questi punti di disaccoppiamento dal punto di vista strategico. In particolare per quanto riguarda il MDP gli autori propongono di collocarlo nella fase intermedia della filiera, ossia quello della trasformazione alimentare; la collocazione esatta può essere prima della fase di etichettatura oppure prima della fase di packaging. Per quanto riguarda il IDP gli autori ipotizzano due soluzioni: una che consiste nella collocazione al livello della fase di trasformazione oppure una seconda ancora più a monte di questa fase.

### 2.4.2 Globalizzazione e localizzazione

Le reti e le filiere agro-alimentari, che tendevano una volta ad essere caratterizzate da autonomia e indipendenza degli attori, si sono rapidamente mosse verso sistemi interconnessi globalmente con un'ampia varietà di relazioni complesse. I nuovi modelli di consumo, il ruolo dominante della distribuzione moderna, la crescente pressione legislativa internazionale sull'assetto organizzativo delle filiere ed il progresso tecnologico rappresentano alcuni dei più importanti fattori sovranazionali che condizionano il comportamento delle aziende agroalimentari. Allo stesso tempo, però, una vasta gamma di strategie adottate dagli operatori risulta essere strettamente dipendente dal contesto locale in cui si collocano le attività produttive e distributive (Mancini, 2010). Si ha quindi un'intersezione tra i processi in atto di globalizzazione e localizzazione. L'analisi condotta da Gereffi e Christian (2009), mette in luce questa interazione tra supply chain globali e locali.



**Figura 21 – Interazione tra supply chains globali e locali (Gereffi e Christian, 2009)**

Per quanto riguarda il tema della globalizzazione si può notare che i prodotti con elevati livelli di servizi incorporati sono spesso il risultato di una filiera produttiva geograficamente complessa in cui l'attività agricola e le prime fasi di trasformazione delle materie prime avvengono nei Paesi di origine mentre i processi che incorporano la maggior parte del valore aggiunto si svolgono vicino ai mercati al consumo. I bassi costi di produzione, le favorevoli condizioni climatiche, la velocità dei trasporti e la crescente capacità delle economie emergenti di alcuni Paesi di produrre nella quantità e qualità richieste dai gruppi industriali e dalle catene distributive occidentali determinano quindi la separazione spaziale tra le aree produttive e i mercati al consumo. Questo processo di delocalizzazione internazionale può avvenire tramite diversi processi di integrazione, orizzontali o verticali, a seconda che si scelga di replicare in diversi contesti geografici la struttura produttiva della casa madre, attraverso l'investimento diretto estero, oppure si scelga di frammentare e dislocare, mediante rapporti di subcontratto o di subfornitura, in ambiti geografici separati (Mancini, 2010). Caratteristica particolare per quanto riguarda l'integrazione orizzontale risulta essere il fatto che viene mantenuto un elevato livello di indipendenza del management delle unità produttive acquisite per permettere la definizione delle strategie più efficaci nella valorizzazione delle risorse locali. L'integrazione verticale si caratterizza, invece, per la presenza di rapporti di fornitura regolati contrattualmente che si stanno sostituendo agli accordi spot. Anche nella filiera agroalimentare è presente il fenomeno dell'*offshoring* in cui non vi è più solo il tradizionale scambio di beni completi ma piuttosto dei vari compiti necessari alla produzione di quei beni.

Considerazioni differenti possono essere fatte per il fenomeno della localizzazione; le produzioni in questo caso hanno come tratto distintivo il radicamento al territorio e l'indirizzo verso attività che valorizzino le risorse specifiche (naturali, sociali e ambientali) e gli attori locali coinvolti. Il risultato è la formazione di un modello che, nell'ambito del territorio, si interfaccia con altri sistemi presenti in modo da creare un patrimonio comune del territorio e della comunità di produttori e di altri attori che in esso vivono (Mancini,

2010). Il fenomeno della localizzazione non si limita solo alla produzione ma coinvolge anche il settore distributivo: il km zero, gli spacci aziendali e il mercato degli agricoltori costituiscono solo alcune manifestazioni di questa tendenza. Un fenomeno connesso alla localizzazione è stata la nascita dei cosiddetti *Alternative Agro-Food Networks*. Queste reti sono definite da Goodman (2003) come le nuove reti di produttori, consumatori e altri attori che sono alternative alla standardizzazione industriale dell'offerta alimentare. Le loro caratteristiche sono riassunte nella tabella 7.

Criticità a cui rispondono	Fattori chiave	Possibili configurazioni
Difficoltà economiche delle PMI	Fiducia	Vendita diretta in azienda
Omologazione dei gusti e dei consumi	Condivisione informazioni sui costi operativi	Distributori automatici
Nuove esigenze dei consumatori	Qualità e stabilità relazioni cliente-fornitore	Farmer's market
Settore capital-intensive	Affidabilità	Spacci e punti di vendita collettivi
	Onestà e trasparenza	Vendita per corrispondenza
	Esistenza di comunicazioni dirette	Commercio elettronico
	Rapporto di potere bilanciato	

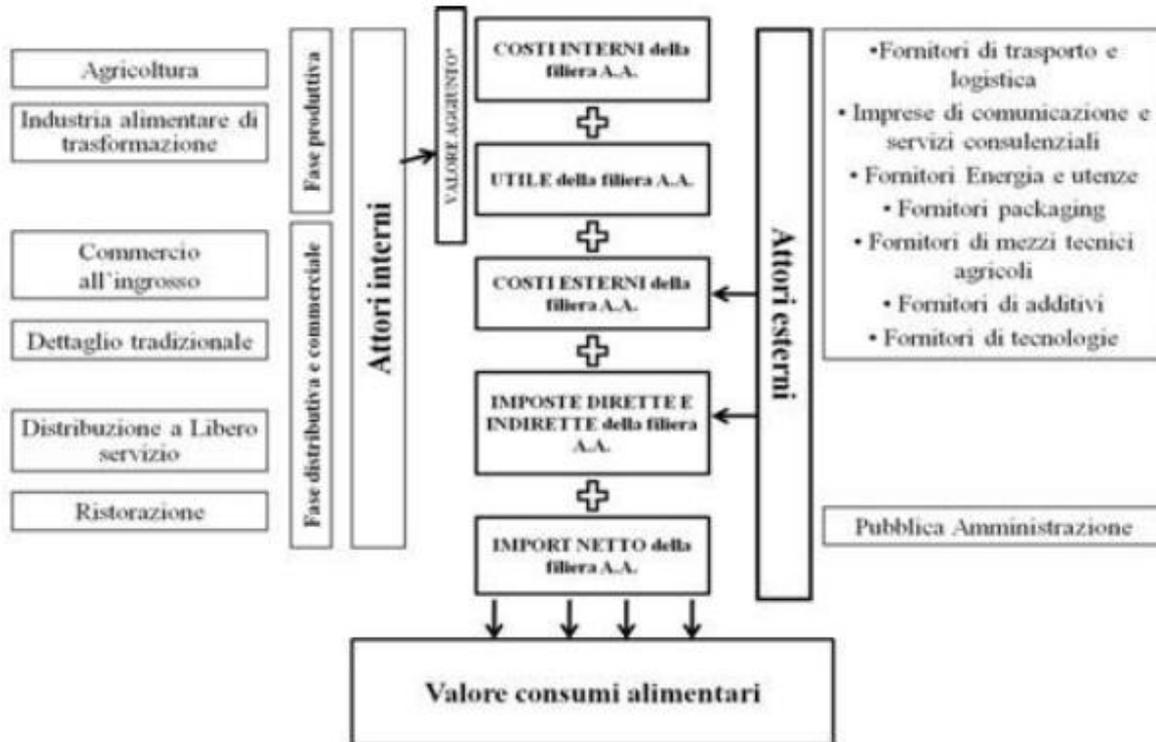
**Tabella 7 – Caratteristiche dei Alternative Agro-Food Networks**

I fattori che spingono all'adozione di queste nuove forme di organizzazione della filiera possono essere riassunti nei seguenti tre driver:

- Vicinanza geografica degli attori della supply chain: i benefici attesi sono la riduzione dei costi di trasporto, una maggiore integrazione operativa, una maggior condivisione e trasferimento di conoscenza, una miglior conoscenza del mercato e una maggiore flessibilità e produttività.
- Disintermediazione: si intende la riduzione del numero di attori e/o stadi della filiera. Questo permette da un lato al consumatore di acquistare prodotti ad un prezzo inferiore, dall'altro al produttore di ottenere profitti maggiori e assicurarsi una maggiore visibilità sulla filiera.
- Trasparenza informativa: comprende sia la visibilità sui prodotti che sui processi. Il risultato è una maggiore visibilità lungo la filiera attraverso la richiesta di certificazioni ai fornitori o l'implementazione di sistemi di tracciabilità.

**2.4.3 La distribuzione del valore nella filiera agroalimentare italiana**

Il tema di come si distribuisce il valore generato nella filiera agroalimentare tra gli operatori che vi partecipano è costantemente d'attualità, non solo nell'analisi economica di settore, ma anche e soprattutto nell'analisi dei policy maker (Zaghi e Bono, 2011). Nel 2011, secondo i dati Istat, la filiera agroalimentare ha generato 215,6 mld € di acquisti alimentari, 142,5 relativi a consumi domestici e 73,1 riguardanti consumi fuori casa. Su questi dati Nomisma ha realizzato uno studio per comprendere dove confluisce questo valore tra gli attori della filiera. La loro rappresentazione della filiera agroalimentare italiana è stata la seguente:



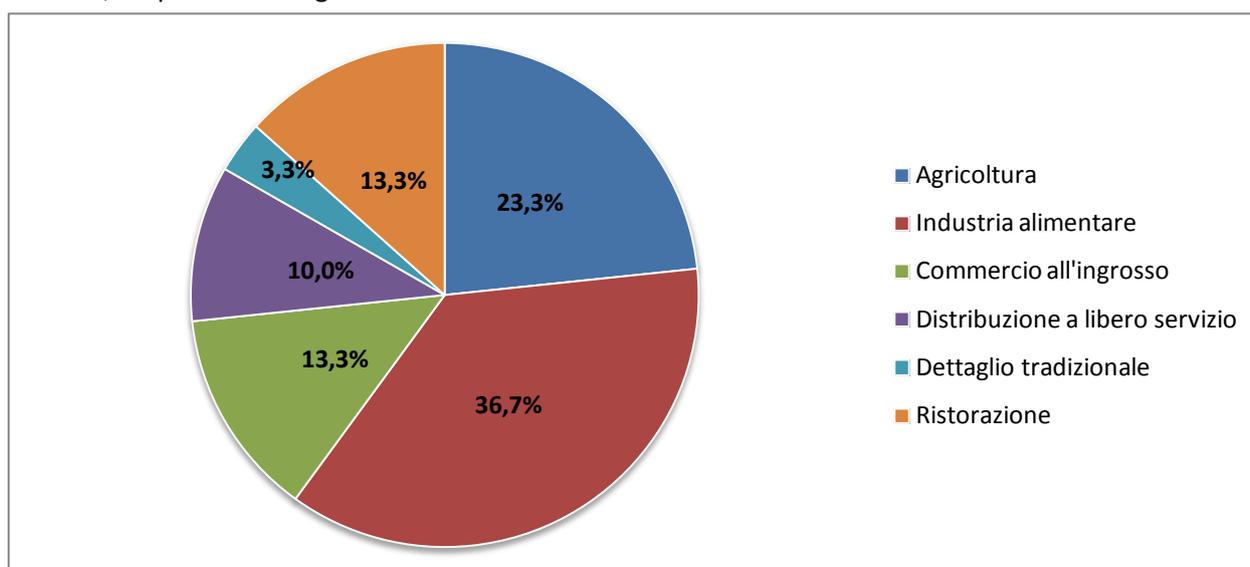
**Figura 22 – La creazione di valore nella filiera agroalimentare (adattato da Nomisma, 2009)**

In particolare gli autori fanno una distinzione tra attori interni ed esterni alla filiera. I primi sono le aziende agricole, quelle dell'impresa alimentare e quelle appartenenti alla fase distributiva e commerciale mentre per attori esterni si intendono i fornitori di mezzi tecnici per l'agricoltura, di additivi, ingredienti e preparati per l'industria alimentare, di energia elettrica e altri servizi, di trasporti, di comunicazione e promozione, di tecnologie e beni strumentali e la pubblica amministrazione. La ripartizione del valore tra i vari attori della filiera agroalimentare italiana e il livello di efficienza della stessa dipende non solo dalla tipologia di relazioni esistenti tra i diversi operatori ma anche dalla numerosità dei medesimi nonché da alcune altre caratteristiche strutturali, tra cui: un'estrema polverizzazione dell'offerta produttiva, un grado di concentrazione nella fase distributiva/commerciale non ancora allineato ai principali paesi europei, la dipendenza dall'estero per molte produzioni agroalimentari, la tipologia dei prodotti alimentari consumati e i modelli di consumo della popolazione (Zaghi e Bono, 2011). Andando ad analizzare poi le voci in cui si può scomporre il valore finale dei consumi alimentari, esse sono:

Voci	Impatto %
<b>Costi interni di filiera</b>	<b>54%</b>
Costo del lavoro	38%
Costo del capitale (ammortamenti)	11%
Costo dei finanziamenti (oneri finanziari)	5%
<b>Costi esterni alla filiera</b>	<b>27%</b>
Packaging	8,5%
Trasporto e logistica	5,7%
Costi promozionali	5%
Mezzi tecnici agricoli	1,2%
Energia e utenze	3,7%
Altro	2,9%
<b>Imposte</b>	<b>12%</b>
Dirette (imposte sul reddito)	2%
Indirette (IVA, accise, etc.)	10%
<b>Importazioni netti di produttori agricoli e alimentari</b>	<b>4%</b>
<b>UTILE DI FILIERA</b>	<b>3%</b>

**Tabella 8 – Ripartizione del valore dei consumi alimentari italiani (adattato da Nomisma, 2009)**

L'utile di filiera, pari quindi al 3% del valore generato dai consumi italiani, è il valore che rimane agli azionisti e imprenditori di tutti i passaggi della supply chain. Questo utile, secondo le elaborazioni di Nomisma, è ripartito nel seguente modo:



**Figura 23 – Ripartizione dell'utile di filiera tra gli attori(adattato da Nomisma, 2009)**

Ciò che emerge dalla figura 23 è un sostanziale allineamento tra industria alimentare e fase distributiva/commerciale per quanto riguarda la suddivisione degli utili, con una conseguente penalizzazione dei produttori agricoli che ricevono una percentuale inferiore degli utili generati dalla filiera. Tuttavia bisogna considerare anche le imprese esterne alla filiera agroalimentare (servizi di trasporto e logistica, acqua ed energia, etc), su cui gli attori interni hanno solo un limitato potere di intervento e controllo (Zaghi e Bono, 2011). E' quindi auspicabile un recupero d'efficienza sui costi interni. Nella filiera emerge una spiccata polverizzazione che impedisce di fatto il ricorso ad economie di scala e limita l'adozione in maniera diffusa di nuove tecniche produttive e tecnologie in grado di ridurre i costi unitari. Tutto ciò si ripercuote in una maggiore incidenza dei costi di lavoro, capitale e finanziamento.

# 3 COLLABORAZIONE ED INTEGRAZIONE NELLA FILIERA AGROALIMENTARE

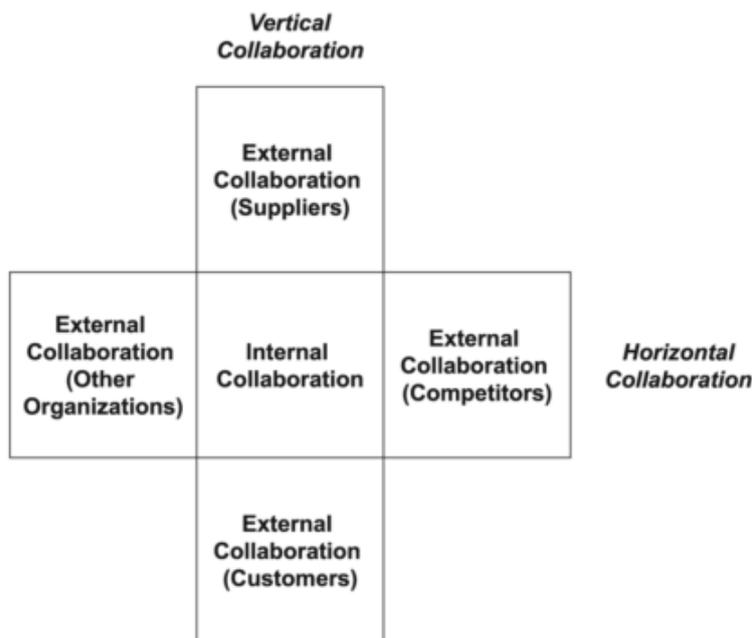
*L'obiettivo del capitolo è tracciare un quadro descrittivo dei contributi forniti in letteratura relativi ai temi della collaborazione e dell'integrazione all'interno di una supply chain in un'ottica di Supply Chain Management. Il focus sarà principalmente sulla filiera agroalimentare anche se verranno utilizzati studi condotti a livello più generale in modo da individuare quali sono gli elementi chiave, i driver, i benefici e i limiti che i processi collaborativi e di integrazione comportano, sia per la singola impresa che per l'intera filiera. Attraverso questa analisi della letteratura è stato possibile individuare gli elementi principali da implementare nel successivo framework di ricerca che verrà applicato ai Progetti Integrati di Filiera. Il capitolo è strutturato in due paragrafi: nel primo l'argomento sarà la collaborazione e le sue diverse modalità di implementazione mentre nel secondo l'accento verrà posto sui processi di integrazione (verticale e orizzontale) e sui cambiamenti e requisiti necessari per ottenere una supply chain efficacemente integrata.*

## 3.1 LA COLLABORAZIONE: PRATICHE E MODELLI

In primo luogo il paragrafo si propone di individuare le motivazioni che spingono le imprese di una supply chain a collaborare tra di loro attraverso pratiche e modalità ben strutturate. Va però subito specificato che il termine collaborazione assume un'accezione molto vasta: in letteratura molti autori collegano alla collaborazione un concetto di mutualità nella condivisione di benefici, ricavi e rischio oltre che la presenza di un forte scambio di informazioni (Stank et al., 1999; Barratt e Oliveira, 2001). Partendo da questo presupposto, Barratt (2004) ha analizzato dapprima il perché le imprese decidono di collaborare lungo la supply chain e poi con quali forme. Per quanto riguarda il primo aspetto, la spinta alla collaborazione è data dalla possibilità di ridistribuire in maniera più efficiente i costi e le scorte lungo la filiera stessa con un netto miglioramento delle performance. Affinché ciò sia possibile è necessario innanzitutto un attento e strutturato processo di pianificazione della domanda: questo permette alle imprese di poter gestire meglio anche le attività di produzione e di vendita. Un secondo elemento fondamentale che spinge le imprese a collaborare è la necessità di ottenere un maggior flusso informativo sia dalle fasi a monte della filiera che da quelle a valle in modo da poter comprendere maggiormente i processi e le prassi operative dei propri

fornitori e clienti. Altro vantaggio ottenibile è legato alla possibilità di una misura più attenta e uniforme delle prestazioni lungo la filiera: è possibile infatti sviluppare in maniera integrata delle misure di performance integrate che analizzino l'andamento dei processi di acquisto, produzione e distribuzione.

Guardando invece alle forme di collaborazione, Barratt (2004) individua essenzialmente tre forme: la collaborazione "interna", la collaborazione "esterna verticale" (può essere sia con i fornitori che con i clienti) e la collaborazione "esterna orizzontale" (può essere sia con imprese concorrenti che non).



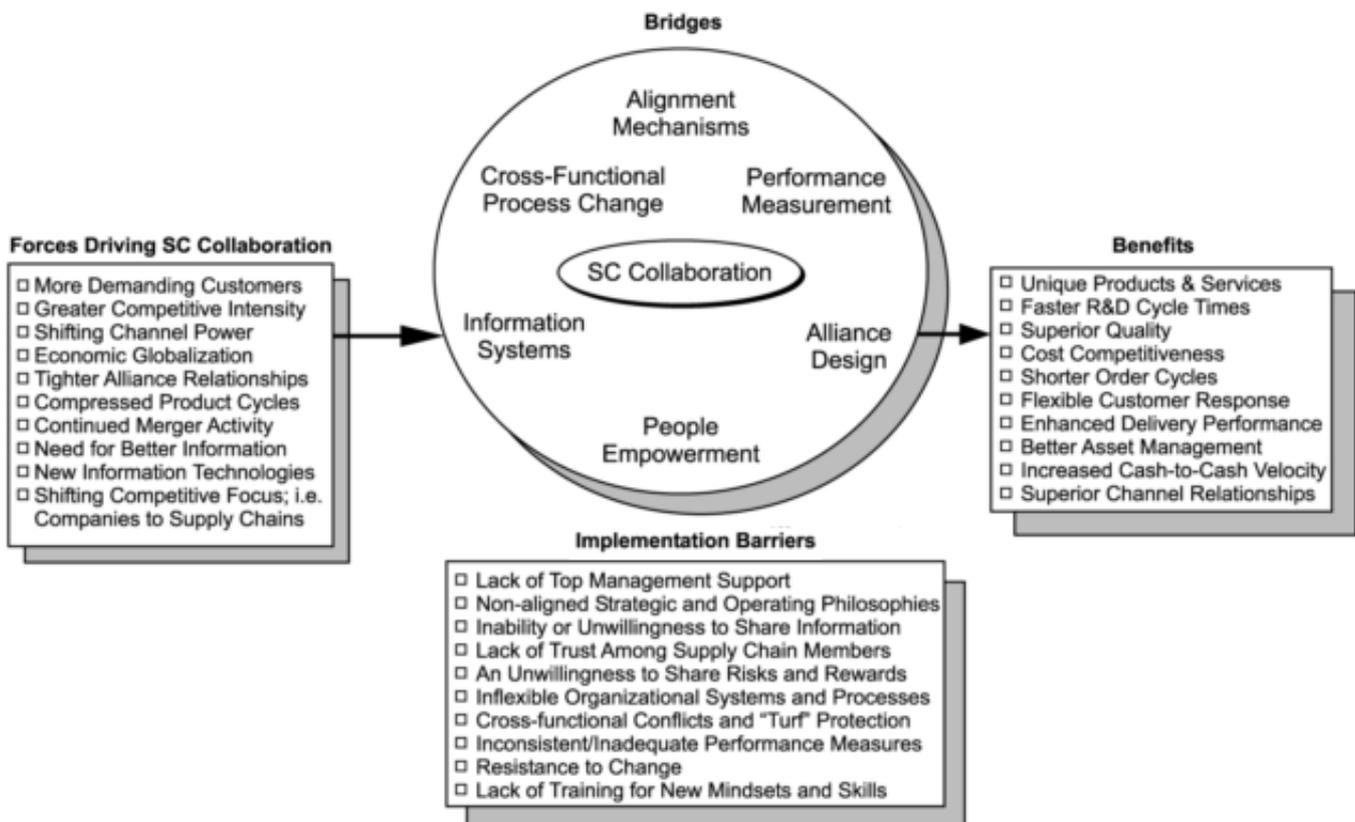
**Figura 24 – Possibili forme di collaborazione (Barratt, 2004)**

Queste forme di collaborazione possono essere implementate a diversi livelli: strategico, tattico e operativo. Per essere veramente efficace la collaborazione deve tenere conto di questi tre livelli e integrarli tra di loro. L'elemento fondamentale secondo Barratt (2004) è però la presenza di una cultura collaborativa da parte delle imprese che decidono autonomamente e con consapevolezza di allargare i propri "confini" oltre quelli societari e coinvolgere altri attori nello sviluppo del loro business in modo da superare il modello organizzativo incentrato sulle funzioni aziendali. In tabella 9 sono riportati quelli che l'autore definisce gli "elementi culturali della collaborazione di filiera":

Elementi culturali	Elementi strategici	Elementi chiave
Fiducia	Tecnologia	Attività cross-funzionali
Mutualità	Supporto intra-organizzativo	Allineamento dei processi
Scambio di informazioni	Risorse e commitment	Decision-making condiviso
Apertura e comunicazione	Focus sulla supply chain	Metriche di filiera

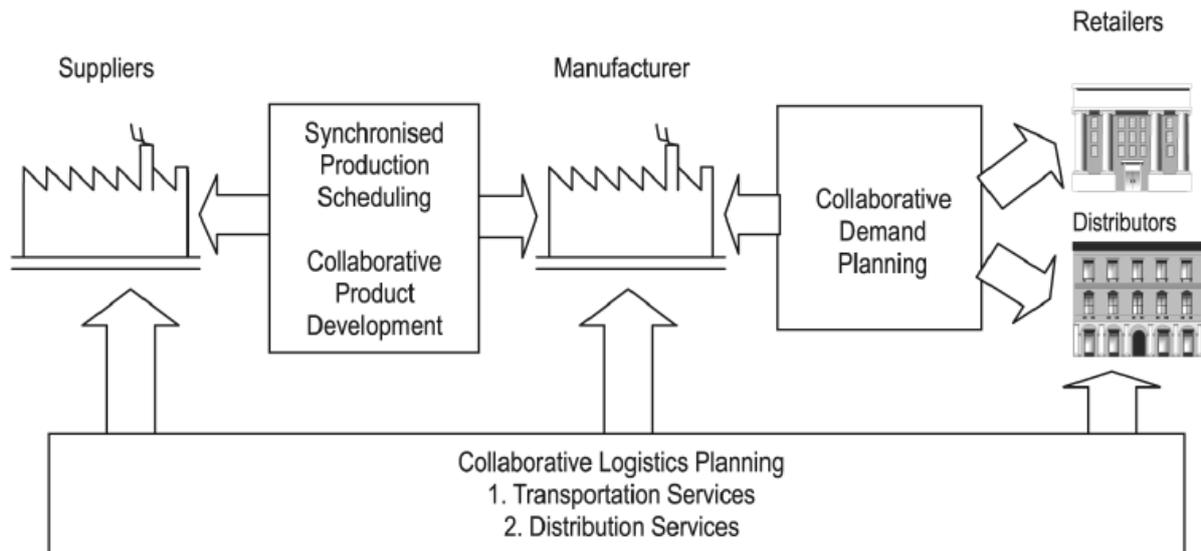
**Tabella 9 – Elementi culturali, strategici e chiave della collaborazione (adattato da Barratt, 2004)**

Questi elementi sono presenti in maniera diffusa in letteratura e sono, per molti autori, alla base delle pratiche di collaborazione in un'ottica di Supply Chain Management. Un'analisi quantitativa e qualitativa dei principali contributi in letteratura è stata effettuata da Fawcett et al. (2008) che ha individuato i principali benefici, ostacoli ed elementi chiave che possono spiegare la propensione delle imprese alla collaborazione lungo una supply chain. Tra i risultati principali è emerso che la soddisfazione del cliente e la qualità del servizio è il beneficio più duraturo che spinge le imprese a collaborare, ancora di più del risparmio sui costi. Altra considerazione è che il ruolo della tecnologia e dei sistemi di misura delle performance rappresentano le principali barriere alla collaborazione anche se non è da sottovalutare l'aspetto "umano", ossia i temi della fiducia, avversione al cambiamento etc.



**Figura 25 – Benefici, barriere ed elementi chiave della collaborazione (Fawcett et al., 2008)**

L'importanza della collaborazione lungo la filiera è stata sottolineata da un numero elevato di autori (Christopher, 1999; Corbett et al., 1999 e Jap, 1999 solo per fare alcuni esempi). Ciò che viene enfatizzato è la possibilità di ottenere molti più benefici di una semplice riduzione dei costi lungo la filiera: attraverso la collaborazione le imprese possono aumentare le loro quote di mercato, ridurre il livello delle scorte, sviluppare un miglior sistema distributivo e realizzare prodotti di maggiori qualità. Questo processo collaborativo, come già sottolineato, deve interessare tutti gli attori della filiera; a riguardo Sahay (2003) ha identificato principalmente tre tipologie di collaborazioni lungo la supply chain.



**Figura 26 – Tipologie di collaborazione lungo la filiera (Sahay, 2003)**

La prima tipologia riguarda la collaborazione tra la fase produttiva (manufacturing) e i fornitori (suppliers); i benefici derivanti sono in questo caso legati alle attività di sviluppo nuovo prodotto, evasione ordini e le operazioni di pianificazione. La fase produttiva può però avviare anche processi collaborativi con i clienti/retailers: i principali vantaggi in questo tipo di collaborazione sono legati alla possibilità di avviare un processo condiviso di previsione della domanda e gestione delle scorte in modo da essere sicuri di intercettare i requisiti del cliente finale. L'ultima tipologia di collaborazione è quella con i fornitori di parti terze (3PL), ossia i *logistics providers*, le aziende di servizi di trasporto, quelle che si occupano di packaging e di distribuzione. A queste si possono aggiungere, a seconda della lunghezza della filiera, anche i fornitori di parti quarte (4PL) che caratterizzano tutte le fasi intermedie tra i tre principali attori della filiera individuati in figura 26. Sahay (2003) prosegue il suo articolo indicando come i clienti e i fornitori debbano essere coinvolti nelle attività dell'azienda, realizzando in questo modo quella collaborazione di "tipo verticale" individuata in precedenza. Questo coinvolgimento richiede innanzitutto commitment e fiducia, senza dimenticare l'importanza dei meccanismi di condivisione di informazioni, rischi e benefici che rendono la collaborazione sostenibile. Va però sottolineato che non in tutti i processi all'interno della filiera richiedono la presenza di queste due tipologie di collaborazione; partendo da questa considerazione Sahay (2003) ha realizzato una matrice che può essere utile per individuare la giusta forma di coinvolgimento di clienti e fornitori. In particolare i due assi della matrice sono da un lato la complessità (intesa come la difficoltà di esecuzione a causa dell'interferenza con altri processi) e dall'altro la criticità (intesa come l'impatto di quel processo sulla filiera). Di conseguenza il grado di coinvolgimento può essere di 4 livelli:

- *Strategic involvement*: in questo tipo di collaborazione è presente sia un alto livello di complessità che di criticità; per questo motivo la selezione dei fornitori deve essere molto accurata. In particolare a questi è richiesto un elevato grado di flessibilità per riuscire ad adattarsi alle richieste dei consumatori. Per quanto riguarda invece il coinvolgimento dei clienti, i benefici sono relativi alla

possibilità di studiare i trend in atto in modo da definire con più precisione le caratteristiche del prodotto;

- *Outsourcing involvement*: in questo caso, mentre la complessità resta elevata, la criticità non è ridotta; questo permette alle imprese di concentrarsi sul loro *core business* lasciando le attività più complesse agli altri attori della filiera. Affinché questo sia possibile è necessario attivare processi di collaborazione molto stretti con i fornitori mentre non risulta così fondamentale il coinvolgimento dei clienti;
- *In-house involvement*: la situazione è inversa alla precedente (alto livello di criticità e basso di complessità); risulta allora fondamentale il coinvolgimento sia dei fornitori (per l'effetto del processo sull'intera supply chain), sia dei clienti per tenere conto delle loro preferenze;
- *Convenience involvement*: in questa situazione entrambe le variabili non presentano valori elevati; la soluzione in questi casi è sviluppare il processo prevalentemente all'interno dell'organizzazione con un coinvolgimento limitato di clienti e fornitori.

Senza entrare nel dettaglio di qualche particolare settore, è utile rintracciare l'impatto che i processi di collaborazione che le imprese attivano lungo la propria supply chain hanno sulle loro performance. Il lavoro di Vereecke e Muylle (2006) ha proprio l'obiettivo di individuare il legame tra il miglioramento delle performance e le pratiche collaborative. Gli autori hanno preso in considerazione diverse forme di collaborazione: quelle che si configurano come semplice scambio di informazioni fino ad arrivare a quelle maggiormente strutturate (queste possono essere sia con i fornitori che con i clienti). Sebbene non emerga una prova empirica così forte si può affermare che le principali performance che sono state migliorate grazie alla collaborazione sono quelle relative alla distribuzione (velocità di consegna, *customer service*, affidabilità etc.), agli acquisti (costi e lead time), alla flessibilità (sia di volume che di mix) e alla qualità del prodotto e conformità agli standard. Sullo stesso filone di ricerca si colloca anche il lavoro di Simatupang et al. (2004); in particolare gli autori sottolineano come sia necessario un sistema di *benchmarking* che permetta alle imprese di poter misurare in maniera puntuale l'incremento delle performance a seguito della collaborazione di filiera. Questa operazione permette di identificare le pratiche migliori sia a livello di *customer service* che di esecuzione dei processi, con la possibilità di individuare delle aree di miglioramento per superare i risultati ottenuti. Il focus dello studio è su tre elementi fondamentali per la collaborazione: scambio di informazioni, sincronizzazione delle decisioni e allineamento degli incentivi.

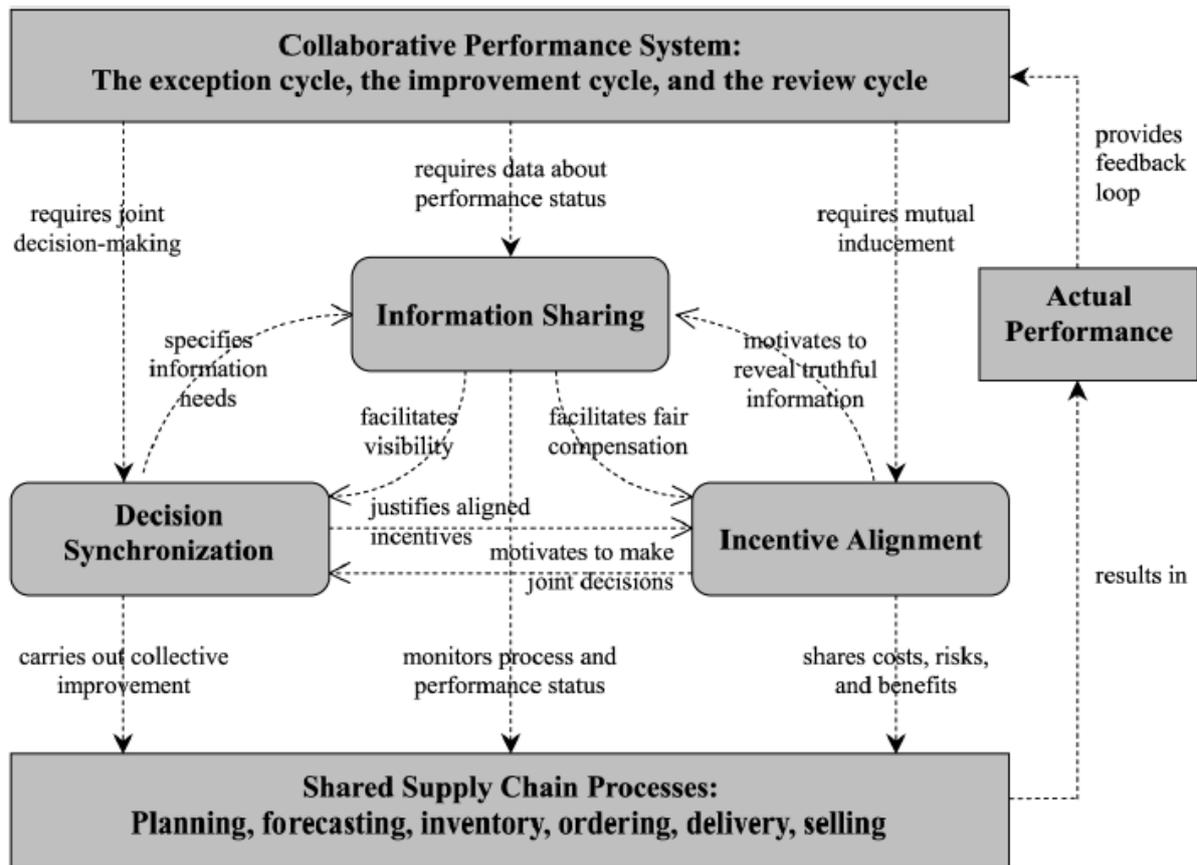


Figura 27 – Modello di valutazione delle pratiche collaborative (Simatupang et al., 2004)

Restringendo il tema della collaborazione all'interno della filiera agroalimentare si può notare che, a partire dagli anni Novanta, sono intervenuti nel settore diversi cambiamenti che hanno incoraggiato la nascita di comportamenti collaborativi tra le imprese. Nello specifico l'esigenza di una maggior trasparenza e tracciabilità dei cibi lungo la filiera ha fatto emergere la necessità di creare rapporti più collaborativi tra i diversi attori della filiera (Fearne, 1994). Altro elemento di spinta è lo sviluppo dei grandi retailer mondiali che giocano un ruolo di primo piano nella supply chain agroalimentare. Questi elementi e non solo hanno portato allo sviluppo di diverse forme di collaborazione. La prima tipologia riguarda la collaborazione di tipo verticale: in questo caso i grandi retailer e gli operatori della GDO hanno diffuso la pratica di creare relazioni verticali di medio-lungo termine con pochi fornitori qualificati e certificati con cui si instaurano rapporti che prevedono anche la definizione di obiettivi condivisi. A loro volta i fornitori sono chiamati a creare relazioni più strette e durature con gli allevatori e i produttori a monte (Jones et al., 2005).

Altra tipologia di collaborazione è quella di tipo orizzontale, cioè con attori collocati nella stessa fase della filiera. Un esempio è fornito dalle associazioni di agricoltori che nascono con l'obiettivo di aggregare l'offerta in modo da riequilibrare in parte i rapporti di forza all'interno della supply chain. Raggruppandosi in organizzazioni strutturate ed organizzate formalmente i produttori riescono ad aumentare il proprio capitale, sia umano che finanziario, rafforzando la propria influenza e assicurandosi la possibilità di diversificare la produzione e commercializzare i prodotti a condizioni di vendita più vantaggiose. Infine, a vari livelli della filiera, sono nate delle vere e proprie partnership con l'obiettivo di accrescere il potere

contrattuale nei confronti di clienti e fornitori, massimizzare i vantaggi competitivi (ad esempio riducendo i costi di ingresso nel mercato) e condividere i costi e i rischi nei processi di sviluppo nuovo prodotto (Fearne, 1994).

Consapevoli della diffusione di queste pratiche collaborative nella filiera agroalimentare, molti autori hanno realizzato dei *framework* teorici che individuassero i fattori che spingono le imprese agroalimentari a collaborare tra di loro. Un primo filone di ricerca è quello che spiega la collaborazione lungo la filiera agroalimentare attraverso la teoria dei costi economici di transazione (TCE). Hobbs e Young (2000) hanno esplorato questo tema analizzando i suoi effetti sulle collaborazioni di tipo verticale lungo la filiera agroalimentare statunitense. Negli Stati Uniti infatti molte imprese operanti in questo settore collaborano attraverso alleanze strategiche tra produttori e trasformatori (non è comunque esclusa la partecipazione dei distributori). Come diretta conseguenza i produttori sono chiamati a sviluppare una maggiore esperienza manageriale legata alla specificità della produzione richiesta da una determinata tipologia di cliente. E' quindi necessario un approccio maggiormente proattivo nella valutazione dei contratti e nella loro negoziazione. La formazione di partnership porta però maggiori rischi per i produttori in quanto vengono richiesti investimenti specifici. La scelta delle partnership come forma di collaborazione risulta, secondo i due autori, comunque preferibile rispetto alle forme contrattuali tipiche; questa affermazione è il risultato di un'attenta analisi delle caratteristiche delle transazioni tra gli attori coinvolti. In tabella 10 viene riportato come alcune caratteristiche della filiera agroalimentare impattano sugli elementi che connotano una transazione (incertezza, frequenza delle transazioni, investimenti relazionali specifici e complessità della transazione):

Caratteristiche della transazione	Caratteristiche del prodotto	Impatto della regolamentazione	Impatto della tecnologia
<b>Incerteza sulla qualità (buyer)</b>	Deterioramento, differenziazione, qualità, aspettative dei clienti	Responsabilità	
<b>Incerteza sull'affidabilità della fornitura (buyer)</b>	Deterioramento, differenziazione, qualità		
<b>Incerteza sul prezzo (buyer e venditore)</b>	Differenziazione, qualità, aspettative dei clienti		
<b>Incerteza sull'individuazione del buyer (venditore)</b>	Deterioramento, differenziazione, qualità, aspettative dei clienti	Responsabilità, tracciabilità	
<b>Frequenza della transazione</b>	Deterioramento		
<b>Investimenti relazionali specifici</b>	Differenziazione, aspettative dei clienti	Tracciabilità	Specificità della tecnologia
<b>Complessità della transazione</b>	Deterioramento, differenziazione, qualità, aspettative dei clienti	Responsabilità, tracciabilità	Specificità della tecnologia

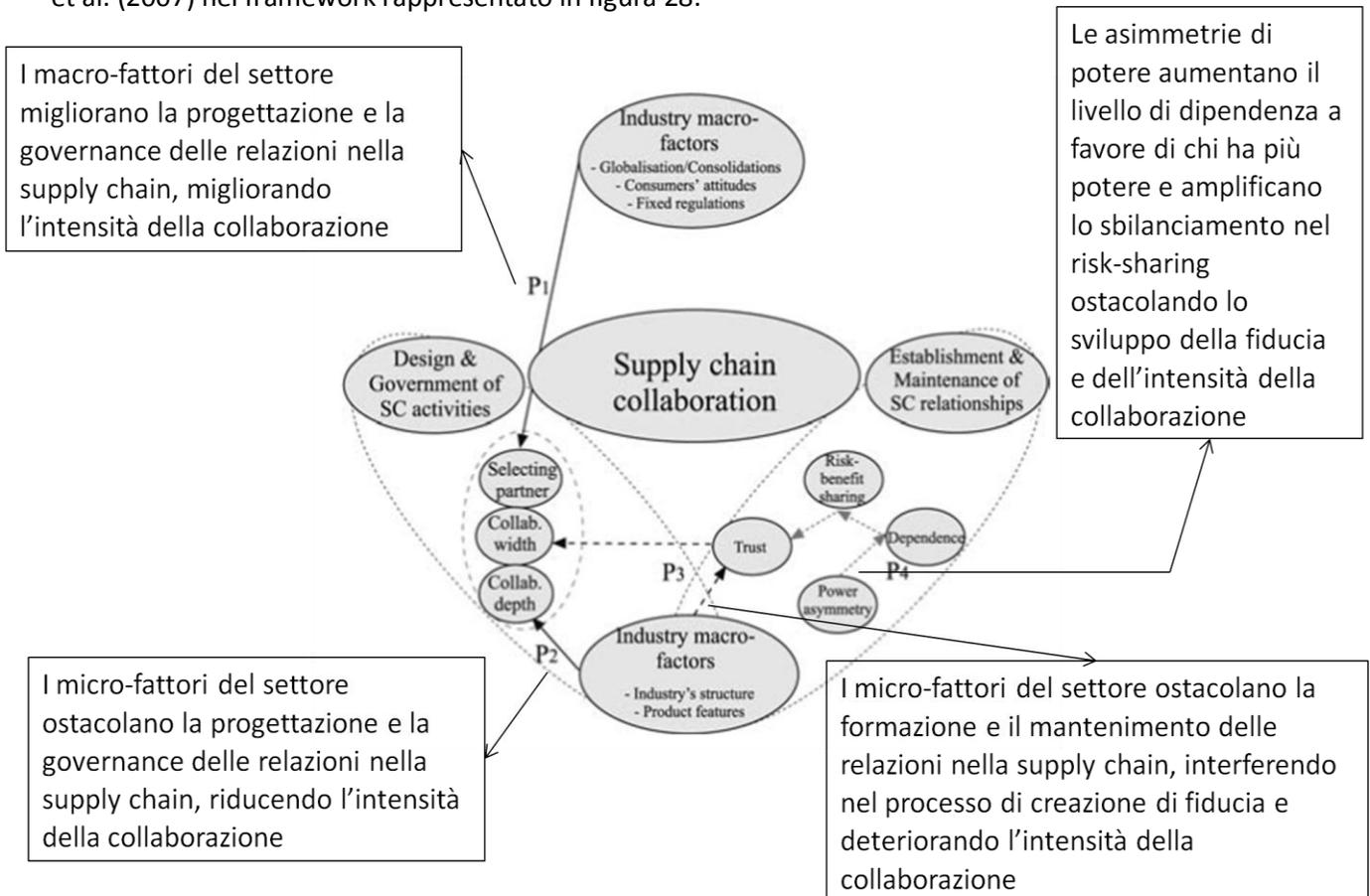
**Tabella 10 – Caratteristiche delle transazioni nella filiera agroalimentare (adattato da Hobbs e Young, 2000)**

Un altro approccio interessante è fornito da Matopoulos et al. (2007) che hanno analizzato la collaborazione nel settore agroalimentare con una prospettiva diversa, essi infatti ponendo alla base della collaborazione due variabili ben definite, come:

- la programmazione e il governo delle attività di filiera: questo processo parte con la selezione del partner da parte dell'impresa. Questa scelta deve tenere conto delle aspettative dell'impresa stessa, dei benefici e degli svantaggi percepiti e della "vicinanza" in termini di business delle due organizzazioni. Secondo elemento importante è la definizione delle attività oggetto della collaborazione: questo aspetto, secondo gli autori, determina "l'ampiezza della collaborazione". Infine bisogna considerare a che livello la collaborazione avrà luogo, se a livello tattico, strategico oppure semplicemente operativo; questo aspetto determina "la profondità" della collaborazione. La combinazione di questi tre elementi determina "l'intensità" della collaborazione a cui si affianca la scelta delle tecniche di scambio informativo;
- la definizione e il mantenimento delle relazioni di filiera: questo processo riguarda gli elementi più intangibili della collaborazione come la condivisione di rischi e benefici e la gestione della fiducia tra gli attori ed il potere contrattuale degli stessi. L'importanza di questi fattori ai fini della collaborazione è

ormai un fatto assodato in letteratura (si veda La Londe, 2002; Cox et al., 2003; Hingley, 2005). Il ruolo della “fiducia” e del “potere” tra le aziende della filiera agroalimentare sarà analizzato in seguito.

Il legame tra questi elementi e la diffusione nella filiera agroalimentare è stata formalizzata da Matopoulos et al. (2007) nel framework rappresentato in figura 28.



**Figura 28 – Driver della collaborazione nella filiera agroalimentare (adattato Matopoulos et al., 2007)**

Guardando alla filiera agroalimentare si può quindi affermare che, nonostante le imprese del settore abbiano una forte necessità di collaborare tra loro, la struttura stessa dell'industry e le caratteristiche dei prodotti commercializzate contrastano la creazione di prassi collaborative “intense”, a favore di una più semplice collaborazione a livello operativo. Anche la variabile della fiducia ha una forte influenza sulla “profondità” e “ampiezza” della collaborazione. La presenza di relazioni sbilanciate dal punto di vista del potere contrattuale, infatti, risulta un vincolo per quanto riguarda la condivisione di rischi e benefici, la diffusione di un senso di fiducia reciproca e quindi il rafforzamento dell'intensità della collaborazione.

L'ultimo framework analizzato permette di approfondire l'impatto che hanno il tema della fiducia e del potere di mercato sulle collaborazioni tra le aziende della filiera agroalimentare. Nella pratica queste due variabili risultano spesso essere i driver che spingono le imprese agroalimentari a collaborare tra di loro. Verranno ora analizzati i contributi di diversi autori che illustrano le modalità con cui si definiscano le prassi collaborative tra aziende a seconda che l'elemento abilitante sia uno o l'altro driver.

### 3.1.1 Collaborazione guidata dal potere di mercato

Un primo contributo a questo tema è stato fornito da Doel (1998) che ha analizzato le caratteristiche delle pratiche collaborative tra le imprese della distribuzione alimentare che producono prodotti alimentari a marchio proprio (le cosiddette *own-label*) e i loro fornitori. Per queste imprese il volume di mercato diventa una variabile fondamentale, di conseguenza i retailers devono gestire i rapporti con le fasi a monte della filiera cercando di ottenere la più ampia gamma di vantaggi competitivi; tra questi quelli che emergono sono fondamentalmente un vantaggio a livello di prezzo e l'innovazione di prodotto. A seconda di quale variabile sia ricercata cambia la gestione dei rapporti con i fornitori: se si persegue la ricerca di un differenziale di prezzo vantaggioso allora si attuerà una strategia di governance *price-based*, mentre nel caso il driver principale sia l'innovazione di prodotto la governance dei processi della supply chain sarà di tipo *product-centred*. Nel primo caso la creazione di relazioni collaborative è fortemente condizionata dalla ricerca di differenziali di prezzo, il che porta alla creazione di meccanismi di aste competitive in cui i fornitori sono posti in forte competizione tra di loro all'interno di precisi vincoli imposti dal retailer. Questi ultimi poi chiedono spesso condizioni molto vantaggiose per loro a cui i fornitori sono costretti ad adeguarsi; l'obiettivo dei retailers è infatti principalmente quello di chiudere velocemente l'accordo. Il risultato è la formazione di un mercato di fornitura molto volatile in cui non vi è la sicurezza di poter mantenere un vantaggio di costo nel tempo da parte del retailer. Questa forma di collaborazione è, secondo Sako (1992), la diretta conseguenza dell'elevato potere di mercato detenuto dai retailers. In questo contesto i contratti commerciali sono molto rari: i retailers infatti non ne hanno bisogno in quanto il loro elevato potere contrattuale è sufficiente a condizionare i fornitori. Essi vedono il contratto come un'obbligazione che limita i vantaggi derivanti dalle aste competitive. In ogni caso, però, i fornitori devono essere "approvati" e ciò spinge verso la scelta di fornitori già "conosciuti". Nel caso di una strategia di governance *product-centred* le relazioni lungo la filiera cambiano leggermente: l'elemento chiave diventa lo sviluppo nuovi prodotti (NPD), il quale però deve essere sostenuto da una serie di relazioni, soprattutto di tipo verticale, con altre aziende. In questo contesto i retailers sono alla ricerca di fornitori che apportino competenze specialistiche all'interno di uno stretto processo di collaborazione. L'organizzazione ed il controllo di questa rete di relazione lungo la filiera diventa l'elemento centrale per la governance di filiera. Tuttavia il ruolo centrale giocato dal retailer nel processo di NPD e il suo potere contrattuale fa sì che i legami con i fornitori restino comunque ristretti; in più i retailer stessi cercano di limitare il coinvolgimento dei fornitori attraverso forti vincoli legati ad una richiesta di confidenzialità ed esclusività. Come diretta conseguenza vi è un grado di dipendenza del fornitore molto elevata anche se questa pratica collaborative non lo rende più "schiavo" delle aste competitive.

Un'altra modalità di gestione delle pratiche collaborative lungo la filiera agroalimentare è quella che caratterizza le iniziative private di normalizzazione (Giraud-Heraud et al., 2009). Questa modalità vede l'attuazione di standard privati (volontari) di qualità e sicurezza alimentari, che operano accanto alla

normativa pubblica. Il rationale alla base di questo strumento è la possibilità di soddisfare la crescente domanda di qualità e sicurezza espressa dal consumatore, costituendo, al tempo stesso, la base di differenziazione di prodotto. Le iniziative private di normalizzazione sono intraprese perlopiù da grandi insegne della distribuzione, industrie di trasformazione e operatori dei servizi e ne riflettono l'elevato potere di mercato. A questo aspetto si lega poi la ricerca di strategie competitive che associano la reputazione dell'impresa alla qualità dei suoi prodotti. L'impatto di queste decisioni risulta fondamentale nelle relazioni verticali tra cliente e fornitore: l'impresa a valle, infatti, può limitarsi alla selezione dei fornitori migliori, le cui caratteristiche meglio rispondono a questi standard privati imponendo quindi il rispetto di condizioni specifiche di produzione. Gli esempi più di successo di questa pratica sono *The Finest Brand* di Tesco, *Filière Agriculture Raisonnée* di Auchan e *Filière Qualité* di Carrefour. La decisione di sviluppare questi standard privati ha come incentivi esterni il contesto legislativo e i cambiamenti strutturali dei mercati agroalimentari mentre gli incentivi più interni alla filiera sono l'aumento dell'efficienza, la riduzione dei costi di transazione, l'incremento della reputazione e il conseguimento della leadership. Il rischio collegato è quello di esclusione di una larga porzione di produttori a monte della filiera in quanto il processo di conformità agli standard rappresenta una decisione di lungo periodo con costi di investimento e adattamento che possono rivelarsi, specialmente per i piccoli produttori, delle barriere all'entrata (Henson e Caswell, 1999; Unnevehr e Jensen, 1999). Nonostante questo apparente svantaggio un rafforzamento degli standard privati può essere un'opportunità per i produttori: se gli attori delle fasi più a valle reputano essenziale per le loro previsioni di vendita la realizzazione di cibi di alta qualità, il prezzo intermedio che l'azienda corrisponde ai produttori aumenta.

Un ultimo esempio di modalità di gestione delle relazioni tra attori della filiera agroalimentari basata sul potere di mercato come driver è il modello definito *from lab/brand to fork*; i suoi elementi caratteristici sono la ricerca applicata (lab) e la marca (brand), considerati come fattori cruciali dai quali dipendono le relazioni che guidano la produzione e il mercato (Sotte, 2009). In questo caso le imprese di grandi dimensioni (generalmente multinazionali), disponendo di grande potere finanziario, controllano le innovazioni tecniche e le leve del marketing consentendo loro di muoversi nei mercati globalizzati prescindendo da stabili relazioni di rete e senza legami territoriali specifici. Questo modello, già presente da molti anni nel settore agricolo, si associa ad un profondo cambiamento nell'atteggiamento del consumatore, fiducioso che l'innovazione tecnologica e l'ingegneria dell'alimento offrano soluzioni a problemi sanitari, salutistici, dietetici o semplicemente estetici (Sotte, 2009). Questa garanzia al consumatore viene fornita dall'azienda attraverso il prestigio che la marca assume (capita infatti che la composizione degli alimenti non venga neanche comunicata, ma resta un segreto aziendale). Questo è forse il fattore principale che spiegano il successo dell'approccio. A livello di collaborazione lungo la filiera, il modello *from lab/brand to fork* presenta alcuni rischi: le grandi multinazionali, spinte dai loro investimenti in R&S e marketing, possono approvvigionarsi delle singole materie prime nei luoghi del mondo più

disparati, spostandosi di volta in volta verso fornitori più convenienti. A livello operativo, il meccanismo è simile a quello descritto in precedenza da Doel (1999). Il problema è che questa modalità di gestione della filiera porti alla rottura di legami sistemici: ogni produttore può infatti essere spinto ad adottare obiettivi di breve termine, abbandonando ogni comportamento strategico e collaborativo (Sotte, 2009). In questa situazione così esasperata non c'è spazio per i produttori di minori dimensioni e per quelli più orientati verso produzioni tradizionali e di qualità.

### **3.1.2 Collaborazione guidata dalla “fiducia”**

Come evidenziato da Jarosz (2000), le relazioni basate sulla fiducia e sulla cooperazione sono un fattore critico per lo sviluppo dei network di relazioni nella filiera agroalimentare. L'affermazione assume ancora più valore se si vanno a considerare le reti di relazioni presenti a livello regionale, dove i protagonisti sono attori di piccole dimensioni, focalizzati sul territorio. Queste imprese, da un punto di vista produttivo, non sono inferiori a quelle più sviluppate, anzi, sono allo stesso livello; quello che però le distingue è il contributo che esse danno allo sviluppo, economico e non, alla comunità in cui sono inserite. Proprio quest'ultimo punto a spinto molti autori (Rossett, 1999; Steele, 1997; Netting, 1993) a suggerire come una collaborazione stabile nel tempo, basata sulla fiducia reciproca degli attori piuttosto che su meccanismi dettati dal potere di mercato, possa essere alla base di uno sviluppo non solo del sistema agroalimentare, ma anche delle comunità in cui queste imprese sono inserite. I fattori chiave, secondo Jarosz (2000), per la creazione di questo tipo di collaborazione sono: completo scambio delle informazioni (ad esempio sui costi operativi), qualità e durata della relazione tra gli attori, affidabilità nelle relazioni, onestà, apertura tra gli attori coinvolti, la presenza di un potere contrattuale relativo non sbilanciato, comunicazione diretta ed efficace tra le imprese. Queste forme collaborative non sono legate solo agli scambi commerciali: degli esempi di pratiche collaborative tra questi attori sono lo scambio di risorse e la creazione di programmi di formazione “sul campo”. Queste attività hanno l'obiettivo di rafforzare e sviluppare la rete di attori regionali e la relativa filiera attraverso un approccio collaborativo, finalizzato allo sviluppo di tutta la comunità in cui gli attori agroalimentari sono inseriti. Il collegamento con il tema di Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) è immediato: con essa si deve intendere, da un lato, il conseguimento di requisiti di qualità del prodotto ma anche come lo stesso è stato ottenuto, ossia l'impatto che il processo produttivo ha su componenti quali l'ambiente e la collettività (Briamonte, 2010). In questo contesto, a fianco delle attività portate avanti dalle singole imprese, è necessaria una capacità di fare rete tra gli attori del settore. In un'ottica di competitività integrata che privilegi la comunità locale, l'impresa diventa parte di una rete di interazioni e di scambio che influenzano le sorti aziendali e a loro volta ne sono influenzati (Briamonte, 2010).

Un'altra forma di collaborazione che serve a promuovere e a sviluppare iniziative a livello regionale è l'utilizzo delle forme di associazionismo. Queste forme sono spesso informali ma contribuiscono a creare un

network in cui siano presenti meccanismi di fiducia, reciproco consenso e collaborazione tra gli attori della filiera. Proprio questo spirito collaborativo basato sulla fiducia è stato alla base della nascita delle cosiddette “filiera corte”. Secondo Mardsen et al. (2000), nelle zone in cui non esistono queste relazioni informali, è necessario un lungo lasso di tempo affinché si possano generare dei legami così solidi tra attori appartenenti a fasi diverse della filiera agroalimentare. Anche in Italia sono presenti queste forme di aggregazione: esse sono state favorite dai nuovi strumenti messi a disposizione dalle istituzioni per lo sviluppo di nuove strategie orientate alla competitività (Montresor, 2007). Fondamentale in tal senso è il D.LGS 99/2004 che ha introdotto la forma societaria dell’impresa agricola: essa infatti può svolgere, oltre alle attività agricole essenziali (indicate dall’art. 2135 del Codice Civile), una serie di attività connesse, che vanno dalla trasformazione alla commercializzazione fino alla fornitura di servizi. L’aggregazione in questo caso può avvenire secondo due modalità: la prima è quella che prevede forme di collaborazione senza la perdita di identità da parte delle singole imprese, le quali decidono di adottare strategie comuni per l’utilizzo dei fattori produttivi o per le singole fasi produttive, per l’accesso al mercato o per la condivisione di alcune idee imprenditoriali. La seconda forma, invece, è quella che si concretizza nella nascita di un nuovo soggetto: si tratta di un’impresa di dimensioni maggiori che consente una migliore efficienza nell’utilizzo dei fattori produttivi e una maggiore redditività rispetto alle singole imprese aggregate. L’attività connessa più praticata, stando ad un’indagine del 2007 di Agri2000, è proprio la commercializzazione diretta dei prodotti (35%), seguita dalla gestione di terreni e di allevamenti (25%) e attività di trasformazione alimentare (15%).

Per concludere, viene presentata una modalità di gestione della filiera, sempre basata sulla presenza di collaborazione tra le imprese delle varie fasi, che si pone in contrasto con il modello presentato precedentemente del *from lab/brand to fork*. Esso è definito *from farm to fork* ed ha come caratteristica principale quella di fondarsi sulle strette connessioni tra tutti gli operatori della filiera e sul rilievo cruciale della relazione tra agricoltore e consumatore, sia pure mediata dai passaggi intermedi (Sotte, 2009). In questo caso i rapporti lungo la filiera agroalimentare sono solidi, sistemici e durevoli. Gli elementi essenziali del modello sono: flussi di beni, informazioni e relazioni interpersonali permanenti nel tempo e localizzate (sono i flussi tipici delle reti di imprese). Questi garantiscono ad ogni attore quella che Banterle (2008) definisce *bilateral dependency*: essa si fonda sulla presenza di cooperazione tra imprese e definisce i comportamenti strategici che favoriscono gli investimenti per il miglioramento continuo della qualità dei prodotti e la loro valorizzazione economica. Le motivazioni ad investire nella cooperazione, infatti, dipendono fortemente dall’aspettativa di relazioni solide e durature (Sotte, 2009). Questo modello di governance, molto diffuso in Europa proprio per la sua concezione integrata, prevede quattro elementi chiave:

- Aggregare: il primo obiettivo è quello di rafforzare la cooperazione e trovare altre forme di gestione in comune delle fasi di produzione e commercializzazione (Carbone, 2006), ridurre la polverizzazione

dell'offerta e mirare alla concentrazione di mercato (Frascarelli, 2008) fino a compiere un salto di qualità nell'organizzazione dell'offerta per dialogare con le grandi piattaforme logistico-distributive (De Castro, 2009);

- Fare rete: le reti hanno un effetto moltiplicativo in quanto aumentano il valore della conoscenza estendendone il bacino, consentono ai singoli operatori di specializzarsi reciprocamente in attività complementari, mettono in contatto con nuovi fornitori e nuovi clienti. La formazione di un network serve ai piccoli attori per fare economie di scala e ai grandi per non irrigidirsi accettando il fatto che ognuno dipende da altri, su cui non ha potere di controllo;
- Innovare: i processi produttivi tradizionali non sempre garantiscono ciò che il consumatore chiede; è quindi necessario un notevole impegno nella ricerca e nei servizi puntando sul capitale umano, sulla formazione e l'informazione;
- Garantire: qui entra in gioco il tema della tracciabilità. Tracciare significa accrescere i valori reputazionali del sistema a livello sia di filiera che di territorio (Boccaletti, 2008). Significa, nello stesso tempo, ridurre i costi di transazione e rafforzare le relazioni *business to business* che sono spesso più importanti di quanto percepito dai consumatori (Banterle, 2008). D'altra parte, attraverso la comunicazione ai consumatori si rafforza la reputazione comune vincolando le imprese al controllo reciproco di qualità (Carbone, 2006).

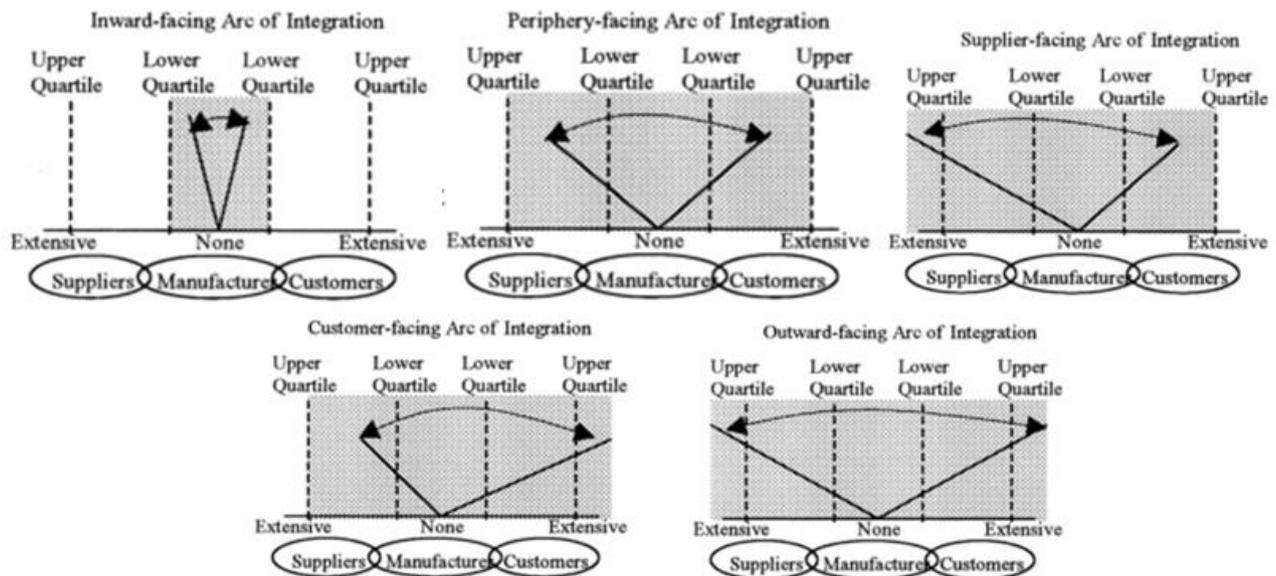
### 3.2 L'INTEGRAZIONE: PRATICHE E MODELLI

Il tema dell'integrazione delle aziende della supply chain è stato affrontato da molti autori negli anni; negli anni Ottanta l'integrazione ha assunto un carattere prettamente verticale (Hayes e Wheelwright, 1984) mentre la decade successiva è stata caratterizzata da processi di integrazione di tipo orizzontale (Ghoshal e Bartlett, 1995). In ogni caso una definizione valida ancora oggi per l'integrazione di una filiera è quella che descrive il processo come un flusso ininterrotto di prodotti e informazioni dal fornitore più a valle della supply chain fino al cliente finale. In quest'ottica l'azienda integrata è colei che riesce effettivamente a collegare i propri processi interni con quelli di clienti e fornitori; questo, secondo Ragatz et al. (1997) questa capacità può rappresentare il fattore chiave per migliorare le prestazioni aziendali e rimanere competitive sul mercato. In linea generale esistono due grandi forme di integrazione lungo la supply chain:

- *Forward integration*: riguarda l'integrazione e il coordinamento del flusso fisico di consegne che avvengono da monte a valle e che quindi coinvolgono nell'ordine fornitori, produttori e clienti. Pratiche molto diffuse all'interno di questa tipologia di integrazione sono quelle di *Just In Time (JIT)*, *product postponement* e personalizzazione di massa del prodotto;

- *Backward integration*: è il contrario di sopra e riguarda l'integrazione ed il coordinamento del flusso di dati, informazioni e strumenti informatici che va da valle a monte della filiera quindi dai clienti ai fornitori. Molto diffusi in questo caso sono sistemi di condivisione delle informazioni come l'EDI (*electronic data interchange*) e i sistemi tradizionali di pianificazione e controllo.

Restringendo il tema dell'integrazione tra tre sole fasi della filiera (fornitori, azienda produttrice e clienti), Frohlich e Westbrook (2001) hanno individuato 5 possibili strategie di integrazione, caratterizzate da un diverso "arco di integrazione". Questa visione dell'integrazione ad arco è rappresentata in figura 29:



**Figura 29 – L'arco dell'integrazione (Frohlich e Westbrook, 2001)**

Da un'analisi condotta su 322 aziende produttrici (quindi la fase centrale nello schema della filiera a 3 stadi) queste cinque categorie emergono abbastanza chiaramente e la migliore in termini di performance risulta proprio quella che presenta un maggiore grado di integrazione.

Il tema dell'integrazione tra le aziende di una supply chain porta con sé una considerazione importante: affinché i processi lungo la filiera siano veramente efficaci è necessario un ben strutturato processo di coordinamento degli attori tra loro collegati. Come sottolineato da Dyer e Singh (1998) un'azienda deve sviluppare un effettivo sistema di coordinamento all'interno e all'esterno dei propri "confini" in modo da poter massimizzare il proprio potenziale e convertire il vantaggio competitivo in un'effettiva fonte di profittabilità. La mancanza di coordinamento rende infatti l'integrazione della supply chain poco efficace, con un conseguente aumento dei costi per le aziende. Basandosi su questa assunzione Simatupang et al. (2002) hanno cercato di individuare le migliori modalità di coordinamento per garantire una corretta integrazione della supply chain. Gli autori, in particolare, hanno individuato quattro possibili forme di coordinamento secondo uno schema a matrice:

		Mutuality of Coordination	
		<i>Complementarity</i>	<i>Coherency</i>
Focus of Coordination	<i>Operational linkages</i>	Logistics Synchronisation (Object: products/services and logistics processes)	Information Sharing (Object: information)
	<i>Organisational linkages</i>	Incentive Alignment (Object: benefits and risks)	Collective Learning (Object: knowledge and capability)

**Figura 30 – Modalità di coordinamento lungo la filiera (Simatupang et al., 2002)**

La prima dimensione presa in esame è la mutualità del coordinamento: essa può essere definita come l'insieme di valori sottostanti alla relazioni tra partners legati al mantenimento della relazione stessa con lo scopo di raggiungere effettivamente degli obiettivi condivisi. Il vantaggio della presenza di questo elemento nei processi di coordinamento è la possibilità da parte degli attori di comprendere maggiormente la logica di filiera, i processi in atto e gli obiettivi in comune. E' possibile effettuare un'ulteriore scomposizione in:

- complementarietà: si riferisce a come i membri della supply chain gestiscono collettivamente le interdipendenze tra le attività in un'ottica di creazione di valore (con il termine interdipendenze si intende il grado con cui un processo dipende da un altro per la creazione di valore);
- coerenza: si riferisce al grado di coerenza della conoscenza comune attraverso i confini organizzativi. Fondamentale in quest'ottica è lo scambio di informazioni e conoscenza; questi requisiti possono essere raggiunti attraverso l'allineamento del contesto, dei punti di vista, degli scopi e delle azioni in modo da raggiungere l'obiettivo comune.

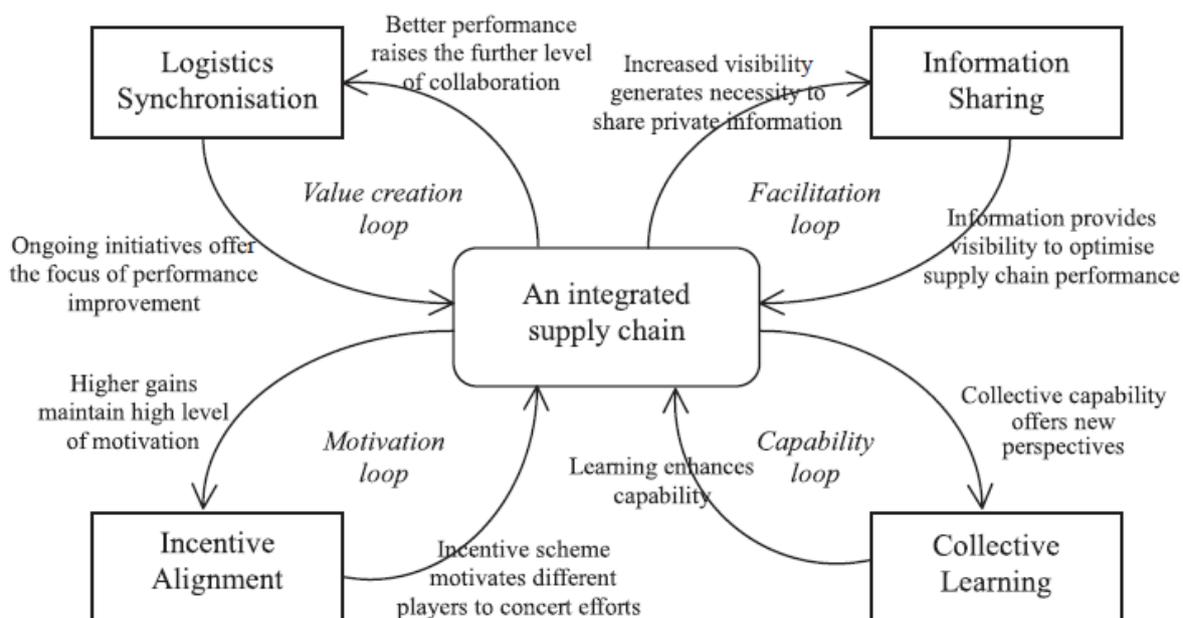
La seconda dimensione è riferita invece al focus della coordinazione: questa può essere sui legami operativi (integrazione di processi indipendenti e dei flussi informativi) oppure sui legami organizzativi (connessioni tra i protagonisti della filiera e al loro interesse ad attuare azioni collettive). Questi tipi di legami si hanno quando le attività svolte da un membro della filiera influenza le attività e gli output delle altre aziende.

Come mostrato in figura 30, Simatupang et al. (2002) ha individuato quattro possibili forme di processi di coordinamento:

- Sincronizzazione logistica: guarda all'allineamento tra i processi logistici e quelli di consegna per soddisfare gli ordini dei clienti ed è legata al riconoscimento delle iniziative che portano al miglioramento, in termini di creazione di valore, dell'acquisizione e del consumo dei prodotti e servizi. I vantaggi ottenibili sono: una rapida risposta alle richieste dei clienti finali, minori costi di magazzino, maggiore disponibilità dei prodotti, ridotta obsolescenza degli stessi e un impatto ridotto degli errori causati ad esempio da previsioni della domanda errate o da ritardi (Lambert et al., 1998). Alcuni esempi di pratiche legate alla sincronizzazione logistica possono essere i *collaborative logistics process*, la flessibilità operativa, il *logistics postponement* e il *collaborative transport*;

- Scambio informativo: guarda al tentativo di generare un'informazione coerente ed uniforme lungo tutta la filiera; degli strumenti che favoriscono questa modalità di coordinamento sono sicuramente le *Information Technologies* (IT) come la rete Internet, le intranet aziendali e dei pacchetti applicativi. I vantaggi non sono solo a livello informativo ma possono portare ad una notevole riduzione dei costi di transazione e permettere a tutti i membri della filiera di ottenere informazioni circa la reale domanda del consumatore e, di conseguenza, consentire una migliore pianificazione;
- Allineamento degli incentivi: guarda alle modalità di diffusione di benefici e rischi per ottenere una maggiore profittabilità a livello di supply chain. In particolare gli schemi di incentivi utilizzati devono guardare alle performance globali della supply chain in modo che l'obiettivo finale non sia solo la profittabilità della singola impresa ma la creazione di valore per il cliente finale. Delle pratiche diffuse in tal senso riguardano la fissazione dei prezzi (*relationship pricing*) e bonus legati al miglioramento di performance critiche;
- Apprendimento collettivo: l'obiettivo in questo caso è quello di generare un flusso di know-how lungo la filiera. Una particolare enfasi è data alla diffusione della conoscenza tacita tra le imprese appartenenti alla stessa filiera; affinché ciò sia possibile è necessario un continuo dialogo tra le imprese. Altro aspetto importante è anche il coinvolgimento dei partner chiave nelle fasi di implementazione dei processi. Delle pratiche che condividono questo atteggiamento di apprendimento collettivo sono l'organizzazione di meeting, la redazione di report, una formazione collettiva con più imprese coinvolte e programmi di tirocinio.

Se queste quattro variabili chiave vengono utilizzate congiuntamente all'interno di una supply chain ecco che è possibile ottenere una filiera davvero integrata, in cui gli attori lavorano insieme per l'ottenimento di un obiettivo comune. In particolare l'utilizzo di tutte e quattro le variabili porta alla realizzazione di *loop* all'interno della filiera: il primo è sicuramente legato alla creazione di valore sia a livello di singola impresa che in generale; il secondo comporta la diffusione di *facilities* che aiutano gli attori della filiera ad avere maggiori informazioni circa la domanda del cliente, la movimentazione dei prodotti e le performance realizzate; il terzo *loop* riguarda invece la presenza di una particolare motivazione all'interno della filiera che spinge le singole imprese ad allineare le proprie decisioni e attività; infine l'ultima conseguenza è la creazione di un *loop* legato alla diffusione delle competenze tra le imprese della supply chain.



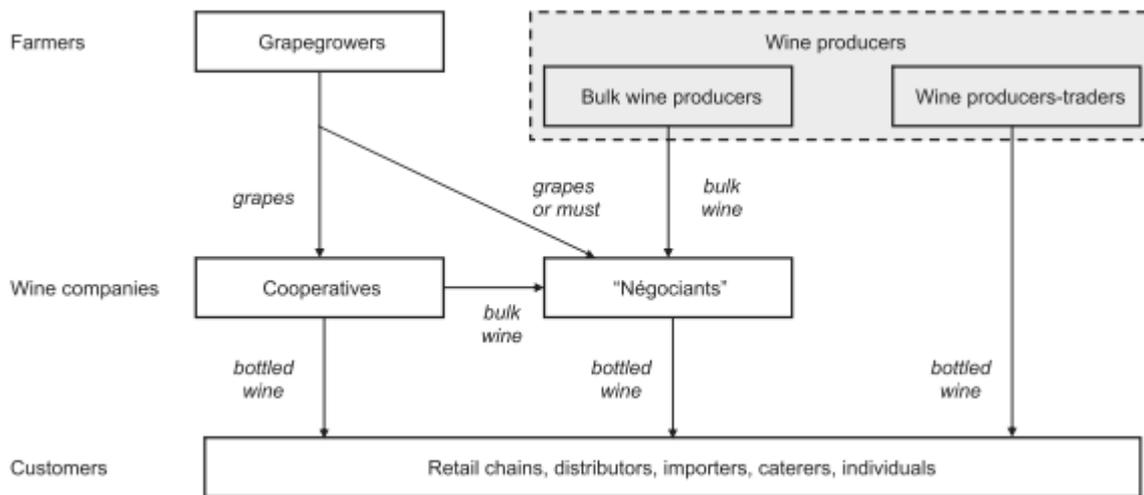
**Figura 31 – Variabili chiave di una supply chain integrata (Simatupang et al., 2002)**

Riassumendo, i vantaggi che Simatupang et al. (2002) individuano dall'integrazione di una filiera, a seguito dell'applicazione di queste quattro forme di coordinamento, sono:

Performance operative	Performance finanziarie
Migliore servizio al cliente	Creazione di cassa più rapida
Maggiore velocità nella gestione delle scorte	Riduzione dei costi logistici
Aumento della responsabilità tra gli attori	Migliore <i>Net Asset Returns</i>
Migliore qualità dei prodotti	Riduzione dei giorni di stoccaggio all'interno della filiera
Maggiore disponibilità dei prodotti	
<i>Lead-time</i> più ridotti	

**Tabella 11 – Vantaggi di una supply chain integrata (adattato da Simatupang et al., 2002)**

Una volta illustrati i punti salienti delle pratiche di integrazione in una supply chain, il paragrafo si pone l'obiettivo di analizzare questo tema all'interno del settore agroalimentare e, di conseguenza, nelle filiere che lo compongono. Un primo aspetto da investigare è relativo alle motivazioni per cui le imprese agroalimentari decidono di sviluppare processi di integrazione. Un possibile approccio al problema è stato analizzato Traversac et al. (2011): gli autori, in particolare, hanno analizzato le motivazioni che hanno spinto i produttori di vino delle campagne francesi a perseguire un processo di *forward integration*.



**Figura 32 – Principali collegamenti tra le aziende della filiera del vino francese (Traversac et al., 2011)**

Il punto di vista dello studio è prettamente economico ma fornisce utili spunti di riflessione. Sono stati proposti due orientamenti:

- Approccio Resource Based: secondo questo punto di vista l'integrazione tra le aziende di diverse fasi della filiera agroalimentare è spinta dall'obiettivo di sviluppare le capacità strategiche necessarie per mantenere e sviluppare i vantaggi competitivi. L'efficienza di un'impresa, infatti, dipende dalla coerenza tra le abilità sviluppate al suo interno e gli *asset* fisici che possiede, oltre che per le capacità gestionali dei manager. L'importanza di questi fattori è ancora maggiore in agricoltura dove il capitale umano gioca un ruolo fondamentale; in aggiunta gli agricoltori sono anche i proprietari dei terreni e del capitale investito nell'impresa.
- Approccio Costi di Transazione (TCE): la motivazione che spinge all'integrazione, secondo questa teoria, è legata alla possibilità di ridurre i costi di transazione. Come evidenziato da Williamson (1985) la specificità degli *asset* è una delle maggiori cause dell'aumento dei costi di transazione. Nel settore agroalimentare i principali *asset* sono i terreni, il materiale tecnico per la produzione e le risorse umane; questi forniscono un'elevata produttività nel settore ma non posseggono un elevato valore nel caso siano utilizzati in maniera alternativa, creando dipendenza da essi e quindi i rapporti contrattuali risultano più rischiosi. Ecco perché l'integrazione può essere una via per ridurre i costi legati alla transazione; essa inoltre permette anche di eliminare (o comunque ridurre) i comportamenti opportunistici da parte dei partner. Un altro elemento critico è quello relativo all'incertezza legata alla transazione, in particolare la volatilità delle vendite che contraddistingue il settore agroalimentare. Essendo queste ultime molto condizionate da fattori esogeni (le condizioni climatiche ad esempio), risulta molto rischioso separare le attività tra diversi fornitori e quindi si preferisce optare per scelte di integrazione verticale.

Dall'analisi della filiera francese del vino, Traversac et al. (2011) ne deducono che una spinta al processo di integrazione può essere data dalle ridotte dimensioni delle aziende produttive e dalla possibilità di una maggiore formazione degli agricoltori.

Continuando nell'analisi dei contributi presenti in letteratura al tema dell'integrazione nella filiera agroalimentare, un lavoro interessante è stato realizzato da Van Donk et al. (2008), i quali hanno cercato di individuare gli ostacoli e le principali barriere a questo processo, dal punto di vista delle aziende dell'industria alimentare, ossia quelle che si occupano della trasformazione della materia prima agricola nel prodotto finito che sarà poi venduto dagli operatori della distribuzione alimentare. L'industria della trasformazione alimentare è caratterizzata da una produzione su larga scala, con un forte utilizzo di capitali (*capital-intensive*), di prodotti molto diffusi e organizzati in grandi lotti venduti a basso costo. Il principale problema a livello strategico per queste imprese è quello di riuscire, da un lato, a rispondere alle esigenze del mercato, dall'altro, riuscire a produrre ad un costo non elevato. Secondo gli autori, quindi, le condizioni di business in cui le imprese si trovano ad operare sono molto complesse (vi è un forte grado di incertezza lungo la supply chain a causa sia delle caratteristiche della domanda sia delle condizioni di produzione date dalle caratteristiche specifiche dei prodotti) e quindi l'integrazione risulta necessaria; tuttavia essa è limitata dalla presenza di risorse condivise, in quanto la capacità produttiva (a cui si aggiungono elevati tempi di set-up) viene utilizzata per servire tipologie di clienti molto diverse. Van Donk et al. (2008) individuano allora quattro possibili strategie di integrazione lungo la filiera agroalimentare:

- *Buyer-focused operations*: questa strategia prevede di individuare parte delle risorse condivise e destinarle alla soddisfazione della domanda di un singolo buyer; questo permette all'impresa di reagire ai cambiamenti della domanda di uno specifico buyer, a livello di mix, volume e tempistiche. Tale tattica è però attuabile solo nel caso in cui la produzione può essere divisa per linee, ognuna con una differente capacità. Il vantaggio è una maggiore flessibilità di mix e il fatto che le consegne possono essere totalmente allineate con le richieste del buyer; ne consegue un aumento del livello di integrazione lungo la filiera nonostante l'impresa produttrice riduca la propria capacità produttiva;
- *Virtual buyer-focused operations*: questa strategia è simile alla precedente, con l'eccezione che le risorse da destinare ad uno specifico buyer sono definite solo in maniera virtuale, ossia vengono definiti degli *slot* temporali in cui la capacità produttiva è dedicata alla soddisfazione delle richieste di un singolo buyer. Questo approccio risulta utile quando, a causa di vincoli tecnologici o finanziari, non è possibile allocare fisicamente parte delle risorse; da un lato l'integrazione di filiera è limitata ma questo permette all'azienda una maggiore flessibilità e la possibilità di rispondere velocemente alle condizioni di incertezza del settore;
- *Aggregated hierarchical planning*: in questo caso la pianificazione della capacità produttiva è organizzata in maniera gerarchica. Fondamentalmente la domanda di ogni gruppo di prodotto viene

bilanciata rispetto alla capacità disponibile in un dato periodo temporale. Condizione necessaria per l'applicazione di questa strategia è la stabilità nel tempo della domanda aggregata. Le condizioni migliori in cui applicare questa strategia è quando la produzione è organizzata in famiglie di prodotto in quanto è possibile gestire nella migliore maniera l'incertezza del mercato;

- *Integrated planning* e programmazione delle decisioni: l'idea alla base è di usare tutte le informazioni disponibili per pianificare in maniera integrata la capacità produttiva e la sua divisione per le categorie di prodotto attraverso algoritmi matematici. E' evidente che è richiesto un grosso sforzo in termini di tempi e costi per implementare questa soluzione visto soprattutto la breve vita utile dei prodotti alimentari. Un requisito fondamentale per il successo di questa strategia è quello di modificare il minor numero di volte possibile il piano di produzione.

Come sottolineato in precedenza anche le caratteristiche dei prodotti agroalimentari influenzano le strategie di integrazione lungo la filiera. Secondo den Ouden et al. (1996), le specificità del mercato e dei prodotti che spingono le imprese della supply chain agroalimentare a sviluppare forme di integrazione (completa o incompleta) sono la deperibilità dei prodotti, la variabilità in termini di quantità e qualità degli input delle fasi più a monte della filiera, le differenze nei *lead-time* tra le diverse fasi della filiera, la complementarità di alcuni input a monte, le caratteristiche e i trend relativi ai consumi alimentari da parte del cliente finale, l'aumento dell'attenzione di quest'ultimo circa il prodotto e i metodi di produzione e l'importanza della qualità degli input a monte per ottenere prodotti finali freschi. Tutte queste caratteristiche hanno fatto sì che negli anni il settore agroalimentare si sia caratterizzato per processi di cooperazione verticale nelle varie filiere. Con questa forma i singoli attori hanno mantenuto la loro indipendenza ma l'integrazione è avvenuta attuando meccanismi di scambi di informazioni e coordinamento dei prezzi.

# I PROGETTI INTEGRATI DI FILIERA 4

*Questo capitolo vuole presentare l'argomento centrale del presente lavoro di tesi, ossia i Progetti Integrati di Filiera (PIF). L'obiettivo del capitolo è quindi quello di inquadrare e descrivere in maniera esaustiva i PIF mostrando dapprima le motivazioni alla base della loro formazione e gli obiettivi che si propongono di raggiungere (paragrafo 1). In questo primo paragrafo sarà quindi fornita una definizione generale dello strumento. Nel paragrafo 2 invece si analizzeranno le modalità di attuazione e le caratteristiche fondamentali, tenendo presente delle differenze che possono emergere a livello di singola regione. Infine nell'ultimo paragrafo (paragrafo 3) verranno forniti alcuni dati e valutazioni circa lo sviluppo e la diffusione dei PIF a livello nazionale e la loro evoluzione.*

## 4.1 DESCRIZIONE E OBIETTIVI DEI PROGETTI INTEGRATI DI FILIERA

Prima di iniziare un'analisi puntuale dello strumento dei PIF e delle sue caratteristiche, è necessario inquadrare il problema e il contesto in cui i Progetti Integrati di Filiera si collocano. A tal riguardo verrà fornita una breve analisi del sistema agroalimentare italiano evidenziando le criticità che hanno fatto da driver per l'implementazione dei PIF. Secondo Montresor (2007) il sistema agroalimentare italiano presenta alcune peculiarità; queste sono riconducibili essenzialmente da un lato alla complessità del sistema e dall'altro alla sua eterogeneità. La complessità, che si ritrova anche nelle altre realtà europee, deriva dal forte processo di integrazione fra le diverse componenti del sistema, dall'agricoltura all'industria di trasformazione, alla grande distribuzione, fino ai rapporti con il consumo finale e la sicurezza alimentare, ma anche dall'affermarsi di collegamenti sempre più stretti con gli altri paesi (Montresor, 2007). Per quanto riguarda l'eterogeneità, essa deriva dalle profonde differenze strutturali e territoriali della realtà italiana. Le differenziazioni possono riguardare le strutture, i livelli di trasformazione incorporati nei beni alimentari che comportano organizzazioni differenti, le diverse modalità con cui le imprese e i territori si rapportano alla distribuzione e i rilevanti mutamenti della domanda alimentare. Un'altra particolarità del sistema italiano, che purtroppo rappresenta un aspetto negativo, è il mancato ammodernamento delle strutture aziendali nel corso dei decenni. Permanendo una limitata dimensione fisica ed economica delle imprese, sono poche quelle che dispongono della capacità di adottare innovazioni tecnologiche e di attuare all'interno della propria filiera efficienti strategie produttive che portino ad una effettiva riduzione dei costi di transazione interni. Sempre secondo Montresor (2007) tra le cause di questo mancato

ammodernamento le principali sono legate alle norme relative alla successione ereditaria che non tengono conto della specificità dell'azienda agricola, alle quotazioni elevate dei terreni nel mercato fondiario che impediscono un ampliamento delle strutture ed alle politiche comunitarie protezionistiche che hanno avuto come obiettivo solo la ricerca di una pluriattività e la diffusione del contoterzismo. Da questi elementi, ma non solo, nasce, all'interno del Piano Strategico Nazionale (PSN), la necessità di adottare una strategia d'azione incentrata sull'integrazione delle tipologie di intervento rispetto agli obiettivi della politica di sviluppo rurale (Tarangioli, 2010). Gli obiettivi del PSN si rivolgono all'insieme delle aree rurali italiane. Il punto di partenza è il concetto di territorio rurale, che comprende quello di settore agro-industriale e forestale. Per quanto riguarda gli obiettivi di sviluppo del territorio rurale, il Regolamento (CE) n. 1698/2005 stabilisce quattro assi per la programmazione del periodo 2007-2013: ogni asse a sua volta è caratterizzato da un insieme di obiettivi prioritari:

Assi prioritari	Obiettivi prioritari di asse
<b>ASSE I – Miglioramento della competitività del settore agricolo e forestale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promozione dell'ammodernamento e dell'innovazione nelle imprese e dell'integrazione delle filiere</li> <li>• Consolidamento e sviluppo della qualità della produzione agricola e forestale</li> <li>• Potenziamento delle dotazioni infrastrutturali fisiche e telematiche</li> <li>• Miglioramento della capacità imprenditoriale e professionale degli addetti al settore agricolo e forestale e sostegno del ricambio generazionale</li> </ul>
<b>ASSE II – Miglioramento dell'ambiente e dello spazio rurale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservazione della biodiversità e tutela e diffusione di sistemi agro-forestali ad alto valore naturale</li> <li>• Tutela qualitativa e quantitativa delle risorse idriche superficiali e profonde</li> <li>• Riduzione dei gas serra</li> <li>• Tutela del territorio</li> </ul>
<b>ASSE III – Qualità della vita e diversificazione dell'economia rurale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento dell'attrattività dei territori rurali per le imprese e la popolazione</li> <li>• Mantenimento e/o creazione di opportunità occupazionali e di reddito in aree rurali</li> </ul>
<b>ASSE IV - LEADER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rafforzamento della capacità progettuale e gestione locale</li> <li>• Valorizzazione delle risorse endogene dei territori</li> </ul>

**Tabella 12 – Gli assi del PSN**

Il primo obiettivo primario dell'Asse I merita un ulteriore approfondimento visto il suo legame con il governo della filiera agroalimentare. Esso rappresenta la "declinazione italiana" della priorità comunitaria relativa alla "Modernizzazione, innovazione e qualità della catena alimentare". Le azioni chiave previste sono indirizzate sia verso le singole imprese (in particolare si vuole soddisfare le esigenze di ammodernamento industriale, ristrutturazione, riconversione e adeguamento tecnologico e adeguamento agli standard), sia verso le filiere produttive (l'obiettivo, in questo caso, è quello di rafforzare la competitività delle filiere stesse e dei territori). A tal fine è necessario perseguire un obiettivo congiunto di maggiore integrazione all'interno delle supply chains tra le diverse fasi e i vari attori che la compongono.

In generale questi obiettivi primari possono essere raggiunti attraverso modalità e strumenti attuativi "integrati". Il ricorso alle azioni integrate ha alla base l'idea che l'aggregazione e l'integrazione dei soggetti che partecipano alla catena produttiva possa garantire risultati migliori in termini di crescita e competitività delle filiere agricole. In figura 33 sono illustrate le diverse tipologie di azioni integrate nel PSN:

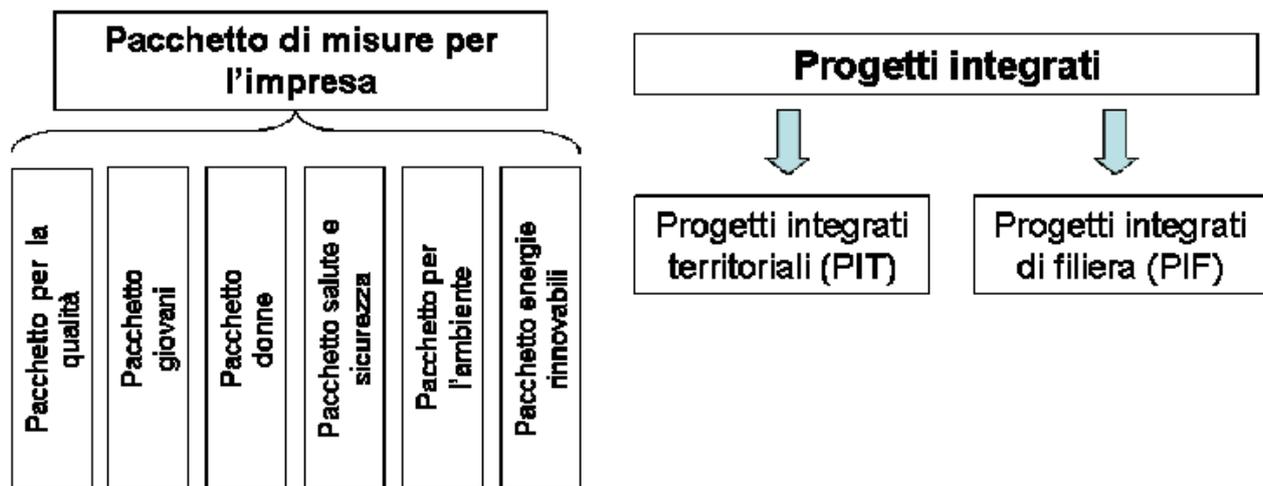


Figura 33 – Le azioni integrate del PSN (D'Alessio, 2010)

I Progetti Integrati di Filiera (PIF) si configurano quindi come un insieme di interventi attuabili mediante il ricorso a più misure del PSN promossi da un'aggregazione di soggetti (pubblici e privati) attivi nell'ambito di una determinata filiera produttiva. Questa procedura è tutto sommato nuova nell'ambito della politica di sviluppo rurale che, per sua natura, prevede un processo lungo e complesso basato su un'intensa attività di concentrazione (D'Alessio, 2010). I PIF inoltre declinano a livello settoriale le linee guida del PSN con l'obiettivo di rispondere in maniera sistematica alle specifiche esigenze espresse dagli operatori delle filiere agroalimentari. L'innovatività di questo strumento si ha sia dal punto di vista dell'accesso al finanziamento pubblico per gli attori del settore sia per i potenziali effetti sul sistema agroalimentare italiano. Gli obiettivi che la Progettazione Integrata di Filiera può contribuire a realizzare sono:

- Promuovere e consolidare l'approccio integrato: questo è possibile grazie all'adozione di un approccio multisettoriale che coinvolge tutti gli attori e tutte le risorse della filiera o della zona interessata (Corte

dei Conti Europea, 2006). Il contributo dei PIF ha l'obiettivo di agire su diverse dimensioni di integrazione:

- Integrazione progettuale: essendoci un'integrazione tra azioni e progetti promossi da diversi attori che però operano nello stesso settore, è possibile che si sviluppino sinergie in seguito all'attuazione coordinata dei singoli interventi con il risultato di un possibile miglioramento della competitività delle filiere locali (Deidda, 2003);
  - Integrazione finanziaria: lo strumento garantisce la concentrazione delle risorse finanziarie disponibili per la realizzazione di strategie di intervento a favore degli operatori delle filiere agroalimentari. I PIF quindi forniscono l'occasione per sperimentare modalità di integrazione tra fonti di finanziamento diverse con l'obiettivo di far convergere gli interventi verso un obiettivo comune;
  - Integrazione programmatoria: la possibilità offerta dai PIF è quella di poter integrare gli interventi con vari strumenti della programmazione comunitaria e nazionale (si pensi ad esempio ai Contratti di Filiera e di Distretto);
  - Integrazione istituzionale: la collaborazione tra soggetti con competenze ed interessi diversificati permette una migliore identificazione delle criticità di funzionamento delle filiere, rendendo più efficace l'identificazione di una soluzione e delle linee di intervento (D'Alessio, 2010).
- Favorire e rafforzare le prassi partenariali: i PIF infatti prevedono un coinvolgimento continuo degli *stakeholders* di filiera, sperimentando modalità di associazione che consentano di impegnarsi operativamente su obiettivi di interesse comune e su strategie condivise (Cersosimo, 2003). I vantaggi in questo campo possono essere:
    - Aumento del grado di coinvolgimento e di partecipazione: è infatti auspicato il coinvolgimento di amministrazioni pubbliche, forze sociali e imprese;
    - Maggiore propensione alla collaborazione: le prassi partenariali prevedono il dialogo tra diversi attori locali alla ricerca di posizioni condivise. Se queste prassi vengono reiterate nel tempo allora è possibile migliorare la propensione alla cooperazione dei soggetti;
    - Maggiore efficienza degli interventi per l'aumento della capacità di gestione a livello locale (*capacity building*): proprio grazie alle prassi partenariali è possibile sviluppare un approccio *learning by doing*. Le conseguenze sono un aumento delle competenze in merito ai meccanismi di funzionamento delle politiche economiche e una maggiore efficienza nelle scelte;
    - Rafforzamento della rete dei rapporti interpersonali e istituzionali: questo vantaggio rende possibile investimenti comuni nella creazione di beni pubblici strategici che favoriscano l'allocazione di nuove risorse e la redditività delle attività esistenti (Cersosimo e Wolleb, 2006).
  - Migliorare l'offerta di beni collettivi: attraverso i PIF è possibile creare beni collettivi locali che generino economie esterne ed aumentino la competitività delle imprese localizzate in un certo territorio (Trigilia,

2005). Questi beni collettivi possono essere di due tipologie: materiali (legati quindi a migliorare le condizioni materiali di contesto in cui operano gli attori della filiera come, ad esempio, centri servizi, infrastrutture strategiche, strutture per la ricerca e l'innovazione etc.) oppure immateriali (contribuiscono a migliorare l'atmosfera che condiziona la filiera agroalimentare creando una maggiore attitudine alla reciproca fiducia negli scambi, al consolidamento delle regole, a promuovere il senso di appartenenza degli operatori).

- Consolidare reti contribuendo a creare capitale sociale: secondo Trigilia (2009) il capitale sociale sostiene direttamente la competitività delle imprese accrescendone la flessibilità, la qualità delle produzioni e l'innovazione. In questa direzione i PIF vogliono migliorare la qualità delle relazioni tra i soggetti economici e istituzionali in modo da potenziare il capitale sociale in due direzioni:
  - Capitale sociale individuale (micro): esso è l'insieme delle risorse che un individuo è in grado di ottenere dalla sua rete di relazioni sociali (Coleman, 1990). I PIF in tal senso offre la possibilità alle imprese della filiera (agricole, della trasformazione e della commercializzazione) di inserirsi in reti organizzate di operatori economici che rappresentano importanti occasioni di crescita;
  - Capitale sociale collettivo (macro): in quest'ambito i PIF intervengono concorrendo alla formazione di coesione sociale, condivisione di norme e valori e della fiducia.
- Garantire una maggiore equità: secondo Frascarelli (2005) i meccanismi di formazione dei prezzi e le modalità di funzionamento della catena del valore lungo la filiera agroalimentare sono al centro del dibattito delle forze economiche e sociali. In questo contesto i PIF forniscono un importante contributo per una più equa redistribuzione del valore aggiunto agricolo tra i diversi segmenti delle filiere agroalimentari. Nel dettaglio i contributi sono relativi a:
  - garantire sbocchi di mercato sicuri per i produttori agricoli anche attraverso la sottoscrizione obbligatoria di contratti di conferimento con soggetti dei settori della trasformazione e della distribuzione/commercializzazione;
  - promuovere la cooperazione tra produttori agricoli per il raggiungimento di una massa critica nelle quantità di prodotto offerta sul mercato nell'ottica di un recupero del potere di mercato;
  - migliorare i rapporti tra produttori agricoli e imprese fornitrici dei mezzi di produzione anche attraverso la sottoscrizione obbligatoria di contratti di fornitura che determinino una riduzione dei costi di produzione;
  - ridurre il differenziale tra prezzi alla produzione e prezzi al consumo promuovendo una riorganizzazione dei rapporti di forza tra gli stakeholders di filiera.
- Migliorare la qualità del lavoro all'interno della filiera agroalimentare: per quanto riguarda la tematica del reperimento della manodopera le principali criticità a livello di filiera sono rappresentate dalle difficoltà nel reperire forza lavoro con tempestività e da una formazione professionale non adeguata. I Progetti Integrati di Filiera possono, grazie alle loro modalità di azione, contribuire a migliorare le

seguenti questioni: incremento occupazionale e stabilizzazione dei rapporti di lavoro, miglioramento delle qualità del capitale umano e ricambio generazionale, emersione del lavoro irregolare, miglioramento delle condizioni di sicurezza sul lavoro e integrazione dei lavoratori migranti.

Linee guida	Obiettivi
<b>Promuovere e consolidare l'approccio integrato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrazione progettuale</li> <li>• Integrazione finanziaria</li> <li>• Integrazione programmatica</li> <li>• Integrazione istituzionale</li> </ul>
<b>Favorire e rafforzare le prassi partenariali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del grado di coinvolgimento e partecipazione</li> <li>• Maggiore propensione alla cooperazione</li> <li>• Maggiore efficienza degli interventi a livello locale</li> <li>• Rafforzamento della rete dei rapporti interpersonali e istituzionali</li> </ul>
<b>Migliorare l'offerta di beni collettivi</b>	
<b>Consolidare le reti contribuendo a creare capitale sociale</b>	
<b>Garantire una maggiore equità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantire sbocchi di mercato sicuri</li> <li>• Promuovere la cooperazione per il raggiungimento di una massa critica</li> <li>• Migliorare i rapporti con gli attori della filiera per ridurre i costi di produzione</li> </ul>
<b>Migliorare la qualità del lavoro nella filiera agroalimentare</b>	

**Tabella 13 – Le linee guida del PSN**

Queste direttive illustrate dal Piano Strategico Nazionale sono state recepite a livello regionale attraverso i Piani di Sviluppo Regionali (PSR); l'analisi della programmazione messa in atto dalle Regioni fa emergere come i Progetti Integrati di Filiera rappresentino principalmente uno strumento di *governance* della filiera produttiva, attraverso cui gestire le strategie di sviluppo e i rapporti tra i diversi operatori coinvolti nel segmento della supply chain agroalimentare. Seppur con qualche differenza i PSR individuano i seguenti obiettivi principali:

- Miglioramento della competitività delle filiere agroalimentari: i PIF possono garantire, attraverso una maggiore integrazione tra gli operatori economici coinvolti nelle filiere agroalimentari, migliori condizioni di mercato, un adeguato sviluppo del territorio e dell'occupazione, approcci organizzativi innovativi e una ristrutturazione della filiera attraverso una più efficiente organizzazione dell'offerta;

- Equa redistribuzione del valore aggiunto agricolo tra i diversi segmenti delle filiere: con l'implementazione dei PIF si punta ad instaurare nuovi rapporti di forza tra i vari anelli delle filiere, consentendo ai produttori agricoli di recuperare un maggiore potere di mercato. Non vanno inoltre trascurati i potenziali benefici per i consumatori in termini di riduzione del divario fra prezzi della produzione e prezzi al consumo;
- Creazione e consolidamento delle reti di relazioni tra gli attori della filiera: con i PIF si punta a creare nuove forme di governance delle filiere finalizzate alla realizzazione di alleanze strategiche tra gli operatori economici con il fine di migliorare la competitività e superare le principali criticità del settore (si pensi alla dimensione aziendale, alla concentrazione dell'offerta etc.);
- Migliore impatto delle *policy* e degli interventi di sostegno: i PIF consentono di realizzare una massa critica di investimenti che i singoli soggetti della filiera non sarebbero in grado di garantire da soli.

Gli aspetti comuni che emergono possono quindi essere ricondotti alla presenza di una molteplicità di obiettivi da integrare in una strategia complessiva, di una combinazione di strumenti di sostegno e di incentivazione a servizio della strategia di intervento, di un'aggregazione di risorse finanziarie intorno ad un'idea progettuale, di un'integrazione tra gli operatori delle filiera produttiva che operano in maniera coordinata e con competenze e professionalità diverse.

Quello che emerge dagli obiettivi dei PSR è una forte spinta alla cooperazione tramite l'aggregazione di imprese. Questo tema risulta molto attuale nel settore agroalimentare, soprattutto in un periodo di crisi come quello che caratterizza questi anni. La cooperazione alimentare ha sempre costituito nel corso della storia una sorta di reazione alle carenze imprenditoriali nell'economia delle aziende agricole e costituisce tuttora una risposta efficace degli operatori della filiera ai rapporti di tipo monopolistico od oligopolistico presenti sul mercato dei mezzi tecnici e dei prodotti agricoli che rappresentano oggi delle *commodities* (Cassibba, 2009). Le opportunità offerte dalle pratiche di aggregazione delle imprese sono molteplici, secondo Montresor (2007): esse infatti consentono prima di tutto di raggiungere maggiori economie di scala con una conseguente diminuzione dei costi di produzione. Altro vantaggio consiste in una maggiore possibilità di accesso al credito in modo da facilitare gli investimenti aziendali e le innovazioni tecnologiche; da non dimenticare poi la possibilità di un incremento della specializzazione in determinate produzioni e processi per le singole unità a cui si aggiunge però un aumento della diversificazione delle produzioni e dei servizi. Infine l'aggregazione di imprese consente anche di aumentare la redditività agricola, in modo da evitare colli di bottiglia per quanto riguarda la distribuzione del valore aggiunto lungo la filiera. Altri elementi che fanno della cooperazione una carta vincente, soprattutto nel periodo attuale di crisi economica, sono elencati da Giacomini (2009) e sono: l'inasprirsi della pressione competitiva, la crescente concentrazione nelle filiere agroalimentari, la maggiore variabilità dei prezzi agricoli rispetto ai costi di produzione, l'accesso al mercato come fattore critico per la competitività, le opportunità ma anche gli

oggettivi limiti di sviluppo delle filiere corta. Tuttavia esistono anche dei limiti in queste pratiche di cooperazione che possono essere principalmente di due ordini (Montresor, 2007): il primo consiste nel fatto che l'aggregazione può non assumere caratteri di stabilità nel tempo, in quanto si basa sulla fiducia e sulla costruzione del consenso da parte dei singoli imprenditori, che possono venire meno in un arco temporale di medio o lungo periodo. Il secondo limite è dato dal fatto che, sia nella fase di creazione ma anche in quella di sviluppo, l'impresa aggregata necessita di un'azione incisiva da parte delle istituzioni locali per servizi sia di carattere generale (ad esempio la formazione del capitale umano), sia più specifici (supporto tecnico). Nonostante queste barriere la cooperazione alimentare si presta, secondo Sabbatini (2007), ad essere qualificata come "un'innovazione organizzativa in agricoltura, dotata di capacità contrattuale all'interno dei sistemi di transazione che governano mercati e territori rurali". E' parere di alcuni autori (tra cui Cassiba e Frascarelli) che la differenziazione del prodotto, le denominazioni di origine e i sistemi di garanzia della qualità (etichettatura, rintracciabilità, ecc.) rappresentano condizioni necessarie, ma insufficienti a portare adeguati e duraturi vantaggi di prezzo ai produttori. Infatti, nonostante la presenza di segni di qualità, il potere di mercato si è ormai spostato a favore delle imprese della distribuzione e di conseguenza sono questi attori a trarre i maggiori vantaggi da queste pratiche. Questo evidenzia un problema irrisolto di concentrazione dell'offerta nelle fasi a valle della filiera e quindi la necessità che gli operatori di tali segmenti propongano alleanze ed eventualmente fusioni in modo da ampliare la loro base produttiva. E' in quest'ottica che si devono inserire i Progetti Integrati di Filiera: essi devono essere strumenti che incrementino la collaborazione lungo le filiere; i PIF dovrebbero in primo luogo favorire l'aggregazione orizzontale delle aziende agricole e la concentrazione della produzione presso la cooperazione agroalimentare, in modo da conseguire dei vantaggi in termini di prezzo per i produttori. Inoltre, si dovrebbero definire contratti di cessione dei prodotti tra le aziende produttrici e le imprese della trasformazione trasparenti e il cui rispetto sia oggetto di puntuale controllo.

Fattori a favore	Benefici	Limiti
Aumento della pressione competitiva	Raggiungimento di maggiori economie di scala	Rischio di instabilità nel tempo
Crescente concentrazione del settore	Maggiore possibilità di accesso al credito	Necessità di un'azione incisiva delle istituzioni locali
Maggiore variabilità dei prezzi	Aumento delle specializzazioni in determinati processi	
Criticità nell'accesso al mercato	Diversificazione delle produzioni e dei servizi	
Capacità di valorizzare l'entità rurale	Incremento della redditività agricola	
Generare capitale sociale		
Incentivare processi di innovazione		

Tabella 14 – Fattori a favore, benefici e limiti dei PIF

## 4.2 MODALITA' DI ATTUAZIONE DEI PROGETTI INTEGRATI DI FILIERA

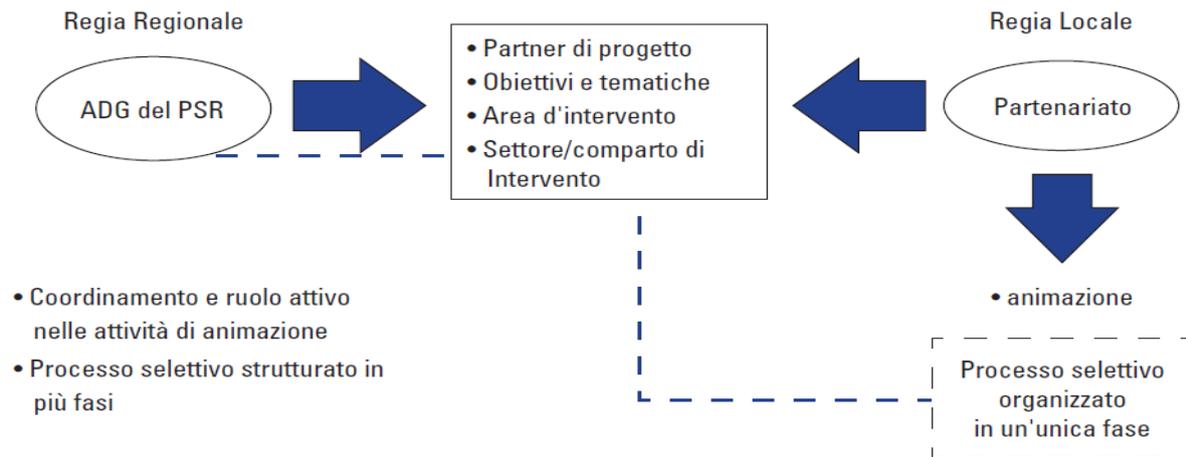
In questo paragrafo verranno illustrate i requisiti e le caratteristiche relative all'adesione ai Progetti Integrati di Filiera. Queste modalità sono illustrate nei Piani di Sviluppo Regionale delle Regioni italiane che propongono gli ambiti di intervento dei PIF definendo le aree di riferimento e le filiere produttive che prioritariamente saranno oggetto della progettazione integrata di filiera. Nello specifico il paragrafo analizzerà gli elementi comuni dei diversi PSR, soffermandoci poi su alcune peculiarità.

La progettazione integrata di filiera è prevista in 18 programmi regionali, di cui 10 hanno già attivato lo strumento attraverso l'emanazione di appositi bandi/avvisi pubblici. Dal punto di vista territoriale, nella maggior parte dei PSR, i progetti di filiera fanno riferimento all'intero ambito regionale. Alcune peculiarità si rilevano in Veneto dove viene data una priorità ai progetti che interessano la zona montana e in Sicilia, Lazio e Basilicata che hanno proposto di concentrare gli interventi solo in specifiche aree. Da notare poi l'approccio adottato dalla Lombardia che stabilisce di assecondare le scelte espresse dal territorio e dalle imprese promuovendo un effettivo protagonismo dei soggetti che operano nella filiera (approccio *bottom*

up). Dal punto di vista procedurale, alla base del PIF c'è l'accordo di filiera che si configura come un contratto formale con il quale, successivamente all'approvazione del progetto, tutti i soggetti partecipanti condividono e sottoscrivono gli obiettivi e le strategie operative. Uno tra i vincoli più ricorrenti riguarda il conferimento e la commercializzazione del prodotto: un'azienda aderente al PIF ha infatti l'obbligo di conferire ad un altro soggetto del PIF una quota percentuale della propria produzione. Questo requisito è volto a sottolineare come l'obiettivo della Progettazione Integrata di Filiera sia quello di creare relazioni stabili e paritarie lungo la catena agroalimentare e, attraverso un processo di negoziazione di interessi differenti, avviare processi di razionalizzazione all'interno della supply chain agroalimentare italiana.

In termini operativi, invece, i PIF tendono a configurarsi come un progetto, presentato da una partnership rappresentativa degli interessi e degli obiettivi di una pluralità di soggetti che, al fine di contribuire alla piena riuscita dell'obiettivo, prende una serie di accordi e si candida a realizzare investimenti attraverso l'utilizzo di misure presenti nel PSR. Le modalità con cui i soggetti si associano non sono sempre chiare anche se sembrano emergere due modelli di funzionamento:

- Partnership a regia locale: i PSR attribuiscono alla partnership un forte ruolo di coordinamento e di gestione delle risorse attribuite al progetto integrato. Essa rappresenta il referente principale dell'Autorità di Gestione (AdG) del PSR, con specifiche responsabilità sulla buona riuscita del progetto e sulla trasparenza in termini di spesa sostenuta dai singoli beneficiari. E' quindi privilegiato un approccio dal basso in cui venga dato rilievo ai fabbisogni specifici di intervento e ai rapporti tra soggetti in parte già consolidati. Con questa configurazione il partenariato non assume una specifica forma giuridica (cosa che invece accade nelle partnership a regia regionale) e si ha la presenza di un soggetto capofila ha funzioni perlopiù di natura organizzativa;
- Partnership a regia regionale: i PSR in questo caso conferiscono alla partnership un ruolo meramente organizzativo, finalizzato alla condivisione dell'obiettivo e al coordinamento dei singoli soggetti che aderiscono. Il rapporto con i singoli beneficiari è invece gestito direttamente dall'AdG. In generale l'intervento del soggetto pubblico si manifesta in tutte le fasi che implicano la condivisione delle strategie di azione e la concertazione di ruoli e responsabilità dei soggetti definendo le aree e gli ambiti di interesse specifico oltre che gestendo in maniera diretta le attività di animazione e assistenza tecnica. Il rationale che sta alla base di questa scelta è legato alla volontà di creare una maggiore responsabilizzazione nei soggetti coinvolti.



**Figura 34 – Modalità di gestione dei PIF (Tarangioli, 2012)**

Tarangioli (2012) ha analizzato più approfonditamente le diverse caratteristiche di questi due “modelli” individuandone punti di forza e di debolezza.

Modello	Punti di forza	Punti di debolezza
<b>A regia locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorisce il rafforzamento delle filiere</li> <li>• Rafforza le prassi partenariali locali</li> <li>• Tempi brevi e maggiori garanzie di successo</li> <li>• Costi più bassi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meno efficace nella creazione di nuove filiere</li> <li>• Meno inclusivo</li> <li>• Sostenibilità temporale</li> <li>• Meno stimolante in termini di introduzione di innovazioni</li> </ul>
<b>A regia regionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risponde a scelte strategiche regionali</li> <li>• Punta a valorizzare settori specifici</li> <li>• Punta alla creazione di filiere regionali</li> <li>• Favorisce l'assunzione di impegni e responsabilità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non valorizza le filiere già esistenti</li> <li>• Soggetto a conflitti</li> <li>• Tempi più lunghi</li> <li>• Rischio di fallimento</li> <li>• Costi a carico dell'amministrazione</li> </ul>

**Tabella 15 – Punti di forza e debolezza delle modalità di gestione dei PIF (Tarangioli, 2012)**

In generale si può comunque affermare che il partenariato rappresenta la dimensione sociale e relazionale del progetto: attraverso di esso si rendono disponibili le informazioni e le risorse, permettendo ai singoli attori un migliore impiego delle proprie, sia a livello finanziario che di competenze (Gulisano e Marciandò, 2008); la conseguenza è che si accresce il capitale sociale. Ovviamente l'ampiezza e la composizione della partnership dipende fortemente dalla natura del progetto e dalla sua attuazione. In generale però i soggetti coinvolti sono imprenditori e quindi è normale che il PIF sia visto come uno strumento volto a razionalizzare i rapporti tra le imprese e che l'idea di presentare il progetto comune nasca in un ambiente ristretto, tra

soggetti che normalmente collaborano tra di loro. Tuttavia, vista la complessità della filiera agroalimentare si rende spesso necessaria la partecipazione di soggetti non strettamente identificabili come agroalimentari per il raggiungimento degli obiettivi.

La natura dei soggetti coinvolti varia a seconda dei requisiti di ammissibilità emessi dalle singole Regioni; alcune infatti definiscono in maniera puntuale le tipologie di soggetti aventi la titolarità a promuovere ed attuare lo strumento. A livello generale si riscontra, nei PSR che attuano un modello a “regia locale”, la presenza di sole imprese, che intendono la filiera come un accordo teso a vincolare i rapporti tra i soggetti coinvolti direttamente nel processo produttivo (Tarangioli, 2012). Nei PIF a “regia regionale”, invece, si prevede anche la partecipazione di soggetti pubblici (Enti locali, Camere di commercio, Università e Istituti di ricerca etc.) al fine di stimolare la cooperazione e l’interazione tra soggetti con funzioni diverse facilitando i processi di governance territoriale. Sempre Tarangioli (2012), sulla base di queste riflessioni, ha identificato le caratteristiche del partenariato “ideale”. Secondo l’autrice esso dovrebbe essere composto da tre categorie di soggetti: i garanti, i facilitatori e i veri e propri protagonisti. Nei primi due insiemi vengono inseriti gli enti pubblici mentre per protagonisti vengono intese le aziende, le quali devono appartenere a tutte le fasi della filiera.



**Figura 35 – I soggetti del partenariato “ideale” (Tarangioli, 2012)**

Guardando ai soggetti “protagonisti”, la presenza di operatori rappresentativi delle diverse fasi della filiera può contribuire a migliorare le relazioni di mercato garantendo maggiori sbocchi commerciali ai prodotti. Proprio per queste ragioni anche i settori più a valle nella filiera possono trarre beneficio dai PIF in quanto possono instaurare relazioni durature che contribuiscono a ridurre i costi organizzativi e di transazione di operazioni di approvvigionamento delle materie prime. Per quanto riguarda le imprese agricole, il loro coinvolgimento ha un impatto anche sull’equità di filiera: da un lato la loro partecipazione contribuisce alla creazione della massa critica permettendo un recupero del potere di mercato e dall’altro permette di ispessire il tessuto di relazioni tra attori in modo da promuovere una cultura di sistema (D’Alessio, 2011). Dall’analisi dei bandi/avvisi adottati fino a Dicembre 2011, D’Alessio (2011) ha individuato la presenza di determinati requisiti relativi alle caratteristiche delle partnership; i principali sono relativi a:

- Numero minimo di componenti
- Differenziazione in base al settore produttivo di appartenenza dei beneficiari
- Diversificazione su base territoriale
- Valori di produzione agricola coinvolta
- Completezza della filiera e grado di integrazione tra le fasi
- Rappresentatività del partenariato

Questi requisiti assumono un particolare importanza in quanto le partnership assumono il ruolo di soggetto rappresentativo delle filiere e dei territori (Tarangioli, 2012). I ruoli e le funzioni svolte dai soggetti coinvolti riguardano la promozione della partecipazione degli operatori della filiera attraverso attività di animazione manifestazione di interesse, l'elaborazione e la presentazione del Progetto Integrato di Filiera e l'impegno a collaborare e realizzare gli interventi. In aggiunta, nei PSR di alcune regioni vengono descritte proprio le modalità di attuazione dei PIF; in particolare vengono forniti indirizzi sui seguenti aspetti:

- adozione di indirizzi formali per l'implementazione: alcune Regioni subordinano l'avvio del PIF all'adozione di specifici indirizzi;
- formalizzazione dei rapporti tra i partner di filiera: questo requisito si può anche tradurre nella costituzione di un apposito soggetto giuridico (Associazioni di Scopo, Associazioni Temporanee di Imprese, Società cooperative etc.) in modo da ufficializzare l'interesse comune del progetto e l'individuazione degli obblighi e delle responsabilità connesse;
- animazione territoriale: sono azioni che vogliono garantire inclusività e partecipazione alle procedure proposte dai PIF;
- adozione di *business plan* di filiera: la redazione di questo documento viene suggerita da alcune regioni in modo da identificare finalità e caratteristiche delle azioni proposte e valutare i risultati attesi.

Il partenariato deve inoltre nominare un soggetto capofila cui fa capo l'adempimento degli impegni previsti, fatta eccezione per quelli di responsabilità dei singoli attori. L'impatto di questo soggetto è più o meno forte a seconda delle caratteristiche della partnership. A tal proposito, l'identificazione del soggetto capofila tra quelli che svolgono già una funzione di concentrazione della produzione (ad esempio Organizzazioni di Produttori, Cooperative, Consorzi etc.) o finalizzati alla promozione di relazioni commerciali (Centro agroalimentare, Distretti agroalimentari etc.) può offrire maggiori garanzie in termini di rappresentatività.

L'ultimo aspetto da considerare circa le modalità di attuazione dei PIF è individuare le caratteristiche dell'accordo/contratto di filiera ed i relativi impegni di fornitura e commercializzazione. Gli elementi comuni presenti in questo documento sono (Tarangioli, 2012):

- finalità, oggetto e operazioni che si intende realizzare e che concorrono a definire in contenuti generali del Progetto Integrato di Filiera;

- quantitativi complessivi di prodotto che i partecipanti diretti ed indiretti si impegnano a mantenere per tutta la durata del contratto;
- rapporti all'interno della filiera in relazione ai poteri di rappresentanza, agli impegni relativi alla realizzazione del singolo intervento, alle responsabilità reciproche delle parti;
- vincoli tra gli attori in relazione agli obblighi di vendita e di acquisto ed eventualmente ai parametri di prezzo collegati;
- modalità di gestione in caso di mancato raggiungimento degli obiettivi.

Il punto caratterizzante di tali accordi è l'impegno a reperire o conferire la materia prima per almeno una quantità minima dalle imprese agricole partecipanti. Altri aspetti che possono essere specificati riguardano l'eventuale commercializzazione e distribuzione del prodotto finito (modalità di consegna, prezzo, parametri qualitativi etc.), la sussistenza di garanzie e le clausole di recesso e di subentro.

### **4.3 EVOLUZIONE E CIFRE DEI PROGETTI INTEGRATI DI FILIERA**

L'obiettivo di questo paragrafo è di delineare velocemente l'evoluzione che i Progetti Integrati di Filiera e in generale la progettazione integrata ha subito in questi anni, passando dal PSN per il periodo 2000-2006 a quello 2007-2013. Successivamente verranno forniti alcuni dati circa l'adozione dello strumento su base nazionale. In particolare una prima parte si soffermerà sui PIF attivi sul territorio e la loro scomposizione territoriale e per comparto; una seconda serie di dati sarà invece dedicata ad individuare come ogni Regione ha declinato gli obiettivi generali proposti dal PSN relativamente allo strumento dei PIF e quali misure specifiche sono state attivate. Infine verranno evidenziate maggiormente le caratteristiche delle partnership a livello di attori coinvolti, beneficiari e soggetti capofila.

Come sottolineato da Zumpano (2007), l'adozione dell'approccio integrato è stato dettato da un riorientamento delle politiche comunitarie che prevedeva percorsi di sviluppo frutto delle interazioni tra territorio, economia e società. Il modello gestionale si basava infatti su un approccio il più possibile flessibile, integrato e partecipato, in grado di declinare a livello locale gli interventi proposti. Il primo strumento allineato a questi obiettivi è stato l'Iniziativa Comunitaria Leader del 1989 che proponeva l'elaborazione e la concertazione di piani di sviluppo multisettoriali (denominati PAL e PSL) gestiti da partenariati orizzontali creati ad hoc ed espressione delle principali componenti economiche e sociali locali. L'approccio integrato ha successivamente trovato spazio in Italia in politiche nazionali quali i Patti territoriali, i Contratti di Programma e quelli di Filiera. Anche la programmazione 2000-2006 ha puntato l'accento sull'integrazione: tra le varie tipologie di progetti integrati il principale è stato senza dubbio il PIT (Programmi Integrati Territoriali) che si caratterizzava per una forte concentrazione territoriale degli

interventi. Parallelamente ai PIT regioni come Umbria e Calabria hanno iniziato a promuovere lo strumento dei Progetti Integrati di Filiera. In totale sono stati 58 i PIF approvati dalle due regioni anche se gli obiettivi erano divergenti: l'Umbria, dal canto suo, si è concentrata sui comparti produttivi più rilevanti e ha avuto un orientamento volto a favorire soprattutto gli investimenti di natura orizzontale (Tarangioli e Zumpano, 2007) mentre la Calabria ha attribuito ai PIF anche finalità di natura socio-istituzionale. L'approccio integrato è stato poi riproposto nella programmazione dello sviluppo rurale per il periodo 2007-2013 assumendo un ruolo sempre più centrale per quanto riguarda il miglioramento della governance e la mobilitazione delle potenzialità di sviluppo delle aree rurali. Nel dettaglio il PSN 2007-2013 prevedeva diversi livelli di integrazione: aziendale (pacchetti di misura), settoriale (PIF) e territoriale (PIT).

Passando invece ai dati relativi all'attuazione dei Progetti Integrati di Filiera, dall'analisi effettuata da Tarangioli (2012) e Ascione et al. (2011) emerge, come evidenziato nel paragrafo precedente, che sono 14 le Regioni che hanno avviato la progettazione integrata di filiera, di cui 10 hanno già chiuso l'istruttoria, pubblicando le graduatorie definitive e avviando le procedure di finanziamento. Nella tabella seguente sono riportati gli stati di avanzamento di queste regioni.

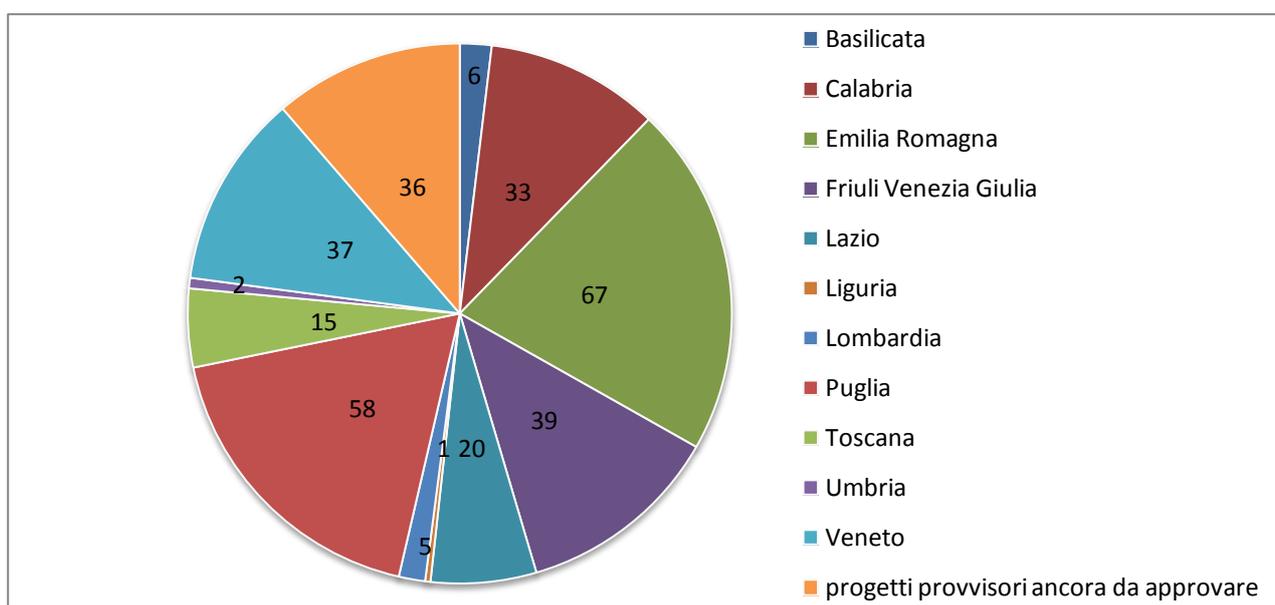
Regione	Data bando	Stato procedura	Avvio finanziamenti
<b>Basilicata</b>	16/12/2009	Graduatoria definitiva parzialmente approvata	
<b>Calabria</b>	17/07/2008	Graduatoria definitiva approvata	Sì
<b>Campania</b>	05/10/2009	Raccolta progetti individuali	
<b>Emilia Romagna</b>	18/05/2009	Graduatoria definitiva approvata	Sì
<b>Friuli Venezia Giulia</b>	16/06/2008	Graduatoria definitiva approvata	Sì
<b>Lazio</b>	30/05/2008	Graduatoria definitiva approvata	Sì
<b>Liguria</b>	11/07/2008	Graduatoria definitiva approvata	Sì
<b>Lombardia</b>	22/02/2008	Graduatoria definitiva approvata	Sì
<b>Marche</b>	26/01/2010	Raccolta PIF	
<b>Puglia</b>	15/10/2009	Graduatoria definitiva approvata	Sì
<b>Sicilia</b>	21/10/2011	Raccolta PIF	
<b>Toscana</b>	25/02/2011	Graduatoria definitiva approvata	
<b>Umbria</b>	30/12/2009	Graduatoria definitiva approvata	Sì
<b>Veneto</b>	12/02/2008	Graduatoria definitiva approvata	Sì

**Tabella 16 – Stato di avanzamento dei PIF (adattato da Tarangioli, 2012)**

Per quanto concerne le risorse finanziarie messe in campo dalle Regioni, esse sono rappresentative di quanto le amministrazioni regionali credano in questo strumento e vogliano sottolineare la loro importanza strategica. Tra le 14 Regioni in cui lo strumento è attivo, ai PIF è stato destinato in media il 9% dei fondi a

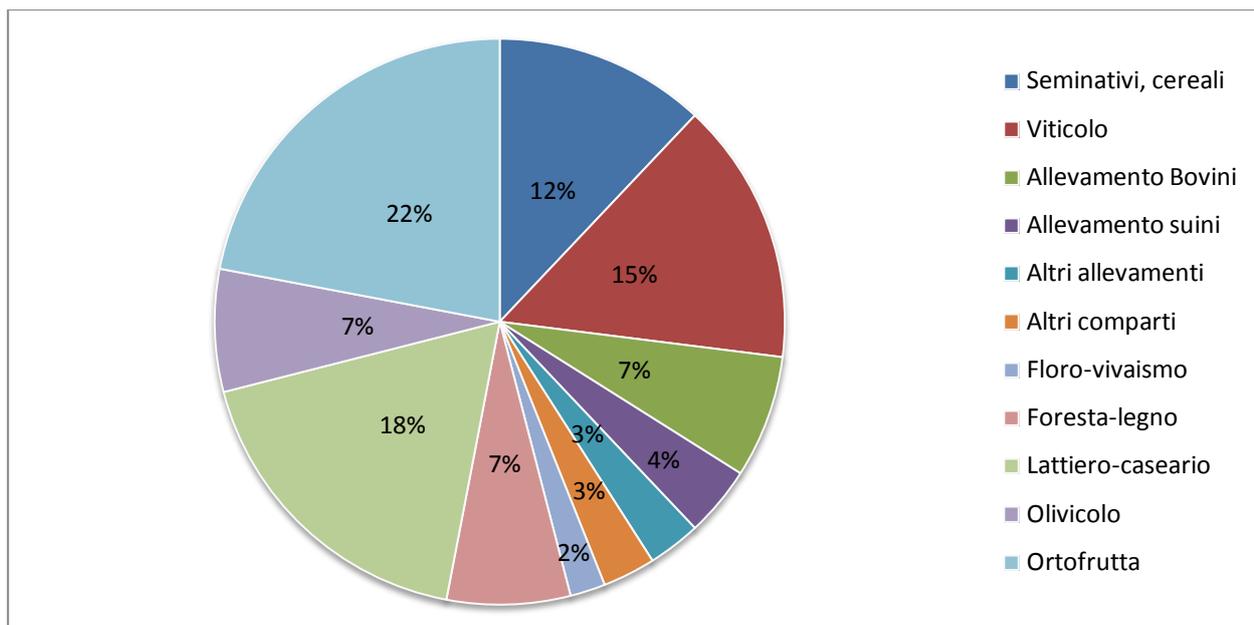
disposizione per le strategie di sviluppo rurale con una punta rappresentata dalla Basilicata che ha stanziato una porzione pari al 13,4%, seguita dalla Puglia con l'11,8%. A livello nazionale sono stati stanziati più di 937 mln €, l'8,6% del totale dei fondi destinati allo sviluppo rurale. Nel Febbraio 2012 di questi fondi ne è stato effettivamente impiegato il 93%, quindi le Regioni hanno stanziato una quota leggermente inferiore di quanto previsto in sede di programmazione.

Guardando invece ai singoli progetti integrati nel Febbraio 2012 quelli effettivamente finanziati sono 283, a cui se ne aggiungono 36 che sono stati inserite in graduatorie provvisorie (nel dettaglio 9 riguardano la Basilicata, 15 la Campania e 12 le Marche), per un totale di più di 4000 partnership e oltre 9000 domande individuali presentate. La Regione che ha avviato più progetti è stata l'Emilia Romagna con 67 partenariati, seguita da Puglia (58) e Friuli Venezia Giulia (39).



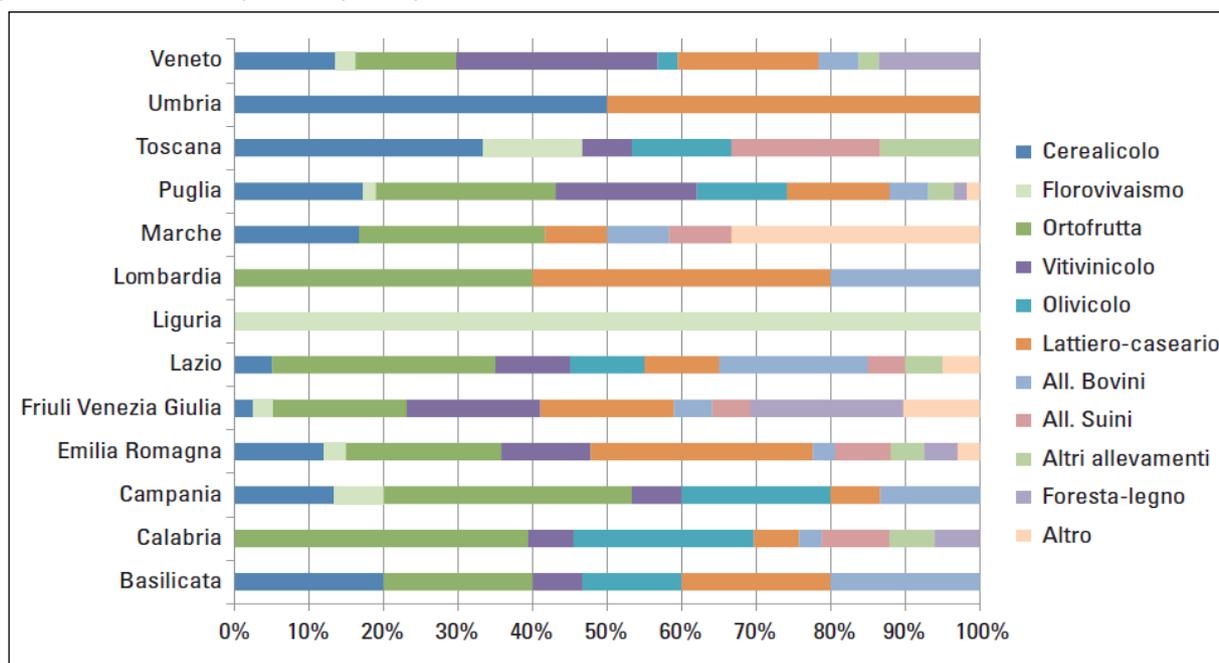
**Figura 36 – PIF approvati suddivisi per regione (adattato da Tarangioli, 2012)**

Una ulteriore scomposizione può essere fatta guardando ai comparti del settore agroalimentare coinvolti nei PIF, che sono più di 11. Dai dati raccolti da Tarangioli (2012) il settore dell'ortofrutta risulta quello più coinvolto con il 22% dei PIF; seguono poi il settore lattiero-caseario (18%) e quello viticolo (15%). Le percentuali esatte di questa scomposizione sono rappresentate in figura 37. Da questi dati emerge come i settori che, a livello italiano, sono caratterizzati da una migliore organizzazione risultano essere anche quelli che offrono maggiore capacità progettuale (Tarangioli, 2012).



**Figura 37 – PIF approvati suddivisi per comparto (adattato da Tarangioli, 2012)**

Replicando la scomposizione per comparti a livello regionale, si può notare che i dati dipendono fortemente dalla specializzazione produttiva locale e, in secondo luogo, dalle direttive date dalle amministrazioni territoriali che comunque ben si adattano alle necessità specifiche di ogni territorio. Da un'analisi generale è possibile individuare alcune tendenze: i PIF delle regioni della Pianura Padana hanno una forte vocazione verso il settore lattiero-caseario, in Veneto è privilegiato quello vitivinicolo, nel Centro Italia il settore cerealicolo mentre nel Mezzogiorno il settore che maggiormente ha beneficiato dello strumento dei PIF è quello ortofrutticolo. Tarangioli (2012) sottolinea poi che le Regioni che più hanno accompagnato il processo di programmazione dei PIF sono quelle che presentano un numero minore di progetti approvati equamente distribuiti per comparto produttivo.



**Figura 38 – PIF approvati suddivisi per comparto e per regione (Tarangioli, 2012)**

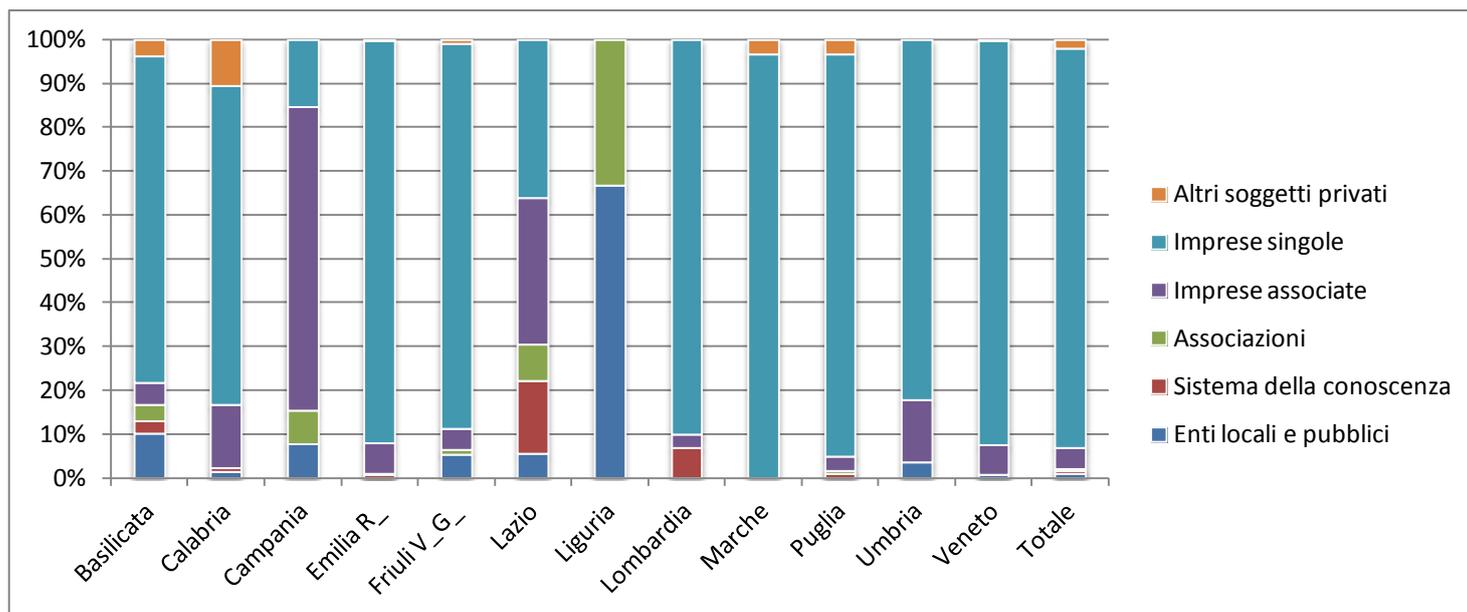
Andando ad analizzare i diversi bandi proposti dalle Regioni si può riscontrare che in più della metà vengono esplicitati gli obiettivi tipici dei PIF mostrati nel paragrafo 4.1, che si rifanno ai concetti di integrazione di filiera, conseguimento di miglioramenti organizzativi in termini di aggregazione e cooperazione e la condivisione di un approccio progettuale comune. Agli obiettivi generali se ne aggiungono di più specifici come l'incremento del valore aggiunto in tutte le fasi della filiera, l'accrescimento della competitività e l'orientamento al mercato delle filiere (Tarangioli, 2012). Il mix di interventi di ogni Regione è rappresentato in tabella 17.

Obiettivi	Regioni che perseguono l'obiettivo
Integrazione di filiera, miglioramenti organizzativi	Basilicata, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Sicilia e Veneto
Approccio progettuale condiviso	Basilicata, Lazio, Lombardia e Toscana
Accrescimento competitività/orientamento al mercato	Basilicata, Calabria, Campania, Emilia Romagna, Lombardia, Sicilia, Toscana, Umbria e Veneto
Innovazione e ristrutturazione della filiera	Calabria, Campania, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, Lazio, Liguria, Puglia, Sicilia, Toscana, Umbria e Veneto
Miglioramento qualità e promozione tipicità	Basilicata, Campania, Lombardia, Marche, Puglia, Toscana e Umbria
Riduzione costi organizzativi/di transazione	Marche e Umbria
Trasferimento valore aggiunto al settore primario	Basilicata, Marche, Toscana e Veneto
Miglioramento commercializzazione	Basilicata, Calabria, Puglia e Umbria
Organizzazione, concentrazione offerta	Basilicata e Veneto
Rafforzamento capacità imprenditoriali	Campania, Puglia e Veneto

**Tabella 17 – Obiettivi dei PIF presenti nei bandi regionali (adattato da Tarangioli, 2012)**

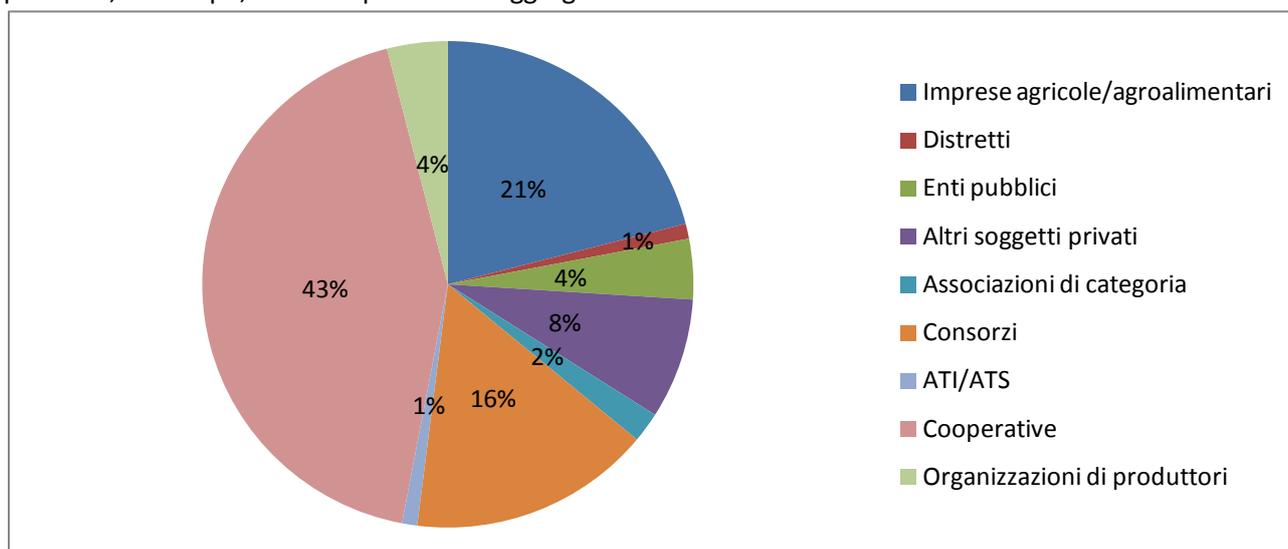
Il raggiungimento di questi obiettivi verrà verificato da degli indicatori di prodotto, risultato e impatto che prendono il nome di “misure”. Ogni Asse di obiettivi presente nel PSN (si veda il paragrafo 4.1) comprende delle misure la cui realizzazione è verificata attraverso indicatori di prodotto. La quasi totalità dei PIF approvati si riferisce alle misure contenute nell'Asse I, ossia quello relativo al “Miglioramento della competitività del settore agricolo e forestale. Senza entrare nei dettagli è possibile individuare 6 categorie di misure: quelle relative agli investimenti nelle aziende agricole e forestali, quelle relative alla qualità (queste prime categorie sono le due misure più presenti nei PIF), quelle rivolte al capitale umano e all'innovazione, le misure di carattere agro-ambientale, quelle legate alla trasformazione e alla commercializzazione ed infine un insieme che comprende tutte le altre.

L'ultimo aspetto da analizzare riguarda i soggetti che hanno aderito ai Progetti Integrati di Filiera. La composizione delle partnership è molto varia e rispecchia la natura che ad essa hanno dato i diversi bandi regionali. In media un partenariato è composto da circa 32 imprese, anche se la situazione è abbastanza mutevole a seconda dei comparti produttivi di riferimento, si va dai 46 partner medi per un progetto olivicolo ai 7 di quello suinicolo. Notevoli differenze si riscontrano anche a livello regionale dove si va dai circa 5 partner della Calabria agli 80 della Basilicata. Le aziende agricole rappresentano circa il 90% dei soggetti partner, seguono soggetti cooperanti e un piccolo gruppo di altri soggetti tra cui spiccano i soggetti pubblici.



**Figura 39 – Tipologie di soggetti dei PIF suddivisi per regione (Tarangioli, 2012)**

Infine, per quanto riguarda i soggetti capofila del partenariato, in quasi la metà dei casi il ruolo è assegnato a soggetti cooperanti o consortili, naturalmente questi risultano più attivi nelle Regioni dove l'agricoltura si presenta, da tempo, con forti processi di aggregazione.



**Figura 40 – Soggetti capofila dei PIF divisi per tipologia (adattato da Tarangioli, 2012)**

# 5 OBIETTIVI, FRAMEWORK E METODOLOGIA DI RICERCA

*In questo capitolo sono riportati nel dettaglio innanzitutto quali sono gli obiettivi che questo lavoro si propone di raggiungere. A partire dall'analisi della letteratura effettuata nei capitoli precedenti è stato possibile individuare le variabili fondamentali per analizzare i Progetti Integrati di Filiera come possibile strumento di collaborazione all'interno della filiera agroalimentare; da queste si è proceduto con l'individuazione degli obiettivi che permettono di descrivere tale fenomeno da un punto di vista manageriale, di gestione della supply chain (Supply Chain Management). Il capitolo prosegue con l'illustrazione del framework di ricerca utilizzato. In particolare quest'ultimo si concentra dapprima sugli elementi abilitanti e quelli che ostacolano l'adozione dei Progetti Integrati di Filiera; una volta definite queste variabili l'attenzione si sposta sulle variabili chiave in un'ottica Supply Chain Management che devono caratterizzare la collaborazione tra gli attori aderenti ai PIF e le dimensioni di performance più rilevanti. Infine verrà descritta la metodologia di ricerca utilizzata nel lavoro.*

## 5.1 OBIETTIVI DI RICERCA

### 5.1.1 Risultati dell'analisi della letteratura

Nei capitoli precedenti, la presentazione di quanto trovato nella letteratura ha consentito di farsi un'idea del tema relativo ai Progetti Integrati di Filiera e del contesto in cui sono inseriti, ossia il settore agroalimentare e le caratteristiche delle filiere che lo compongono.

Come è facilmente intuibile i Progetti Integrati di Filiera (PIF) rappresentano l'elemento centrale del lavoro, tuttavia è stato necessario illustrare prima le caratteristiche e le dinamiche principali che descrivono il settore agroalimentare (capitolo 1). La fotografia che emerge dall'analisi della letteratura è quella di un settore molto importante per la realtà italiana come dimostra la sua seconda posizione a livello di comparto come dimensione economica (essa è pari al 16,2% del PIL nazionale). All'interno del settore sono presenti una molteplicità estremamente variegata di attori con caratteristiche (dimensioni, attività e strategie) e obiettivi talvolta anche molto diversi. Come ben descritto nel paragrafo 1.1 questi attori interni al comparto intrattengono strette relazioni anche con attori esterni, i quali ne determinano spesso comportamenti e strategie. Ne sono chiari esempi le pressioni esercitate dai consumatori finali circa la qualità e la sicurezza degli alimenti e il ruolo delle istituzioni nella

definizione del perimetro operativo in cui le imprese agroalimentari possono operare (si veda il paragrafo 1.4).

Altro elemento importante emerso dalla letteratura è l'aspetto evolutivo. A partire dagli anni Novanta i fattori che hanno contraddistinto il settore sono stati diversi e alcune volte contraddittori: la globalizzazione dei consumi e la difesa dei prodotti tipici; la ricerca del basso costo e della differenziazione; la concentrazione della GDO e l'e-commerce; l'estrema industrializzazione del settore agricolo (con la chimica affiancata dalla biotecnologia) e lo sviluppo dell'agricoltura biologica. Questa evoluzione ha condizionato fortemente la struttura del sistema: si sta infatti passando dalle classiche politiche di integrazione orizzontale e verticale a politiche di coordinamento dinamiche basate su accordi quasi informali, come le alleanze strategiche e le reti d'impresa.

Riassumendo quindi il settore agroalimentare, in particolare quello italiano, è sicuramente caratterizzato da una complessità strutturale, dettata dalla molteplicità di attori diversi operanti nel comparto; questa eterogeneità è data anche dalle caratteristiche specifiche dei prodotti alimentari commercializzati. Un esempio di quanto detto è dato dalla presenza di filiere molto diverse tra di loro in base all'alimento prodotto. A questi elementi si aggiunge, per quanto riguarda la realtà italiana, la presenza di una dimensione aziendale delle imprese ancora molto ridotta. La presenza di aziende a gestione spesso familiare (soprattutto nelle fasi più a monte della filiera) è sicuramente un elemento che penalizza l'innovazione del settore e la definizione di modelli di governance più efficaci. E' indubbio infatti che questi attori abbiano un potere contrattuale limitato rispetto alla distribuzione alimentare (fase più prossima al consumatore finale); questa polverizzazione comporta una suddivisione non equa del valore aggiunto creato all'interno della supply chain. Per una maggiore chiarezza è riportato un confronto tra Italia e i principali paesi europei:

Paese	Agricoltura (€)	Industria alimentare (€)
Francia	126.644	2.362.930
Germania	125.024	5.696.411
<b>Italia</b>	<b>13.607</b>	<b>1.580.849</b>
Regno Unito	76.175	17.018.047
Spagna	40.702	3.384.318

**Tabella 18 – Le imprese in agricoltura e nell'industria alimentare, 2008 (adattato da Nomisma, 2008)**

Tuttavia anche per quanto riguarda il livello di concentrazione della fase distributiva e commerciale dei prodotti alimentari, l'Italia resta al di sotto degli altri principali paesi europei, come si evidenzia dal numero di imprese operanti a parità di consumatori serviti (il parametro è il numero di imprese ogni 100.000 abitanti). Solo in Spagna emerge una struttura distributiva altrettanto frammentata (tabella 19).

Canale	Francia	Germania	Italia	Regno Unito	Spagna
Ingresso	33	12	<b>58</b>	24	96
Dettaglio tradizionale	79	40	<b>188</b>	48	263
Distribuzione a libero servizio	51	30	<b>94</b>	48	72
Ristorazione	318	172	<b>389</b>	195	590

**Tabella 19 – Presenza degli operatori commerciali nell'alimentare, 2008 (adattato da Nomisma, 2008)**

Passando al secondo elemento dell'analisi della letteratura, la filiera agroalimentare, ciò che è emerso è l'esistenza di filiere diverse a seconda di quale sia il prodotto alimentare realizzato. La specificità di ogni alimento comporta una mappatura della supply chain diversa. Il concetto più attuale utilizzato per descrivere la filiera agroalimentare è quello di rete; i rapporti lungo la supply chain non sono infatti lineari ma prevedono diversi livelli di interazioni, sia di tipo orizzontale (tra attori dello stesso livello) sia di tipo verticali (i tradizionali rapporti clienti-fornitori). L'elevata frammentazione e differenziazione produttiva del sistema agroalimentare italiano determina per ogni singolo comparto filiere agroalimentari differenti, dove la tipologia del prodotto consumato incide profondamente sulla lunghezza della filiera e sul suo livello di efficienza. La lunghezza della filiera dipende poi anche dai modelli di consumo della popolazione. Rispetto a tale caratteristica è innegabile come i consumatori italiani abbiano sempre più rivolto le proprie attenzioni alla ricerca di prodotti a più elevato livello di servizio, freschi destagionalizzati, di frutta esotica o dei cosiddetti prodotti tipici del territorio. L'efficienza è quindi strettamente dipendente dalle caratteristiche strutturali della filiera e del sistema nel quale opera. Tale concetto è importante perché indica la capacità della filiera di minimizzare i propri costi industriali di produzione, distribuzione e commercializzazione e questo si riflette sul meccanismo di formazione dei prezzi.

In particolare sono emerse tre principali attori della filiera: la produzione agricola, l'industria della trasformazione alimentare e la distribuzione. I produttori agricoli sono coloro che svolgono prevalentemente attività agricole anche se, come emerso nel capitolo 2, essi stanno attuando processi di diversificazione anche molto spinti. Il motivo principale è che la percentuale di valore aggiunto agricolo che essi ottengono rispetto agli altri attori della filiera è molto limitata. Una risposta abbastanza efficace ma tuttavia non sufficiente è l'adozione di modelli di filiera corta in cui sono gli agricoltori stessi che vendono i loro prodotti al cliente finale (si pensi ad esempio ai *farmers market*). La redistribuzione del valore aggiunto agricolo e il recupero di un ruolo più centrale da parte degli imprenditori agricoli sono due dei principali obiettivi che la Progettazione Integrata di Filiera vuole raggiungere.

Passando all'industria alimentare, essa raccoglie i prodotti definiti "della terra", ossia quelli che non hanno subito lavorazioni, per processarli e realizzare gli alimenti che verranno poi venduti alla distribuzione. La minaccia principale per questa categoria è ancora una volta l'elevato potere contrattuale detenuto dalla distribuzione, la quale limita di molto le possibilità di vendita. La presenza di contratti molto vincolanti e

con condizioni di prezzo molto sfavorevoli, oltre che la diffusione delle *private labels* rappresentano ad oggi le principali sfide che l'industria della trasformazione alimentare deve affrontare.

Ultima fase della filiera è la distribuzione alimentare, la quale è in diretto contatto con il consumatore finale. Come emerso sia in precedenza sia nel capitolo 2, oggi questi attori hanno un ruolo chiave nella filiera e le loro strategie influenzano nettamente l'intera filiera. Aspetti fondamentali sono la centralizzazione degli acquisti da parte della distribuzione e la relativa organizzazione logistica. Da non dimenticare poi la capacità di questi attori di trasmettere a monte della filiere le informazioni reali relativamente alla domanda di consumo del cliente finale. E' proprio attraverso questi tre elementi (gestione degli acquisti, sincronizzazione logistica e scambio informativo) che si possono raggiungere migliori performance in termini di filiera in modo da favorire un rilancio dell'intero settore sia a livello di profittabilità che di competitività. Questa necessità di integrazione tra le varie fasi della filiera è ben rappresentata dai Progetti Integrati di Filiera che, come descritto in seguito, vogliono proprio favorire una riduzione del potere delle imprese della distribuzione, in un contesto dove sicuramente la globalizzazione sta diventando un fattore importante ma dove, tuttavia, sta emergendo una forte spinta alla valorizzazione della territorialità.

Prima di passare ad illustrare gli obiettivi del lavoro di tesi vale la pena soffermarsi ancora sui risultati emersi dall'analisi della letteratura, in particolare su quanto descritto dal capitolo 3 circa le caratteristiche e le finalità della collaborazione e dell'integrazione nella filiera agroalimentare. Entrambi i fenomeni sono presenti da diversi anni nel settore e sono giustificati da approcci teorici come i Costi Economici di Transazione (ETC) e l'approccio Resoruce-Based. Per quanto riguarda la collaborazione diversi autori hanno approfondito il tema relativamente alla gestione dei rapporti tra gli attori della filiera. A tal proposito, i driver che spingono le imprese ad avviare prassi collaborative sono fondamentalmente due: il potere di mercato e il concetto di *trust* (fiducia). Nel primo caso il soggetto che guida l'attuazione di strategie di collaborazione è colui che è leader di filiera, il quale detiene appunto maggiore potere di mercato. Esso infatti decide di affidarsi a fornitori scelti attraverso l'istituzione di alleanze strategiche dove però il perimetro di azione è fortemente vincolato alle decisioni del leader e le condizioni contrattuali sono molto stringenti. Da un punto di vista di equità di distribuzione del valore aggiunto generato questa non è sicuramente la situazione ottimale anzi, spesso i fornitori si ritrovano obbligati nelle loro scelte. Soggetti che attivano questo tipo di collaborazione sono generalmente imprese della distribuzione (un esempio per tutti è il caso di Wal Mart).

La collaborazione guidata dal concetto di fiducia è invece più vicino allo spirito della Progettazione Integrata di Filiera in quanto i rapporti tra gli attori non sono vincolati da obblighi specifici ma si sviluppano relazioni basate sul concetto di mutualità e condivisione di rischi e guadagni. Le alleanze strategiche che si vengono a formare sono quindi caratterizzate da un forte scambio informativo e da una condivisione di obiettivi e linee guida scelte da tutti gli attori. Questa pratica è sicuramente favorita dalle forme di associazionismo

che connotano già diversi anni il settore agroalimentare: proprio il desiderio, nonché la necessità in alcuni casi, di fare rete spinge le imprese a collaborare con un focus sull'intera filiera e sulla sua competitività. L'obiettivo, come visto nel capitolo 3, è la creazione nei rapporti di una *bilateral dependency* che guidi le scelte strategiche delle imprese e permetta l'innovazione all'interno della filiera.

Per quanto riguarda l'integrazione di filiera, invece, nel settore agroalimentare sono molto diffuse quelle forme che alcuni autori hanno definito come *quasi-integrazione* verticale o integrazione verticale incompleta (Hobbs e Young, 2000; den Ouden et al., 1996): sostanzialmente si assiste allo sviluppo di processi di cooperazione e coordinamento verticale in cui i singoli attori mantengono la loro indipendenza ma mettono in atto meccanismi di scambio delle informazioni e coordinamento dei prezzi. Questa scelta secondo gli autori risulta quella ottimale, soprattutto per imprese in fase di maturità in quanto offre una maggiore flessibilità e permette di cogliere in maniera più puntuale gli aspetti di qualità sui quali si gioca la competizione (den Ouden et al., 1996). E' emerso poi chiaramente che, per ottenere una supply chain integrata, è necessario non trascurare alcuni elementi come lo scambio informativo, la sincronizzazione dal punto di vista logistico, un processo di allineamento degli incentivi e degli obiettivi e dei modelli di crescita collettiva. Il tutto ovviamente deve essere inserito in un contesto in cui si sviluppi una cultura collaborativa che permetta alle imprese di abbandonare gli atteggiamenti indipendentisti che le contraddistinguono (soprattutto per quanto riguarda i produttori agricoli, quindi la prima fase della filiera) e accettare il dialogo con altri attori della supply chain; questo sicuramente permette di sviluppare relazioni di medio-lungo periodo che vanno oltre la definizione delle condizioni contrattuali ma coinvolgono anche aspetti socio-economici e di sviluppo del territorio.

### 5.1.2 Definizione degli obiettivi

Dall'analisi della letteratura, italiana e non, emerge quindi una chiara volontà da parte delle imprese del sistema agroalimentare di utilizzare, principalmente al fine di aumentare la competitività del settore, degli strumenti che prevedano la collaborazione e l'integrazione tra aziende di fasi diverse della filiera. In particolare, nel panorama italiano, uno strumento abbastanza nuovo e innovativo è quello dei Progetti Integrati di Filiera (PIF). I PIF sono costituiti da un insieme di interventi attuabili mediante il ricorso a più misure del PSR promossi da un'aggregazione di soggetti (privati e pubblici) attivi nell'ambito di una determinata filiera produttiva. Gli interventi proposti devono essere collegati tra loro e contribuire ad un obiettivo strategico di sviluppo di una determinata filiera produttiva regionale. L'idea alla base è che l'aggregazione e l'integrazione dei soggetti che partecipano alla catena produttiva possa garantire risultati migliori in termini di crescita e competitività delle filiere agricole. In particolare uno degli obiettivi dei PIF è la creazione e il consolidamento delle reti di relazioni tra gli attori della filiera. Questo comporta la creazione di nuove forme di *governance* volte alla realizzazione di alleanze strategiche per il miglioramento della competitività del settore e una razionalizzazione delle relazioni di filiera.

Analizzando i lavori già presenti in letteratura è emerso che lo strumento dei PIF è stato descritto sia dal punto di vista economico che sociale; manca tuttavia uno studio che fornisca un'analisi da un punto di vista manageriale, in un'ottica di Supply Chain Management. Lo scopo del lavoro si inserisce proprio in questa tematica: analizzare i Progetti Integrati di Filiera e il loro impatto sulla collaborazione a livello di filiera andando a stressare temi più prettamente manageriali come, ad esempio, le modalità con cui vengono gestite le relazioni tra gli attori, la presenza di accordi di acquisto, l'utilizzo di pratiche collaborative relativamente allo scambio informativo e all'allineamento degli obiettivi etc. Oltre che a vantaggi dal punto di vista della competitività e della redditività del settore, la collaborazione tra gli attori della filiera agroalimentare, nelle modalità suggerite dai Progetti Integrati di Filiera, possono portare a indubbi vantaggi anche dal punto di vista della sostenibilità sociale in quanto permettono una valorizzazione del territorio (il campo di azione dei PIF è infatti il contesto regionale) e una miglior comprensione degli aspetti socio-economici dello stesso e delle comunità che vi vivono.

A partire da queste carenze sono stati individuati i seguenti obiettivi:

- Identificazione dei driver e delle barriere che portano le imprese del settore agroalimentare ad avviare (o non avviare) e a partecipare ai Progetti Integrati di Filiera (PIF);
- Identificazione degli elementi chiave che i Progetti Integrati di Filiera (PIF) dovrebbero avere per essere uno strumento che favorisca la collaborazione e l'integrazione tra imprese. In particolare l'analisi è stata ristretta a quattro variabili: definizione della struttura del PIF, gestione dei processi all'interno del PIF, modelli di governance attuati e organizzazione delle risorse all'interno del PIF;
- Identificazione del legame esistente tra l'attuazione dei Progetti Integrati di Filiera e le performance della supply chain in cui sono inseriti.

Tali obiettivi sono stati dapprima indagati attraverso un'analisi ampia della letteratura, che includesse contributi riferiti ad ambiti di ricerca diversi dal Supply Chain Management (dall'economia industriale, alla politica economica) e a contesti non strettamente legati al settore agro-alimentare: ciò a dato modo di osservare il fenomeno attraverso prospettive differenti e di cogliere spunti utili a fornirne una definizione più completa e versatile. In seguito l'analisi si è maggiormente concentrata sul settore agroalimentare e sui Progetti Integrati di Filiera per identificare quali variabili fossero veramente significative e impattassero in maniera sostanziale. Letteratura e fonti secondarie hanno inoltre fornito un prezioso contributo alla definizione del modello di ricerca, che verrà illustrato in seguito: l'analisi di un insieme ampio di contributi ha infatti consentito l'individuazione di una tassonomia di variabili che sono state inserite e organizzate in un modello secondo lo schema driver-leve-prestazioni suggerito dalle domande di ricerca. E' stato quindi possibile fornire una prima spiegazione del fenomeno attraverso la determinazione delle variabili in gioco, approfondendo l'importanza relativa di queste variabili e coglierne legami e sinergie. Si è pertanto deciso di condurre un'indagine su alcune realtà aziendali, analizzando le variabili inserite nel modello, con lo scopo di

indicare quelle più rilevanti per la descrizione del fenomeno. L'obiettivo è stato appunto quello di verificare "sul campo" in che misura i Progetti Integrati di Filiera possono portare allo sviluppo di prassi collaborative lungo la supply chain agroalimentare. Per fare ciò, dato il carattere ancora esplorativo della ricerca, è stata scelta la metodologia dello studio di casi. Le valutazioni e le considerazioni di carattere metodologico saranno presentate più nel dettaglio nel paragrafo seguente.

### 5.2 FRAMEWORK DI RICERCA

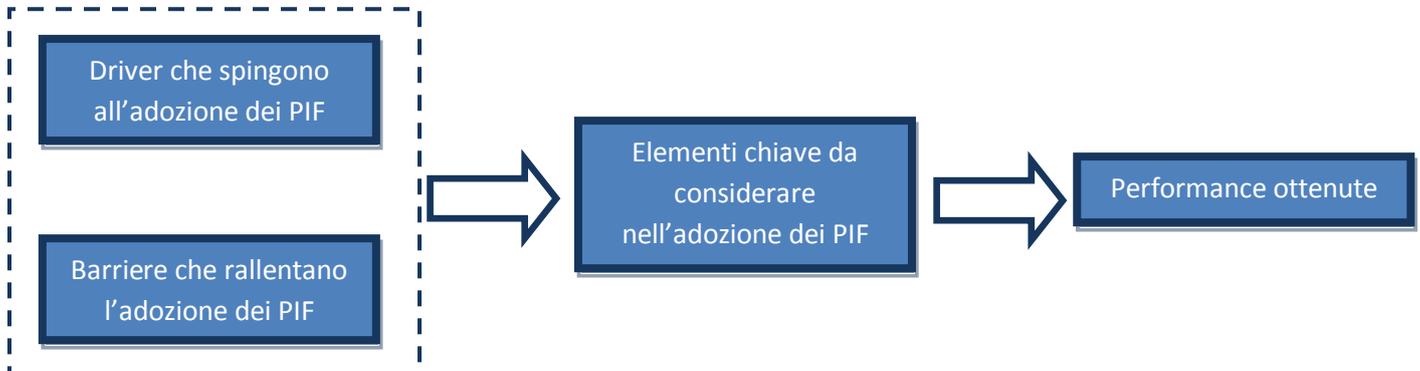
L'obiettivo di questo paragrafo è delineare il modello di ricerca sviluppato all'interno del lavoro di tesi. Tale framework intende spiegare i fattori che spingono e/o frenano le aziende del settore agroalimentare a formare dei partenariati con altre aziende della filiera attraverso lo strumento dei Progetti Integrati di Filiera, con lo scopo di avviare un processo di collaborazione e integrazione strutturato ed efficiente lungo la supply chain. Vengono inoltre identificati gli elementi chiave che i Progetti Integrati di Filiera devono possedere per essere un effettivo strumento di collaborazione e, infine, il framework cerca di identificare il legame che esiste tra l'adesione ai PIF e le prestazioni della filiera agroalimentare. Il modello di ricerca qui presentato vuole, in definitiva, fornire uno schema utile a spiegare il fenomeno analizzato, nell'ambito degli obiettivi di ricerca presentati nel paragrafo 5.1.

L'analisi della letteratura ha reso possibile l'individuazione di alcune categorie di variabili relative a:

- **Driver:** elementi che spingono le imprese del settore agroalimentare ad aderire allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera. Questi sono stati classificati in driver specifici derivanti dalla natura e dal contesto in cui si trovano le imprese del settore agroalimentare e driver meno legati al settore ma di carattere più generali relativi alle pratiche di Supply Chain Management;
- **Barriere:** fattori che ostacolano le aziende e le scoraggiano ad aderire allo strumento dei PIF. Anche per queste variabili è presente una ulteriore scomposizione: la classificazione è la medesima di quella utilizzata per i driver (barriere specifiche del settore agroalimentare e barriere più generali legate al Supply Chain Management);
- **Elementi chiave dei PIF:** fattori su cui le aziende possono agire per avviare una politica di collaborazione e integrazione grazie allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera. Queste variabili, che possono essere definite anche come delle leve, sono suddivisi in struttura del partenariato, gestione dei processi all'interno dei PIF, gestione e governance dei PIF e sfruttamento delle risorse all'interno dei PIF;
- **Performance:** parametri attraverso i quali si può valutare la bontà e il successo della Progettazione Integrata di Filiera in termini di sviluppo di approcci collaborativi e di integrazione. In particolare le

performance analizzate possono essere divise in tre classi: efficienza della filiera, redistribuzione del valore e dei profitti all'interno della filiera e reattività della filiera.

In figura 41 viene presentato il framework di ricerca mettendo in evidenza le diverse categorie di variabili considerate:



**Figura 41 – Modello di ricerca**

Nel seguito si andranno a dettagliare le singole variabili del modello, a partire dalle riflessioni emerse nel corso dell'analisi della letteratura.

### 5.2.1 DRIVER

Il primo passo nella costruzione del modello è stato l'identificazione dei driver, ossia quell'insieme di fattori che inducono le aziende del settore agro-alimentare a considerare i PIF come uno strumento utile all'evoluzione e al rilancio del settore attraverso la promozione di forme di collaborazione "win-win" tra gli attori della filiera. Come anticipato precedentemente i driver possono essere divisi in due categorie:

- Driver specifici della filiera agroalimentare: sono variabili tipiche del settore agroalimentare e delle filiere in cui le imprese aderenti ai PIF. Possono quindi essere, ad esempio, fattori endogeni che contraddistinguono il settore. Non sono quindi strettamente legati alla gestione della filiera ma condizionano comunque i rapporti all'interno di essa e spingono le imprese a sviluppare approcci collaborativi come quello proposto dalla Progettazione Integrata di Filiera;
- Driver legati alla collaborazione in un'ottica di Supply Chain Management (SCM): sono, a differenza della prima categoria, variabili di carattere più generale presenti in letteratura all'interno del concetto di Supply Chain Management. Nonostante ciò tutte le variabili si adattano bene al contesto dei Progetti Integrati di Filiera e ai rapporti che essi comportano tra gli attori della filiera agroalimentare.

L'elenco completo dei driver identificati in letteratura è riportato in tabella 20:

Driver		References
Driver specifici della filiera agroalimentare	Aumento della pressione competitiva e maggior concentrazione del settore	Montresor (2007), Matopoulos et al. (2007), adattato da Fawcett et al. (2008), Cassibba (2009)
	Criticità nell'accesso al mercato	Montresor (2007), Fischer et al. (2008), Cassibba (2009)
	Maggiore variabilità dei prezzi	Montresor (2007), Hobbs e Young (2000), Cassibba (2009)
	Valorizzazione dell'entità rurale e generazione di capitale sociale	Montresor (2007), Cassibba (2009)
	Comportamento dei consumatori	Matopoulos et al. (2007), adattato da Fawcett et al. (2008)
	Normativa e ruolo delle istituzioni	Matopoulos et al. (2007), Fischer et al. (2008)
	Incertezza legata al matching tra domanda e offerta	Fischer et al. (2008), Hobbs e Young (2000), adattato da Barratt (2004)
	Incertezza derivante dalla frammentazione della filiera	Van der Vorst et al. (2000)
	Distribuzione del potere contrattuale tra gli attori	Montresor (2007), adattato da Fawcett et al. (2008)
	Scambio di informazioni e tracciabilità	Adattato da Simatupang et al. (2002), adattato da Fawcett et al. (2008), adattato da Barratt (2004)
Driver legati alla collaborazione in un'ottica di SCM	Gestione delle scorte lungo la filiera	Adattato da Simatupang et al. (2002), adattato da Barratt (2004)
	Incentivi e obiettivi disallineati	Adattato da Simatupang et al. (2002)
	Condivisione del rischio	Matopoulos et al. (2007)
	Cambio nell'orizzonte competitivo (dal focus sull'azienda a quello sulla supply chain)	Adattato da Fawcett et al. (2008), adattato da Barratt (2004)
	Necessità di nuove tecnologie	Adattato da Fawcett et al. (2008), adattato da Barratt (2004)
	Commitment tra buyer e client	Fischer et al. (2008)

**Tabella 20 – Driver all'adozione dei Progetti Integrati di Filiera**

### 5.2.1.1 Driver specifici della filiera agroalimentare

Come sottolineato in precedenza queste variabili si riferiscono principalmente al contesto socio-economico in cui operano le imprese del settore agroalimentare. Un primo aspetto da considerare come possibile

driver verso l'adesione a strumenti di collaborazione come i PIF è sicuramente l'aumento della pressione competitiva: questo è stato ancora più accentuato a causa della crisi economica, la quale ha reso più intensa la competizione in un mercato già saturo come quello agroalimentare. A questo fenomeno si aggiungono, seppur con un impatto molto vasto e poco circoscritto alla realtà regionale in cui si inseriscono i PIF, fenomeni comuni ad altri settori come la globalizzazione e la concentrazione. Le reti e le filiere agroalimentari, che tendevano una volta ad essere caratterizzate da autonomia e indipendenza degli attori, si sono rapidamente mosse verso sistemi interconnessi globalmente con un'ampia varietà di relazioni complesse. Ciò influisce pesantemente sul modo in cui i beni alimentari sono prodotti, processati e distribuiti al mercato. Secondo Howard (2006) questa maggiore pressione competitiva ha portato allo sviluppo di tre tipologie di relazioni tra le imprese:

- integrazione orizzontale: si ha un processo di consolidamento della *ownership* e del controllo di uno specifico stadio della filiera. La conseguenza è stata una notevole concentrazione del settore;
- integrazione verticale: è il processo attraverso il quale le grandi imprese internazionali acquisiscono un controllo forte sulla filiera, incorporando gli stadi a monte e/o a valle;
- espansione globale delle grandi imprese dell'agri-business: in questo caso l'obiettivo è l'aumento delle quote di mercato (non a caso i retailers a livello globale stanno realizzando partnership con i propri fornitori).

In questo contesto in cui la ricerca di collaborazioni, sia orizzontali che verticali, risulta un fattore necessario per la sopravvivenza di un'azienda, i Progetti Integrati di Filiera possono sicuramente essere considerati degli strumenti idonei, anche se il contesto regionale per cui è pensato lo strumento a volte risente in maniera minore di questi cambiamenti.

Un'altra conseguenza da non sottovalutare è la presenza di difficoltà per le PMI indipendenti dell'agroalimentare di accesso al mercato; esse infatti, rispetto alle imprese integrate, soffrono di difficoltà nell'accesso a risorse cruciali come materie prime, capitale e risorse specializzate. Queste considerazioni valgono soprattutto per le fasi della filiera relative alla produzione agricola (ovviamente in questo caso il problema non è sulle materie prime) e per quelle relative alla trasformazione alimentare. I Progetti Integrati di Filiera si possono inserire in quest'ottica come uno strumento per ridurre la mancanza di potere contrattuale di queste piccole-medie imprese in quanto, tramite la formazione di partnership, come illustrato da Montresor (2007), è possibile ottenere maggiori economie di scala e una maggiore possibilità di accesso al credito.

La variabilità dei prezzi è un altro aspetto critico per il successo del business all'interno della filiera agroalimentare. Una delle cause di questo fenomeno è data da una carenza a livello previsionale e organizzativo delle imprese del settore: l'incertezza relativa al prezzo che i buyer si troveranno a sostenere dipende fortemente dalla produzione agricola (Hobbs e Young, 2000). Seppur l'impatto di questa variabile

sia difficile da misurare a livello locale, i PIF possono offrire la possibilità di ridurre la variabilità legata alle prassi operative attraverso una migliore pianificazione lungo la filiera.

I driver fino ad ora presentati sono principalmente di natura economica e permettono di fotografare il contesto in cui si trovano ad operare le imprese agroalimentari. Vengono ora presentati dei driver che hanno più un carattere sociale: il primo driver di questo tipo è quello che vede nei Progetti Integrati di Filiera uno strumento che permetta di valorizzare l'entità rurale e generare capitale sociale. La sostenibilità sociale, infatti, è uno degli obiettivi fondamentali dei Progetti Integrati di Filiera e si basa sulla valorizzazione del territorio e delle risorse impegnate lungo la filiera agroalimentare. In questo contesto la creazione di partnership caratterizzate dalla presenza di attori delle diverse fasi della supply chain permette di enfatizzare e far emergere l'importanza dell'entità rurale.

Sempre di carattere sociale è la variabile relativa al comportamento dei consumatori i quali sono oggi caratterizzati da una maggior consapevolezza e informazione in merito ad istanze ambientali e sociali, oltre che per una maggiore attenzione alla qualità e alla sicurezza dei prodotti che acquistano. La recente crisi finanziaria, che ha fatto sentire i suoi effetti soprattutto sull'economia reale, ha influito sul potere di acquisto delle famiglie, rendendo i consumatori ancora più oculati nei loro acquisti. Come reazione a questo mutato contesto di consumo, le imprese dell'agroalimentare cercano di competere su quei fattori che sembrano più rilevanti per il mercato, differenziandosi anche nelle modalità di gestione della filiera. Risulta quindi necessario un allineamento degli obiettivi e delle pratiche operative tra gli attori della filiera per permettere anche alle imprese a valle della supply chain di capire e comprendere i bisogni dei consumatori finali e rendere il processo sempre più *end-to-end*. A questo si aggiunge la richiesta da parte dei consumatori di una maggiore trasparenza e tracciabilità dei prodotti che arrivano "dalla terra alla tavola" e quindi i PIF, tramite la formazione di partenariati, può sicuramente rappresentare una spinta in tal senso.

Come mostrato nel capitolo 1, le istituzioni impattano fortemente su quelle che sono le dinamiche del settore agroalimentare. La Politica Agricola Comunitaria (PAC) in Europa degli ultimi anni sta tentando di reindirizzare l'agricoltura verso una produzione più orientata alle richieste del mercato, sia in termini di volumi che di qualità, stimolando la sostenibilità ambientale e incentivando lo sviluppo rurale. Inoltre è di questi ultimi anni una maggiore attenzione da parte delle Autorità nella promozione di una maggiore integrazione e collaborazione all'interno del settore, come appunto dimostra la proposta dei Progetti Integrati di Filiera. L'Unione Europea, come sottolineato da Fisher e Boel (2006), sta cercando di rinforzare i legami tra produzione primaria, industria di processo e le altre attività economiche che ruotano attorno all'agricoltura. Inoltre le limitazioni date dalla regolazione presente nella fase più a monte della filiera tendono ad attenuarsi in quelle più a valle creando delle distorsioni. L'adozione dei PIF da parte delle imprese si può quindi inserire in un tracciato promosso e sostenuto da diversi Enti, sia a livello nazionale che internazionale. Non va sottovalutato poi che spesso l'adesione ad un Progetto Integrato di Filiera è un

modo semplificato, se non l'unico per certe tipologie di imprese, di accedere ai finanziamenti pubblici. Le misure di intervento attuate in un PIF hanno in molti casi tassi di agevolazione più favorevoli, creando vie di accesso prioritarie che prevedono, per la singola impresa, regole di valutazione differenti perché tese a privilegiare l'azione comune piuttosto che le singole scelte (INEA). Queste considerazioni possono essere viste anche come fattori di adesione "indotta".

Tornando invece a variabili più di carattere "operativo", ossia legate alle prassi presenti lungo la filiera agroalimentare, un fattore che può agire da driver per l'adesione alla Progettazione Integrata di Filiera è l'incertezza legata al *matching* tra domanda e offerta. Questo elemento può essere spiegato sia dalla teoria dei Costi Economici di Transazione (TCE) sia dalle caratteristiche del prodotto: infatti la presenza di costi di transazione legati alla qualità dei prodotti, alla tempistica e alla qualità della fornitura, alle caratteristiche delle imprese più a monte sono fattori che portano ad una distorsione della domanda e dell'offerta lungo la filiera. Questa incertezza è ancora più enfatizzata dalla mancanza di una pianificazione integrata lungo tutta la supply chain, determinata da uno scarso coordinamento tra le fasi della filiera stessa. Questa debolezza può essere sicuramente ridotta grazie all'implementazione dello strumento dei PIF che, come affermato da Barratt (2004), può portare ad un miglioramento delle performance dell'intera filiera.

Altra fonte di incertezza che può spingere le imprese ad avviare percorsi di collaborazione e integrazione è quella legata alla frammentazione della filiera. Come evidenziato da Van der Vorst (2000), la prevalenza di imprese di dimensioni molto ridotte, soprattutto nelle fasi più a monte della filiera, è un ostacolo per lo sviluppo del settore; inoltre, se si aggiunge la dimensione prettamente familiare delle imprese e la loro volontà di operare in maniera indipendente, ecco che la gestione e la *governance* della filiera risulta difficoltosa e onerosa in quanto è presente una frequenza ridotta delle transazioni e una maggiore complessità (Hobbs e Young, 2000). Lo scopo dei PIF è allora quello di proporre una visione maggiormente integrata della filiera in modo da facilitare la sua gestione lungo tutte le fasi e permettere anche agli attori limitati dalle loro dimensioni di potersi assicurare una maggiore fetta del valore aggiunto creato.

Una variabile connessa è quella relativa alla distribuzione del potere contrattuale tra gli attori che provoca una netta disuguaglianza in termini di appropriazione del valore tra gli attori delle fasi più a valle della filiera e quelle più a monte. In letteratura numerosi autori hanno evidenziato questo problema e sono proprio uno degli obiettivi principali che i Progetti Integrati di Filiera si propongono. Ecco perché questa variabile è un driver molto potente che può spingere le imprese ad avviare partnership con altri attori della filiera agroalimentare. Questo driver può essere considerato anche come un fattore di adesione "indotta", in cui appunto l'adesione è una scelta obbligata per la singola impresa: la letteratura sui distretti industriali è infatti ricca di esempi di un soggetto dominante della filiera produttiva che decide o ritiene opportuno muoversi a favore di processi di innovazione organizzativa e produttiva e quindi trascina soggetti satellite o che ad esso afferiscono. Nel caso del settore agroalimentare è l'industria alimentare che ha questo ruolo

trascinatore, una cooperativa od un consorzio che ad esempio spinge i propri partner in quella direzione ma può essere anche un soggetto pubblico o un consulente (Barbera, 2001).

Ultimo dei driver specifici della filiera agroalimentare considerati è la presenza di scambi informativi e tracciabilità. In generale la collaborazione tra più imprese lungo la filiera ha tra i suoi elementi abilitanti la necessità di un maggiore scambio di informazioni; questo permette una maggiore organizzazione della supply chain e una riduzione dei costi legati alla transazione. Questo driver assume un notevole valore nell'agroalimentare proprio a causa delle caratteristiche del prodotto, delle regolamentazioni presenti e delle aspettative dei consumatori. Sono infatti questi tre aspetti i motivi alla base della tracciabilità dei prodotti alimentari la quale appunto è strettamente collegata alla presenza di un efficace processo di scambio informativo. La creazione di una partnership, come previsto dai PIF, rende l'obbligo di comunicazione ancora più impellente in quanto la presenza di asimmetrie informative sarebbe sicuramente un elemento dannoso. A tal proposito anche Fawcett et al. (2008) evidenziano che spesso ciò che spinge alla collaborazione è proprio il bisogno di avere una maggiore e migliore informazione. I vantaggi che le aziende agroalimentari possono sfruttare sono anche legati alle relazioni con il settore del packaging in modo da disporre appieno delle innovazioni derivanti da questo campo.

### **5.2.1.2 Driver legati alla collaborazione in un'ottica di SCM**

Come ampiamente anticipato i driver che rientrano in questa categoria non derivano direttamente da lavori sulla filiera agroalimentare ma hanno un carattere più generale. Questi contributi infatti derivano da un filone di ricerca più ampio che si è concentrato sulle pratiche collaborative in atto in diversi settori tra le aziende di una determinata filiera produttiva. Le variabili qui riportate sono state scelte in quanto ben si adattano al settore agroalimentare e quindi, le considerazioni fatte per altri comparti, possono essere replicate anche nel contesto di analisi di questo lavoro di tesi.

Una prima variabile che porta le aziende a mettere in atto processi di collaborazione e integrazione è quella relativa alla gestione delle scorte lungo la filiera e, di conseguenza, dei relativi costi. Uno degli aspetti fondamentali della collaborazione tra imprese è infatti proprio l'ambito logistico: il miglioramento delle performance lungo la filiera può essere ottenuto mediante la redistribuzione delle scorte e dei costi sia a monte che a valle della supply chain (Ireland e Bruce, 2000). A questo driver si legano tutte le considerazioni relative alla sincronizzazione delle previsioni di vendita e delle operazioni di *planning*. Ne risulta che la necessità di gestire correttamente l'organizzazione delle scorte e delle operazioni di distribuzione acquista una notevole importanza in una filiera come quella agroalimentare in cui l'elevata deperibilità dei prodotti richiede una gestione oculata. Una pianificazione maggiormente integrata di questi aspetti può permettere la risoluzione dei conflitti e una maggior focalizzazione di ogni attori su compiti specifici in modo da aumentare la profittabilità lungo tutta la supply chain.

Una seconda criticità che le prassi collaborative possono andare a migliorare è la presenza di incentivi e obiettivi disallineati. La mancanza di una visione d'insieme lungo la filiera è uno dei problemi principali: i vari attori percepiscono obiettivi differenti e di conseguenza individuano incentivi che mal si sposano con quello generale di filiera. Questo problema è presente anche nelle supply chains del settore agroalimentare a causa anche della sua lunghezza, complessità ed eterogeneità. In questo contesto i PIF possono risultare un'opportunità per definire un miglior allineamento degli incentivi e permettere una maggior profittabilità dell'intero settore agevolando il compito dei *decision-makers*. Secondo Simatupang et al. (2002) ciò è possibile attraverso una maggiore comprensione dei propri partner, da cui ne deriva un miglioramento della relazione e di conseguenza una riduzione dei costi di coordinamento e delle informazioni necessarie.

Collegata alla variabile precedente vi è il driver relativo alla condivisione del rischio: in un'ottica di collaborazione, infatti, le parti che agiscono insieme possono sfruttare dei meccanismi di condivisione dei rischi e dei relativi benefici. Nel settore agroalimentare i principali rischi sono esogeni, ossia indotti da effetti esterni; le principali fonti sono le condizioni metereologici che per cui sono presenti prevalentemente strumenti come assicurazioni e fondi mutualistici, e quello imprenditoriale. Quest'ultimo in particolare non può essere completamente coperto anche perché l'accesso al credito per le aziende agroalimentari risulta spesso difficile. Attraverso lo strumento dei Progetti Integrati di Filiera questa difficoltà può essere ridotta anche perché il partenariato può fungere da garante per l'attivazione di fondi di garanzia. La presenza di queste nuove opportunità permettono un maggior *commitment* tra gli attori e una maggior presa di responsabilità degli stessi. Se poi la collaborazione, come nel caso dei PIF, è tra attori di diverse fasi della filiera, i meccanismi di *risk sharing* hanno anche la funzione di distribuire in maniera più omogenea il valore lungo la supply chain in modo da permettere anche agli attori più a monte, che come visto sono i soggetti più in difficoltà sotto questo punto di vista, di "godere dei benefici del proprio lavoro". Di conseguenza anche le aziende caratterizzate da un minor potere contrattuale possono ottenere maggiore considerazione.

Sempre analizzando i rapporti tra le imprese, si può notare che, a differenza della relazioni spot, all'interno di una partnership la collaborazione può essere efficace solo se è presente un elevato grado di *commitment* tra il buyer dell'impresa a valle e il produttore più a monte. In particolare questa relazione può essere importante per la definizione e il collocamento del prodotto pre-produzione e per una più equa distribuzione del valore aggiunto. L'adesione allo strumento dei PIF può allora essere un'opportunità per rinforzare meccanismi di fidelizzazione da un lato e dall'altro e ridurre la dipendenza di alcune categorie di imprese in modo da ottenere un maggior margine e una migliore tutela dei propri interessi.

Guardando invece al contesto e al mercato in cui le imprese operano c'è da registrare un cambio nell'orizzonte competitivo: in un contesto come quello attuale il successo di una singola impresa non dipende più solo dal suo operato ma dalle relazioni che essa sviluppa all'interno della propria supply chain. Di conseguenza, come evidenziato da Fawcett et al. (2008), la competizione non è più tra imprese ma tra

supply chains; è quindi necessario per le aziende allargare i propri confini e guardare anche all'organizzazione dei loro fornitori a monte e dei loro clienti a valle. Sotto questo punto di vista i Progetti Integrati di Filiera rappresentano un utile strumento in quanto spostano l'attenzione dalla singola impresa all'intera filiera e si propongono appunto di favorire una nuova *governance* incentrata sulla collaborazione e sulla presenza di alleanze strategiche.

Sempre guardando al contesto economico generale, dalla letteratura relativa al Supply Chain Management, emerge una necessità di nuove tecnologie, a maggior ragione in un settore come quello agroalimentare (si veda il capitolo 4 per una miglior esposizione dei problemi di ammodernamento delle imprese). In particolare l'utilizzo di nuovi strumenti IT può generare nuove opportunità di collaborazione tra imprese in quanto facilita lo svolgimento di molti processi e il flusso informativo collegato. Questo driver a prima vista sembra avere poco a che fare con i Progetti Integrati di Filiera, ma un legame esiste: la creazione di partnership con attori da caratterizzati da un maggiore potere contrattuale e da una dimensione superiore rappresenta, per le piccole imprese agricole, l'opportunità di ammodernare i propri processi e strumenti con un conseguente riflesso sulle performance dell'intera filiera e un notevole risparmio di tempo e costi grazie ad una maggiore integrazione tra le imprese.

### **5.2.2 BARRIERE**

Il modello di ricerca prosegue con l'individuazione delle barriere, ossia quelli elementi che, al contrario dei driver, non inducono le imprese del settore agroalimentare ad avviare prassi collaborative attraverso lo strumento dei PIF. Analogamente a quanto fatto per i driver, anche le barriere sono state divise nelle due categorie illustrate precedentemente (barriere specifiche della filiera agroalimentare e barriere legate alla collaborazione in un'ottica di Supply Chain Management). Dall'analisi della letteratura sono emerse come ostacoli all'adozione dei PIF le variabili rappresentate in tabella 21:

Barriere		References
Barriere specifiche della filiera agroalimentare	Eterogeneità e complessità del settore	Montresor (2007), Matopoulos et al. (2007), Cassibba (2009)
	Legame prodotti-prezzi	Matopoulos et al. (2007), Hobbs e Young (2000)
	Lunghezza della filiera	Pezzoli (2011)
	Asimmetrie di potere e relativa dipendenza degli attori più deboli	Matopoulos et al. (2007)
	Rischio di instabilità	Matopoulos et al. (2007), Montresor (2007)
	Azione poco incisiva delle istituzioni e procedura di selezione troppo onerosa	Montresor (2007), Tarangioli (2010)
	Incremento della complessità operativa	Matopoulos et al. (2007)
Barriere legate alla collaborazione in un'ottica di SCM	Disallineamento tra le filosofie strategiche ed operative	Adattato da Fawcett et al. (2008)
	Incapacità o non volontà di condividere le informazioni	Adattato da Fawcett et al. (2008), adattato da Barratt (2004)
	Non volontà di condividere rischi e ricavi	Adattato da Fawcett et al. (2008)
	Sistema organizzativo e processi poco flessibili	Adattato da Fawcett et al. (2008)
	Resistenza al cambiamento	Adattato da Fawcett et al. (2008)
	Mancanza di formazione	Adattato da Fawcett et al. (2008), Fischer et al. (2008)

**Tabella 21 – Barriere all'adozione dei Progetti Integrati di Filiera**

### 5.2.2.1 Barriere specifiche della filiera agroalimentare

Come già evidenziato più volte queste variabili fanno riferimento al contesto in cui le imprese agroalimentari si trovano ad operare (si veda il capitolo 1 per la descrizione degli attori interni ed esterni alla filiera e la natura delle loro relazioni).

La prima variabile, l'eterogeneità e la complessità del settore (rilevata in particolare dal lavoro di Montresor, 2007), è già stata presentata nel capitolo 4. Vale la pena di riprendere gli aspetti salienti in modo da poter chiarire perché queste caratteristiche dell'agroalimentare possono agire da barriera. Innanzitutto la complessità deriva dal forte processo di integrazione in atto fra le diverse componenti del sistema (dall'agricoltura all'industria della trasformazione, alla grande distribuzione, fino ai rapporti con il consumo finale) e la sicurezza alimentare, ma anche dall'affermarsi di collegamenti sempre più stretti con altri paesi, soprattutto europei, da cui ne deriva un notevole incremento degli scambi di beni agricoli e

alimentari. La conseguenza è quella di una realtà italiana sempre più aperta verso l'esterno con tutte le complessità che ciò comporta. Per quanto riguarda l'eterogeneità, invece, essa deriva dalle profonde differenziazioni strutturali e territoriali esistenti nella realtà italiana che si riflettono in misura rilevante sulle interrelazioni prima accennate. Queste differenziazioni possono riguardare le strutture, i livelli di trasformazione incorporati nei beni alimentari che comportano organizzazioni differenti, le diverse modalità con cui le imprese e i territori si rapportano alla distribuzione e ai rilevanti mutamenti della domanda alimentare. Questi due aspetti rendono difficile l'aumento della competitività a livello di settore in quanto non creano i presupposti ideali per una collaborazione efficace tra imprese. Matopoulos et al. (2007) definiscono questi elementi strutturali come i micro-fattori del settore che riducono la spinta alla collaborazione.

Un altro elemento individuato da Matopoulos et al. (2007) come fattore che riduce la spinta alla collaborazione nel settore agroalimentare è quello legato al rapporto tra prodotto e prezzi. In particolare gli autori si soffermano sui problemi legati alla mancata fornitura del bene, la quale è strettamente legata a fattori non controllabili come le condizioni climatiche o a cause direttamente imputabili agli agricoltori. L'elemento critico è che la mancata fornitura provoca una fluttuazione nei prezzi richiesti dagli attori nelle prime fasi della supply chain. Analogamente l'azienda trasformatrice può richiedere prezzi più bassi e migliori condizioni di pagamento. Queste pretese incidono sulla formazione della fiducia tra gli attori mettendo a dura prova la durata e l'efficacia della relazione. La relazione diretta tra caratteristiche del prodotto e volatilità dei prezzi è vista come un ostacolo per la formazione dei Progetti Integrati di Filiera in quanto, all'interno delle partnership, vi sono degli obblighi ben definiti di fornitura e il livello di dipendenza dai fornitori è elevato e quindi il rischio di mancata fornitura potrebbe portare ad effetti vistosi sui prezzi riducendo la formazione di fiducia tra i componenti.

Un'altra barriera emersa dall'analisi della letteratura, e in particolare da Pezzoli (2011), è quella relativa alla lunghezza della filiera e al fatto che spesso il primo stadio risulti spesso inadeguato sia sotto il profilo dimensionale che organizzativo per le esigenze di standardizzazione e assortimento espresso dagli operatori della distribuzione moderna (per maggiori dettagli si veda il capitolo 2). A ciò si aggiunge la presenza di un numero di intermediari tra la produzione e il consumo finale in alcuni casi troppo elevato. Una prima conseguenza è l'aumento del prezzo al pubblico (in alcuni casi si arriva ad aumenti del 200% rispetto a quello della produzione); inoltre un altro aspetto, più rilevante per quanto riguarda i PIF, è che, con una filiera così lunga, risulta difficile formare un partenariato che comprenda gli interessi di tutti gli attori in gioco. Il rischio è quello di non realizzare un'effettiva integrazione della supply chain con la conseguenza che la *governance* di filiera non risulti efficace ed efficiente.

Sempre guardando ai rapporti di forza tra i vari stadi, la presenza di asimmetrie di potere può essere visto dalle imprese con maggiore potere contrattuale come un elemento da sfruttare in misura superiore rispetto alla collaborazione e all'integrazione: esse infatti possono decidere di mantenere un alto grado di

indipendenza sul mercato, sfruttando la dipendenza nei loro confronti da parte degli attori più deboli per ottenere extra-profitti positivi. Formare con quest'ultimi un partenariato potrebbe dunque essere visto come una sorta di autolimitazione; un'altra situazione critica potrebbe essere quella in cui queste aziende accettino comunque di aderire ai PIF ma impongano il loro potere all'interno della partnership senza tutelare gli interessi degli altri membri.

La quinta barriera individuata è focalizzata invece sulla gestione dei rapporti tra partner e sui comportamenti dei singoli attori. Con il termine rischio di instabilità si intende, come evidenziato da Montresor (2007), il fatto che l'aggregazione di imprese può non assumere caratteri di stabilità nel tempo, in quanto si basa sulla fiducia e sulla costruzione del consenso da parte dei singoli imprenditori, il quale può venir meno in un arco temporale di medio/lungo periodo. È importante quindi che all'interno del Progetto Integrato di Filiera ci sia il giusto *commitment* tra gli attori che vi aderiscono e che la capofila svolga un effettivo ed imparziale ruolo di coordinatore cercando di creare e mantenere nel tempo un obiettivo condiviso che guardi alla profittabilità dell'intera filiera.

Anche l'incremento della complessità operativa è una variabile che si sofferma sulla gestione delle relazioni e delle attività all'interno del partenariato. Questo elemento, presente in letteratura nel lavoro di Matopoulos et al. (2007) può essere un ostacolo alla diffusione dei PIF in quanto la creazione di una partnership richiede molti sforzi organizzativi di integrazione tra gli attori. Ad esempio, se un'azienda opera in più supply chain possono essere richieste delle duplicazioni, oppure semplicemente devono cambiare le prassi operative per essere più in linea con l'obiettivo e le linee guide richieste dall'aggregazione di imprese. Tuttavia l'elemento più complesso in questo processo resta l'integrazione a livello tecnologico e informativo.

Ultima variabile identificata tra le barriere specifiche della filiera agroalimentare riguarda il rapporto che le imprese hanno con le istituzioni promotrici dei Progetti Integrati di Filiera, l'azione di supporto di quest'ultime e le modalità di selezione e adesione allo strumento. Secondo Montresor (2007), la partnership derivante dall'adozione dei PIF necessita, sia nella fase di creazione che in quella di gestione, di un'azione incisiva da parte delle istituzioni locali per servizi di carattere generale (ad esempio la formazione del capitale umano) ma anche per servizi più specifici (supporto tecnico). Infatti "la scelta di operare insieme implica una dettagliata indagine delle caratteristiche strutturali delle aziende coinvolte ed una verifica puntuale delle potenzialità delle strategie adottate, nonché un'attenzione particolare alle modalità di aggregazione prescelte" (Montresor, 2007). Non sempre questo supporto da parte delle istituzioni è presente; inoltre si aggiungono delle modalità di partecipazione ai bandi che per le imprese risultano molto onerose in termini di tempi e costi. Infatti questi processi di selezione prevedono moltissime regole procedurali imposte dai regolamenti cui fa riferimento la politica di sviluppo rurale. Guardando poi al comportamento delle Regioni, pochissime sono state quelle che hanno previsto di attivare meccanismi

premiali per incentivare l'adesione alla progettazione integrata. La conseguenza può essere un disinteresse da parte delle imprese ad aderire alla proposta offerta dai Progetti Integrati di Filiera.

### **5.2.2.2 Barriere legate alla collaborazione in un'ottica di SCM**

La logica di questa classificazione è la medesima utilizzata per la ricerca dei driver. Come è evidente dalla tabella 21 la letteratura di riferimento non è incentrata sulla filiera agroalimentare, tuttavia, così come era successo per i driver, queste considerazioni sembrano ben adattarsi alle condizioni in cui si sviluppano i Progetti Integrati di Filiera.

La prima variabile di questa categoria è quella che analizza il disallineamento tra le filosofie strategiche ed operative che caratterizzano le aziende che collaborano insieme. Affinché una partnership abbia successo e ci sia piena collaborazione è necessario che gli attori coinvolti siano focalizzati su un obiettivo comune e condividano i modi di agire e operare. E' quindi richiesto un processo di cambiamento che porti ad allineare strategie e prassi operative; questo aspetto, purtroppo, non è sempre immediato anzi, talvolta le diversità tra aziende sono marcate e la collaborazione risulta difficile. Questa problematica è presente anche nei Progetti Integrati di Filiera in quanto le aziende che vi partecipano, soprattutto quelle agricole di piccole dimensioni, sono sempre state abituate a lavorare in maniera indipendente e con delle modalità specifiche. Altra barriera che può emergere nel processo di collaborazione e integrazione proposto dai PIF è l'incapacità o la non volontà da parte delle imprese a condividere le informazioni. Questa variabile è stata definita da Fawcett et al. (2008) come un disallineamento dei comportamenti e delle motivazioni tra gli attori coinvolti in una relazione. Spesso infatti la mancanza di fiducia nei rapporti porta un'impresa a non condividere appieno le informazioni con i propri partner creando delle distorsioni e delle asimmetrie informative che danneggiano la collaborazione stessa. In un settore come quello agroalimentare dove invece lo scambio e la tracciabilità delle informazioni risultano fondamentali questa barriera è sicuramente un freno allo sviluppo di prassi collaborative efficaci.

Allo stesso modo le aziende della filiera agroalimentare possono non avere la volontà di condividere rischi e ricavi della loro attività di business. Gli ostacoli di questi comportamenti sono gli stessi che si creerebbero nel caso di mancato scambio di informazioni. In generale si può affermare che senza una chiara definizione delle modalità di condivisione dei rischi e dei benefici in fase di creazione della partnership, lo strumento dei PIF rischia di perdere di efficacia con la conseguenza che le imprese non capiscano i vantaggi derivanti.

Come già mostrato in precedenza la complessità organizzativa può costituire un ostacolo alla formazione dei Progetti Integrati di Filiera; in accordo con questa affermazione, Fawcett et al. (2008) affermano che questa barriera può presentarsi quando i processi e i modelli organizzativi delle imprese mal si adattano al cambiamento richiesto dal lavorare all'interno di un partenariato. Spesso infatti il fallimento di una collaborazione deriva dall'incapacità dell'impresa di "sincronizzarsi" con i partner, mantenendo una rigidità organizzativa che nuoce alla collaborazione stessa. Ragionando in termini di filiera questo aspetto acquista

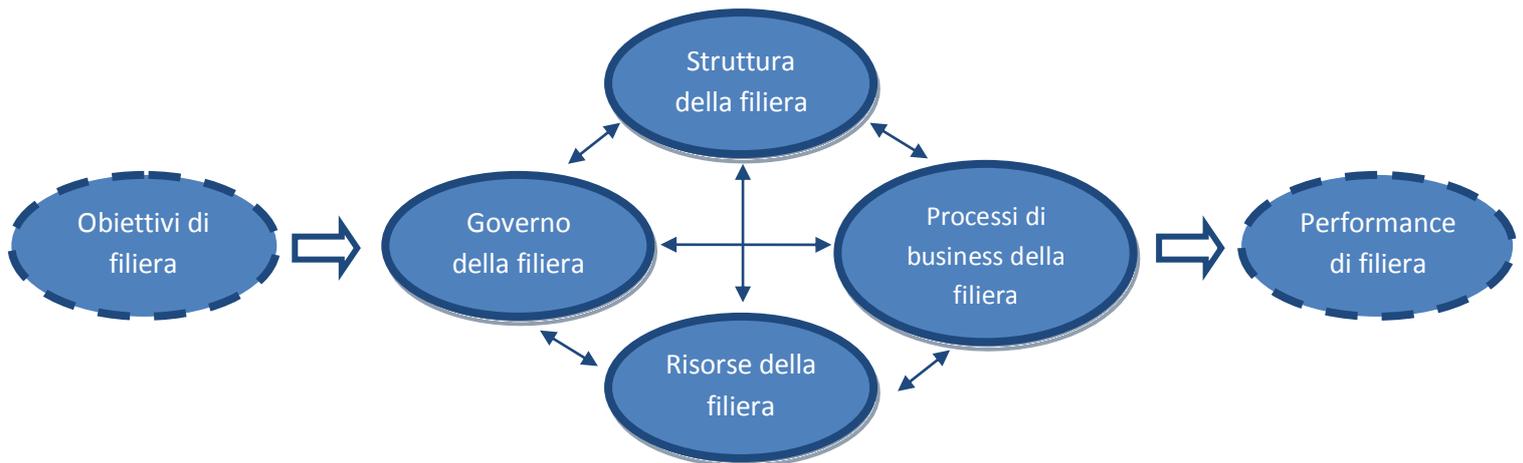
ancora più importanza vista la pluralità di soggetti coinvolti e le diverse pratiche presenti nei diversi stadi della supply chain.

La resistenza al cambiamento è una variabile che ben si lega con le precedenti: la creazione di una partnership così come prevista nei PIF richiede da parte dei singoli attori della filiera un netto cambiamento nei comportamenti e nelle relazioni con i propri interlocutori a monte e a valle sia dal punto di vista tattico che da quello più operativo. In imprese come quelle agroalimentari dove la proprietà è principalmente familiare e l'imprenditore è il capofamiglia può esserci un'inerzia nell'affrontare questo tipo di cambiamento. Ecco quindi che un ostacolo all'adozione e alla diffusione della Progettazione Integrata di Filiera può essere proprio la mentalità poco aperta degli operatori della filiera.

Sempre guardando agli individui coinvolti nei Progetti Integrati di Filiera, l'ultima barriera che emerge è quella connessa alla scarsa formazione degli stessi. I PIF, infatti, portano con sé la necessità di rendere il business nel settore agroalimentare più *market-oriented*, quindi richiede una maggiore pro-attività da parte delle persone coinvolte. Questo, soprattutto nelle imprese di più piccole dimensioni, può portare a delle difficoltà. Senza un'adeguata formazione, di stampo maggiormente manageriale, risulta difficile per certe imprese calarsi in una realtà in cui la filiera e la sua profittabilità sono gli obiettivi fondamentali.

### 5.2.3 ELEMENTI CHIAVE

Gli elementi chiave sono le leve su cui i partenariati, costituiti in seguito all'attivazione dei Progetti Integrati di Filiera, devono o dovrebbero puntare per far sì che questo strumento possa portare ad una corretta integrazione lungo la filiera sfruttando la collaborazione tra i componenti. Questa parte del framework di ricerca è sicuramente l'elemento più consistente del lavoro di tesi e rappresenta le variabili su cui più le aziende della filiera agroalimentare dovrebbero concentrarsi per raggiungere gli obiettivi proposti dalla progettazione integrata di filiera, ossia il miglioramento della competitività del settore nonché della profittabilità di filiera e una più equa redistribuzione del valore aggiunto creato nei vari stadi della supply chain. Nel modello di ricerca presentato, queste variabili chiave, che appunto permettono di rendere i PIF uno strumento di collaborazione e integrazione, sono suddivisi in quattro categorie applicate allo studio del settore agroalimentare da Van der Vorst (2006). In particolare il suo modello di analisi può essere schematizzato nel grafico presente in figura 42:



**Figura 42 – Elementi principali della filiera agroalimentare (adattato da Van der Vorst, 2006)**

In accordo con quanto illustrato nel capitolo 2, la visione della filiera agroalimentare utilizzata da Van der Vorst (2006) è quella di un network di relazioni in cui ogni azienda collabora strategicamente in una o più aree mantenendo allo stesso tempo la sua autonomia e identità. Nel dettaglio i quattro elementi individuati sono:

- **Struttura della filiera:** guarda ai confini della supply chain e ai suoi principali attori. All'interno di essa l'obiettivo è individuare quali sono i ruoli chiave e le attività che più contribuiscono, da un punto di vista strategico, al successo dell'intera filiera;
- **Processi di business della filiera:** guarda all'insieme di attività necessari per la realizzazione dell'output per un particolare mercato. In generale i processi individuati sono: processi logistici, sviluppo nuovo prodotto, marketing, finanza e gestione delle relazioni con il cliente;
- **Governo della filiera:** guarda alle strutture di coordinamento e di management che facilitano l'esecuzione dei processi tra gli attori del network tramite l'utilizzo di risorse specifiche, con l'obiettivo di raggiungere gli obiettivi di performance di filiera concordati;
- **Risorse della filiera:** esse sono quelle funzionali alla produzione e alla consegna del prodotto ai clienti. Comprendono risorse umane, macchinari e strumenti ICT. Un forte accento in questo caso è dato ai processi di formazione e all'utilizzo di tecnologie innovative.

Nel presente framework di ricerca questo modello verrà adattato ai Progetti Integrati di Filiera; verrà quindi preso in considerazione non più la filiera in generale ma il singolo PIF. L'obiettivo è quindi individuare la struttura, i processi, il governo e le risorse dei PIF e i loro requisiti per garantire il successo dello strumento.

### 5.2.3.1 Struttura del PIF

Le variabili che compongono questa parte del modello di ricerca guardano alla composizione del partenariato che si è venuto a creare a seguito dell'adozione dei Progetti Integrati di Filiera; in particolare ciò che si vuole indagare sono i confini all'interno del quale gli attori operano, le caratteristiche distintive della partnership, le aziende che la compongono e con che ruoli. L'obiettivo è quello di avere un insieme di attori che rappresentino al meglio le diverse fasi della catena del valore della supply chain agroalimentare,

coogliendo al meglio le peculiarità del territorio in cui il PIF è inserito. In tabella 22 è presente l'elenco di questi fattori chiave/leve che analizzano appunto la struttura del Progetto Integrato di Filiera.

Elementi chiave	References
Numero di attori e ruoli chiave	Tarangoli (2012), D'Alessio (2011)
Estensione geografica	D'Alessio (2010)
Distribuzione degli attori lungo le fasi della filiera	D'Alessio (2010), Tarangoli (2012)
Caratteristiche capofila	Tarangoli (2012)

**Tabella 22 – Elementi chiave relativi alla struttura dei Progetti Integrati di Filiera**

Il primo elemento chiave preso in considerazione è l'aspetto relativo al numero di attori che hanno creato l'alleanza strategica prevista dalla Progettazione Integrata di Filiera; questo aspetto talvolta è un vincolo presente nelle pratiche di bando (vi possono essere infatti delle restrizioni sul numero minimo di componenti del partenariato). Maggiore è il numero delle imprese presenti nelle partnership, più complesse e articolate diventano le relazioni tra di esse ma allo stesso tempo crescono le opportunità di creare un soggetto che abbia un peso importante sul mercato, soprattutto nei rapporti con le multinazionali della Grande Distribuzione Organizzata. Nel capitolo 4 è riportata una fotografia, effettuata da Tarangoli (2012) sulle tipologie di attori coinvolti, la loro numerosità e le differenze che emergono tra le Regioni italiane. Un ulteriore aspetto importante di questa variabile è la valutazione della presenza di ruoli chiavi all'interno del partenariato che permettono di migliorare le performance operative e di profittabilità grazie alle loro competenze specifiche, le quali sicuramente possono essere sfruttate da tutti gli altri attori con cui queste aziende interagiscono.

La seconda variabile è anch'essa un possibile requisito e/o una modalità di valutazione all'interno delle pratiche di selezione delle Regioni per l'assegnazione dei finanziamenti. Come anticipato nel capitolo 4, nella maggior parte dei casi l'estensione geografica è a livello regionale ma non mancano delle peculiarità a seconda della regione e del settore. In un'ottica di collaborazione, poi, la dimensione geografica rappresenta una caratteristica chiave che condiziona le pratiche e i processi lungo tutta la filiera agroalimentare.

Anche per la distribuzione degli attori lungo le fasi della filiera, quindi il grado di copertura e di aderenza del partenariato alla struttura della filiera, valgono le considerazioni fatte per le due variabili precedenti (in alcune regioni infatti la presenza di attori all'interno delle partnership che "coprono" tutta la supply chain agroalimentare è un requisito fondamentale). Questa leva è in linea con gli obiettivi che si propongono di soddisfare i Progetti Integrati di Filiera: è infatti necessario che le partnership coprano tutti gli interessi degli attori della filiera in modo da favorire l'aumento di profittabilità e competitività dell'intero settore. Altra considerazione da evidenziare è il fatto che, più sono le fasi della filiera rappresentate nel singolo PIF, maggiore è la possibilità di definire una nuova e migliore *governance* oltre che favorire una più efficace

redistribuzione del valore aggiunto tra le imprese. Proprio relativamente a ciò, nel capitolo 4 è presente la proposta di Tarangioli (2012) sulla possibile composizione del “partenariato ideale”: in tale configurazione si possono distinguere dei soggetti garanti, dei soggetti facilitatori e poi gli attori protagonisti in cui dovrebbero rientrare anche enti locali oltre alle aziende e ai fornitori provenienti dai settori collegati a quello agroalimentare.

Analizzando più nel dettaglio le aziende presenti nei Progetti Integrati di Filiera, non si può trascurare il ruolo e le caratteristiche del soggetto capofila, ossia quell’azienda che rappresenta il PIF e che ha presentato la domanda agli Enti per l’approvazione del progetto. Sempre nel capitolo 4 Tarangioli (2012) fornisce un’ottima rappresentazione di questi attori, elencando le differenze, i punti di forza e di debolezza dei due principali modelli di comportamento delle capofila (regia locale e regia regionale). E’ evidente che la scelta di un approccio piuttosto che dell’altro caratterizza anche i compiti e il ruolo che la capofila assumerà, il suo grado di autonomia nelle decisioni. Il lavoro di Tarangioli (2012) prosegue poi evidenziando quali dovrebbero essere i compiti fondamentali della capofila che sostanzialmente sono legati al coordinamento, alla gestione e al mantenimento dei rapporti tra gli attori del partenariato e la definizione di una strategia e di obiettivi condivisi. Proprio guardando a quest’ottica si può notare come la partecipazione e la pro-attività della capofila può influire sulle pratiche di collaborazione e sullo sviluppo delle relazioni tra attori di fasi diverse della filiera. Altro compito importante è quello legato alla creazione di un elevato *commitment* e consenso sia tra le risorse impiegate sia riguardo gli obiettivi comuni da raggiungere.

### **5.2.3.2 Processi del PIF**

La seconda categoria di classificazione degli elementi chiave che contraddistinguono i Progetti Integrati di Filiera è quella che si concentra sui processi svolti all’interno della partnership e, più in generale le modalità operative di esecuzione delle attività. Ovviamente per quanto riguarda i processi di produzione, gli attori aderenti al PIF mantengono la loro autonomia ma per quanto riguarda altri processi, logistica e scambio informativo ad esempio, il fatto di essere legati ad altri attori attraverso alleanze strategiche comporta dei cambiamenti nelle pratiche e nella gestione delle operazioni. Questo fatto è ancora più evidente per le piccole imprese delle fasi più a monte della filiera agroalimentare, abituate tradizionalmente ad operare in maniera chiusa e indipendente rispetto al contesto e alle altre imprese del settore. In tabella 23 sono riportate gli elementi chiave individuati per questa categoria.

Elementi chiave	References
Sincronizzazione logistica	Adattato da Simatupang et al. (2002)
Allineamento dei processi	Adattato da Barratt (2004, adattato da Fawcett et al. (2008)
Presenza di attività cross-funzionali	Adattato da Barratt (2004)
Comunicazione e scambio di informazioni	Adattato da Barratt (2004), adattato da Fawcett et al. (2008), Fischer et al. (2008), adattato da Simatupang et al. (2002), Leat e Revoredo-Giha (2008)
Presenza di metriche di misura delle performance	Adattato da Barratt (2004), adattato da Fawcett et al. (2008)

**Tabella 23 – Elementi chiave relativi ai processi dei Progetti Integrati di Filiera**

Relativamente alla sincronizzazione logistica, essa è stata definita da Simatupang et al. (2002) come una delle quattro variabili chiave necessarie per ottenere una supply chain integrata. La sincronizzazione deve essere sviluppata tra i diversi livelli della filiera per non creare colli di bottiglia; in tal modo è possibile coordinare e far coincidere la varietà dei prodotti con i bisogni e le necessità dei clienti. Aspetto fondamentale per garantire la sincronizzazione logistica è la piena comprensione delle richieste dei consumatori e quindi della domanda finale: su questo tema Govindarajan e Gupta (2001) hanno individuato tre driver essenziali, ossia la definizione precisa della base clienti, l'identificazione di cosa genera valore per questi e la creazione di una catena *end-to-end* di processi che realizzino appunto questo valore. La gestione delle scorte e della logistica, inoltre, è in generale un fattore molto importante all'interno della filiera agroalimentare viste le particolari caratteristiche dei prodotti, i quali non possono avere tempi di rotazione elevati ma devono essere disponibili al cliente finale in un lasso di tempo relativamente breve (brevissimo se si considera il fresco). Infine, da un sondaggio di Tarangioli (2012) è emerso che proprio dal punto di vista logistico le aziende aderenti ai Progetti Integrati di Filiera ritengono sia necessaria l'introduzione di pratiche innovative per aumentare l'efficacia e l'efficienza dei flussi lungo la filiera.

Il secondo elemento chiave (ossia l'allineamento dei processi) comprende quei meccanismi che Fawcett et al. (2008) ritengono fondamentali per permettere alle imprese di realizzare appieno la collaborazione tra di loro. E' infatti necessario, in un contesto di alleanze strategiche come quelle proposte dai PIF, che i processi delle aziende coinvolte siano allineati tra di loro verso un obiettivo comune e non comportino una duplicazione e sprechi di risorse in modo da portare ad un miglioramento della competitività dell'intera filiera. Barratt (2004) sottolinea poi come il successo delle iniziative collaborative dipenda dal supporto e dal *commitment* che esse sono in grado di realizzare; affinché ciò sia possibile queste proposte devono estendersi anche al di fuori dei "confini" aziendali e focalizzarsi sui processi chiave della filiera (si effettua quindi un passaggio ad un'organizzazione per processi). La pratica dell'allineamento dei processi può essere

di conseguenza interpretata come uno strumento che permette di superare le “frizioni” aziendali (Barratt e Green, 2001). Guardando alla filiera agroalimentare l’elemento chiave è l’allineamento dei processi di produzione, trasformazione e distribuzione, ossia dei tre processi principali della filiera; per far ciò devono essere previste attività condivise tra buyer e fornitori come lo sviluppo congiunto del prodotto e la realizzazione di sistemi condivisi di scambio di informazioni.

La presenza di attività cross-funzionali presenta la stessa logica della leva precedente: all’interno delle pratiche collaborative e, a maggior ragione nelle partnership, devono essere eliminati quei fattori che riducono il flusso di informazioni e lo sviluppo della fiducia reciproca. A tal fine è necessario sviluppare un’organizzazione per processi in cui le imprese si interfacciano continuamente e svolgano le attività in maniera collaborativa. Attraverso questo elemento chiave si possono anche sviluppare meccanismi di condivisione dei rischi e delle responsabilità che rendono la collaborazione una pratica di successo grazie alla riduzione dei costi e all’aumento della profittabilità.

Continuando sul percorso logico seguito nell’individuazione delle leve relative ai processi, si giunge alla quarta variabile che, secondo Fischer et al. (2008) è fondamentale per la sostenibilità delle relazioni tra gli attori della filiera agroalimentare, ossia la comunicazione. In particolare gli autori si soffermano su due elementi: la frequenza e la qualità delle informazioni scambiate. Anche Leat e Revoredo-Giha (2008) identificano *l’information sharing* come una leva che deve essere concretizzata nel flusso informativo generato tra buyer e fornitori: la frequenza dei contatti e la presenza di continui feedback da parte dei primi è un elemento vitale per il successo della collaborazione. Guardando invece alle tipologie di informazioni scambiate, le principali sono quelle relative alla produzione (confrontando i dati con quelli delle altre aziende) e allo sviluppo del mercato (facilitano la pianificazione dell’offerta e lo sviluppo delle iniziative di marketing); lo scambio di questi dati può essere un elemento vincente nella ricerca di un miglioramento globale delle performance (Barratt, 2004). Ulteriori considerazioni possono essere poi fatte sui concetti di trasparenza nello scambio informativo e qualità delle informazioni stesse. Per essere veramente efficace la comunicazione deve però essere connessa alle variabili precedenti e, in generale, all’integrazione dei processi della supply chain; proprio riferendosi a questo Mason-Jones e Towill (1999) aggiungono che il *decoupling point* (ossia il punto più a monte della filiera in cui penetrano le informazioni relative alla domanda finale) deve collocarsi nelle fasi più a monte della supply chain in modo da realizzare un’effettiva integrazione della stessa. Anche il lavoro di Simatupang et al. (2002) si concentra sulla comunicazione tra le imprese di una filiera, considerando questa variabile uno strumento per eliminare le asimmetrie informative che, in un contesto come quello dei Progetti Integrati di Filiera, avrebbero effetti decisamente negativi. Per concludere la discussione è utile sottolineare il contributo decisivo fornito dalla tecnologia e in particolare dalla IT che permette di realizzare una comunicazione efficace anche attraverso soluzioni base come Internet.

Infine, così come in altri settori, anche nella filiera agroalimentare, per garantire una maggiore integrazione, è necessaria la presenza di metriche di misura delle performance condivise che guardino all'intera supply chain (Fawcett et al., 2008). Questa leva però, rispetto alle altre, risulta quella di più difficile attuazione: secondo Barratt (2004) ma non solo, non è sempre facile individuare metriche ed indicatori che possono essere condivisi da tutti gli attori della filiera. Questo fa sì che i singoli attori continuino ad operare secondo un loro schema, senza arrivare mai ad una soluzione integrata. Il successo nell'individuazione di metriche corrette è inoltre subordinato all'efficacia dello scambio informativo: solo attraverso di esso è infatti possibile individuare quali sono le performance necessarie per aumentare la competitività della filiera.

### 5.2.3.3 Governance dei PIF

La terza categoria di elementi chiave fa riferimento alle modalità di gestione utilizzate all'interno del singolo Progetto Integrato di Filiera. Sono quindi aspetti meno operativi, più focalizzati sull'individuazione degli obiettivi comuni e sull'organizzazione dei rapporti tra gli attori aderenti al PIF. Queste leve sono però fondamentali per garantire una corretta convivenza tra le imprese e per indirizzare gli sforzi di ognuno nella direzione concordata. Come si vedrà in seguito, aspetti che non devono essere trascurati sono quelli relativi alla creazione e al mantenimento di un clima di fiducia reciproca in cui le decisioni sono prese in maniera condivisa. Sebbene in questo lavoro l'ambito della governance è ristretto al singolo progetto integrato di filiera, l'obiettivo più generale è quello di trarre indicazioni circa le modalità di governo dell'intera filiera; attraverso l'analisi dei PIF si vogliono individuare delle modalità di gestione che possano poi essere replicati su tutta la supply chain del settore agroalimentare. In tabella 24 sono mostrate gli elementi chiave individuati per questa categoria:

Elementi chiave	References
Creazione del commitment	Fischer et al. (2008), adattato da Barratt (2004)
Allineamento degli incentivi, del rischio e dei ricavi	Adattato da Simatupang et al. (2002), adattato da Barratt (2004), Leat e Revoredo-Giha (2008)
Cultura collaborativa e fiducia	Fischer et al. (2008), adattato da Barratt (2004), Leat e Revoredo-Giha (2008)
Ruolo della leadership	Leat e Revoredo-Giha (2008)
Operazioni di pianificazione e grado di integrazione	Leat e Revoredo-Giha (2008), adattato da Barratt (2004)
Consapevolezza del cliente finale	Leat e Revoredo-Giha (2008)

**Tabella 24 – Elementi chiave relativi alla governance dei Progetti Integrati di Filiera**

La prima variabile parte dall'assunzione che la creazione del commitment è necessaria per la sostenibilità delle relazioni all'interno dei Progetti Integrati di Filiera e, più in generale, nelle alleanze strategiche. Il commitment è stato definito da Storbacka et al. (1994) come il desiderio persistente di mantenere una relazione che crei valore e che permetta di ottenere transazioni e interazioni non costose (Fischer et al., 2008). La presenza di commitment tra aziende che instaurano alleanze strategiche tra di loro è fondamentale per garantire qualità e stabilità nelle relazioni di business; tramite di esso, infatti, si può aumentare anche il senso di fiducia reciproca nei confronti del partner. Queste osservazioni sono molto importanti nella filiera agroalimentare, caratterizzata da prodotti di elevata qualità ma troppo spesso condizionata dalle aspettative dei clienti finali e dalla necessità di sostenere investimenti di lungo periodo ad esempio nello sviluppo di nuovi prodotti. Da non dimenticare poi come il contesto competitivo del settore porti a relazioni molto strette tra clienti e fornitori (si pensi ai processi di *labelling* e definizione dei contratti) che devono fondarsi proprio sul mantenimento di una situazione di costante creazione di valore. Guardando ai Progetti Integrati di Filiera, essendo questi composti da partenariati, la presenza di commitment permette a tutti gli attori di incanalare gli sforzi verso un obiettivo comune in maniera adeguata, generando consenso di fronte alle iniziative della capofila. Quest'ultima, in particolare, deve essere la prima ad impegnarsi nella creazione e nella diffusione del consenso tra gli altri attori attraverso, ad esempio, azioni di sensibilizzazione.

Passando alla seconda leva, essa fa riferimento al clima di mutualità che si deve sviluppare all'interno della partnership del Progetto Integrato di Filiera. Partendo dagli incentivi, essi sono definiti da Simatupang et al. (2002) come quelli elementi che permettono di definire cosa per il *decision-maker* può essere ricompensato o penalizzato a seguito di una sua decisione e di conseguenza influenzano il comportamento dei singoli nelle relazioni con i partner. Se gli incentivi delle aziende vengono allineati, allora è possibile massimizzare il profitto di tutta la supply chain e non di una sola fase. Generalmente una modalità di allineamento degli incentivi sono i contratti ma, guardando all'intera filiera, spesso questo strumento non è sufficiente; è importante tuttavia che gli schemi di incentivi guardino alle performance globali e che quindi siano focalizzati sia sulla creazione di valore per il cliente che sulla profittabilità. Come già accennato, la presenza di incentivi regola i comportamenti delle singole aziende in quanto vengono stabilite forme di condivisione del rischio e dei benefici derivanti dalla collaborazione. Barratt (2004) sintetizza questi meccanismi con il termine mutualità, la quale rappresenta l'elemento culturale necessario per la formazione di un corretto processo di integrazione, dove vengano garantiti gli interessi di tutti gli attori che prendono parte al singolo PIF, indipendentemente dalla loro dimensione e dal loro potere contrattuale. Un corretto allineamento di incentivi, rischi e ricavi permette inoltre di raggiungere uno dei principali obiettivi che i Progetti Integrati di Filiera si propongono, ossia la miglior suddivisione lungo filiera del valore aggiunto. Partendo da queste premesse Leat e Revoredo-Giha (2008) individuano in questa variabile uno strumento vitale per garantire la governance del settore. In particolare, secondo gli autori, essa assume il ruolo di driver di maggiore unità

ed efficienza. In un contesto di partnership strategiche come quello proposto dai PIF, la mutualità permette quindi di sviluppare logiche win-win tra le aziende.

Una tematica connessa è quella relativa alla fiducia: nell'individuazione delle variabili chiave necessarie per lo sviluppo di una collaborazione nella supply chain agroalimentare, Leat e Revoredo-Giha (2008) riprendono la definizione di fiducia (*trust*) fornita da Lewin e Johnson (1997) in cui essa è identificata come la volontà di intrattenere relazioni ed effettuare scambi con partner con cui si ha confidenza. Come sottolineato in letteratura, il concetto di fiducia può essere declinato in diversi aspetti: fiducia in senso generale (norme e comportamenti condivisi dettate dal contesto sociale); fiducia di sistema, definita da regole e meccanismi regolatori; fiducia *process-based*, generata attraverso la ripetizione di un'interazione tra individui e imprese; fiducia basata sulla personalità, ossia definita dalle interazioni con le persone in base ai loro comportamenti. Guardando al presente modello di ricerca, la definizione di fiducia consiste nel generare il sentimento per cui un'impresa veda nel partner una società con performance positive e con cui si può instaurare una relazione che dia vantaggi reciproci. Ovviamente questo aspetto è di fondamentale importanza per la governance delle alleanze strategiche proposte dai Progetti Integrati di Filiera: attraverso di esso è infatti possibile integrare le diverse fasi della filiera agroalimentare e gli attori al loro interno. Fischer et al. (2008) sostengono questa tesi, individuando nella fiducia un elemento chiave per la sostenibilità nel tempo della relazione, a cui si lega il concetto espresso in precedenza di creazione del commitment; Barratt (2004) poi ribadisce che la fiducia è un elemento culturale fondamentale per l'affermarsi di un approccio collaborativo tra le aziende. L'obiettivo dei Progetti Integrati di Filiera consiste proprio nello sviluppo di una governance di filiera che veda nella cultura collaborativa la base per la gestione delle relazioni lungo la supply chain agroalimentare; in mancanza di essa la collaborazione che si verrebbe a creare non sarebbe stabile e proficua.

La corretta diffusione di un clima di fiducia reciproca è connessa con la quarta variabile, ossia il ruolo che ha all'interno del partenariato la leadership. Vista la presenza, all'interno del PIF, di una capofila, è importante che essa svolga il ruolo di leader nelle decisioni importanti: il suo ruolo e l'impatto delle sue decisioni sono cruciali per la gestione, il governo della partnership e, più in generale, dell'intera filiera. Nella parte di analisi della letteratura è già stato fornito un quadro dei compiti principali delle capofila quindi ora l'obiettivo è valutare come l'esercizio della leadership da parte di un'impresa possa impattare a livello di governance. Leat e Revoredo-Giha (2008) riprendono le considerazioni fatte da altri autori sull'argomento e individuano i seguenti punti: la qualità della leadership è vitale per lo sviluppo ed il miglioramento delle alleanze in quanto permette di rendere diffusa la cultura collaborativa necessaria (Kidd et al., 2003); essa si può individuare dal grado di monitoraggio e gestione dei processi di unione delle fasi della filiera, permettendo quindi lo sviluppo di relazioni durature tra attori di fasi diverse della supply chain (Lambert e Cooper, 2000); la mancanza di un leader provoca una mancanza di vision, direzione e unità lungo la filiera; il suo ruolo è necessario per garantire la coordinazione e per assicurare che tutti i soggetti siano informati e

convinti di quale sarà l'obiettivo principale e dell'impatto di esso sul cliente finale. Nel loro lavoro, i due attori sottolineano che chi è investito, o ha assunto il ruolo di leader, deve in particolare attuare una politica di coordinazione e di scambio di informazioni, oltre che essere in prima linea per quanto riguarda lo sviluppo di innovazioni. Queste considerazioni sono valide anche per il soggetto capofila dei Progetti Integrati di Filiera che devono impegnarsi a fondo per creare una politica di successo che possa essere replicabile anche al di fuori del PIF, lungo l'intera filiera agroalimentare.

Il quinto elemento chiave analizza invece il grado di condivisione delle decisioni all'interno delle alleanze strategiche e quindi all'interno dei PIF. In un settore come quello agroalimentare è necessario infatti che i partner condividano una visione comune di come lavorare insieme e di come venirsi incontro facendo coincidere i diversi requisiti di qualità e volume (Leat e Revoredo-Giha, 2008). E' quindi importante che tutti i partner lavorino insieme per individuare e "disegnare" i passaggi e le attività necessarie lungo la filiera in modo da riunirle in processi agili ed efficaci. Aspetti che richiedono un'analisi attenta sono quelli relativi alla pianificazione della domanda e della logistica in quanto nell'agroalimentare questi aspetti sono molto influenzati da fattori esogeni (ad esempio condizioni climatiche) e dalle richieste dei clienti finali. Sono proprio in queste fasi che, secondo Barratt (2004), è fondamentale la presenza di decisioni condivise e prese in maniera concorde (il cosiddetto *joint decision making*) in quanto si può fornire un contributo importante alla definizione di una governance di filiera.

Ultima variabile, ma non per questo meno importante, è la consapevolezza che le aziende agroalimentari hanno nei confronti dei clienti finali. Le richieste e le aspettative di questa categoria di soggetti sono piuttosto critiche in quanto rappresentano forti requisiti, sempre in evoluzione, che le imprese devono rispettare. Peterson et al. (2000) affermano che questa consapevolezza deve essere inoltre replicata anche verso la comprensione dei bisogni delle altre imprese della filiera in modo da non creare distorsioni lungo la filiera. In questo contesto è importante l'impatto di un'altra variabile identificata in precedenza nel framework di ricerca, ossia lo scambio di informazioni. Un ulteriore aspetto legato a questo elemento chiave è il grado di conoscenza effettivo che le imprese hanno del loro cliente finale; nel loro lavoro Leat e Revoredo-Giha (2008) hanno cercato di tracciare e monitorare questo aspetto. Capita spesso, secondo i due autori, che le imprese siano consapevoli dei vincoli imposti dal consumatore ma, di fatto, non riescono ad identificare chi sia effettivamente il cliente finale del loro prodotto e i loro bisogni specifici. Questa lacuna può essere colmata dai Progetti Integrati di Filiera in quanto permettono di mettere in relazione, attraverso pratiche collaborative, attori di diverse fasi della filiera in modo che tutti i soggetti siano maggiormente *market-oriented* e più consapevoli del contesto socio-economico in cui la filiera opera.

**5.2.3.4 Risorse dei PIF**

L’ultima categoria di elementi chiave guarda invece alle modalità di utilizzo delle risorse, sia umane che tecnologiche, all’interno dei partenariati derivanti dall’adesione ai Progetti Integrati di Filiera. Oltre allo sfruttamento vengono presi in esame i potenziali vantaggi che un corretto utilizzo delle risorse garantisce alle partnership. Si guarda quindi ai “benefici di sistema” che l’impiego di persone e tecnologie comportano, sia dal punto di vista delle singole aziende, sia, estendendo il concetto, all’intera filiera. L’impiego di queste risorse è sempre analizzato in un’ottica di collaborazione quindi l’obiettivo di questo paragrafo è mostrare come le prassi collaborative incentivate dall’adesione ai PIF possono o devono essere modificate in funzione delle risorse utilizzate. In tabella 25 sono riportati gli elementi chiave dei PIF relativamente all’utilizzo delle risorse.

Elementi chiave	References
Processi di crescita collettiva	Adattato da Simatupang et al. (2002), adattato da Fawcett et al. (2008)
Presenza ed impatto di soluzioni tecnologiche innovative	Adattato da Barratt (2004), adattato da Fawcett et al. (2008)
Impatto dei legami personali tra gli attori del partenariato	Fischer et al. (2008)
Presenza di risorse umane chiave ed impatto del le loro decisioni	Fischer et al. (2008)

**Tabella 25 – Elementi chiave relativi alle risorse dei Progetti Integrati di Filiera**

La prima variabile presa in considerazione è quella relativa ai processi di crescita collettiva che si possono sviluppare all’interno del singolo progetto integrato; questa variabile è stata definita da Fawcett et al. (2008) con il termine di *people empowerment*, a dimostrazione che, soprattutto in un settore *labour-intensive* come quello agroalimentare, le risorse umane giocano un ruolo chiave. Non agendo più solo all’interno dei “confini” aziendali, le persone devono seguire un percorso di crescita che permetta loro di riuscire a interfacciarsi con le altre imprese a monte e a valle della filiera, in una logica più allargata che guarda all’intera supply chain. E’ quindi necessario un processo di creazione e diffusione di conoscenza, soprattutto quella tacita, la quale risulta spesso l’ingrediente fondamentale per il pieno successo della collaborazione. In più, secondo Simatupang et al. (2002), questi meccanismi di crescita collettiva sono fondamentali anche per la diffusione di innovazioni; questo aspetto avvalorava ancora di più la rilevanza di questa leva all’interno del contesto dei Progetti Integrati di Filiera.

Da quanto affermato prima, emerge in maniera netta il legame presente con la seconda leva di questa categoria, che guarda appunto all’impatto delle soluzioni tecnologiche innovative. Per quanto riguarda il settore agroalimentare i maggiori contributi offerti dalla tecnologia sono al livello della distribuzione e

dell'organizzazione logistica. Non è comunque necessario, afferma Barratt (2004), che la collaborazione lungo la supply chain sia spinta solamente dalla tecnologia ma sicuramente l'impatto di questa può portare ad alcuni progressi (ad esempio nel campo della gestione degli acquisti e quindi degli approvvigionamenti) e creare modalità innovative di gestione delle attività in un contesto, come quello agroalimentare italiano, dove le strutture non sono sempre moderne ed efficienti.

Tornando alle risorse umane e alle loro interazioni all'interno dei PIF, un fattore importante è il grado e la solidità dei rapporti interpersonali tra i membri delle partnership. Guardando a questa variabile *soft* (Fischer et al., 2008), degli esempi di indicatori possono essere il grado di mutua dipendenza e le modalità con cui gli attori gestiscono e risolvono i conflitti. E' quindi indubbio che i legami personali tra i singoli attori rappresentano un potente driver per la collaborazione: in particolare, dal lavoro di Fischer et al. (2008), emerge che questa variabile è la seconda più importante, dopo la qualità e la frequenza della comunicazione, per la sostenibilità di una relazione di business nella filiera agroalimentare. Nonostante il suo carattere spesso "informale" e poco tecnico, questa leva può quindi portare a dei miglioramenti nelle performance della relazione, come ad esempio l'incremento della comunicazione e dello scambio di informazioni.

Ultima variabile è quella relativa al ruolo giocato dalle risorse chiave: sebbene all'interno delle partnership successive all'adozione dei Progetti Integrati di Filiera debba prevalere uno spirito di mutualità, apertura e trasparenza (Barratt, 2004), è innegabile che esistano alcune risorse che svolgono un ruolo di maggiore importanza. Queste possono essere identificate come i *decision-makers*, ossia coloro che prendono le decisioni maggiormente strategiche. Nell'analisi delle risorse coinvolte nei PIF bisogna quindi tenere conto di queste differenze e dell'impatto che potrebbe avere l'eventuale abbandono da parte delle stesse a livello di sostenibilità della partnership.

### 5.2.4 PERFORMANCE OTTENUTE

L'ultimo elemento del framework è quello relativo alle performance ottenute a seguito dell'adesione ai Progetti Integrati di Filiera. L'analisi delle performance è un elemento importantissimo per il modello in quanto permette di consolidare l'analisi, seppur spesso con una valutazione semplicemente qualitativa, e validare il contributo che ognuna delle variabili precedentemente illustrate hanno fornito alle imprese che hanno attuato il programma dei PIF. Attraverso di esse è infatti possibile monitorare i progressi che lo strumento ha fornito in relazioni agli obiettivi che si prefigge, i quali sono stati trattati nel capitolo 4. Come anticipato non è sempre possibile ottenere un risultato numerico, o comunque con elevata validità statistica anche perché la letteratura riguardante le misure di performance, i cosiddetti KPI (Key Performance Indicator), focalizzati sull'intera supply chain è ancora ad uno stato embrionale (esistono infatti degli indicatori generali, applicabili ad una generica supply chain, ma non focalizzati sulla filiera agroalimentare). Evidenziata questa difficoltà, va però sottolineato che sono presenti in letteratura dei

lavori che suggeriscono quali elementi e quali variabili devono essere presi in esame per valutare l'impatto delle performance dei singoli attori sull'intera filiera. In questo framework di ricerca queste considerazioni sono state adattate allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera e, tramite il confronto con gli obiettivi che lo strumento si propone di perseguire, sono stati individuate delle aree di analisi che riguardano le performance più importanti connesse ai PIF. In particolare il modello di ricerca qui presentato prende spunto dal lavoro di Wysocki et al. (2006), il quale individua tre categorie di performance rilevanti che determinano la competitività e la "forza" di una filiera. Esse sono:

- **Efficienza della filiera:** permette di analizzare l'impatto delle performance sui costi della filiera, sia a livello di produzione che a livello di transazioni tra gli attori coinvolti. A titolo di esempio Wysocki et al. (2006) citano come possibili KPI la percentuale di prodotti venduti e introdotti nello stesso anno, il tempo di ciclo necessario a produrre e distribuire il prodotto, la riduzione delle scorte lungo la filiera e/o del numero di fornitori oppure ancora i costi operativi e di investimento. Gli autori poi, oltre agli indicatori fino ad ora elencati i quali sono legati ai costi di transazione, prendono in esame anche dei KPI che analizzano la realizzazione del prodotto: degli esempi in questo caso sono il valore e la rotazione delle scorte, il tempo di ciclo cash-to-cash oppure ancora il ROS realizzato lungo tutta la filiera.
- **Profittabilità di filiera e distribuzione dei ritorni:** per questa seconda categoria gli autori non suggeriscono dei possibili KPI anche perché esiste un problema di fondo legato all'individuazione delle informazioni finanziarie di ogni specifica impresa e a come i profitti sono distribuiti lungo la supply chain. In questo caso quindi la valutazione si eseguirà con un approccio principalmente qualitativo.
- **Reattività della filiera:** l'ultima categoria individuata da Wysocki et al. (2006) prende in esame il grado di risposta dell'intera filiera alle aspettative dei clienti. Degli esempi di indicatori forniti dagli autori sono in questo caso il numero di ordini effettuati dalle imprese della filiera, il tasso di consegna *on-time* oppure degli indicatori più qualitativi legati alla soddisfazione del cliente. È interessante sottolineare che, con il termine cliente, non è sempre indicato il consumatore finale ma anche il cliente a valle di uno stadio della filiera; questo perché non sempre le aziende del settore agroalimentare hanno visibilità del cliente finale, soprattutto quelle posizionate più a monte della supply chain. Ovviamente il miglioramento nella reattività tra due fasi della filiera sviluppa una reazione a catena che si può essere apprezzato anche dal consumatore.

### 5.3 METODOLOGIA DI RICERCA

Il lavoro di ricerca è stato fondamentalmente condotto attraverso due fasi principali: una prima fase di analisi della letteratura accademica e di alcune fonti secondarie, finalizzata alla definizione di quadro di riferimento; una seconda fase di studio di casi aziendali, volta a determinare in maniera più specifica le configurazioni e i legami tra le variabili individuate a livello teorico, in un contesto reale.

In particolare la prima fase è stata condotta ricorrendo a diversi motori di ricerca (Google Scholar, GreenBiz, Isiknowledge i principali). L'approccio utilizzato può essere definito "ad imbuto": la ricerca ha avuto inizio con la lettura di articoli di carattere generale sul tema della sostenibilità all'interno della filiera agroalimentare. Da qui è stato individuato lo strumento dei Progetti Integrati di Filiera e il suo legame con tutta la letteratura relativa alla collaborazione e integrazione all'interno del Supply Chain Management (SCM). A questo punto la ricerca è proseguita analizzando diversi studi di altri settori e contesti inerenti al tema della gestione di filiera (Supply Chain Management): le parole chiave utilizzate sono state infatti *supply chain collaboration, partnership and alliance in agrifood sector, agrifood supply chain governance and management* e *integration* e le principali riviste di riferimento sono state *Journal of Operation Management, British Food Journal, Supply Chain Management, An International Journal, Agribusiness* e *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Parallelamente è stata condotta una ricerca focalizzata sulle caratteristiche del settore agroalimentare, italiano e non, e delle filiere presenti in esso. Questa ricerca è stata molto utile per valutare le variabili macro-ambientali e le condizioni del settore oltre che per analizzare gli aspetti relativi alle politiche economiche agrarie e il ruolo delle istituzioni. In questo caso sono state analizzate fonti secondarie, tra cui indagini di settore (fonti Istat, Eurostat, INEA, ISMEA), saggi, siti internet, riviste non scientifiche. La rivista di riferimento su cui sono state trovate la maggior parte delle informazioni è stata sicuramente *Agriregionieuropa* oltre ai saggi e agli studi pubblicati da INEA (Istituto Nazionale di Economia Agraria). A tal proposito un particolare ringraziamento va alle dottoresse Serena Tarangioli e Simona Cristiano, ricercatrici dell'INEA, che tramite un'intervista svolta nella loro sede a Roma hanno contribuito con suggerimenti e osservazioni alla definizione del modello di ricerca e all'inquadramento delle variabili chiave grazie alla loro esperienza sulle tematiche della Progettazione Integrata di Filiera. Attraverso il loro contributo e i *paper* da loro pubblicati è stato possibile inquadrare nel migliore dei modi lo strumento dei PIF e i contesti in cui è inserito.

Dall'analisi di questi articoli è stato possibile identificare l'ambito di indagine della tesi cui ha fatto seguito la definizione degli obiettivi e la scelta della metodologia di ricerca.

Nella consapevolezza che la ricerca sul campo è uno degli strumenti più significativi per lo sviluppo di nuove teorie (Meredith, 1998), si è resa necessaria una scelta tra le diverse alternative metodologiche (vedi la tabella 26) che la ricerca empirica nelle scienze manageriali tipicamente offre. Queste sono: l'esperimento,

la survey, l'analisi di archivi, l'analisi storica e lo studio di casi. La scelta di una metodologia piuttosto che l'altra dipende fundamentalmente dall'obiettivo dello studio (Meredith, 1998; Wacker, 1998).

Metodologia	Domanda di ricerca	Controllo sui comportamenti	Focalizzazione su eventi contemporanei
<b>Esperimento</b>	Come, perché	Sì	Sì
<b>Survey</b>	Chi, cosa, dove, quanto	No	Sì
<b>Analisi di archivi</b>	Chi, cosa, dove, quanto	No	Sì/No
<b>Analisi storica</b>	Come, perché	No	No
<b>Studio di casi</b>	Come, perché	No	Sì

**Tabella 26 – Variabili per la scelta della metodologia di ricerca (adattato da Wacker, 1998)**

Gli obiettivi di questo lavoro richiedevano di studiare nel dettaglio un insieme di realtà aziendali al fine di analizzare a fondo “come” si comportano le aziende in relazione allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera, senza ovviamente tralasciare il “perché” dei comportamenti messi in atto. La metodologia di studio di casi aziendali è quindi sembrata da subito quella più idonea ai nostri fini di ricerca. In uno studio di caso, è possibile infatti analizzare il fenomeno, ma anche il suo contesto, considerando molteplici aspetti dello stesso problema, cosa che non avviene in modo così completo in altre metodologie, come le survey. Inoltre, tra i punti di forza di tale metodologia, come sottolineato da Voss et al. (2002), vi è il fatto che essa si presta bene anche a ricerche esplorative, in cui il campo di indagine e le relative variabili non sono ancora definite e il fenomeno non è stato ben compreso.

Per descrivere nello specifico la metodologia adottata per lo studio di casi si può fare riferimento allo schema di classificazione proposto da Ronchi (1999), che prende in considerazione tre elementi: l'approccio, la tempificazione e la numerosità.

Approccio	Esplorativo	Ha come obiettivo la creazione di ipotesi e l'identificazione di fenomeni
	Descrittivo	Ha come obiettivo la descrizione dettagliata del fenomeno stesso
	Esplicativo	Ha come obiettivo l'individuazione di legami causa-effetto tra fenomeni con conseguente ampliamento della base di conoscenza
Tempificazione	Studi retrospettivi	Realizzano una fotografia della situazione attuale, come risultato di una serie di eventi passati, osservati a posteriori
	Studi longitudinali	Analizzano un dato fenomeno in più istanti temporali
Numerosità	Casi singoli	Viene affrontato in modo esplorativo un singolo caso, con scopi puramente esplorativi o al più descrittivi
	Casi multipli	L'analisi di più casi consente una maggiore generalizzazione e permette di realizzare anche studi di natura esplicativa

**Tabella 27 – Variabili descrittive di uno studio di casi (adattato da Ronchi, 1999)**

L'approccio seguito è dunque di tipo prevalentemente esplorativo, volto a fornire una definizione del fenomeno e delle variabili coinvolte, stabilire tra queste quelle più rilevanti e ipotizzare alcuni legami tra di esse. Si è inoltre deciso di svolgere uno studio di caso multiplo, in modo da conferire maggiore robustezza alle conclusioni della ricerca. Infine, i casi di studio svolti analizzano la situazione attuale di imprese dell'industria agro-alimentare e sono stati svolti per mezzo di interviste: si tratta quindi di casi di tipo retrospettivo.

Per selezionare il campione di analisi per lo studio di casi si può ricorrere alla logica della replicazione, solitamente impiegata nella conduzione di esperimenti multipli (Voss et al., 2002; Ronchi, 1999). L'individuazione di un risultato significativo in un esperimento porta alla sua replicazione: in alcuni casi verranno mantenute le stesse condizioni iniziali, mentre in altri saranno apportate delle piccole variazioni per valutare se è possibile ottenere le medesime conclusioni. Alcuni casi saranno dunque selezionati perché da questi si attendono risultati simili (replicazione letterale), altri in quanto da essi si prevedono risultati contrastanti ma per motivazioni prevedibili (replicazione teoretica).

In questo lavoro di ricerca si è quindi deciso di adottare una combinazione delle due logiche. Innanzitutto si è deciso di focalizzare la ricerca sul solo contesto italiano, che senz'altro presenta delle peculiarità nell'ambito del settore agro-alimentare. Sono poi stati selezionati soltanto i soggetti capofila dei Progetti Integrati di Filiera in quanto si è ritenuto che essi avessero una migliore visione d'insieme dello strumento e delle motivazioni che le hanno spinte all'adesione. Essendo inoltre anche le società che hanno curato la fase preliminare del PIF, ossia la preparazione della richiesta da consegnare alla Regione per la valutazione successiva all'emissione del bando, è stato possibile analizzare maggiormente nel dettaglio l'impatto dei

driver e delle barriere individuati nel framework di ricerca precedentemente illustrato. Ultimo aspetto che è stato preso in esame per la definizione del campione di analisi è stato quello relativo al fatto che le società capofila sono responsabili del monitoraggio e della valutazione del progetto nel tempo; tale elemento è di fondamentale importanza per ottenere delle indicazioni, seppur spesso semplicemente a livello qualitativo, delle performance ottenute dal singolo PIF. Per rendere più completo il lavoro di tesi si è poi deciso di effettuare i casi di studio in differenti regioni in modo da poter valutare anche il significato che ognuna di essa, in sede di realizzazione del proprio PSR (Piano per lo Sviluppo Regionale), ha dato allo strumento, fattore che ha sicuramente influenzato le decisioni delle imprese di aderire allo strumento, piuttosto che su quali obiettivi e tematiche è concentrato.

La ricerca del campione è stata realizzata consultando la base dati dell'INEA, gentilmente condivisa dalle dottoresse Tarangioli e Cristiano, che individuavano le imprese attive nei Progetti Integrati di Filiera nelle regioni di Lombardia, Emilia Romagna e Veneto; partendo dai dati della società capofila del PIF si è poi risaliti alle altre aziende agricole presenti nei partenariati. Per quanto riguarda la dimensione del campione di analisi, Yin (2003) ritiene che un numero di casi compreso tra cinque e dieci sia sufficiente a fornire un'adeguata rappresentazione dei diversi aspetti della realtà oggetto di indagine. In questo caso il campione di analisi è composto da quattro aziende, che sono soggetti capofila dei propri Progetti Integrati di Filiera.

Azienda	Sede	Comparto	Persona intervistata
<b>Cooperativa San Lorenzo</b>	Pegognaga (Mn)	Lattiero-caseario	Presidente
<b>Solana Spa</b>	Maccastorna (Lo)	Ortofrutta	Direttore
<b>Foss Marai Spa</b>	Valdobbiadene (Tv)	Vitivinicoltura	Membro del CdA
<b>Rigoni di Asiago Spa</b>	Asiago (Vi)	Ortofrutta	Amministratore Delegato

**Tabella 28 – Campione d'analisi**

Per la progettazione della ricerca, secondo quanto indicato da Voss et al. (2002), sono stati affrontati i seguenti passi:

1. Definizione di un quadro teorico di riferimento: esso è costituito dal framework di ricerca presentato nel paragrafo precedente. Esso deriva dall'analisi della letteratura sul tema dei Progetti Integrati di Filiera e sulla collaborazione tra aziende della filiera agroalimentare in un'ottica di Supply Chain Management. I casi svolti sono stati impiegati come strumento di validazione e affinamento del modello.
2. Domanda di ricerca: gli obiettivi generali della ricerca sono quelli chiariti nel paragrafo 5.2; la domanda sottesa alla ricerca con studio di casi è la seguente: come è possibile contestualizzare il modello di ricerca in relazione alle aziende analizzate? Più nel dettaglio è possibile individuare le seguenti macrodomande:

- Quali sono le caratteristiche specifiche della filiera agroalimentare che, in unione con la congiuntura economica attuale e le condizioni delle diverse fasi della filiera, possono essere viste come variabili driver per l'adozione dei Progetti Integrati di Filiera?
  - Quali sono le variabili più generali a livello di Supply Chain Management che possono essere intese come elementi abilitanti dei Progetti Integrati di Filiera? Quali di queste possono portare ad una maggiore spinta collaborativa con il fine ultimo del miglioramento della *governance* del settore?
  - Quali sono, viceversa, le caratteristiche specifiche della filiera agroalimentare che possono essere intese come barriere all'attuazione dei PIF e, in generale, di prassi collaborative e/o di processi di integrazione tra gli attori della filiera?
  - Quali sono le variabili più generali a livello di Supply Chain Management che invece possono rallentare se non scoraggiare l'attuazione dei PIF?
  - Guardando agli elementi chiave che i PIF dovrebbero avere per essere uno strumento che favorisca la collaborazione e l'integrazione tra imprese, un aspetto importante è quello relativo alla struttura che il Progetto Integrato di Filiera assume. Come le caratteristiche dei partenariati e dei loro attori impattano sull'effettivo utilizzo dei PIF?
  - Guardando ai processi aziendali come elemento descrittivo delle partnership previste all'interno dei PIF quali sono gli aspetti, sia strategici che operativi, che favoriscono la collaborazione e l'integrazione tra le aziende e i diversi processi di filiera?
  - Il terzo elemento chiave per garantire una collaborazione efficace ed efficiente è la presenza di una *governance* di filiera incentrata sulla mutualità e sulla condivisione. Come l'adesione ai PIF, e la successiva integrazione in partnership, ha impattato sulla *governance* e quali sono gli aspetti principali che devono essere promossi per ottenere un'effettiva collaborazione?
  - Altro aspetto da analizzare è l'utilizzo e il ruolo delle risorse, sia umane che tecnologiche, all'interno delle partnership promosse dai PIF. Quali sono le principali e quale è il loro ruolo all'interno del partenariato? Inoltre quale è il loro contributo a livello di collaborazione e integrazione?
  - Cosa ha comportato l'adozione dei PIF e la creazione del partenariato a livello di performance singole ma, soprattutto, a livello di filiera?
3. Unità di analisi: la costruzione e la scelta del campione sono state già presentate; l'unità di analisi utilizzata è la singola azienda appartenente a un Progetto Integrato di Filiera. Questo comporta l'esame delle relazioni che essa intrattiene con gli altri membri del partenariato e con gli attori a monte e a valle della filiera.

4. Interpretazione dei dati: per interpretare al meglio i dati rilevati, si è deciso di riportare tutte le informazioni emerse in uno schema di analisi preciso che ricalcasse la traccia del modello di ricerca in modo da consentire anche il confronto diretto tra i casi.
5. Legame tra dati e obiettivi: una volta analizzati i dati relativi ai casi è possibile confrontarli con il framework di ricerca, verificandone la sovrapposizione e l'applicabilità.

Per quanto riguarda le modalità operative di indagine, le informazioni sono state raccolte attraverso la realizzazione di interviste a persone che avessero una visibilità ampia sulla natura e sull'organizzazione del PIF oltre che sulla filiera in cui esso è inserito, sia a livello operativo che strategico, e che fossero in grado quindi di motivare le scelte di organizzazione della filiera e di rilevarne i benefici e le criticità di gestione. Questo ultimo aspetto è fondamentale per analizzare il contributo che lo strumento dei PIF ha portato alla gestione della filiera e al suo miglioramento, senza tuttavia trascurare gli aspetti legati alla gestione dei rapporti all'interno dei partenariati.

Sono state condotte delle interviste di tipo semi-strutturato: si è infatti seguita una traccia prestabilita per facilitare la conduzione della discussione ma le domande poste agli intervistati, tipicamente di ampio respiro, si sono adattate all'andamento della conversazione, lasciando il racconto da parte dell'intervistato il più spontaneo possibile e dando spazio alle persone intervistate per esprimere le proprie opinioni in merito alle tematiche di interesse. Le tracce delle interviste sono riportate in appendice: la struttura prevede una prima parte di inquadramento dell'azienda ed una seconda parte focalizzata sulla descrizione delle variabili identificate nel modello di ricerca. In questa seconda parte la suddivisione delle domande rispecchia quella utilizzata per l'individuazione delle variabili nel modello di ricerca. In particolare per la parte relativa ai driver e alle barriere è stato scelto un approccio in cui sia l'intervistato, una volta mostrate e descritte brevemente tutte le variabili, ad individuare tra queste quelle più significative dal suo punto di vista e commentando i motivi della sua scelta. A questo si aggiunge anche una breve motivazione del motivo per cui le variabili definite non significative siano state indicate come tali. La decisione di tale modalità di intervista è legata al fatto di permettere alla persona intervistata di poter esprimere liberamente le sue opinioni e i suoi commenti. Per quanto riguarda le domande relative agli elementi chiave e alle performance ottenute (descritte nel paragrafo precedente di questo capitolo) si è seguito invece un approccio più strutturato; per ogni variabile è infatti stata prevista una specifica domanda in modo da approfondire maggiormente queste tematiche, le quali rappresentano gli elementi maggiormente legati ai temi emersi dall'analisi della letteratura. Ovviamente anche in questa fase si è lasciata libertà all'intervistato di esprimere le proprie opinioni circa le diverse variabili e, dove si è ritenuto necessario, si è approfondito ulteriormente l'argomento con domande più specifiche.

Lo studio di casi rappresenta un valido strumento di elaborazione e contestualizzazione del modello: a valle della raccolta delle informazioni attraverso le interviste, è presente una fase di analisi che consiste

nell'esaminare, tabulare, testare o ricombinare i dati ottenuti, sia di tipo qualitativo che quantitativo, al fine di trovare risposta ai quesiti contenuti nelle domande iniziali della ricerca (Voss et al., 2002). La tecnica utilizzata è stata la cross-case syntesis, che ben si adatta a studi di caso multipli (Eisenhardt, 1989): dapprima ciascun caso è stato condotto separatamente dagli altri e le informazioni sono state organizzate seguendo uno schema comune, sono stati poi comparati in maniera trasversale i dati emersi dai diversi casi al fine di individuare elementi di comunanza e di distinzione e ricavare alcune conclusioni.

# ANALISI DEI RISULTATI **6**

*In questo capitolo verranno analizzati i risultati emersi dalle interviste effettuate. Le aziende sono tutte soggetti capofila di Progetti Integrati di Filiera operativi nelle regioni di Lombardia e Veneto. Fin da ora è possibile affermare che l'eterogeneità delle aziende selezionate sia a livello dimensionale, di fase della filiera in cui esse sono inserite, ma anche, e soprattutto, del comparto in cui operano, hanno portato alla luce delle differenze nell'interpretazione e nello sfruttamento dello strumento dei PIF. E' stato in ogni caso possibile tracciare un quadro abbastanza chiaro dell'impatto dei Progetti Integrati di Filiera sulle pratiche collaborative all'interno della filiera agroalimentare, individuando, tra i driver, le barriere e gli elementi chiave rappresentati nel framework di ricerca precedentemente illustrato, quelli che hanno avuto un peso maggiore.*

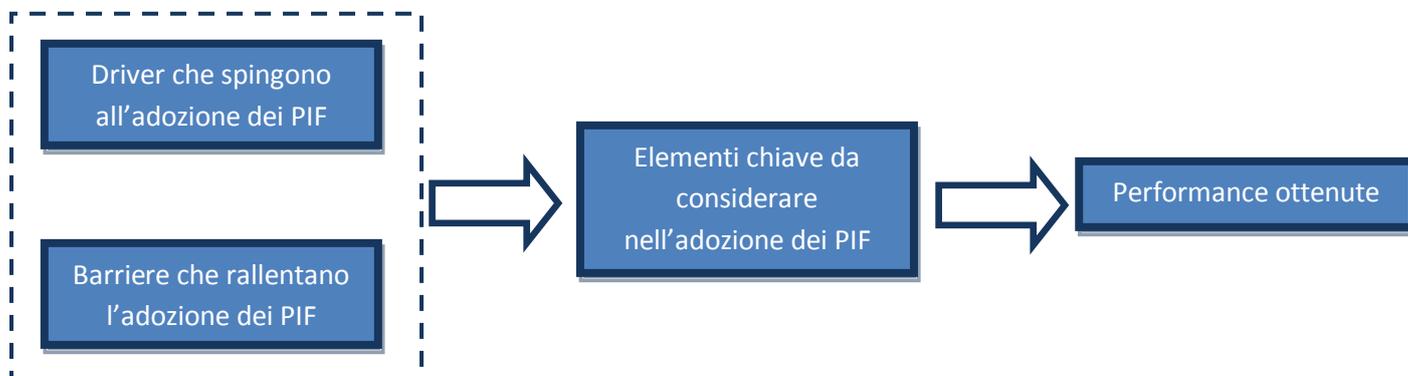
Lo studio dei casi aziendali ha permesso di analizzare aziende strutturalmente molto diverse, innanzitutto per dimensione ma anche per strategia competitiva, struttura organizzativa e assetto logistico-produttivo, al fine di osservare comunanze e peculiarità nelle scelte di filiera e nello sfruttamento dello strumento dei Progetti Integrati di Filiera. Elementi che hanno caratterizzato le decisioni attuate dalle singole imprese sono senza dubbio la fase della filiera occupata da ognuna di essa e il comparto in cui le stesse operano. E' stato quindi possibile rintracciare molti degli elementi individuati nel framework di ricerca e definire un quadro ampio sullo strumento dei PIF e sul contributo dato al tema della collaborazione all'interno della filiera agroalimentare.

In particolare il paragrafo è strutturato in modo da rispondere alle domande di ricerca individuate nel capitolo precedente:

- Individuazione dei driver caratteristici della filiera agroalimentare che hanno spinto le aziende ad aderire allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera;
- Individuazione delle barriere caratteristiche della filiera agroalimentare che caratterizzano degli ostacoli alla piena attuazione dei PIF come strumento di collaborazione;
- Individuazione dei driver più generali, legati ad un'ottica di Supply Chain Management, che spingono le aziende ad avviare pratiche collaborative grazie ai PIF;
- Individuazione delle barriere più generali, legate ad un'ottica di Supply Chain Management, che viceversa rappresentano un freno alla diffusione dei Progetti Integrati di Filiera;

- Individuazione degli elementi chiave che dovrebbero contraddistinguere i Progetti Integrati di Filiera, facendo sì che essi possano a tutti gli effetti essere considerati delle modalità di collaborazione per le imprese del settore agroalimentare. In particolare verranno analizzate dapprima le leve relative alla struttura dei PIF, in seguito quelle focalizzate sui processi all'interno dei partenariati e sulla governance degli stessi, per concludere con le leve dedicate all'utilizzo delle risorse all'interno dei PIF;
- Individuazione dei risultati a livello di performance che ha portato l'adesione ai Progetti Integrati di Filiera.

Prima di andare a dettagliare i risultati ottenuti dallo studio dei casi aziendali, è opportuno riproporre il modello di ricerca (figura 43) che ha rappresentato la base di partenza per la realizzazione delle interviste:



**Figura 43 – Framework di ricerca**

L'esposizione dei risultati ottenuti sarà articolata seguendo lo schema utilizzato nelle interviste alle aziende (si veda l'appendice per la traccia dell'intervista): verranno quindi dapprima analizzati driver e le barriere e in seguito gli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera. L'ultima parte sarà destinata poi all'analisi delle performance relative all'adozione dei PIF. Durante questa analisi si cercherà di evidenziare le relazioni tra i vari blocchi del modello in modo che le diverse componenti interagiscano tra loro.

### 6.1 ANALISI DEI DIVER

In questa prima parte del capitolo verranno analizzati i risultati relativi all'importanza che hanno avuto i driver rappresentati nel modello di ricerca nella decisione di aderire ai Progetti Integrati di Filiera. In particolare verrà misurato, in maniera qualitativa, l'impatto che queste variabili hanno avuto nelle scelte dei soggetti capofila e degli altri partner dei PIF in modo da identificare gli aspetti comuni e quelli che invece distinguono ogni PIF analizzato nei casi di studio. Per ogni driver, sia quelli specifici della filiera

agroalimentare che quelli generali legati ad un’ottica di Supply Chain Management, è stata definita una scala di valore (impatto alto, medio, basso e nullo) in base alle interviste effettuate presso i soggetti capofila dei Progetti Integrati di Filiera, in modo da far emergere quali hanno avuto un peso maggiore. Verranno poi fornite le motivazioni di tali scelte cercando così di trarre un’indicazione di carattere generale.

### 6.1.1 Analisi dei driver specifici della filiera agroalimentare

Partendo dalla prima categoria di driver, la metodologia di ricerca è stata quella di chiedere ai soggetti intervistati di individuare, tra le variabili proposte, quelle che, a loro giudizio, hanno avuto un impatto rilevante nella scelta di aderire ai Progetti Integrati di Filiera, cercando di unire il punto di vista del soggetto capofila (l’azienda effettivamente intervistata) a quello di tutte le altre società che fanno parte del partenariato. In tabella 29 è fornita una prima visione d’insieme dei risultati ottenuti; a questi si aggiunge poi un indicatore numerico di sintesi ottenuto assegnando dei pesi diversi alle diverse tipologie di risposte fornite (un peso di 3 per un alto impatto, uno di 2 per un impatto medio, uno di 1 per un impatto basso ed infine un peso di 0 nel caso di impatto nullo):

Driver	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa	Valore di sintesi
Aumento della pressione competitiva e maggior concentrazione del mercato	Impatto alto	Impatto alto	Impatto alto	Impatto medio	2,75
Criticità nell’accesso al mercato	Impatto alto	Impatto basso	Impatto nullo	Impatto basso	1,25
Maggiore variabilità dei prezzi	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto basso	0,25
Valorizzazione dell’entità rurale e generazione di capitale sociale	Impatto alto	Impatto medio	Impatto alto	Impatto alto	2,75
Comportamento dei consumatori	Impatto basso	Impatto alto	Impatto medio	Impatto alto	2,25
Normativa e ruolo delle istituzioni	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto basso	Impatto basso	0,5
Incertezza legata al matching tra domanda e offerta	Impatto medio	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto basso	0,75
Incertezza derivante dalla frammentazione della filiera	Impatto alto	Impatto basso	Impatto nullo	Impatto nullo	1
Distribuzione del potere contrattuale tra gli attori	Impatto medio	Impatto basso	Impatto medio	Impatto medio	1,75
Scambio di informazioni e tracciabilità	Impatto alto	Impatto alto	Impatto alto	Impatto alto	3

Tabella 29 – Importanza dei driver specifici della filiera agroalimentare nella scelta di adesione ai PIF

Un primo risultato facilmente individuabile è che tre driver hanno avuto un peso rilevante nella scelta da parte delle imprese della filiera agroalimentare di aderire ai Progetti Integrati di Filiera: essi sono lo scambio di informazioni e tracciabilità, l'aumento della pressione competitiva e la maggior concentrazione del settore e infine la valorizzazione dell'entità rurale e la generazione di capitale sociale. Un ottimo impatto lo ha avuto anche il driver che vede come spinta alla collaborazione attraverso lo strumento dei PIF l'impatto che ha il comportamento dei consumatori sulle scelte delle imprese della supply chain. Un impatto medio sulla decisione di aderire ai PIF lo hanno avuto invece i driver di criticità d'accesso al mercato, l'incertezza derivante dalla frammentazione della filiera e la distribuzione del potere contrattuale tra gli attori mentre un impatto limitato è stato avuto dalle altre variabili (maggiore variabilità dei prezzi, normativa e ruolo delle istituzioni e l'incertezza legata al matching tra domanda e offerta).

Fornite queste prime indicazioni verranno ora analizzate più nel dettaglio le singole variabili in modo da fornire un quadro maggiormente particolareggiato di come le scelte delle imprese scelte per i casi di studio siano state condizionate da questi driver.

Il driver più decisivo emerso dai casi di studio è stato quello che vede nella necessità di scambio di informazioni e di tracciabilità un elemento fondamentale per avviare un percorso di collaborazione tra le aziende della filiera agroalimentare. Come sottolineato da tutte le aziende intervistate, lo scambio informativo riveste un ruolo centrale nei processi di collaborazione e integrazione, viste anche le caratteristiche del prodotto commercializzato. Senza una comunicazione continua tra le imprese e suoi fornitori sulle modalità produttive e sulle tipologie di prodotti utilizzati risulta difficile per le imprese a valle della filiera avere la certezza di offrire al consumatore finale un prodotto di qualità e realizzato in maniera sostenibile. L'impatto della presenza di un flusso informativo significativo lungo la filiera è rilevante anche dal punto di vista normativo e può portare al consolidamento dei rapporti tra gli attori. L'adesione ai Progetti Integrati di Filiera ha permesso ai soggetti coinvolti di rendere ancora più chiaro questo requisito e definire in maniera più precisa le informazioni significative che devono essere scambiate, il tutto all'interno di un clima di fiducia reciproca e di trasparenza. Come sottolineato da Solana, tramite l'adesione al PIF, si sono potuti definire meglio i requisiti relativi a quali informazioni condividere e con che modalità. Nonostante questo aspetto sia stato presente anche in passato, il PIF ha permesso di dare continuità e migliorare quanto era stato finora messo in atto. Lo stesso concetto è stato ribadito anche da Foss Marai: il PIF ha creato sicuramente maggior dialogo lungo la filiera a differenza di prima dove i rapporti si limitavano alla fornitura. Un altro elemento importante emerso dai casi di studio è che la spinta ad aderire ai Progetti Integrati di Filiera per migliorare lo scambio di informazioni può portare a dei benefici anche nei rapporti con i consumatori finali; come sottolineato da Rigoni di Asiago la tracciabilità e lo scambio informativo tra le aziende della filiera riveste ancora più importanza visto l'impatto delle aspettative dei consumatori sulle strategie aziendali.

Anche l'aumento della pressione competitiva e la maggior concentrazione del settore, è stato un driver significativo. Infatti il contesto competitivo attuale più che mai richiede una stretta collaborazione tra le aziende della filiera; per mantenere un livello di competitività elevato spesso le sole risorse delle imprese non sono sufficienti e bisogna quindi cercare di rendere la filiera maggiormente efficiente per recuperare una fetta superiore di valore aggiunto. In questo senso i Progetti Integrati di Filiera hanno sicuramente rappresentato un'opportunità. Per rimanere competitivi infatti sono necessari continui investimenti, talvolta anche consistenti, afferma Foss Marai. Ecco perché il ricorso allo strumento dei PIF ha dato l'opportunità di avere accesso a maggiori finanziamenti che sono serviti a potenziare le strutture. Ma l'adesione al PIF non è legata solo all'aspetto del finanziamento pubblico; la richiesta di adeguarsi ai cambiamenti in atto, come evidenziato da Solana, è un'altra motivazione valida per ricercare nei PIF quella spinta alla collaborazione necessaria al giorno d'oggi. Questa esigenza, come dimostrato dai casi di studio è presente ad ogni livello della supply chain agroalimentare, dalla Cooperativa San Lorenzo che offre servizi tecnici alle imprese delle prime fasi della filiera, a Solana, azienda di trasformazione alimentare, per concludere con Foss Marai e la Rigoni di Asiago, le quali si collocano più a valle nella supply chain.

Il terzo driver maggiormente rilevante è quello relativo alla valorizzazione dell'entità rurale e la generazione di capitale sociale. In tutti i casi di studio, i Progetti Integrati di Filiera sono stati infatti concepiti come una possibilità per elevare la competitività non solo della filiera ma anche dell'area geografica in cui essa è collocata. Attraverso la collaborazione e l'integrazione tra le aziende del territorio è possibile esaltare le caratteristiche di una determinata area, proponendo sul mercato un prodotto di qualità, realizzato in maniera sostenibile che sia quindi una sorta di segno distintivo. Per le aziende che non hanno un contatto diretto con il consumatore finale, il PIF ha permesso di lavorare sulla comunicazione per dare maggiore visibilità all'imprenditore agricolo (è il caso della Cooperativa San Lorenzo), mentre per aziende come Rigoni e Foss Marai, la maggiore integrazione a livello locale/regionale è un fattore che può permettere loro di creare maggiore valore aggiunto. Come affermato dalla Rigoni di Asiago, questo è un aspetto di cui il consumatore tiene conto nella sua decisione di acquisto (il consumatore infatti vuole essere sicuro dell'origine geografica del prodotto). Aderendo al PIF si è potuto valorizzare in maniera ancora più significativa l'area geografica facendone un esempio di integrazione e qualità. Un effetto indiretto percepito però come rilevante da Foss Marai è il legame tra l'offerta di un prodotto sostenibile e di qualità e l'opportunità di attrarre nuovi clienti ("attraverso il PIF è possibile migliorare il modo in cui Foss Marai si presenta anche ai turisti che visitano la zona").

Un discorso particolare poi merita la variabile relativa all'impatto nella decisione dei comportamenti dei consumatori. Dai casi di studio è emerso che questo driver risulta meno rilevante per le aziende che non hanno un rapporto diretto con questa categoria di attori; è il caso della Cooperativa San Lorenzo, la quale ha come cliente il grossista, un attore di per sé poco flessibile, poco sensibile alle problematiche di qualità e molto più attento a lavorare sulla quantità e sulla leva prezzo. Leggermente diverso è il discorso per Solana,

la quale basa il 90% del suo business sull'export verso aziende agroalimentari di altri paesi; questa variabile quindi ha un impatto superiore anche se questo avviene in maniera indiretta (le richieste dei propri clienti diretti sono infatti influenzate dalle esigenze del consumatore finale). Molto più rilevante, infine, è questo driver per le altre due aziende, soprattutto per Rigoni, che ha definito il comportamento dei consumatori come il driver principale che dovrebbe spingere un'impresa ad avviare processi di collaborazione ed integrazione lungo la filiera. Dal caso di studio è emerso come il cliente abbia sempre più consapevolezza che c'è qualcuno che produce il prodotto e vuole avere l'informazione corretta su di esso. La conoscenza rappresenta dunque un aspetto fondamentale che può indirizzare la scelta verso un prodotto; il consumatore infatti chiede un prodotto vero, un qualcosa che dia valore (non si va più a scegliere la massa). Le operazioni di produzione svolte in maniera etica e sostenibile sono aspetti che il consumatore sta iniziando ad apprezzare. L'adesione al PIF ha permesso quindi di rendere ancora più chiaro e trasparente il legame che c'è tra il prodotto e chi lo realizza.

Passando invece all'analisi dei driver che hanno avuto un impatto medio nella decisione di aderire ai Progetti Integrati di Filiera, è emerso chiaramente che le valutazioni delle aziende dipendono fortemente dalle caratteristiche della filiera in cui essi si inseriscono (operare in un comparto piuttosto che in un altro è fondamentale per valutare l'importanza di queste variabili) e dal potere contrattuale da loro detenuto. Un esempio chiaro deriva dall'analisi dal secondo driver del modello, la criticità di accesso al mercato. Per la Cooperativa San Lorenzo e le aziende partner, posizionate nelle fasi più a monte della filiera e di dimensioni medio piccole, il PIF ha rappresentato un'occasione concreta per migliorare questa difficoltà; grazie a questo strumento è stato infatti possibile affacciarsi sui mercati esteri risolvendo il problema della saturazione del mercato locale. Un vantaggio derivante da questo cambio di orizzonte è stato la possibilità di poter lavorare maggiormente sulla leva prezzo per la commercializzazione del parmigiano reggiano. Diversa è invece la situazione per Solana, azienda che opera nella fase centrale della filiera, ossia la trasformazione, la quale non vede il proprio mercato caratterizzato da una soglia di ingresso molto elevata ma più che altro la vera sfida consiste nel mantenimento di una massa critica nel tempo per poter rimanere competitivi. Passando alle aziende più a valle della filiera come Foss Marai e Rigoni, questo problema appare ancora meno rilevante. Il posizionamento nella supply chain è anche uno dei fattori che spiega l'impatto non omogeneo dell'incertezza derivante dal matching tra domanda ed offerta; nelle fasi più a monte della filiera lo strumento dei Progetti Integrati di Filiera viene visto come una forte opportunità di ridurre il gap a livello negoziale con gli stadi successivi del settore agroalimentare. Uno degli obiettivi che ha guidato la Cooperativa San Lorenzo nella decisione di avviare questo progetto di collaborazione è stato proprio quello di ottenere una maggiore visibilità delle aziende partner sul mercato. Aspetto questo meno marcato ad esempio per Solana il cui approvigionamento è completamente pianificato con diversi mesi di anticipo e lo stesso vale per Foss Marai.

Relativamente all'incertezza derivante dalla frammentazione della filiera, questo driver ha avuto un impatto elevato solo per la Cooperativa San Lorenzo. In questo caso le motivazioni sono legate alla natura stessa dell'impresa (l'essere cooperativa di per sé prevede la relazione con un numero più elevato di attori, ognuno dei quali calcola il suo guadagno in relazione alla quantità di prodotto venduto). Come emerso dal caso di studio la volontà delle aziende presenti nel partenariato di presentarsi come venditore unico sul mercato è stata la risposta a questo tipo di driver. Passando alle altre imprese, le motivazioni per cui questo driver non è stato rilevante sono sostanzialmente due: la presenza di una filiera corta e poco frammentata (è il caso della Rigoni di Asiago per quanto riguarda il comparto del miele e di Solana per l'ortofrutta) e la definizione di contratti molto vincolanti con un numero ristretto di fornitori selezionati e qualificati che aumenta di fatto l'integrazione tra le fasi della filiera (è il caso di Foss Marai).

Un driver che invece ha avuto un impatto diffuso tra tutti i casi di studio, anche se non sempre significativo, è l'incertezza legata alla diversa distribuzione del potere contrattuale tra gli attori. In generale questo driver ha avuto un impatto medio, ed è stato uno dei vincoli che i PIF si sono fin da subito proposti di ridurre anche attraverso degli accordi previsti tra i partner relativamente al quantitativo di materie prime che i fornitori devono corrispondere annualmente alle aziende della trasformazione presenti nella partnership. Attraverso l'integrazione in partenariati infatti si è potuto definire in maniera più equa e trasparente i giusti rapporti di forza tra gli attori della filiera, evitando, almeno in parte la presenza di comportamenti opportunistici. L'unica eccezione, sotto questo punto di vista, è relativa al PIF con capofila Foss Marai, la quale ha riscontrato nei comportamenti opportunistici tra i propri partner fornitori. Infatti, grazie agli accordi stipulati con il PIF, i fornitori hanno avuto una maggiore visibilità e la sicurezza di mantenere dei rapporti di fornitura nel tempo. Questo ha portato le aziende partner a volte ad approfittarne. Nel caso della Cooperativa San Lorenzo, invece, come accennato in precedenza, il concetto di venditore unico descrive bene la volontà della Cooperativa San Lorenzo e di tutte le aziende partner di superare i vincoli imposti dai produttori agricoli da un lato e dai grossisti dall'altro, permettendo una gestione più efficiente della supply chain, grazie ad un incremento del potere contrattuale derivante dall'integrazione e dalla collaborazione.

Per concludere l'analisi di questa prima categoria di driver, verranno ora proposti i motivi per cui le altre variabili (maggiore variabilità dei prezzi e normativa e ruolo delle istituzioni) non hanno avuto un impatto decisivo nella decisione da parte dei soggetti capofila di integrarsi con gli altri attori della filiera. Per quanto riguarda la prima variabile, la spiegazione è legata al fatto che l'elemento che condiziona notevolmente l'andamento dei prezzi sono i costi connessi ai rapporti con la grande distribuzione, relazioni che, tra le imprese analizzate, sono presenti solo nel caso della Rigoni di Asiago. Per essa, infatti, un impatto (seppur poco significativo) della variabile c'è stato: attraverso il consolidamento dei rapporti di filiera si è infatti potuti andare a migliorare la qualità del prodotto venduto a fronte di una maggiore efficienza produttiva; permettendo alla Rigoni di avere un maggiore potere contrattuale nei confronti della GDO, forte anche di

un maggiore apprezzamento riscontrato sull'attore ultimo della filiera, ossia il consumatore finale. Per le altre aziende, questi rapporti con la Grande Distribuzione sono nulli (si veda il caso della Cooperativa San Lorenzo e della Solana, la quale non si rivolge ad una clientela retail) o comunque limitati (è la situazione di Foss Marai, la quale vende i propri spumanti fundamentalmente al settore dell'Ho.Re.Ca.). Di carattere più generale e, in parte, sociologico è la spiegazione dello scarso impatto dell'ultimo driver. Una sintesi efficace in tale senso è stata fornita da Solana: secondo il direttore dell'impresa la politica non dovrebbe entrare troppo nelle dinamiche di business delle imprese, le quali sono in grado di auto-organizzarsi all'interno della propria filiera. Questo concetto è stato ribadito anche dall'amministratore delegato della Rigoni di Asiago, nonostante il contributo della regione Veneto appaia più bilanciato rispetto a quello della Lombardia.

### 6.1.2 Analisi dei driver più generali di Supply Chain Management

L'analisi di questa seconda categoria di driver avverrà in maniera identica a quella precedente, ossia valutando dapprima l'impatto sulle singole imprese di ogni variabile e poi, attraverso il medesimo sistema di pesatura, verranno fornite delle indicazioni di carattere più generale. Analogamente a quanto fatto prima quindi, in tabella 30 sono riportate le considerazioni emerse dai casi di studio:

Driver	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa	Valore di sintesi
Gestione delle scorte lungo la filiera	Impatto medio	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto nullo	0,5
Incentivi ed obiettivi disallineati	Impatto medio	Impatto nullo	Impatto basso	Impatto basso	1
Condivisione del rischio	Impatto basso	Impatto nullo	Impatto alto	Impatto medio	1,5
Cambio nell'orizzonte competitivo	Impatto alto	Impatto alto	Impatto basso	Impatto basso	2
Necessità di nuove tecnologie	Impatto medio	Impatto alto	Impatto alto	Impatto alto	2,75
Commitment tra buyer e cliente	Impatto medio	Impatto basso	Impatto medio	Impatto alto	2

**Tabella 29 – Importanza dei driver più generali di Supply Chain Management**

Anche in questo caso sono emersi in maniera abbastanza omogenea, tre driver hanno spinto le imprese ad avviare percorsi di collaborazione ed integrazione attraverso lo strumento dei Progetti Integrati di Filiera; essi sono il cambio di orizzonte competitivo che ha portato, all'interno del settore agroalimentare, il confronto non più solo tra singole aziende ma tra supply chain distinte, la necessità di nuove tecnologie,

implementabili attraverso lo scambio di conoscenze e di know-how tra le imprese del PIF, e la necessità di avere un maggiore commitment tra buyer e cliente. Di impatto medio sono invece state le variabili che analizzano la condivisione del rischio all'interno dei Progetti Integrati di Filiera e la spinta data dalla presenza lungo la filiera di incentivi ed obiettivi disallineati. Anche in questo caso la trattazione prosegue con un'analisi approfondita sulle singole variabili.

Il driver di questa categoria che, secondo i casi di studio, è stato l'elemento più importante verso l'adesione ai PIF tra le variabili qui proposte, è stato quello relativo alla necessità presente lungo la supply chain di nuove tecnologie. Queste possono essere legate al ciclo produttivo ma anche a nuovi strumenti di scambio informativo ad esempio. Il primo vantaggio offerto dai Progetti Integrati di Filiera, sotto questo punto di vista, è stato sicuramente la presenza di un finanziamento pubblico che ha aiutato le imprese a sviluppare delle soluzioni difficilmente implementabili utilizzando il solo autofinanziamento. Il beneficio del PIF, però non si limita qui, infatti il rafforzamento dei legami tra le imprese delle diverse fasi della filiera o, come è stato in alcuni casi, l'ampliamento delle proprie collaborazioni, ha permesso alle aziende di godere di una miglior diffusione di conoscenza, soprattutto tacita. In tutti i casi di studio è emerso come le aziende più grandi presenti nel partenariato, abbiamo svolto un ruolo di supporto nei confronti delle altre (aziende agricole in primis) nella selezione e implementazione di nuove soluzioni tecnologiche. L'aspetto di condivisione delle competenze è quindi stato un elemento sicuramente vincente per l'affermazione della collaborazione lungo la filiera, indipendentemente dal comparto in cui i Progetti Integrati di Filiera operino. Queste nuove soluzioni tecnologiche sono state sfruttate appieno sia dalle aziende poste più a monte nella filiera produttiva e generalmente di dimensioni più ridotte sia da aziende come, ad esempio, la Rigoni di Asiago, la quale ha sicuramente una dimensione ed un prestigio diverso. Proprio da quest'ultimo caso di studio è emerso come la stessa azienda, attraverso la collaborazione instaurata con i PIF, abbia potuto migliorare la propria tecnologia dal punto di vista della trasformazione e approfondire ancora di più le caratteristiche e le particolarità della materia prima (il miele) da essa lavorato. Guardando agli altri casi di studio invece il direttore di Solana vede come risultato immediato dell'implementazione di nuove tecnologie la possibilità per la base agricola di fornire "la giusta qualità al prezzo adeguato" con un conseguente aumento del valore aggiunto lungo la filiera.

Altro driver che è risultato decisivo in tutti i casi di studio effettuati è stato quello che ha visto nei Progetti Integrati di Filiera, la possibilità di aumentare il commitment tra buyer e fornitore e quindi favorire relazioni più trasparenti tra gli attori della filiera, basate sul concetto di fiducia reciproca e sulla presenza di decisioni condivise che puntano verso un obiettivo comune. Per realizzare un'effettiva integrazione lungo la supply chain, e di conseguenza all'interno della partnership, è necessario che il commitment sia elevato e che le aziende si mettano "in gioco" con uno spirito proattivo volto a migliorare non solo la loro competitività ma quella di tutto il comparto. Spesso questa variabile è stata favorita dalla presenza di relazioni consolidate tra le aziende presenti nel PIF (si veda l'esempio di Foss Marai e Rigoni di Asiago ad esempio). Anche per

quest'ultime aziende però è stato importante consolidare e rafforzare queste relazioni visto che la formazione del partenariato ha in parte cambiato le modalità con cui gli attori della filiera si relazionano. Nel caso di Rigoni, infatti, il PIF ha permesso di rendere ancora più trasparente il processo di fornitura con le aziende partner; questo si è tradotto in una miglior comunicazione con il consumatore finale a livello di informazioni sulle caratteristiche della produzione e del prodotto venduto. Le stesse parole sono state usate anche dal direttore di Solana mentre per quanto riguarda la Cooperativa San Lorenzo il commitment generato ha permesso alle imprese della partnership di individuare in maniera più netta le priorità da mettere in campo nelle loro relazioni con i grossisti, con l'obiettivo di aumentare la loro visibilità.

Il terzo driver che tutte le imprese, indipendentemente dalla loro posizione nella filiera produttiva, hanno riconosciuto come un elemento di spinta verso la collaborazione è stato il cambio dell'orizzonte competitivo che ha caratterizzato il settore agroalimentare in questi ultimi anni. Per rimanere competitivi infatti, non sempre essere un'azienda profittevole è sufficiente ma bisogna poter disporre di un parco fornitori qualificato che lavorino in maniera unita e che condividano gli stessi obiettivi. L'essere inseriti in una filiera efficiente e profittevole appare oggi come un requisito necessario. Questo messaggio è stato colto dalle aziende che hanno aderito ai Progetti Integrati di Filiera, decidendo di intraprendere un percorso di integrazione con l'obiettivo di migliorare l'efficienza della supply chain in cui sono inserite. Se gli impegni previsti verranno rispettati i benefici possono essere dapprima un miglioramento della competitività del comparto e la possibilità di creare maggiore valore aggiunto, sia per i consumatori finali che per le imprese stesse. Tutte e quattro le aziende studiate nei casi sono consapevoli di questo aspetto; il peso specifico di questo driver varia tra di esse in base alle caratteristiche delle filiere in cui sono inserite, dal ruolo svolto all'interno di essa e dal numero di relazioni presenti sia a monte che a valle. Questo spiega la differenza nell'impatto che la variabile ha avuto nei casi di studio: per aziende come Foss Marai e Rigoni di Asiago, collocate nelle fasi più a valle delle loro supply chains e quindi maggiormente in contatto con il cliente finale, questo aspetto ha avuto un impatto minore rispetto alla Cooperativa San Lorenzo e a Solana. Essendo le prime collocate in filiere di dimensioni ridotte per numero di fasi e attori presenti, gli interessi di queste e delle aziende partner presenti nel PIF coprono in sostanza tutti i momenti in cui viene generato del valore aggiunto; l'integrazione tra di esse permette quindi una maggiore appropriazione del valore aggiunto (si trascuri in questo caso l'impatto della GDO). Nel caso di Solana e della Cooperativa San Lorenzo, l'adesione ai PIF permette di unire ancora di più la supply chain intorno ad un obiettivo comune di aumento della competitività e della qualità dei prodotti offerti. Il vantaggio in questo caso è un aumento del valore aggiunto generato e di conseguenza una maggiore fetta di esso verrà incamerato dal partenariato.

Condivisione del rischio e presenza di obiettivi e/o incentivi disallineati, sono driver che invece hanno avuto un impatto minore rispetto ai tre sopra esposti. Per quanto riguarda il primo dei due, la motivazione è da ricercarsi anche nella composizione del partenariato e nella natura delle relazioni presenti tra i soggetti

capofila e gli altri partner. Relativamente alla Cooperativa San Lorenzo, ad esempio, proprio per la sua natura giuridica è infatti già presente un meccanismo di condivisione del rischio, soprattutto a livello economico (in particolare la cooperativa gode anche di condizioni di finanziamento agevolate). Nel caso di Solana invece, la presenza di accordi contrattuali molto chiari e, da un certo punto di vista vincolanti, con i fornitori partner presenti nel PIF, non ha quindi fatto apparire questo strumento come una possibilità di maggiore condivisione del rischio. Diverso il discorso per Foss Marai e Rigoni; nonostante esse vedano all'interno della partnership fornitori qualificati con cui le aziende intrattengono rapporti da moltissimi anni, queste relazioni non sono vincolate da particolari modalità contrattuali quindi, citando Foss Marai, se un fornitore un anno non raggiunge un certo livello qualitativo, esso può venir sostituito. Ecco allora che i Progetti Integrati di Filiera, permettono alle due aziende in questione e, soprattutto, alle sue aziende fornitrici partner di poter minimizzare il rischio. Ovviamente anche la presenza di finanziamenti esterni pubblici ha avuto un impatto per quanto riguarda questa variabile, fattore che però è andato a tutelare le aziende solamente da un punto di vista economico e finanziario. Passando invece alla presenza lungo la filiera di obiettivi e/o incentivi disallineati, l'impatto è legato alla presenza di aziende partner che, per ragioni anche storiche, hanno sempre operato come soggetti quasi indipendenti lungo la filiera. Ecco perché il PIF, attraverso una modalità collaborativa più incisiva, ha permesso alle aziende capofila di iniziare ad avviare rapporti basati sulla fiducia reciproca anche con questi attori. Il caso più evidente è stato quello della Cooperativa San Lorenzo con le latterie presenti nel proprio partenariato.

L'ultimo driver, la gestione delle scorte, ha invece avuto un impatto molto limitato nella decisione di creare una partnership tra le aziende della filiera. I motivi sono sostanzialmente due: lo strumento dei PIF non prevede forti variazioni nella gestione della logistica e delle operation in generale quindi le aziende del partenariato hanno mantenuto le pratiche operative del passato. In secondo luogo, viste anche le caratteristiche dei prodotti del settore agroalimentare, i quattro comparti analizzati nei casi di studio non prevedono una ingente messa a scorta delle materie prime; tutto ciò che viene acquistato dalle fasi a monte della supply chain viene immediatamente trasformato dalla fase intermedia e venduto sul mercato o, come nel caso della Cooperativa San Lorenzo e di Solana, agli intermediari presenti più a valle.

## 6.2 ANALISI DELLE BARRIERE

Il secondo paragrafo del capitolo analizza l'impatto delle barriere presenti nel modello di ricerca sulla decisione delle imprese di utilizzare lo strumento dei Progetti Integrati di Filiera come mezzo per aumentare la collaborazione e l'integrazione nel settore agroalimentare. Analogamente a quanto fatto per i driver, la discussione è stata divisa tra le barriere specifiche della filiera agroalimentare e quelle più

generale e per queste due categorie di variabili è stato analizzato l'impatto delle stesse e le motivazioni individuate nei casi di studio.

### 6.2.1 Analisi delle barriere specifiche della filiera agroalimentare

Per questa categoria di barriere, in tabella 31 è riportato l'impatto registrato nei casi di studio. Anche in questo caso è stato effettuato un lavoro di pesatura per rintracciare quelle più rilevanti. Seguirà poi una descrizione più dettagliata dei risultati emersi dalle interviste con i soggetti capofila dei PIF analizzati.

Barriere	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa	Valore di sintesi
Eterogeneità e complessità del settore	Impatto alto	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto basso	1
Legame prodotto-prezzi	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto medio	0,5
Lunghezza della filiera	Impatto basso	Impatto basso	Impatto nullo	Impatto nullo	0,5
Asimmetrie di potere e dipendenza degli attori più deboli	Impatto medio	Impatto basso	Impatto medio	Impatto nullo	1,75
Rischio di instabilità	Impatto alto	Impatto medio	Impatto alto	Impatto alto	2,75
Azione poco incisiva da parte delle istituzioni	Impatto alto	Impatto alto	Impatto basso	Impatto alto	2,5
Incremento della complessità operativa	Impatto medio	Impatto medio	Impatto basso	Impatto alto	2

**Tabella 31 – Importanza delle barriere specifiche della filiera agroalimentare**

In questo caso le barriere più significative per le aziende studiate nei casi sono il rischio di instabilità dei rapporti nel tempo all'interno del partenariato e l'azione poco incisiva da parte delle istituzioni che, attraverso una gestione lenta e complessa dello strumento dei PIF, hanno vincolato l'adesione delle imprese a questo progetto. Un impatto comunque significativo anche se leggermente inferiore alle prime due è stato registrato per quanto riguarda la barriera che vede, a seguito della collaborazione lungo la filiera un incremento della complessità organizzativa e quella che analizza come, all'interno della partnership, nonostante il clima di fiducia reciproca che si cerca di instaurare, vi sia comunque la presenza di asimmetrie di potere e di conseguenza un rapporto di dipendenza da parte delle imprese più deboli dal punto di vista del potere contrattuale. Le restanti variabili (l'eterogeneità e la complessità del settore, il legame tra prodotto e prezzi e la lunghezza della filiera) sono invece state meno vincolanti per le imprese. Nelle prossime pagine queste variabili verranno analizzate più nel dettaglio.

La variabile che più di tutte ha condizionato la scelta di aderire ai Progetti Integrati di Filiera, è quella che analizza il rischio all'interno della partnership che i rapporti non rimangano stabili nel tempo. Visto che la collaborazione si basa su concetti come la fiducia reciproca e la presenza di incentivi definiti in maniera implicita, gli attori sono consapevoli che nel lungo periodo questi concetti possono venir meno. La collaborazione e l'integrazione proposta dai PIF richiede infatti di interfacciarsi in maniera continua con soggetti diversi, che attuano pratiche operative differenti o che sono contraddistinti da una cultura aziendale differente. Secondo i soggetti capofila questo rischio è maggiore quando le aziende, soprattutto delle prime fasi della filiera sono molto piccole e a gestione familiare. Questo comporta che esse tendano ad agire in maniera abbastanza rispetto alle altre aziende della partnership, rendendo quindi l'integrazione meno efficiente. A tal proposito la Cooperativa San Lorenzo, Lorenzo ritiene che questa barriera sia abbastanza importante in quanto permane ancora uno stato di incertezza sul fatto che i rapporti tra le aziende partner si mantengano buoni nel futuro. Questo vincolo non ha tuttavia scoraggiato la formazione del partenariato nonostante alcuni aspetti limitanti iniziali su cui ancora oggi, a cinque anni dall'avvio della collaborazione, si sta lavorando. Anche per le altre aziende queste considerazioni risultano vero anche se c'è da sottolineare come per Foss Marai e Rigoni di Asiago questo ostacolo può essere ridotto grazie al fatto che il PIF vede come aziende partner fornitori con cui le aziende collaborano da molti anni e che quindi offrono maggiori garanzie. Tuttavia, come sottolineato dalla Rigoni di Asiago, il rischio di instabilità può essere un ostacolo alla formazione di una collaborazione efficiente lungo la filiera (si può quindi lavorare per cercare di minimizzare questo rischio).

Altra barriera rilevante secondo l'analisi dei risultati dei casi di studio è l'azione poco incisiva delle istituzioni che non hanno facilitato la procedura di adesione ai PIF. Anche se questa barriera può essere considerata esterna alle condizioni in cui operano le imprese, in un settore come quello agroalimentare, i rapporti con i soggetti esterni sono rilevanti per la gestione della filiera e il mantenimento di un buon livello di competitività. Passando ai commenti delle imprese intervistate, Solana conferma la difficoltà avuta nel gestire questo ostacolo: dall'analisi degli obiettivi dei Progetti Integrati di Filiera non è emerso una corretta ricetta di misure a favore del comparto dell'ortofrutta e questo ha scoraggiato molti attori, in primis la base agricola, ad avviare un percorso collaborativo. C'è quindi da registrare il disappunto degli attori della supply chain, per una pianificazione non in linea con la filosofia del comparto. Le stesse critiche, anche sulla procedura di selezione stessa, sono emerse dalla Cooperativa San Lorenzo, anch'essa situata in Lombardia. Le due aziende del Veneto sono state leggermente meno negative sotto questo punto di vista, nonostante anch'esse vedano in questa variabile una barriera importante alla collaborazione. Secondo Rigoni infatti la burocrazia e la procedura di selezione per l'adesione al PIF ha rallentato il business; sono presenti normative vincolanti che non portano un vantaggio a nessun attore.

La terza barriera per grado di impatto è sicuramente la complessità operativa che le aziende aderenti al PIF hanno riscontrato nell'iniziare ad operare come una partnership. Questa barriera, secondo i casi di studio,

ha caratterizzato soprattutto le società agricole che hanno quindi dovuto modificare le loro pratiche operative per allinearsi ai comportamenti degli altri attori del Progetto Integrato di Filiera. L'integrazione in partenariati ha portato infatti le aziende ad operare in maniera condivisa con gli altri attori della filiera; per motivi culturali questo passaggio non è sempre stato immediato e ha comportato un cambio delle abitudini per molte società. Nel caso del PIF con a capo la Cooperativa San Lorenzo, ad esempio, si sono infatti resi necessari diversi incontri con le latterie per spiegare il progetto e cosa questo comporta. E' stata fatta anche un'azione di consulenza perché c'erano alcune aziende che volevano aderire ma la loro realtà era molto piccola e quindi operativamente la loro integrazione era molto complessa. La gestione delle fasi iniziali del progetto è stata quindi molto importante per cercare di facilitare questo cambiamento; secondo Solana infatti non è stata onerosa l'organizzazione ma la messa in pratica delle pratiche e dei vincoli designati, nonché la definizione di un obiettivo condiviso e delle azioni da mettere in pratica da parte di ogni attore. Lo stesso ostacolo è presente anche nel PIF guidato dalla Rigoni di Asiago: è emerso infatti che spesso si richiede al soggetto a valle di farsi carico di problematiche anche di quelli a monte presenti nella partnership, fattore che rallenta il business creando inefficienze.

Passando alle barriere che hanno invece avuto un impatto più limitato nel gestione e nell'implementazione dei Progetti Integrati di Filiera, un primo aspetto da notare è che la collaborazione può essere meno efficace in presenza di asimmetrie di potere all'interno della partnership. Questo aspetto è uno dei principali vincoli che l'integrazione di filiera vuole minimizzare ma che non sempre è in grado di eliminare del tutto. La reazione dei soggetti più deboli da un punto di vista contrattuale può essere quella di non sviluppare completamente una cultura collaborativa e di fiducia reciproca, cercando quindi di vedere l'unione in partnership come una possibilità per portare avanti comportamenti opportunistici volti a migliorare solo la loro posizione e non quella dell'intera filiera. E' quanto è successo nel PIF di Foss Marai in cui alcuni soggetti coinvolti hanno cercato di sfruttare questo strumento come il pretesto per ottenere un prezzo di vendita delle loro materie prime superiore. Passando invece alla barriera che analizza l'ostacolo dell'eterogeneità e della complessità del settore si può affermare che, laddove la filiera presenti una lunghezza ridotta e i rapporti tra le imprese e proprio fornitori sono consolidati, l'impatto di questa barriera è stato molto basso (si veda il caso di Foss Marai e, in parte, anche di Rigoni). Un'azienda che invece ha valutato in maniera più vincolante le caratteristiche del mercato di riferimento è la Cooperativa San Lorenzo che ritiene che la struttura del comparto renda difficoltosa una piena ed efficiente collaborazione. Spesso infatti gli obiettivi e le modalità operative sono molto diverse tra di loro; nello specifico è emerso che alcune aziende presenti nel partenariato, oltre che nella Cooperativa San Lorenzo, hanno collaborazioni attive anche con un'altra cooperativa focalizzata sull'export. In fase di creazione del progetto integrato di filiera questo aspetto ha limitato in maniera netta lo sviluppo di ulteriori soluzioni collaborative.

Le ultime due barriere analizzate (il rapporto tra le caratteristiche del prodotto e l'andamento dei prezzi e la lunghezza della filiera) hanno invece avuto un impatto quasi nullo. Per quanto riguarda la prima variabile,

la motivazione risiede nel fatto che i prezzi dei prodotti non subiscono forti variazioni nel corso della filiera ma solo nella fase in cui si passa dalla produzione e dalla trasformazione alimentare alla distribuzione. Ecco perché tre aziende su quattro non vedono in questo elemento un ostacolo alla collaborazione e all'integrazione in quanto non cambierebbero le percentuali di ritorni che le aziende otterrebbero dalla vendita all'attore più a valle della filiera. L'unica eccezione è quella della Rigoni di Asiago, vista la presenza di rapporti tra lei (e quindi il partenariato) e la GDO: secondo l'amministratore delegato della società infatti questo aspetto oggi ha assunto ancora più importanza visto anche i costi di distribuzione elevati dati dalla complessità del sistema distributivo italiano. La collaborazione tra le fasi della supply chain può quindi essere inutile visto l'elevato potere contrattuale che la GDO ha nei confronti degli altri attori. Detto questo è altresì emerso che la creazione di partnership lungo la filiera può ridurre la forbice attualmente presente e quindi migliorare la gestione di questo aspetto grazie all'offerta di un prodotto di qualità e realizzato in maniera sostenibile. Relativamente alla lunghezza della filiera come possibile ostacolo all'integrazione, ovviamente la presenza di una filiera corta come quella del miele per Rigoni e dello spumante per Foss Marai rende nullo l'impatto della variabile. In generale comunque è emerso che la presenza di rapporti consolidati lungo la filiera tra fornitori e aziende a valle minimizza sicuramente questo aspetto in quanto l'integrazione e la collaborazione può essere avviata con questi soggetti che riescono comunque a rappresentare la quasi totalità degli interessi della supply chain.

### 6.2.2 Analisi delle barriere più generali di Supply Chain Management

Analogamente a come fatto per le altre variabili, in tabella 32 vengono raffigurati i risultati emersi dallo studio dei casi per quanto riguarda questa categoria di variabili, in modo da individuare i tratti che accomunano le imprese intervistate.

Barriere	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa	Valore di sintesi
Disallineamento tra filosofie strategiche ed operative	Impatto basso	Impatto nullo	Impatto basso	Impatto nullo	0,5
Incapacità/non volontà di condividere le informazioni	Impatto medio	Impatto nullo	Impatto basso	Impatto nullo	0,75
Non volontà di condividere rischi e ricavi	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto nullo	Impatto nullo	0
Sistema organizzativo e processi poco flessibili	Impatto nullo	Impatto basso	Impatto basso	Impatto basso	0,75
Resistenza al cambiamento	Impatto alto	Impatto medio	Impatto alto	Impatto alto	2,75
Mancanza di formazione	Impatto alto	Impatto alto	Impatto medio	Impatto alto	2,75

Tabella 32 – Importanza delle barriere più generali di Supply Chain Management

Rispetto alle altre categorie di variabili viste fin qui nel capitolo, per quanto riguarda la barriera più generali di Supply Chain Management le imprese intervistate hanno individuato in maniera abbastanza netta le barriere principali che sono risultate essere la resistenza al cambiamento e la mancanza di formazione di alcune imprese che compongono il partenariato. Questi ostacoli sono stati riscontrati in maniera omogenea da tutte e quattro le aziende dei casi di studio. Analogamente le stesse sono state tutte d'accordo nel considerare un impatto limitato delle altre barriere che quindi non sono risultate decisive nella decisione di avviare un processo di collaborazione con le aziende che operano nella stessa supply chain. Le considerazioni emerse su ogni barriera verranno ora analizzate nel dettaglio.

La resistenza al cambiamento è stata individuata da tutte e quattro le imprese capofila dei Progetti Integrati di Filiera. Questa barriera è tipica di tutte le operazioni che prevedono una riorganizzazione della filiera. In questo caso il cambiamento a seguito dell'adesione ai PIF, è relativo al fatto di iniziare un percorso di partnership con altre imprese che, spesso, hanno dimensioni, cultura e pratiche operative diverse tra di loro. La sfida allora è quella di allineare tutti i soggetti per integrare il loro modo di lavorare, individuando un obiettivo condiviso e una chiara definizione dei ruoli e delle modalità di condivisione delle informazioni e delle decisioni più strategiche. Come sottolineato dalla Cooperativa San Lorenzo, ad esempio, il rispetto delle misure previste nei bandi dei Progetti Integrati di Filiera impone dei cambiamenti che non sempre all'inizio sono stati compresi. Secondo Solana, poi, questo ostacolo risulta ancora più evidente quando, come nel caso del PIF di cui è capofila, si parla di innovazioni tecnologiche di produzione e di prodotto come quelle proposte ai partner da Solana. Nonostante all'interno del PIF ci sia un approccio favorevole all'innovazione, spesso manca la convinzione di portare fino in fondo l'adozione di una nuova tecnologia. Un altro aspetto che è stato condizionato dalla resistenza al cambiamento accennato in precedenza ma emerso in maniera chiara nel caso di Rigoni di Asiago, è la difficoltà che può esserci nel cambiare il modo di interfacciarsi da parte della singola impresa con le altre della filiera. Spesso la maniera con cui si affrontano questi cambiamenti non è quella adeguata e ciò provoca delle difficoltà nel dialogo e nei rapporti con gli altri membri del PIF.

La seconda barriera che è stata individuata come rilevante è invece la mancanza di formazione che i soggetti capofila hanno riscontrato nelle aziende partner posizionate nella fase più a monte della filiera. La formazione di cui si parla è relativa, come spiegato anche nel capitolo precedente, alle capacità manageriali messa in campo dai soggetti. Spesso queste aziende, caratterizzate da dimensioni ridotte e da una conduzione prettamente familiare, presentano un approccio poco *market-oriented* e poco strutturato, con le decisioni strategiche che vengono prese in maniera poco gestionale e senza una corretta analisi dei rischi. Ovviamente questo non permette una collaborazione efficace tra le imprese del PIF e, di conseguenza, l'integrazione non si può portare avanti. La mancanza di formazione infatti porta le aziende a chiudersi nella loro posizione, riducendo la creazione di un clima di fiducia reciproca. In tutti e quattro i casi analizzati sono

state effettuate delle operazioni specifiche per ridurre questo aspetto; sono stati organizzati infatti dei corsi per diffondere all'interno del PIF una cultura maggiormente manageriale. In particolare, l'amministratore delegato della Rigoni di Asiago ha ammesso che questo è stato un aspetto su cui si è dovuto lavorare all'inizio, soprattutto perché le aziende partner che rappresentavano le fasi più a monte della supply chain avevano un approccio poco orientato al mercato e la gestione dell'azienda e dei rapporti con gli altri attori avvenivano in maniera poco strutturata. Anche Solana e la Cooperativa San Lorenzo hanno riscontrato che le carenze principali sono proprio legate all'approccio di mercato, fattore che all'inizio non hanno facilitato la gestione della partnership.

Dove questa carenza culturale è stata più marcata le conseguenze si sono viste anche nell'ambito della sincronizzazione dei processi produttivi. La presenza di processi poco flessibili, seppur in maniera molto limitata, ha rappresentato un ostacolo al processo di integrazione messo in atto con l'adesione ai Progetti Integrati di Filiera. Questa barriera è stata comunque superata grazie alla definizione di compiti ben suddivisi tra le aziende del partnership e alla diffusione di modalità di condivisione delle informazioni chiave. D'altronde, come chiarito dall'ad della Rigoni se le aziende partner non avessero la volontà di condividere le informazioni oppure di rendere i loro processi più flessibili, questo significherebbe che esse non presenterebbero nessun interesse nel "fare filiera" e quindi non potrebbero mai avviare una collaborazione. La stessa motivazione è valida anche per gli altri soggetti capofila che, superate le prime difficoltà iniziali, sono riuscite ad adeguare i loro processi operativi. Lo stesso discorso può essere fatto per la variabile che considera la non volontà o l'incapacità di condividere le informazioni (lo scambio informativo infatti è alla base della collaborazione che contraddistingue una partnership). Aderendo ai Progetti Integrati di Filiera questo elemento deve essere alla base delle relazioni tra gli attori del partenariato e quindi, nella selezione dei partner, i soggetti capofila hanno scelto delle aziende che, seppur con qualche difficoltà, volessero realmente condividere questo percorso di integrazione. Le difficoltà emerse non sono dipese dalla volontà di non "fare filiera" (come sottolinea Foss Marai) ma semplicemente dalla mancanza di strumenti o dalla presenza di un fattore culturale che ha limitato l'operatività di alcuni membri del PIF.

Non hanno invece avuto un impatto particolare le ultime due barriere, ossia la presenza di filosofie strategiche ed operative disallineate e la volontà di non condividere rischi e ricavi. Anche in questo caso le motivazioni sono legate al fatto che tutti i soggetti coinvolti hanno avvertito le potenzialità dello strumento e, decidendo di aderire, hanno implicitamente deciso di fare di questi aspetti delle variabili strategiche. La definizione di un obiettivo comune e di modalità condivise di gestione del rischio sono stati dei requisiti che tutte le aziende hanno sentito come essenziali e che quindi si sono impegnate a gestire, ognuno dando il proprio contributo. Fondamentale per queste due variabili è stato il ruolo di coordinamento e di supporto fornito dalle aziende capofila.

## 6.3 ANALISI DEGLI ELEMENTI CHIAVE DEI PIF

Il terzo paragrafo del capitolo analizza invece l'impatto avuto dagli elementi chiave individuati nel modello di ricerca sulla gestione delle partnership nate dall'adesione ai Progetti Integrati di Filiera. Queste variabili, come già sottolineato nel capitolo precedente, sono leve che devono essere sfruttate per fare di questo strumento una modalità operativa che permetta un'effettiva collaborazione ed integrazione della filiera agroalimentare. Combinando al meglio questi elementi chiave con le caratteristiche dei soggetti coinvolti e con quelle del comparto di riferimento, è possibile sviluppare una governance della supply chain più efficiente, che permetta di aumentare da un lato la competitività della stessa e dall'altro aumentare il valore aggiunto e la sua redistribuzione tra le fasi della filiera.

In questa parte di analisi dei risultati, vista la mancanza in letteratura di studi sulle pratiche di gestione effettivamente presenti all'interno dei PIF, verranno analizzate le modalità con cui sono stati utilizzati questi elementi chiave in modo da individuare peculiarità e differenze tra i vari partenariati sia a livello di leva utilizzata, sia come queste sono state combinate. A differenza di quanto fatto per driver e barriere, quindi, non verrà misurato l'impatto avuto da ogni variabile ma, per ognuna di esse, verrà effettuato un confronto tra i quattro PIF dei casi di studio. Per ognuna delle quattro categorie di elementi chiavi (struttura, processi, governance e risorse dei PIF) l'obiettivo è vedere come questi sono stati gestiti e con quali strumenti. Verranno quindi riportate le considerazioni emerse dallo studio di casi cercando di individuare anche i legami presenti tra queste variabili e i motivi per cui alcune aziende hanno puntato più su certe leve piuttosto che su altre.

### 6.3.1 Analisi della struttura dei PIF

La prima categoria di elementi chiave analizzati sono quelle che analizzano come effettivamente sono organizzati i partenariati, quindi gli attori presenti, il ruolo avuto dal soggetto capofila e l'estensione del PIF sia a livello geografico che "lungo" la filiera. In questo caso l'obiettivo è individuare il perimetro d'azione del Progetto Integrato e come sono organizzati gli attori al suo interno. Seppur queste leve possano sembrare molto descrittive, l'importanza di queste è elevata perché è a partire dall'organizzazione che ci si può fare una prima idea della gestione dei rapporti e delle attività che la partnership svolge. La struttura dei PIF è importante anche perché permette di rilevare come i soggetti capofila e gli altri attori vogliono strutturare il percorso di collaborazione e gli obiettivi comuni da perseguire. In tabella 33 sono riassunti gli elementi chiavi relativi alla struttura dei PIF dei quattro casi di studio del lavoro:

Elementi chiave	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa
<b>Numero di attori e ruoli chiave</b>	22 aziende; membri della cooperativa più altre realtà della zona	14 aziende; prevalentemente fornitori della capofila	11 aziende; prevalentemente fornitori della capofila ma anche nuovi fornitori	7 aziende; prevalentemente fornitori della capofila
<b>Estensione geografica</b>	Area specifica	Regionale	Area specifica	Regionale
<b>Distribuzione degli attori lungo le fasi della filiera</b>	Produzione e trasformazione; buona rappresentatività degli interessi della filiera	Produzione e trasformazione; buona rappresentatività degli interessi della filiera	Produzione e trasformazione; buona rappresentatività degli interessi della filiera	Produzione, e trasformazione; buona rappresentatività degli interessi della filiera
<b>Caratteristiche capofila</b>	Ruolo di coordinamento; Rapporto alla pari	Ruolo di coordinamento; Rapporto alla pari	Ruolo alla pari; Coordinamento demandato ad un soggetto esterno	Ruolo alla pari; Coordinamento in parte demandato ad un altro attore del PIF

**Tabella 33 – Analisi della struttura dei PIF**

Come si può notare dai risultati riportati nella tabella, l'organizzazione del partenariato e dei Progetti Integrati di Filiera presenta molte analogie nei casi di studio analizzati. Alcune delle diversità (su tutte il numero di aziende che hanno partecipato a questo progetto) sono legate alla differente prospettiva fornita dalle istituzioni allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera; in particolare i due PIF della Lombardia presentano una dimensione maggiore tra cui si annoverano anche soggetti che non appartengono direttamente alle tre fasi della filiera agroalimentare (produzione agricola e trasformazione alimentare nello specifico). Un esempio lampante di questa differenza è rappresentato proprio dalla Cooperativa San Lorenzo che ha come core business la fornitura di mezzi tecnici per le aziende delle fasi più a monte della filiera. In Veneto invece i membri del PIF sono effettivamente solo imprese appartenenti alle fasi principali della filiera; questo fatto ha comportato dei partenariati più piccoli, giustificati anche dalle dimensioni ridotte delle filiere del miele (è il caso della Rigoni di Asiago) e dello spumante (il comparto di Foss Marai). In ogni caso in tutti e quattro i Progetti Integrati si può notare come siano coinvolte fundamentalmente aziende che operano come produttori agricoli e trasformatori; l'integrazione di queste due fasi della supply chain agroalimentare è infatti fondamentale per contrastare il maggior potere contrattuale della fase distributiva ed, in particolare della Grande Distribuzione Organizzata. Altro elemento comune tra i quattro PIF è stata la selezione da parte dei soggetti capofila di partner con cui essi abbiano già dei rapporti

consolidati nel tempo (le uniche eccezioni sono alcune latterie presenti nel PIF della Cooperativa San Lorenza ed alcuni produttori di vino in quello di Foss Marai). Anche questo elemento è significativo: per costruire un percorso di collaborazione ed integrazione le aziende capofila hanno puntato su aziende le cui caratteristiche fossero già note in modo da facilitare la convergenza degli obiettivi e la gestione delle pratiche operative.

Questa decisione ha permesso ai Progetti Integrati di Filiera di offrire una rappresentatività quasi completa degli interessi delle filiere in cui essi sono inseriti come confermato da tutti i soggetti studiati nei casi. Questo ha permesso ad ogni azienda partner di chiarire le proprie necessità e le modalità per superare gli ostacoli legati alle condizioni di mercato in cui esse operano; di conseguenza si è sviluppata una modalità di gestione degli aspetti più strategici condivisa, finalizzata al perseguimento di un obiettivo comune. In tutti i casi questo coincide con un miglioramento qualitativo del processo produttivo e dei prodotti realizzati, in modo da consentire una migliore competitività e profittabilità dell'intera supply chain.

Passando all'estensione geografica la differenza è legata alle caratteristiche del prodotto realizzato dalle aziende partner. Nel caso della Cooperativa San Lorenzo e di Foss Marai, il prodotto finito, rispettivamente il parmigiano reggiano e il prosecco, è legato in maniera precisa ad una determinata area geografica (il mantovano per il primo e l'area di Valdobbiadene e Conegliano per il secondo) e di conseguenza appare logico restringere la collaborazione a livello locale in quanto tutte le imprese del comparto sono situate nella stessa zona. Per quanto riguarda Solana, il comparto dell'ortofrutta in Lombardia è invece maggiormente esteso e copre più province della regione. Ecco perché, per garantire una corretta rappresentatività della filiera e la partecipazione di tutti gli attori, il PIF ha una base regionale. Lo stesso discorso vale per la Rigoni di Asiago; l'azienda infatti si è espansa rispetto a metà del secolo scorso e quindi i suoi fornitori risultano distribuiti in tutto il Veneto. Per garantire il corretto coordinamento di tutti questi attori, la società ha deciso di includere nel partenariato anche l'associazione degli apicoltori del Veneto in modo che quest'ente facesse da collante tra le aziende partner e aiutasse la Rigoni ad avviare un corretto processo di integrazione.

L'ultima variabile che analizza la struttura dei PIF, è quella relativa al ruolo che il soggetto capofila ha all'interno del Progetto Integrato di Filiera. Anche in questo caso, i soggetti capofila intervistati hanno deciso di utilizzare lo stesso approccio. Sebbene questi siano i soggetti più forti all'interno della filiera (si pensi ad esempio al livello di visibilità che un'azienda come Rigoni ha sul panorama nazionale e non solo), all'interno della partnership si è preferito mantenere un rapporto alla pari con le altre società. Ogni azienda quindi ha avuto la possibilità di usufruire dei finanziamenti in maniera direttamente proporzionale alle proprie necessità e la gestione delle problematiche all'interno del PIF avviene in maniera condivisa tra tutti i soggetti. Questo aspetto è fondamentale per far crescere un clima di fiducia reciproca tra tutti i soggetti coinvolti; sapendo che ogni azienda può contare sul supporto dei suoi partner è infatti più facile sviluppare una cultura collaborativa. L'unica responsabilità che i soggetti capofila si sono assunti è quella di svolgere il

ruolo di coordinatore del PIF (l'unica eccezione è Foss Marai, la quale ha lasciato il coordinamento all'agenzia che la ha seguita nell'adesione al progetto). Questo ha comportato un lavoro sicuramente impegnativo nelle prime fasi del progetto, in quanto si è dovuto creare il giusto consenso tra gli attori della filiera, spiegando i vantaggi (individuali e a livello di filiera) che l'adesione ai Progetti Integrati di Filiera comportava. La Cooperativa San Lorenzo, Solana e la Rigoni di Asiago hanno quindi preparato anche la domanda di partecipazione al bando, raccogliendo le necessità e le richieste delle altre aziende in modo da definire anche il livello di finanziamenti pubblici a cui avere accesso. Il ruolo di coordinatore, tuttavia, non si è esaurito nelle prime fasi; come sottolineato da Solana, il ruolo del capofila deve essere sempre proattivo in modo da riuscire a creare un modello di governance sostenibile. Un altro compito fondamentale è stato il monitoraggio dello stato di avanzamento delle attività per cui le aziende hanno ricevuto i finanziamenti, oltre a tutto il lavoro di rendicontazione. Da sottolineare poi due particolarità emerse per quanto riguarda la Cooperativa San Lorenzo e la Rigoni di Asiago: la prima infatti ha deciso di creare uno strumento ad hoc per la gestione dei momenti di pianificazione strategica (è il tavolo tecnico, a cui partecipano tutte le aziende partner); relativamente alla Rigoni di Asiago, essa per alcune attività ha delegato il coordinamenti di molti aspetti operativi all'associazione degli apicoltori veneti. Il motivo è legato alla presenza di relazioni più frequenti tra i propri fornitori e l'associazione.

### **6.3.2 Analisi dei processi dei PIF**

La seconda categoria di elementi chiave analizzata riguarda la gestione e l'organizzazione dei processi operativi all'interno dei Progetti Integrati di Filiera. Questo è uno di quelli aspetti non ancora approfonditi dalla letteratura; ecco perché risulta interessante capire come viene effettivamente gestita l'operatività all'interno dei partenariati in modo da individuare come i soggetti coinvolti si sono organizzati per garantire una maggiore integrazione e collaborazione lungo la filiera. L'analisi dei processi dei PIF si concentra infatti sul modo con cui le aziende gestiscono quotidianamente il processo produttivo che porta alla realizzazione del processo finito, con l'obiettivo di individuare le pratiche e gli strumenti maggiormente diffusi e le peculiarità che possono emergere a seconda del comparto in cui le imprese operano. La trattazione di queste variabili avverrà in maniera identica a quanto fatto per l'analisi della struttura dei PIF. In tabella 34 è schematizzato l'utilizzo di queste leve all'interno dei partenariati oggetto dello studio di casi:

Elementi chiave	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa
<b>Sincronizzazione logisitica</b>	Previsione della domanda su base storica; Aggiornamento degli strumenti tecnologici	Presenza di programmi di ritiro; Programma di trasformazione giornaliero	Previsione della domanda su base storica; Tempistiche standard	Previsione della domanda su base storica; Procedura di acquisto standard con focus sul controllo qualità
<b>Allineamento dei processi</b>	Sfruttamento dei processi già in atto; Miglioramento degli aspetti burocratici; Ricerca di un incremento delle performance	Sfruttamento dei processi già in atto; Consolidamento delle pratiche operative; Ricerca di un incremento delle performance	Sfruttamento dei processi già in atto; Sincronizzazione dei fornitori in base alle esigenze stagionali; Consolidamento ed integrazione delle pratiche operative	Sfruttamento dei processi già in atto; Consolidamento delle pratiche operative; Ricerca di un incremento delle performance
<b>Presenza di attività cross-funzionali</b>	Parziale organizzazione per processi; Attività di pianificazione condivise	Organizzazione per processi; Gruppi di lavoro su aree tematiche	Indipendenza tra gli attori; Organizzazione legata al ciclo produttivo	Organizzazione per processi; Focus sul controllo qualità
<b>Comunicazione e scambio di informazioni</b>	Strumenti telematici; Posta elettronica come strumento più usato; Frequenza settimanale	Programmi gestionali condivisi; Comunicazione sulla valutazione della qualità del prodotto; Frequenza giornaliera	Comunicazione limitata agli aspetti normativi; Telefono come strumento più usato; Frequenza giornaliera	Strumenti web-based; Comunicazione sulla valutazione della qualità del prodotto; Frequenza giornaliera
<b>Presenza di metriche di misura delle performance</b>	Non presenti	Misura delle performance dei fornitori e della qualità del prodotto; Vendor rating	Non presenti	Misura delle performance dei fornitori e della qualità del prodotto; Vendor rating

**Tabella 34 – Analisi dei processi dei PIF**

Come si può notare dalla tabella, anche in questo caso vi è stato un allineamento da parte delle imprese nella gestione degli aspetti operativi della partnership. Ovviamente sono presenti delle differenze legate in buona parte alla tipologia di prodotto realizzato e alle caratteristiche del progetto integrato: più infatti questo è esteso geograficamente, maggiore è l'utilizzo di pratiche maggiormente strutturate (si veda a riguardo la differenza tra Solana e Rigoni di Asiago rispetto alla Cooperativa San Lorenzo e a Foss Marai). Tuttavia, un aspetto condiviso da tutte le aziende è la decisione di sfruttare l'operatività già esistente in modo da sfruttare le sinergie già presenti con i partner e derivanti dalla collaborazione sviluppata negli anni precedenti. Non è stata quindi rivoluzionata la gestione dei processi all'interno dei PIF ma si è cercato invece un consolidamento delle pratiche vincenti e, di conseguenza, la ricerca di un incremento delle performance. Questo aspetto è emerso in maniera evidente analizzando la variabile dell'allineamento dei processi: non sono infatti state previste dai soggetti capofila azioni specifiche per allineare i propri partner (questa decisione è stata favorita anche dalla decisione precedente di coinvolgere nel progetto solo fornitori con cui si mantengono rapporti consolidati nel tempo). Le principali modifiche a livello di processi sono, come nel caso di Foss Marai, la sincronizzazione dei fornitori in base alle esigenze stagionali di produzione; essendo leader della filiera e l'unico attore che ha contatti con le fasi più a valle della filiera, è Foss Marai a gestire e pianificare il processo produttivo e quindi le aziende fornitrici devono cercare di rispettare le tempistiche richieste.

Passando alla leva della sincronizzazione logistica, anche in questo caso vi è stato un mantenimento delle pratiche già in atto. In particolare è emersa una differenza tra le aziende il cui PIF ha un'estensione regionale e le altre due: infatti la presenza di una maggiore distanza tra le aziende ha costretto Solana e la Rigoni di Asiago ad implementare pratiche e modalità operative più complesse e strutturate. Per la Cooperativa San Lorenzo e Foss Marai invece la sincronizzazione logistica non è caratterizzata da una procedura particolare (la pianificazione è solo su base storica e il ciclo produttivo è organizzato secondo una gestione "per esigenze" in base a tempistiche standard distribuite lungo l'anno solare). Diverso è il discorso per le altre due aziende: nei PIF con capofila Solana e Rigoni di Asiago la gestione dei processi avviene con pratiche più strutturate: nel primo caso l'organizzazione prevede mediante programmi di ritiro a cadenza settimanale e giornaliero. Gli accordi con le aziende della filiera vengono regolati da contratti stipulati prima del periodo della coltivazione. Non è presente infine una particolare gestione delle scorte in quanto, viste le caratteristiche di deperibilità del prodotto, il programma di trasformazione è giornaliero. Passando a Rigoni di Asiago, il partenariato Rigoni attua una specifica procedura per l'acquisto del miele: viene richiesto il campione di miele per fare le analisi, il prodotto arriva al magazzino, si fanno successivi prelievi casuali sul 15% del prodotto in modo da effettuare un secondo controllo di qualità e, se tutti i controlli hanno dato esito, avviene poi l'effettivo approvvigionamento.

Di conseguenza in questi due PIF è presente una forte organizzazione per processi, con la presenza di attività cross-funzionali. Anche nella Cooperativa San Lorenzo tuttavia vi è stato il tentativo di organizzare

l'operatività in base ai processi produttivi che ha portato ad una pianificazione condivisa delle attività. L'unico soggetto capofila che non ha portato avanti questo percorso di revisione dei processi è la Foss Marai: all'interno del suo partenariato viene infatti lasciato un elevato grado di indipendenza tra gli attori in merito alla gestione dell'operatività. Ogni azienda svolge una specifica parte del processo produttivo senza particolari interazione con le altre. Continuando ad analizzare la leva della presenza di attività cross-funzionali, è da notare le iniziative sviluppate dalla Cooperativa San Lorenzo e da Solana che, per garantire una maggiore collaborazione, hanno deciso di istituire dei particolari organismi per la pianificazione delle attività: si tratta nel primo caso del tavolo tecnico e nel secondo di gruppi di lavoro tematici.

Il quarto elemento chiave analizzato, la comunicazione e lo scambio di informazioni, è forse la variabile su cui emerge la maggiore differenziazione in termini di pratiche e strumenti utilizzati. Anche qui si dimostra l'utilizzo di strumenti più sofisticati da parte dei PIF maggiormente sviluppati geograficamente proprio per ridurre l'impatto della maggiore distanza tra le aziende. Sia Solana che la Rigoni di Asiago utilizzano strumenti ad hoc (software gestionali nel primo caso e strumenti web-based nel secondo) per condividere prevalentemente informazioni sulla valutazione della qualità del prodotto. Questo aspetto è fondamentale per poter offrire sul mercato un prodotto sostenibile che il consumatore finale possa apprezzare. Non a caso infatti la Rigoni di Asiago che, tra i quattro capofila è quella che sviluppato maggiormente i rapporti con questo attore finale della filiera, ha deciso di operare in contesto di piena trasparenza con i propri fornitori. Gli altri due partenariati, utilizzano invece strumenti di scambio informativo molto meno sviluppati: la Cooperativa San Lorenzo ha introdotto con l'adesione ai Progetti Integrati di Filiera degli strumenti telematici per la comunicazione con le aziende partner. Nonostante questo lo strumento principale utilizzato per lo scambio informativo è la posta elettronica. L'ultimo caso, quello di Foss Marai, vede un utilizzo limitato di questa leva poiché le informazioni scambiate sono solo quelle relative agli aspetti normativi legati alla denominazione D.O.C.G. mentre a livello di strumenti utilizzati non ve ne è nessuno in particolari ma i rapporti sono gestiti tramite telefonate. Aspetto comune a tutti è invece la frequenza elevata con cui avviene questo scambio informativo: in tutti i PIF le società partner comunicano quotidianamente sia su aspetti operativi che su quelli meno strategici (nel caso della Cooperativa San Lorenzo le comunicazioni sono leggermente più diluite nel tempo in quanto la frequenza è settimanale anche se, nei momenti di maggiore pianificazione, anch'essa si allinea alle altre aziende oggetto dei casi di studio).

L'ultima leva di questa categoria presenta ancora una volta una divergenza nel suo utilizzo tra le accoppiate Cooperativa San Lorenzo-Foss Marai e Solana-Rigoni di Asiago. Mentre le prime non utilizzano metriche di misura delle performance, la seconda coppia ha sviluppato un sistema di KPI per monitorare le prestazioni all'interno del partenariato. In entrambi i casi i KPI sono relativi alla valutazione delle performance dei fornitori (quindi il monitoraggio dello stato di avanzamento delle consegne ad esempio) oltre alla presenza di metriche che valutano la qualità del prodotto. Entrambi i PIF, ed in particolare i soggetti capofila,

adottano un sistema di vendor rating per la valutazione dei fornitori; questo strumento è stato utile sia durante le prime fasi del percorso di integrazione per la scelta delle aziende con cui creare la partnership, ma anche dopo l'entrata a regime come strumento condiviso di valutazione dell'operatività.

### **6.3.3 Analisi della governance dei PIF**

La terza categoria di elementi chiave sono quelli relativi alla governance sviluppata all'interno dei Progetti Integrati di Filiera. L'importanza di queste leve è elevata in quanto uno degli obiettivi dei PIF è proprio la creazione di un nuovo modello di governance all'interno del settore agroalimentare. La decisione da parte di un insieme rilevante di soggetti che operano nelle filiere del settore di aggregarsi ed integrarsi permette quindi di dare delle indicazioni precise sulle modalità di gestione dei rapporti all'interno della supply chain. Verificare come le imprese dei partenariati gestiscono le relazioni con i propri fornitori può sicuramente dare una valida indicazione sulle pratiche collaborative vincenti. In tabella 35 è riportato come i quattro casi di studio analizzati hanno sfruttato queste leve e quale modalità di gestione della partnership sono state prevalenti:

Elementi chiave	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa
<b>Creazione del commitment</b>	Diffusione di valori e pratiche condivise; Coinvolgimento diretto della capofila	Azioni di sensibilizzazione nella prime fasi; Coinvolgimento diretto della capofila	Diffusione di valori e pratiche condivise; Coinvolgimento diretto della capofila	Diffusione di valori e pratiche condivise; Definizione per ogni partner dei compiti e degli obiettivi da monitorare
<b>Allineamento degli incentivi, dei rischi e dei ricavi</b>	Allineamento degli obiettivi; Comprensione dei vantaggi del progetto	Allineamento degli obiettivi; Condivisione degli incentivi; Contratti per la condivisione di rischi e ricavi	Allineamento degli obiettivi	Allineamento degli obiettivi ; Condivisione degli incentivi
<b>Cultura collaborativa e fiducia</b>	Fondamentale per la gestione dei rapporti	Fondamentale per la gestione dei rapporti; Rapporti consolidati come elemento facilitatore	Fondamentale per la gestione dei rapporti; Rapporti consolidati come elemento facilitatore	Fondamentale per la gestione dei rapporti; Rapporti consolidati come elemento facilitatore
<b>Ruolo della leadership</b>	Approccio bottom-up con capofila come coordinatrice e "collante"	Approccio bottom-up con capofila come coordinatrice e "collante"	Approccio bottom-up e capofila come supporto per gli altri partner; Coordinamento delegato ad un soggetto esterno	Approccio bottom-up e capofila come supporto per gli altri partner; Coordinamento delegato ad un soggetto esterno
<b>Operazioni di pianificazione e grado di integrazione</b>	Decisioni strategiche prese in maniera congiunta; Tavolo tecnico con funzioni decisionali e di monitoraggio	Decisioni strategiche prese in maniera congiunta	Decisioni strategiche prese in maniera congiunta con capofila che ha ruolo di assistenza	Decisioni prese in maniera congiunta con capofila che ha un ruolo di assistenza
<b>Consapevolezza del cliente finale</b>	Diffusione di un approccio market-oriented	Diffusione di un approccio market-oriented	Rapporti detenuti solo dalla capofila	Coinvolgimento dei fornitori nei rapporti con il cliente finale

**Tabella 35 – Analisi della governance dei PIF**

Come si può notare dalla tabella, tutti e quattro i partenariati hanno sfruttato in maniera simile le leve a disposizione per gestire in maniera efficace i rapporti tra i soggetti coinvolti. Il modello di governance appare quindi fondamentalmente lo stesso, indipendentemente dalla struttura del PIF e dalle dimensioni delle aziende che ne fanno parte.

Andando maggiormente nel dettaglio, è emerso come i soggetti capofila abbiano avuto un ruolo centrale nella diffusione del commitment. Le azioni principali, come era logico aspettarsi, sono state effettuate durante le prime fasi del progetto, dove sono state effettuate delle azioni di sensibilizzazione da parte delle capofila nei confronti dei partner; l'obiettivo era di far percepire i vantaggi legati all'integrazione in modo da espandere il consenso dei partecipanti. Queste azioni sono legate alla diffusione di valori condivisi, fondamentali per diffondere un clima collaborativo e di fiducia reciproca. Sono poi state definite nel dettaglio le regole di comportamento e le pratiche da utilizzare nella gestione dei rapporti tra le aziende partner. Come sottolineato da Rigoni e Solana, ad esempio, uno tra i compiti principali della capofila è quello di effettuare una chiara divisione dei compiti tra i soggetti del PIF in modo da individuare quali obiettivi devono essere monitorati dalle singole aziende e come queste devono interagire per creare delle sinergie e rendere la collaborazione davvero efficace.

Passando all'elemento chiave relativo all'allineamento degli incentivi, dei rischi e dei ricavi, in tutti i casi analizzati i soggetti capofila non hanno introdotto dei particolari meccanismi di gestione degli incentivi. Le motivazioni sono fondamentalmente due: da un lato la scelta di avere come partner dei fornitori consolidati, già allineati quindi con le esigenze della capofila, dall'altro la presenza di una sorta di stimolo esplicito legato alla possibilità da parte dei fornitori di ottenere direttamente dei vantaggi a livello di profittabilità e visibilità nel caso in cui le loro performance siano in linea con gli obiettivi definiti. In pratica, come evidenziato dalla Rigoni di Asiago, l'incentivo per un fornitore è quello di fare un buon prodotto che venga pagato un prezzo superiore a quello di mercato e che venga acquistato in quantità superiore (la qualità del prodotto è quindi una garanzia per il fornitore). Anche Foss Marai è di questo avviso come dimostra il fatto che uno dei valori condivisi che ha cercato di diffondere fin dall'inizio all'interno della partnership è la serietà nelle attività. Il rinunciare ad ogni forma di comportamento opportunistico è l'unico modo per sviluppare tra gli attori una piena collaborazione, fondata sulla fiducia reciproca. Da sottolineare poi, per quanto riguarda la condivisione del rischio e dei ricavi, come i Progetti Integrati di Filiera prevedano degli accordi di fornitura che richiedono ai fornitori di destinare una parte della loro produzione ai clienti diretti presenti nel partenariato; l'obiettivo di questa pratica è quella di aumentare la visibilità di alcune aziende della filiera, soprattutto quelle più a monte, caratterizzate in genere da un minore potere contrattuale. Oltre a questo vincolo, i soggetti capofila possono utilizzare altri strumenti per richiedere ai propri partner di impegnarsi nel processo di integrazione. Nel caso del PIF della Cooperativa San Lorenzo questo è agevolato dal fatto che sono presenti ben quattro cooperative nel partenariato, la cui forma

giuridica già di per sé comporta una condivisione di questi aspetti. Solana invece ha deciso di formalizzare maggiormente l'allineamento degli obiettivi attraverso lo strumento dei contratti.

Già dall'analisi di queste prime due leve, appare evidente come la presenza all'interno del PIF di una cultura collaborativa fondata sulla fiducia reciproca sia l'elemento fondamentale per il successo del progetto. Come sottolineato da tutti i soggetti capofila intervistati, senza questo elemento non esisterebbe il PIF: la volontà da parte delle aziende di una maggiore condivisione degli aspetti pratici e strategici, la ricerca comune di un miglioramento delle performance attraverso un processo di integrazione e quindi la volontà di "essere a tutti gli effetti filiera" sono i principi che lo strumento vuole diffondere e che le aziende hanno colto appieno. Questa presa di coscienza è stata poi facilitata dalla presenza di rapporti già consolidati tra gli attori delle partnership.

La presenza di una cultura collaborativa ha condizionato sicuramente la leadership dei soggetti capofila: tutti e quattro infatti hanno preferito utilizzare un approccio *bottom-up*, in cui, come già anticipato nella parte di analisi della struttura dei Progetti Integrati di Filiera, vi è un rapporto alla pari tra tutti i soggetti. In questo caso si può notare una differenza tra i PIF della Lombardia (Cooperativa San Lorenzo e Solana) e quelli del Veneto (Foss Marai e Rigoni di Asiago): mentre nei primi la capofila mantiene un ruolo di soggetto coordinatore, nel caso di Foss Marai e Rigoni di Asiago esse hanno preferito delegare il coordinamento ad un altro soggetto. Foss Marai si è infatti appoggiata ad un'agenzia esterna che ha dapprima seguito l'azienda nella fase di presentazione del bando (quindi il supporto è stato relativo alla definizione degli obiettivi che il progetto avrebbe dovuto raggiungere) e poi in fase di regime ha effettuato attività di monitoraggio sullo stato di avanzamento del PIF. Rigoni di Asiago ha invece delegato questo ruolo all'associazione degli apicoltori veneti proprio per il suo rapporto diretto con le aziende fornitrici e partner della capofila. In pratica l'associazione è stata il collante tra gli attori coinvolti. Tornando alla Cooperativa San Lorenzo e a Solana, anch'esse hanno accennato al fatto che nel PIF fosse coinvolto un soggetto che fungesse da "collante" tra le imprese ma hanno preferito assumersi loro questa responsabilità.

Una diretta conseguenza di questa modalità di gestione è il fatto che tutte le decisioni strategiche di pianificazione delle azioni vengono prese in maniera condivisa da tutti i membri della partnership mentre spesso le decisioni operative vengono delegate ai singoli soggetti. Da notare poi come in questo processo di integrazione il soggetto capofila svolga comunque un ruolo di supporto ed assistenza nei confronti dei propri fornitori. In particolare le capofila hanno deciso di mettersi a disposizione delle aziende più piccole e meno strutturate in modo da aiutarle a migliorare le loro performance grazie ad una pianificazione più razionale e strutturata. Ad esempio Foss Marai fa assistenza ai suoi conferitori in termini di concimazione, potature, trattamenti per allineare i fornitori oppure la Rigoni di Asiago fornisce un supporto a 360 gradi (dalla decisione di dove installare le colture, a quali strumenti produttivi utilizzare ecc.). La volontà è quella di operare come un unico grande soggetto e quindi i problemi di una azienda diventano un problema di tutti che deve essere risolto attraverso una collaborazione efficiente. Una particolarità interessante legata a

questo elemento chiave è quella introdotta dalla Cooperativa San Lorenzo: per pianificare in maniera più integrata la governance del PIF ha deciso di utilizzare il tavolo tecnico come strumento principale di pianificazione e dando ad esso una funzione di monitoraggio delle attività.

L'ultimo elemento chiave da analizzare riguarda le modalità con cui si è diffuso all'interno del partenariato il punto di vista del consumatore finale e come le aziende prendono consapevolezza delle sue aspettative. In questo caso l'impatto della leva è direttamente proporzionale al grado di esposizione dei prodotti delle aziende al consumatore stesso: le aziende che non hanno rapporti con la Grande Distribuzione (ad esempio la Cooperativa San Lorenzo) vedono come pressante la necessità di allineare i propri partner sulle richieste del mercato ma si limitano ad organizzare la partnership per gestire al meglio i rapporti con i propri clienti diretti anche se è da registrare il tentativo di diffondere un approccio maggiormente *market-oriented* anche grazie a dei corsi di formazione. La volontà è infatti quella di presentarsi ai grossisti (i clienti diretti del PIF) come un unico attore in modo da aumentare il proprio potere contrattuale. Per gli altri tre PIF, invece, la consapevolezza delle esigenze del cliente finale è più rilevante: anch'essi come la Cooperativa San Lorenzo hanno deciso di attivare dei corsi di formazione per sviluppare uno stile di gestione della filiera più manageriale e orientato alle richieste del mercato. Questa volontà però si è tradotta in soluzioni differenti a livello pratico: Foss Marai ad esempio ha preferito essere l'unico soggetto che avesse rapporti con le fasi successive della filiera, proponendosi quindi come "unico rappresentante" del PIF. Gli strumenti utilizzati sono quindi quelli propri della società ossia il sito di Foss Marai, i suoi agenti, la sua forza vendita e gli inviti alle persone a visitare l'azienda. Una scelta diametralmente opposta è stata quella della Rigoni di Asiago che ha invece optato per un coinvolgimento maggiore dei propri fornitori, in quanto sono considerati dall'azienda i veri protagonisti della filiera. Sono quindi state previste all'interno del PIF tutta una serie di attività di coinvolgimento degli apicoltori, soprattutto a livello di comunicazione nei confronti del fornitore finale (un esempio è dato dal fatto che sull'etichetta dei prodotti di Rigoni compare anche il logo dei suoi fornitori).

### **6.3.4 Analisi delle risorse del PIF**

L'ultimo gruppo di elementi chiave è quello che vuole indagare la modalità con cui sono gestite le risorse del PIF. Con il termine risorse si intendono sia le persone che operano all'interno della partnership (risorse umane), sia quali strumenti tecnologici sono utilizzati e qual è il grado di innovazione (il focus in questo caso è sui macchinari del processo produttivo e i *tools* di scambio informativo). E' evidente che lo sfruttamento di queste leve è determinato in buona parte dall'organizzazione che i soggetti coinvolti hanno voluto dare al progetto integrato, dagli obiettivi identificati e quindi il modello di governance applicato. In tabella 36 sono riassunti i punti fondamentali relativi all'impatto di queste variabili:

Elementi chiave	Cooperativa San Lorenzo	Solana Spa	Foss Marai Spa	Rigoni di Asiago Spa
<b>Processi di crescita collettiva</b>	Processo di crescita visibile; Miglioramenti nell'utilizzo delle tecnologie e sviluppo di un approccio market-oriented	Processo di crescita visibile ma non su tutti gli attori; Diffusione della conoscenza	Processo di crescita visibile; Miglioramenti nei rapporti tra i partner e nell'offerta di una migliore value proposition	Processo di crescita visibile; Miglioramenti economici e nei rapporti tra i partner; Diffusione della conoscenza
<b>Presenza ed impatto di soluzioni tecnologiche innovative</b>	Impatto elevato; Diffusione di nuovi macchinari e strumenti di scambio informativo	Impatto elevato; Diffusione di innovazione a livello produttivo	Impatto minimo	Impatto elevato; diffusione di innovazione a livello produttivo
<b>Impatto dei legami personali tra gli attori del partenariato</b>	Elemento fondamentale per lo sviluppo della collaborazione e diffusione della fiducia	Elemento fondamentale per lo sviluppo della collaborazione e diffusione della fiducia	Elemento fondamentale per lo sviluppo della collaborazione e diffusione della fiducia	Elemento fondamentale per lo sviluppo della collaborazione e diffusione della fiducia
<b>Presenza di risorse umane chiave ed impatto delle loro decisioni</b>	Figure tecniche (commercialisti, agronomi ecc.) che hanno fornito consulenza	Non presenti	Agenzia esterna come soggetto coordinatore	Associazione degli apicoltori veneti come coordinatore e "collante" tra gli attori

**Tabella 36 – Analisi delle risorse dei PIF**

Anche per quanto riguarda la gestione delle risorse, i PIF hanno utilizzato sostanzialmente le stesse strategie. In tre casi su quattro si è lavorato, oltre che sui rapporti umani ed il loro miglioramento, anche sull'implementazioni di innovazioni tecnologiche a livello produttivo e, come nel caso della Cooperativa San Lorenzo, anche sugli strumenti per la comunicazione. L'unica azienda che ha reputato minimo l'impatto di nuove soluzioni tecnologiche è stata Foss Marai che si è concentrata maggiormente sulle risorse umane e sui rapporti tra queste. Soffermandoci ancora sull'impatto delle soluzioni tecnologiche innovative, da casi di studio è emerso come Solana e la Rigoni di Asiago siano state le due imprese che hanno puntato di più sulla tecnologia: la maggiore innovazione era d'altro canto uno degli obiettivi fondamentali del PIF e, almeno da questo punto di vista, il progetto ha avuto un impatto positivo. Nel caso dell'azienda di Asiago, un impatto

positivo lo ha avuto anche la collaborazione avviata dal PIF con l'Università di Padova permettendo un intenso lavoro di ricerca e sviluppo sulle caratteristiche delle materie prime coinvolte. Questo ha comportato, oltre ad un beneficio economico, ad un aumento delle conoscenze delle aziende coinvolte. Seguendo appieno la logica di collaborazione impostata nella governance del partenariato, le conoscenze di Rigoni che vengono dal prodotto sono a loro volta trasmesse al fornitore e messe in comune in modo che possano essere di stimolo per migliorarsi.

La diffusione delle conoscenze e lo sfruttamento di nuove tecnologie sono stati quindi tra gli elementi principali che hanno permesso un percorso di crescita collettiva delle imprese coinvolte nei Progetti Integrati di Filiera. Tutti i soggetti intervistati infatti hanno notato un percorso di crescita nelle risorse coinvolte nei Progetti Integrati di Filiera. La condivisione delle conoscenze e il consolidamento dei rapporti tra le imprese e i loro fornitori/clienti ha portato sicuramente a dei vantaggi visibili. Secondo Foss Marai, infatti, le aziende si sono "acculturate" e questo ha permesso loro di ampliare e migliorare la loro *value proposition* grazie ad una maggiore integrazione.

Passando all'importanza giocata dalla presenza nel partenariato di risorse con cui si avevano già rapporti consolidati, i soggetti capofila hanno affermato che la presenza di risorse con cui si era già instaurata una collaborazione nel passato a livello di rapporti clienti-fornitori, ha sicuramente agevolato il processo di integrazione. La conoscenza delle persone e del loro modo di operare, ha permesso di individuare fin da subito su quali leve agire a livello di processi e governance individuando delle sorta di *best practice*. Utilizzando le parole del direttore di Solana, se il grado di conoscenza non fosse stato quello attuale, sicuramente non ci sarebbe stata l'adesione allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera. Lo stesso concetto è stato ribadito anche dalla Cooperativa San Lorenzo, la quale ha evidenziato che i rapporti consolidati anche a livello personale ha fatto sì che i singoli attori aderissero con entusiasmo al PIF, accettandone le prassi collaborative e quindi favorendone la sua realizzazione.

L'ultima variabile analizzata, la presenza di ruoli chiave, vede i soggetti capofila dei PIF del Veneto elogiare le società a cui esse hanno delegato i compiti di coordinamento e monitoraggio delle attività. L'agenzia esterna che ha seguito Foss Marai e l'associazione degli apicoltori veneti nel caso della Rigoni di Asiago hanno infatti seguito tutta la fase di preparazione del progetto e, una volta avviato il PIF, hanno coordinato le azioni tra i soggetti gestendo anche tutti gli aspetti burocratici fornendo, anche servizi di assistenza tecnica. La Cooperativa San Lorenzo ha invece sottolineato il ruolo avuto dalle figure tecniche presenti nel PIF (agronomi, tecnici e figure del genere) in quanto il loro servizio di consulenza è stato molto utile per pianificare nel dettaglio le azioni da compiere anche a livello di sviluppo ed implementazione di nuovi strumenti e macchinari. L'unica azienda che non ha individuato tra i propri partner un ruolo chiave è stata Solana che invece ha sottolineato il ruolo svolto da sé stessa come soggetto coordinatore.

## 6.4 ANALISI DELLE PERFORMANCE OTTENUTE

L'ultimo paragrafo dell'analisi dei risultati si concentra invece sulle performance che i soggetti capofila hanno registrato a seguito dell'adesione ai Progetti Integrati di Filiera. Questa sezione è molto importante in quanto permette di comprendere se lo strumento è stato davvero in grado di raggiungere gli obiettivi generali che si propone (illustrati nel capitolo 4). Altro aspetto che può essere indagato in questa fase è se le azioni messe in atto dai soggetti capofila e dai propri partner a livello di governance si sono rivelate efficaci (in sostanza quindi se la combinazione degli elementi chiave elencati in precedenza hanno davvero favorito una maggiore collaborazione ed integrazione lungo la filiera con tutti i benefici legati). Fin da subito si può affermare che la pianificazione da parte di ogni PIF della struttura, dei processi, della governance e della gestione delle risorse ha sicuramente condizionato i risultati ottenuti in quanto ha fornito delle chiare indicazioni su come le imprese hanno concepito lo strumento e quindi su quali obiettivi puntare in maniera più convinta. Come mostrato nel capitolo 5, le performance analizzate saranno di tre tipi: l'aumento dell'efficienza lungo la filiera, l'eventuale redistribuzione del valore aggiunto agricolo lungo la filiera, e il miglioramento della reattività da parte delle imprese alle esigenze dei consumatori finali. Queste tre performance sono in linea con gli obiettivi generali dei Progetti Integrati di Filiera, ossia l'aumento della competitività del settore agricolo e dei suoi comparti, il miglioramento dei rapporti tra gli attori della filiera e la definizione di un nuovo modello di governance tra questi. In tabella 37 sono riportate le considerazioni dei soggetti capofila su queste performance; in particolare verrà quantificato in maniera qualitativa il miglioramento relativo alla singola performance e gli aspetti che sono stati maggiormente coinvolti.

Performance		Cooperativa San Lorenzo	Solana	Foss Marai	Rigoni di Asiago
Efficienza della filiera	Impatto dei PIF	<b>Elevato</b>	<b>Elevato</b>	<b>Limitato</b>	<b>Elevato</b>
	Motivazioni	Razionalizzazione dei costi e degli investimenti	Razionalizzazione dei costi; Aumento della qualità produttiva	Benefici legati solo ai finanziamenti ricevuti	Razionalizzazione dei costi; Vantaggi a livello produttivo
Redistribuzione valore aggiunto agricolo	Impatto dei PIF	<b>Limitato</b>	<b>Limitato</b>	<b>Elevato</b>	<b>Elevato</b>
	Motivazioni	Miglioramento parziale nei rapporti con i grossisti	Miglioramento della competitività solo rispetto ai competitor	Maggiore visibilità; Miglioramento dei rapporti	Maggiore visibilità dei partner fornitori
Reattività della filiera	Impatto dei PIF	<b>Molto basso</b>	<b>Elevato</b>	<b>Limitato</b>	<b>Molto basso</b>
	Motivazioni	Mancanza di contatto con i consumatori finali	Sviluppo di nuovi prodotti; Accesso a nuovi mercati; Differenziazione	Contatti con il consumatore detenuti solo da Foss Marai	Esistenza di pratiche già consolidate

**Tabella 37 – Analisi delle performance ottenute**

Dai risultati emersi appare chiaro come le prime due variabili abbiamo registrato un livello di miglioramento maggiore a seguito dell'adesione ai Progetti Integrati di Filiera. L'ultima variabile, la reattività della filiera, ha registrato invece un livello di miglioramento ridotto, con la sola Solana che ha percepito un incremento delle performance per quanto riguarda la capacità della filiera di adattarsi alle richieste del consumatore finale permettendo di migliorare la competitività delle aziende coinvolte nel PIF. Analizzando le risposte fornite dai soggetti capofila relativamente a questa performance sono emerse due principali motivazioni per spiegare come mai la collaborazione sviluppata all'interno del PIF non abbia portato a dei miglioramenti sotto questi punti di vista. La prima è fornita dalla Cooperativa San Lorenzo che ha individuato nella mancanza di contatti con il consumatore finale la causa principale (il PIF di cui è capofila si interfaccia infatti solo con i grossisti). Per Foss Marai invece la motivazione è diversa: l'organizzazione in partnership è servita a migliorare la collaborazione lungo la filiera e a promuovere una maggiore integrazione, tuttavia i contatti con la fase più a valle della supply chain (la distribuzione) e con i clienti finali è rimasta in carico alla sola capofila, la quali già in passato deteneva questi rapporti. A causa di questo motivo, le esigenze dei consumatori finali sono prese in carico dalla sola Foss Marai che le ha poi

filtrate e comunicate agli altri partner in modo da allineare i processi della filiera a questi requisiti. La Rigoni di Asiago ha avuto un approccio simile, essendo l'unica azienda del partenariato ad avere contatti diretti con la fase distributiva della filiera, ma ha sottolineato che la spinta per indurre il fornitore a legarsi alle richieste del consumatore era già presente da prima del PIF. Il fornitore poi d'altro canto non ha un interesse fortissimo per le esigenze del consumatore anche se sicuramente ha bisogno di una certa quantità di informazioni sulla struttura del mercato.

I Progetti Integrati di Filiera hanno permesso però un miglioramento per quanto riguarda la ricerca di una maggiore efficienza a livello di filiera. Questo aspetto è stato individuato da tre delle capofila intervistate. Per tutti questi soggetti il percorso di collaborazione ed integrazione intrapreso con i Progetti Integrati ha avuto il merito di portare ad una maggiore razionalizzazione dei costi lungo tutta la filiera. Solana, ad esempio, ha sottolineato come la maggior efficienza ha permesso di rendere più sostenibile il processo produttivo, permettendo quindi di creare maggiore valore aggiunto dalla materia prima lavorata. La creazione di maggiore valore aggiunto e quindi la possibilità di migliorare la qualità del prodotto stesso è stata riscontrata anche dalla Rigoni di Asiago. Ovviamente, come sottolineato ad esempio da Foss Marai, i finanziamenti pubblici ricevuti a seguito dall'adesione ai PIF sono stati un ottimo aiuto ma l'incremento di efficienza non è dovuto solo a questo: la modalità di governance decisa dalle imprese, la maggiore integrazione tra gli attori di fasi diverse della filiera e, soprattutto, la diffusione di una cultura collaborativa hanno permesso di definire le modalità più efficienti e sostenibili da applicare all'interno del processo produttivo, definendo delle pratiche condivise che permettono una migliore performance.

La terza performance analizzata, la redistribuzione di valore aggiunto lungo la filiera, ha presentato un elevato livello di miglioramento all'interno dei comparti in cui operano Foss Marai e la Rigoni di Asiago. Il miglioramento maggiore di questa prestazione è quindi stato superiore nei Progetti Integrati di Filiera del Veneto mentre quelli lombardi hanno avuto un giudizio meno positivo da questo punto di vista. Foss Marai e la Rigoni di Asiago hanno affermato che l'adesione al PIF ha permesso alle aziende partner, quindi i fornitori delle aziende, caratterizzate da un dimensioni ridotte e da un potere contrattuale non sempre elevato, di acquisire maggiore visibilità lungo la filiera. La collaborazione quindi ha permesso di ridurre le difficoltà che questi soggetti incontravano nella negoziazione con le fasi successive della filiera, grazie anche agli accordi legati ai quantitativi da fornire ai membri del partenariato. Utilizzando le parole dell'amministratore delegato della Rigoni di Asiago, importante, in questo caso, è stato il risvolto sulla comunicazione di prodotto che ha dato visibilità anche ai fornitori. Il miglioramento di questo elemento è per Rigoni una priorità assoluta per rimanere competitivi sul mercato e per gestire in maniera più efficiente i rapporti con le società della grande distribuzione. Passando ai PIF della Lombardia, la Cooperativa San Lorenzo ha registrato un miglioramento limitato di questo aspetto perché, nonostante il PIF abbia permesso alle aziende di presentarsi come un unico attore sul mercato e quindi migliorare i rapporti nei confronti dei grossisti, quest'ultimi mantengono ancora un potere contrattuale elevato che non permette

una redistribuzione più equa del valore aggiunto agricolo lungo tutta la filiera. La motivazione fornita da Solana per spiegare il motivo di un miglioramento limitato di questa performance è invece diversa e di più ampio respiro. Secondo il direttore infatti, la redistribuzione del valore aggiunto è un aspetto difficile da valutare a causa della crisi economica di questi anni. Il rallentamento in atto rende difficile definire il concetto di profittabilità: i profitti sono diminuiti così come i prezzi e le esportazioni; rispetto alle altre aziende del settore la situazione è migliore ma a livello assoluto non c'è soddisfazione.

# 7 CONCLUSIONI E FUTURI SVILUPPI

*Il presente lavoro di ricerca è nato con l'intento di esaminare un fenomeno piuttosto nuovo nel contesto reale e poco trattato nell'ambito della letteratura manageriale, ossia l'impatto avuto dai Progetti Integrati di Filiera come strumento di collaborazione ed integrazione nel settore agro-alimentare. Attraverso la costruzione di un modello, si è cercato di approfondire le dinamiche di funzionamento di questo strumento, individuando le principali variabili coinvolte. Con lo studio di casi, questi elementi sono stati analizzati in alcune realtà aziendali: questo ha permesso di formulare alcune assunzioni sui legami esistenti tra l'adozione di alcune pratiche e l'impatto su alcune aree prestazionali. Il primo paragrafo del capitolo andrà quindi ad analizzare le considerazioni emerse dallo studio dei casi e le risposte fornite agli obiettivi del presente lavoro di tesi mentre il secondo paragrafo ha lo scopo di identificare le limitazioni emerse e quali possono essere i possibili sviluppi futuri sul tema.*

## 7.1 CONCLUSIONI E RISPOSTE ALLE DOMANDE DI RICERCA

Gli obiettivi di ricerca presentati nel capitolo 5 erano scaturiti dalla percezione di un gap esistente nella letteratura a proposito del tema della gestione e delle pratiche in essere all'interno dei Progetti Integrati di Filiera. La stessa letteratura, indagata in maniera più estesa e trasversale, ha fornito prospettive e spunti differenti per analizzare questo fenomeno. Lo studio di casi ha permesso di approfondire l'indagine andando a determinare, nella tassonomia di variabili inserite nel modello di ricerca, quelle più rilevanti e ha suggerito interessanti legami tra i fattori analizzati. E' possibile quindi dare una risposta agli obiettivi di ricerca che ci si era posti.

### 7.1.1 Identificazione dei driver e delle barriere

Le risposte a questo primo obiettivo sono state fornite dall'analisi delle prime variabili presenti nel modello di ricerca. Attraverso l'analisi dei driver e delle barriere individuate nei casi di studio si è potuto individuare le variabili che hanno avuto un impatto rilevante e le relative motivazioni. Come anticipato nel capitolo precedente c'è effettivamente stato un allineamento da parte delle imprese intervistate verso alcune variabili come elementi che le hanno spinte ad avviare un percorso di collaborazione ed integrazione attraverso lo strumento dei PIF. Analogamente i soggetti capofila dei partenariati hanno individuato un insieme abbastanza omogeneo di barriere che hanno ostacolato questo percorso di integrazione lungo la filiera. In questo paragrafo verranno tirate le somme di quanto emerso dall'analisi dei risultati, in modo da

capire come i Progetti Integrati di Filiera sono stati intesi dalle imprese che vi hanno aderito e se soprattutto gli obiettivi dello strumento sono stati raggiunti dagli attori della filiera.

Partendo dall'analisi dei driver, sia specifici della filiera agroalimentare che più generali legati ad un'ottica di Supply Chain Management, le principali variabili emerse come fattori che hanno spinto le imprese ad aderire ai Progetti Integrati di Filiera sono state:

Driver	Impatto (valore di sintesi)
<b>Scambio di informazioni e tracciabilità</b>	3/3
<b>Necessità di nuove tecnologie</b>	2,75/3
<b>Aumento della pressione competitiva e maggior concentrazione del mercato</b>	2,75/3
<b>Valorizzazione dell'entità rurale e creazione di capitale sociale</b>	2,75/3
<b>Comportamento dei consumatori</b>	2,25/3
<b>Cambio nell'orizzonte competitivo</b>	2/3
<b>Commitment tra buyer e cliente</b>	2/3

**Tabella 38 – Principali driver individuati nei casi di studio**

Come si può notare le imprese hanno individuato come principali fattori abilitanti sia driver specifici della filiera agroalimentare che variabili più generali, legate agli studi presenti in letteratura di Supply Chain Management. Questo risultato consente di affermare che lo strumento dei Progetti Integrati di Filiera è stato progettato sì come uno strumento ad hoc per la filiera agroalimentare, centrato quindi sulle principali problematiche che caratterizzano il settore, ma che prende spunto da elementi teorici relativi alla collaborazione e all'integrazione presenti in letteratura e applicati anche in altri settori.

Analizzando più nel dettaglio i driver che hanno registrato un impatto maggiore tra le imprese che hanno aderito ai PIF, si possono notare proprio degli elementi che in letteratura sono ritenuti fondamentali per lo sviluppo di una collaborazione efficiente lungo la supply chain: è il caso del driver che analizza la necessità diffusa di una maggiore comunicazione e scambio informativo tra le imprese delle diverse fasi della filiera agroalimentare e di quello relativo alla presenza di un elevato grado di commitment nei rapporti tra gli attori. Questi due elementi sono infatti fondamentali per lo sviluppo di una cultura collaborativa all'interno delle partnership, fondata sulla fiducia reciproca. I benefici quindi sono legati alla possibilità di allineare i comportamenti delle imprese verso un obiettivo comune e di conseguenza sviluppare un modello di governance che porti ad un effettivo miglioramento dei processi produttivi e della qualità dei prodotti realizzati. Ovviamente, così come in altri settori, anche in quello agroalimentare questo processo non può non vedere coinvolto il tema dello sviluppo di nuove tecnologie. Lo sviluppo e l'implementazione di nuovi

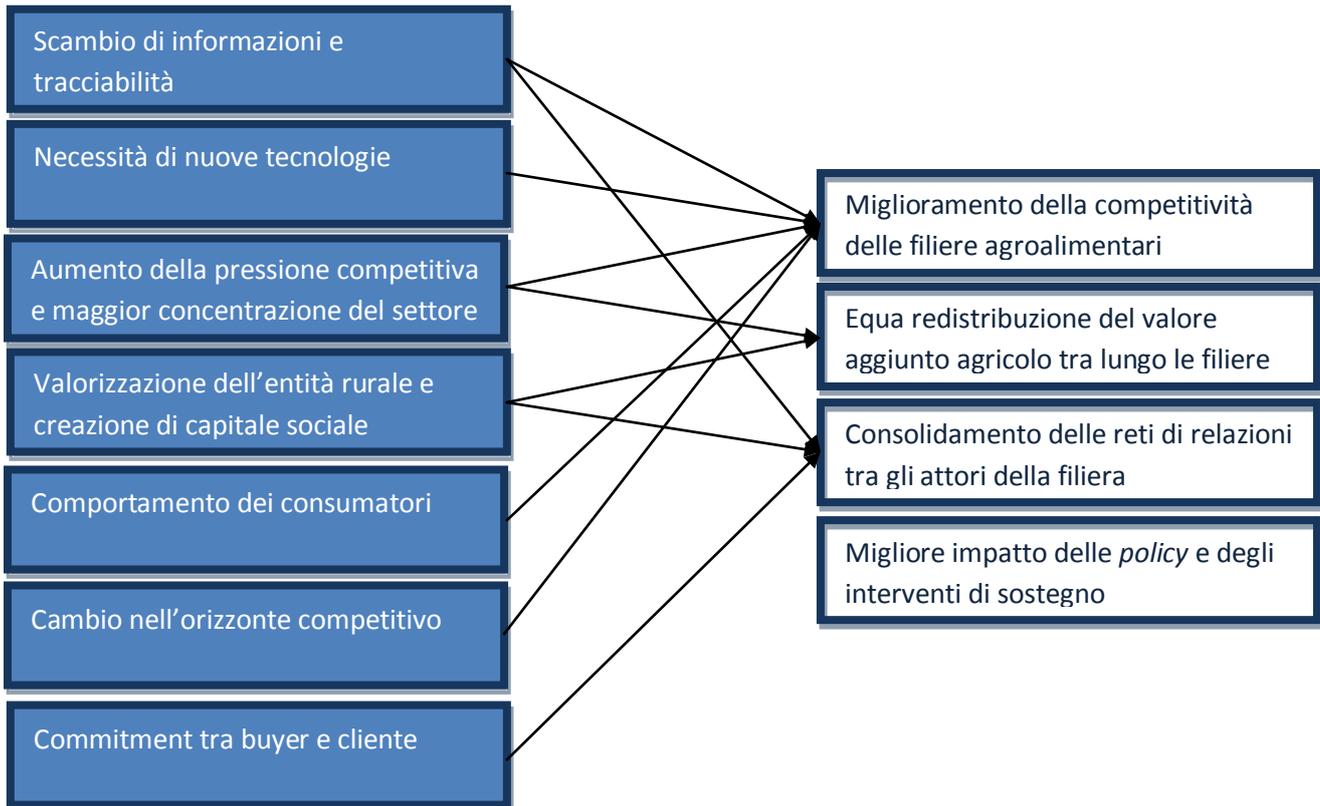
strumenti tecnologici permettono infatti una riduzione dei costi e un aumento dell'efficienza di filiera. Ecco perché i soggetti che hanno aderito ai Progetti Integrati di Filiera, hanno visto in essi uno strumento per contrastare l'aumento della pressione competitiva che caratterizza il settore. L'avvio di percorsi di collaborazione ed integrazioni sono quindi correttamente visti come la modalità di gestione della filiera che può far fare il salto di qualità alle imprese dell'agroalimentare, soprattutto quelle che operano nelle prime fasi della filiera, storicamente caratterizzate da un tipo di gestione familiare e poco orientata alle effettive necessità del mercato. Aggregare tra loro soggetti che operano in fasi diverse della filiera è quindi un'opportunità per individuare in maniera più precisa le esigenze di tutte le aziende e indirizzarle verso pratiche che portino a mettere in primo piano la ricerca di prodotti che soddisfino le richieste dei consumatori finali, fattore oggi più che mai importante per mantenere un elevato livello di competitività. Un altro fattore che le imprese hanno considerato è il fatto che oggi la competizione non è più tra singole imprese ma tra filiere; è allora fondamentale sviluppare e mantenere i rapporti con i propri fornitori/clienti in modo da condividere gli investimenti necessari per migliorare i prodotti e i processi produttivi. Di conseguenza la collaborazione diventa l'elemento fondamentale su cui puntare e, sotto questo punto di vista, i PIF sembrano essere uno strumento più che efficace sotto questo punto di vista. L'aumento della competitività è sicuramente anche un elemento per creare maggiore valore aggiunto lungo la filiera e quindi la possibilità di valorizzare maggiormente l'entità rurale che caratterizza un certo comparto e quindi di conseguenza una certa area geografica, visto che i partenariati sono composti da aziende che operano in un'area geografica abbastanza ridotta, al massimo la singola regione.

Una volta definiti i legami tra i driver che le imprese hanno definito come principali fattori per l'adesione ai Progetti Integrati di Filiera, è interessante notare come questi si relazionano con gli obiettivi che lo strumento si propone di raggiungere. Questo legame è importante per capire se le imprese hanno interpretato nella maniera corretta i PIF e se, viceversa, questi sono stati ideati e progettati seguendo le effettive esigenze e problematiche che caratterizzano il settore agroalimentari. Appare quindi necessario ricordare i principali obiettivi che si pongono i Progetti Integrati di Filiera che erano già stati presentati nel capitolo 4, ossia:

- Miglioramento della competitività delle filiere agroalimentari: i PIF possono garantire, attraverso una maggiore integrazione tra gli operatori economici coinvolti nelle filiere agroalimentari, migliori condizioni di mercato, un adeguato sviluppo del territorio e dell'occupazione, approcci organizzativi innovativi e una ristrutturazione della filiera attraverso una più efficiente organizzazione dell'offerta;
- Equa redistribuzione del valore aggiunto agricolo tra i diversi segmenti delle filiere: con l'implementazione dei PIF si punta ad instaurare nuovi rapporti di forza tra i vari anelli delle filiere, consentendo ai produttori agricoli di recuperare un maggiore potere di mercato. Non vanno inoltre trascurati i potenziali benefici per i consumatori in termini di riduzione del divario fra prezzi della produzione e prezzi al consumo;

- Creazione e consolidamento delle reti di relazioni tra gli attori della filiera: con i PIF si punta a creare nuove forme di governance delle filiere finalizzate alla realizzazione di alleanze strategiche tra gli operatori economici con il fine di migliorare la competitività e superare le principali criticità del settore (si pensi alla dimensione aziendale, alla concentrazione dell'offerta etc.);
- Migliore impatto delle *policy* e degli interventi di sostegno: i PIF consentono di realizzare una massa critica di investimenti che i singoli soggetti della filiera non sarebbero in grado di garantire da soli.

In figura 44 sono rappresentate le connessioni tra questi obiettivi e i driver principali del modello di ricerca:



**Figura 44 – Legame tra i principali driver e gli obiettivi dei Progetti Integrati di Filiera**

Il quarto obiettivo dei Progetti Integrati di Filiera esula dai temi trattati in questo lavoro di tesi mentre gli altri sono proprio quelli che dovrebbero essere perseguiti dalle imprese del settore agroalimentare per ottenere una corretta ed efficiente collaborazione ed integrazione lungo la filiera. La figura 44 mostra quindi un allineamento tra gli obiettivi che lo strumento si propone di risolvere e quelli che le imprese hanno assegnato ad esso. I PIF sono quindi stati percepiti dalle aziende innanzitutto come un valido strumento di collaborazione finalizzato ad aumentare la competitività delle filiere. Questo è possibile attraverso un consolidamento delle reti di relazioni tra gli attori della supply chain che porti alla diffusione di una cultura collaborativa fondata sulla fiducia reciproca. Il beneficio ottenibile, oltre ad un miglioramento del livello competitivo dei prodotti e delle aziende della filiera e quindi della profittabilità totale, è una più equa redistribuzione del valore aggiunto agricolo lungo la filiera. Si può quindi notare come questi obiettivi siano tra loro interconnessi come dimostra anche la scelta dei soggetti analizzati dai casi di studio dei driver

principali che li hanno spinti ad aderire a questo strumento; i singoli driver non guardano infatti ad un solo obiettivo ma permettono di coprire tutti e tre i principali legati alla sostenibilità e alla diffusione della collaborazione nella supply chain agroalimentare.

Analogamente a quanto fatto per i driver, verranno adesso proposte delle riflessioni di carattere generale sulle principali barriere che le imprese oggetto dei casi di studio hanno individuato come ostacoli alla formazione di una effettiva integrazione lungo la filiera dei comparti in cui operano. In questo caso le variabili presenti nel modello di ricerca che hanno avuto un impatto considerevole sono illustrate nella seguente tabella:

Barriere	Impatto (valore di sintesi)
<b>Rischio di instabilità</b>	2,75/3
<b>Resistenza al cambiamento</b>	2,75/3
<b>Mancanza di formazione</b>	2,75/3
<b>Azione poco incisiva da parte delle istituzioni</b>	2,5/3

**Tabella 39 – Principali barriere individuate nei casi di studio**

Rispetto ai driver si può notare che le barriere principali individuate dai soggetti capofila dei PIF siano un numero minore, segno che le problematiche relative ai processi di integrazione lungo la filiera non sono state poi così vincolanti. Le imprese sono quindi riuscite a gestire il passaggio di organizzazione lungo la filiera, promuovendo la pratica delle partnership tra gli attori delle diverse fasi della filiera.

Come si può notare queste barriere sono prevalentemente legate, a parte l'azione poco incisiva da parte delle istituzioni, alla gestione dei rapporti all'interno dei partenariati. Il rischio di instabilità infatti è legato alla difficoltà che può emergere di mantenere allineate le imprese su obiettivi comuni e sulla diffusione di pratiche condivise. Essendo i partenariati dei Progetti Integrati di Filiera fortemente condizionati dallo stato dei rapporti che si vengono a creare tra le imprese, è possibile che dei disallineamenti strategici e/o operativi possano portare ad una divergenza di interessi e alla comparsa di comportamenti opportunistici che minano il raggiungimento di una cultura pienamente collaborativa. Questo rischio è dettato anche dal fatto che molte imprese che hanno aderito all'iniziativa, soprattutto quelle di dimensioni più ridotte che operano nella fase della produzione agricola, sono state abituate storicamente ad operare in maniera abbastanza indipendente rispetto agli altri attori della filiera. Le dimensioni molto ridotte e la gestione prettamente familiare che le caratterizza hanno portato queste imprese a "chiudersi" su posizioni che non vedono la presenza di dialogo con le fasi più a valle. Questo si collega in maniera abbastanza chiara con un altro limite che questo genere di attori possiedono e che è rappresentato da una mancanza di formazione delle persone che conducono queste imprese. La mancanza di una visione maggiormente manageriale e più orientata a percepire i bisogni del mercato e dei consumatori finali, ha sicuramente reso più complesso il

percorso di integrazione. Non a caso in tutti i PIF studiati si sono resi necessari, soprattutto nelle fasi iniziali del progetto, dei corsi di formazione per allineare le imprese su aspetti di gestione d'impresa e della filiera. Di carattere più generale è invece la barriera della resistenza al cambiamento; l'inerzia che alcune imprese hanno presentato al momento della decisione di aderire ai Progetti Integrati di Filiera ha sicuramente reso meno efficace il processo di integrazione. Il fatto di modificare, seppure in maniera, parziale, le modalità di gestione del proprio business ha in alcuni casi bloccato imprese che storicamente hanno sempre operato in maniera abbastanza indipendente rispetto agli altri attori della filiera. Non a caso i soggetti capofila si sono impegnati fin dall'inizio ad effettuare operazioni di sensibilizzazione per far cogliere a tutti i propri partner i benefici e i vantaggi derivanti dall'avvio di un percorso collaborativo.

L'ultima barriera è meno connessa ad aspetti manageriali di gestione dei rapporti e dell'operatività lungo la filiera, ma è invece relativa alle modalità con cui le imprese coinvolte si sono relazionate con i soggetti pubblici che hanno seguito la procedura di adesione ai PIF. In questo caso il rapporto tra regioni e aziende non è stato facile: procedure eccessivamente dispendiose in termini di tempi e costi hanno rallentato l'applicazione e la partenza di diversi progetti. Inoltre, essendo prevista la partecipazione ad un bando, molte imprese si sono trovate a dover rinunciare a sviluppare ulteriori soluzioni collaborative in quanto non rispettavano dei parametri imposti. Bisogna però precisare che gli ostacoli principali sotto questo punto di vista sono stati riscontrati in Lombardia mentre in Veneto questo aspetto è apparso meno vincolante; questo aspetto permette di cogliere ancora meglio come anche l'interpretazione fornita dalle regioni allo strumento abbia contribuito ad impattare sull'efficacia dei Progetti Integrati di Filiera.

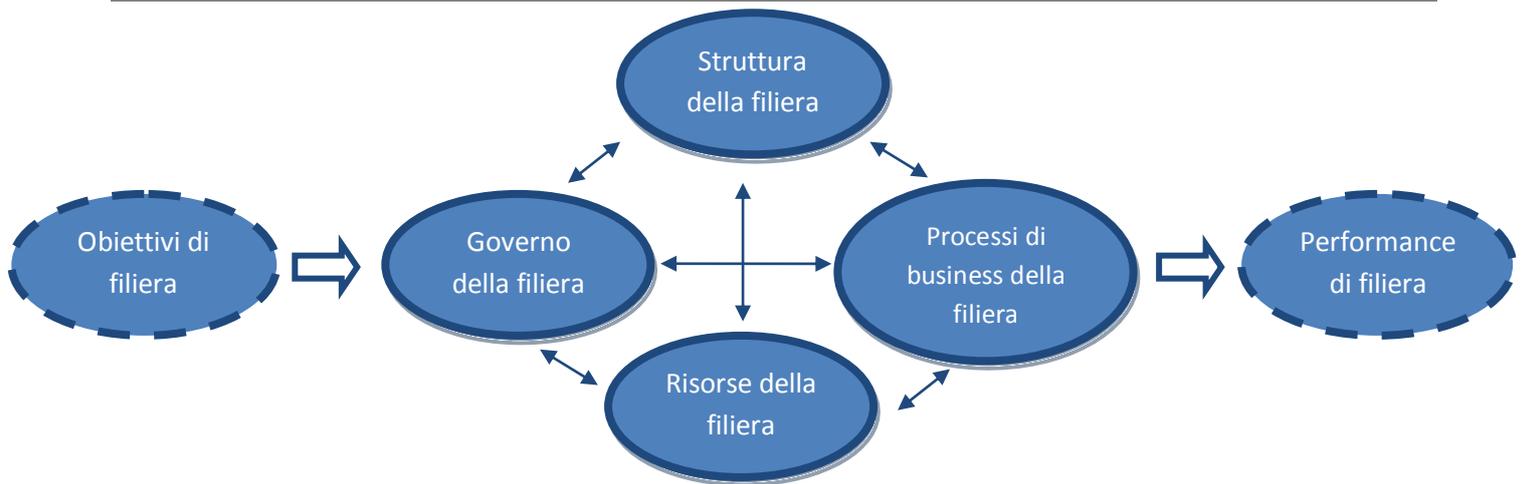
Analizzando quindi il legame tra queste barriere e gli obiettivi che i PIF si propongono di perseguire (quindi di conseguenza la relazione esistente tra driver e barriere), appare chiaro come i principali ostacoli siano relativi alla gestione dei rapporti all'interno dei partenariati. Una condizione necessaria per realizzare una collaborazione efficiente tra gli attori delle varie fasi della filiera agroalimentare, è quella di consolidare e migliorare le reti di attori presenti lungo le diverse fasi della filiera. La creazione del commitment, la valorizzazione dell'entità rurale di un certo territorio e la possibilità di migliorare lo scambio di informazioni sono quindi i principali driver che hanno risentito della presenza di queste barriere; meno rilevante è stato l'impatto di queste quattro barriere principali sugli altri obiettivi dei PIF, a parte il rapporto diretto tra il quarto obiettivo e l'ostacolo rappresentato dall'azione poco incisiva delle istituzioni. Queste considerazioni vengono riassunte tabella 40: in particolare vengono evidenziati i legami tra i driver e le barriere che i casi di studio hanno fatto emergere come più importanti e gli obiettivi generali dei Progetti Integrati di Filiera.

Obiettivi dei PIF	Principali driver	Principali barriere
<b>Miglioramento della competitività delle filiere agroalimentari</b>	Scambio di informazioni e tracciabilità	Resistenza al cambiamento
	Necessità di nuove tecnologie	
	Aumento della pressione competitiva e concentrazione del settore	
	Comportamento dei consumatori	
	Cambio dell'orizzonte competitivo	
<b>Equa redistribuzione del valore aggiunto agricolo tra lungo le filiere</b>	Aumento della pressione competitiva e concentrazione del settore	Resistenza al cambiamento
	Valorizzazione dell'entità rurale e creazione di capitale sociale	
<b>Consolidamento delle reti di relazioni tra gli attori della filiera</b>	Scambio di informazioni e tracciabilità	Rischio di instabilità
	Valorizzazione dell'entità rurale e creazione di valore sociale	Resistenza al cambiamento
	Commitment tra buyer e cliente	Mancanza di formazione
<b>Migliore impatto delle <i>policy</i> e degli interventi di sostegno</b>		Azione poco incisiva da parte delle istituzioni

**Tabella 40 – Legame tra obiettivi dei PIF, principali driver e barriere**

### 7.1.2 Identificazione degli elementi chiave

In questa sezione verranno individuate le conclusioni emerse dai casi di studio relativamente all'utilizzo da parte dei PIF degli elementi chiave individuati nel modello. La combinazione e il grado di utilizzo di queste leve ha permesso di organizzare i partenariati e gestire nella maniera migliore i rapporti tra le imprese e le pratiche operative del processo produttivo. In base agli obiettivi identificati dai capofila si è cercato di definire un modello di governance sostenibile che porti ad una maggiore collaborazione ed integrazione tra le imprese della filiera. L'obiettivo del paragrafo è proprio quello di trarre le indicazioni su quale modello di organizzazione del partenariato sia prevalso e quali strumenti e pratiche sono state messe in atto per allineare gli attori attorno ad obiettivi condivisi. Per proseguire nell'analisi è utile ricordare il modello teorico che sta alla base della costruzione del framework di ricerca per quanto riguarda gli elementi chiave del PIF (si veda la figura 45); esso sarà il punto di partenza per la formulazione delle conclusioni.



**Figura 45 – Modello teorico alla base del framework di ricerca (adattato da Van der Vorst, 2006)**

Dal paragrafo precedente si è potuto capire che il primo elemento considerato (gli obiettivi di filiera), sono sostanzialmente tre, ossia:

- Miglioramento della competitività delle filiere agroalimentari
- Equa redistribuzione del valore aggiunto agricolo tra i diversi segmenti delle filiere
- Creazione e consolidamento delle reti di relazioni tra gli attori della filiera

Partendo da questi obiettivi generali, i soggetti capofila e i loro partner hanno iniziato a selezionare quali elementi chiave sfruttare maggiormente e come connetterli tra di loro.

Partendo dalla struttura dei PIF, è emerso in maniera abbastanza omogenea come questa sia stata definita in maniera molto simile tra i partenariati studiati nei casi; indipendentemente dal numero di attori coinvolti è emerso come i soggetti capofila abbiano scelto come partner prevalentemente dei fornitori con cui operavano da tempo e con cui si era sviluppato un rapporto ormai consolidato. Questa considerazione è in linea con uno degli obiettivi che i PIF si propongono, ossia il consolidamento delle reti di attori presenti lungo le filiere. I soggetti capofila hanno infatti ritenuto che la creazione di una cultura collaborativa tra le imprese della filiera sia sostenibile solo in presenza di rapporti cliente-fornitore già operativi e consolidati nel tempo. Questa caratteristica ha permesso di lavorare più facilmente sulla generazione di commitment tra gli attori e sulla diffusione di un maggiore scambio informativo tra le imprese. Essendo poi le aziende del PIF spesso concentrate in una certa area geografica, questo ha favorito la valorizzazione dell'entità rurale di un determinato territorio. Altro elemento di contatto tra la definizione della struttura del PIF e i driver principali è il fatto che il cambio dell'orizzonte competitivo ha creato una competizione tra filiere e quindi, intraprendere un processo di partnership con attori di cui si ha una conoscenza limitata, sicuramente non aiuta. Connesso a questo ed alla volontà di promuovere una più equa distribuzione di valore aggiunto agricolo lungo le fasi della filiera, i soggetti capofila hanno cercato di rappresentare all'interno del partenariato tutti gli interessi delle diverse fasi della filiera; ciò ha comportato il coinvolgimento di attori della produzione agricola e della fase successiva, la trasformazione alimentare. Visto che molte imprese

non vendono i loro prodotti ai consumatori finali, la decisione di non coinvolgere imprese della distribuzione appare logica. Infine, l'ultimo elemento da sottolineare relativamente alla struttura dei PIF è che i soggetti capofila hanno deciso di mantenere un ruolo alla pari con gli altri partner in modo da favorire lo sviluppo di una cultura collaborativa, fondata su decisioni prese in maniera congiunta e su un allineamento degli obiettivi ma anche dei rischi e dei ricavi. Ovviamente, nella maggior parte dei casi, questi soggetti hanno mantenuto un ruolo di coordinamento e di supporto nei confronti delle altre imprese del PIF.

La gestione dei processi è stato invece l'elemento che ha visto emergere le maggiori differenze tra i partenariati oggetto dei casi di studio. Le pratiche e gli strumenti messi in campo non sono sempre stati gli stessi, con alcuni soggetti che hanno puntato su una modalità di gestione del ciclo produttivo maggiormente legato alle necessità. Nonostante tutti i PIF analizzati prevedano un processo di sincronizzazione logistica in cui viene effettuata la previsione della domanda in base alle serie storiche, solo alcuni applicano poi procedure e piani di ritiro strutturati per quanto riguarda l'approvvigionamento delle materie prime. In altri casi viene definita una tempistica standard e il quantitativo da approvvigionare senza pianificare maggiormente nel dettaglio la fase di fornitura. Un elemento invece comune a tutti i PIF è stata la presenza di pratiche ed azioni volte all'allineamento dei processi all'interno del partenariato; in particolare si è deciso di sfruttare le pratiche già esistenti, consolidarle in modo da individuare quali effettivamente siano più performanti e diffonderle tra tutti gli attori coinvolti. L'obiettivo di questa modalità di gestione è quello di rendere il ciclo produttivo più efficiente, in modo da aumentare la competitività della filiera. La ricerca di performance superiori è infatti stato definito dai soggetti capofila, come un elemento fondamentale per quanto riguarda la gestione dei processi all'interno del PIF. Uno dei vantaggi più evidenti del miglioramento delle pratiche produttive è la generazione di un prodotto di qualità superiore, e quindi con un contenuto superiore di valore aggiunto che può essere meglio re-distribuito tra le diverse aziende e fasi della filiera. In alcuni casi questo allineamento ha portato alla diffusione all'interno del PIF di un'organizzazione per processi, con le imprese che non operano più solamente all'interno dei loro "confini" aziendali ma che si interfacciano continuamente con i propri partner anche grazie a modalità di lavoro congiunte (tavoli tecnici e gruppi di lavoro ad esempio). Un altro elemento relativo alla gestione dei processi fondamentale per garantire l'aumento della competitività e della profittabilità del comparto è lo scambio informativo e la comunicazione tra le imprese. Esso è da sempre considerato un elemento indispensabile per diffondere una cultura collaborativa lungo la supply chain e in letteratura sono presenti molti lavori che studiano questo elemento (si veda a tal riguardo il capitolo 3). Anche le imprese aderenti ai Progetti Integrati di Filiera, come si è visto in precedenza, hanno individuato lo scambio di informazione come un driver che le ha spinte ad avviare questo percorso di integrazione. Le modalità pratiche con cui viene gestito questo aspetto però sono molto disomogenee tra i PIF analizzati; seppur secondo tutti i soggetti capofila intervistati, la comunicazione sia un elemento chiave fondamentale, non vi è stata la

diffusione di strumenti e pratiche comuni. Si può infatti passare dal partenariato in cui lo strumento più utilizzato è il telefono, a quello in cui sono presenti strumenti gestionali o programmi web-based per lo scambio e le informazioni delle informazioni tra i partner. Per concludere ciò che emerge è che a livello di processi, il PIF non ha portato a sostanziali cambiamenti nella gestione del ciclo produttivo; le aziende hanno mantenuto in atto le pratiche pre-esistenti, migliorando l'aspetto relativo all'allineamento degli attori coinvolti, consolidando le pratiche che garantivano performance soddisfacenti e cercando, se possibile di incrementarle. Altro elemento comune riscontrato per raggiungere gli obiettivi proposti da PIF, è l'importanza riservata alla comunicazione, come già visto in fase di analisi dei driver. Le pratiche operative rimangono però abbastanza disomogenee tra i PIF.

Terza categoria di elementi chiave del modello è la gestione e il governo dei Progetti Integrati di Filiera, la cosiddetta governance. Lo sfruttamento di queste leve è legato alla volontà delle imprese di realizzare l'obiettivo di consolidamento delle reti di relazioni tra gli attori delle differenti fasi della filiera. Appare quindi evidente che la maggior parte delle barriere emerse in precedenza siano andate ad impattare proprio su questi elementi chiave. In particolare il rischio di instabilità e la resistenza al cambiamento sono stati ostacoli effettivi alla diffusione del commitment tra gli attori. Proprio per questo le aziende hanno gestito questa leva attraverso la diffusione di norme e pratiche condivise e accettate da tutti in modo da allineare tutti gli attori del PIF attorno a dei valori che devono guidare ogni aspetto del PIF. La presenza di azioni di sensibilizzazione da parte della capofila, dimostra come il tema della diffusione del commitment abbia rappresentato una leva importante, su cui le imprese hanno agito molto, soprattutto nelle fasi iniziali del progetto. L'elemento fondamentale per quanto riguarda la governance è però la diffusione all'interno del partenariato di un clima di fiducia reciproca e quindi di una cultura collaborativa: le aziende capofila infatti hanno privilegiato una logica di gestione *bottom-up*, con una condivisione delle problematiche tra gli attori del PIF e la presenza di momenti di pianificazione strategica in cui sono coinvolti tutti i partner. E' ovvio che questo modello di governance è strettamente connesso ai driver principali che le imprese hanno selezionato come principali per aderire ai PIF: lo scambio informativo, la generazione di commitment tra buyer e cliente e la valorizzazione dell'entità rurale appaiono infatti fattori che possono essere gestiti solo attraverso una forte fiducia reciproca tra gli attori del partenariato. Un ultimo aspetto che riguarda il governo dei PIF è quello relativo alle modalità con cui le imprese del partenariato si confrontano con il mercato finale e quindi con il consumatore finale; visto che molte imprese non operano con le ultime fasi della filiera, questo aspetto non è stato molto sviluppato; si è cercato comunque di sviluppare una visione maggiormente *market-oriented*, attenta quindi a soddisfare le esigenze e i bisogni dei consumatori finali ma nel complesso questa non è risultata essere la leva maggiormente utilizzata.

Ultima categoria di elementi chiave sono quelli relativi allo sfruttamento ed alla gestione delle risorse all'interno del PIF. Da questo punto di vista lo strumento si è concentrato sul consolidamento e sul

miglioramento dei rapporti tra i partner presenti nei Progetti Integrati di Filiera: la presenza di attori che tra loro “si conoscono”, con rapporti già consolidati da anni di collaborazione come clienti e/o fornitori ha sicuramente agevolato l’integrazione e la collaborazione permettendo alle risorse coinvolte di sviluppare percorsi di crescita collettiva. La diffusione delle conoscenze, la gestione condivisa delle problematiche e le azioni di supporto effettuate dai soggetti capofila, sono tutti elementi che hanno favorito la crescita del partenariato, permettendo di implementare modalità di gestione della filiera più efficienti. Anche la variabile tecnologica ha avuto un impatto notevole: come evidenziato in precedenza questa è stato uno dei driver più comuni che hanno spinto le imprese del settore agroalimentare ad aderire ai Progetti Integrati di Filiera. I finanziamenti ricevuti dalla partecipazione all’iniziativa oltre che al clima più collaborativo, hanno permesso di sviluppare ed implementare nuove tecnologie produttive e nuovi strumenti di scambio informativo che hanno sicuramente migliorato la competitività della filiera e consolidato, all’interno delle reti di aziende della supply chain, i rapporti e le pratiche operative.

In conclusione, quindi, il presente lavoro di tesi, in particolare lo studio dei casi, hanno permesso di declinare il modello rappresentato in figura 45, permettendo di trarre utili indicazioni sull’impatto dei Progetti Integrati di Filiera sulla collaborazione e l’integrazione tra le imprese del settore agroalimentare. Il modello proposto da Van der Vorst (2006) può quindi essere riprodotto nel seguente modo:

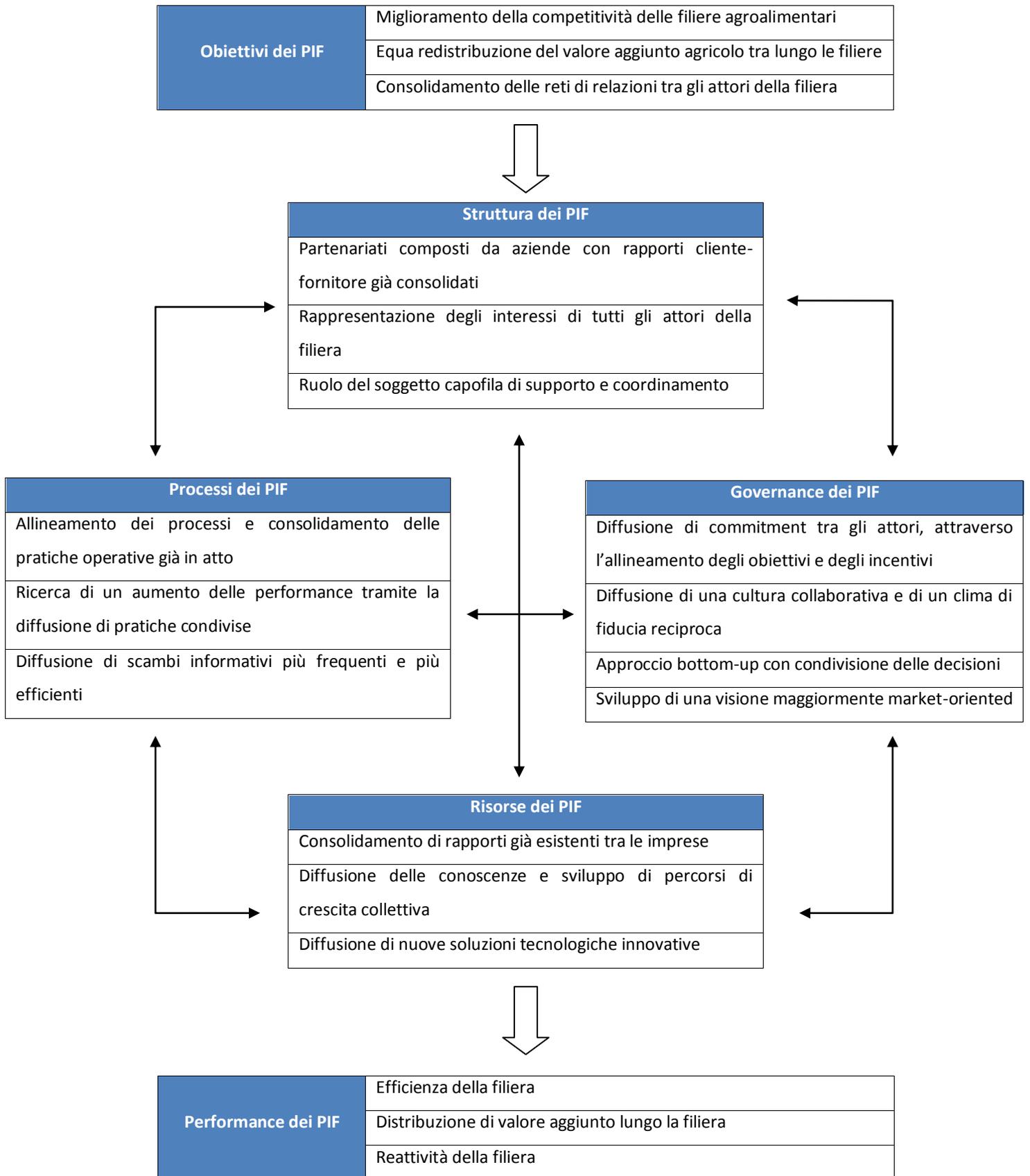


Figura 46 – Legame tra obiettivi, elementi chiave e performance dei PIF

### 7.1.3 Identificazione delle performance

L'ultimo elemento che è stato considerato nel lavoro di tesi consiste nel individuare come lo strumento dei Progetti Integrati di Filiera abbiano impattato a livello di performance sulla filiera agroalimentare. Questa analisi è necessaria per capire se effettivamente i PIF si possono configurare come un mezzo efficiente per favorire la collaborazione e l'integrazione tra le varie fasi della filiera, contribuendo al processo di aumento della competitività del settore e di redistribuzione più equa del valore aggiunto agricolo. Il vantaggio meno evidente emerso dai casi di studio è relativo all'allineamento delle pratiche e delle strategie dei partenariati alle aspettative ed alle richieste dei consumatori finali. Con ciò non si vuole affermare che la diffusione di una visione maggiormente manageriale ed orientata al mercato non sia stato un obiettivo dei PIF ma semplicemente che non è stato il principale. Le motivazioni sono legate al fatto che molti attori non hanno rapporti con la Grande Distribuzione e con i clienti finali della filiera e quindi si è puntato sull'incremento delle altre due performance per migliorare i rapporti contrattuali con la GDO e gli intermediari della filiera. Si è quindi lavorato sulla razionalizzazione dei costi e sulla ricerca di una maggiore visibilità da parte dei fornitori della produzione agricola all'interno della filiera. La conseguenza è la produzione di alimenti di maggiore qualità, ottenuti in maniera sostenibile e con il contributo di tutti gli attori della filiera. L'utilizzo e la combinazione degli elementi chiave dei PIF è stato proprio finalizzato al raggiungimento di questo livello di performance che, secondo i soggetti studiati nei casi, è sicuramente superiore rispetto al passato (questo giudizio è stato prevalentemente qualitativo ma non per questo meno rilevante).

### 7.1.4 Conclusioni

Unendo tutte considerazioni fatte in questo paragrafo si può quindi affermare che i Progetti Integrati di Filiera sono effettivamente un valido strumento per diffondere una cultura maggiormente collaborativa fondata sulla fiducia reciproca. Il processo di integrazione ha preso in considerazione gli interessi di tutte le fasi della filiera, escludendo la parte della distribuzione con cui risulta ancora difficile operare in maniera integrata. Gli obiettivi dei PIF sono stati interpretati dalle aziende che vi hanno aderito e sono stati declinati in obiettivi comuni da condividere con tutti le aziende partner. Nella pratica queste partnership hanno visto il consolidamento dei rapporti tra i soggetti capofila e i propri fornitori attraverso azioni di diffusioni di valori e norme condivise. Il modello di governance utilizzati ha visto la presenza di un rapporto alla pari tra i soggetti partner con i soggetti capofila che hanno avuto prevalentemente un ruolo di coordinamento e supporto. Si è quindi lavorato molto sull'allineamento degli incentivi, dei rischi e dei ricavi e sulla pianificazione delle pratiche migliori da diffondere. Dal punto di vista dei processi, questi non stati cambiati rispetto alle modalità passate ma sono state implementate le pratiche più efficienti e replicate in maniera più strutturata prevedendo anche lo sviluppo e l'implementazione di nuove tecnologie di produzione. Un altro aspetto che è stato rivisto e migliorato è lo scambio informativo tra le imprese del partenariato: grazie anche a nuovi strumenti informatici si sono migliorati i rapporti tra le società, le modalità e la qualità delle

informazioni scambiate. Fondamentale in tal senso è stata la presenza di rapporti già consolidati tra i partner, fattore che ha sicuramente facilitato la collaborazione. I risultati più evidenti sono un miglioramento nell'efficienza della filiera e una migliore distribuzione del valore aggiunto lungo la filiera in base alle richieste dei singoli attori. L'impatto sulla reattività della filiera alle aspettative dei consumatori finali non è stato invece elevato anche se i PIF hanno sicuramente permesso di diffondere lungo la filiera una modalità di gestione del business maggiormente manageriale e più orientata. Questa evoluzione ha permesso il miglioramento della qualità del prodotto e delle relazioni con la distribuzione alimentare, fattore che sicuramente può portare ad una maggiore visibilità delle imprese, soprattutto quelle delle prime fasi della filiera.

## 7.2 LIMITAZIONI E FUTURI SVILUPPI

Il presente lavoro di ricerca ha il merito di aver contribuito a colmare, in qualche misura, un gap esistente nella letteratura manageriale, avendo fornito un quadro di riferimento ampio ed esaustivo dell'impatto dei Progetti Integrati di Filiera nel settore agroalimentare. Prescindendo da definizioni parziali o imprecise, il framework proposto ha rappresentato uno strumento utile ad indagare il fenomeno in contesti aziendali e di filiera diversificati. Esso, oltre a contribuire alla ricerca scientifica, può fornire un utile supporto per decisioni manageriali, permettendo di valutare l'applicabilità di modelli di governance della Supply Chain e i benefici derivanti dalla loro adozione.

Il lavoro di tesi presenta però alcune limitazioni, che possono servire da spunto per sviluppi futuri, in particolare:

- le conclusioni tratte dalla ricerca empirica sono sicuramente influenzate dalla ristrettezza del campione analizzato, sia per quanto riguarda la tipologia di imprese che la numerosità di casi esaminati;
- rispetto al modello proposto, è stato possibile solamente procedere ad una prima validazione della tassonomia di driver, leve e prestazioni: è stato stabilito una sorta di ranking all'interno delle categorie driver e leve e sono state suggerite alcune relazioni tra questi due gruppi di variabili; tuttavia, non sono stati esaminati, se non a livello qualitativo, i legami tra leve e aree prestazionali.

Una prima estensione della ricerca consisterebbe quindi nella generalizzazione del modello proposto ad un maggiore numero di casi, appartenenti a diverse *sotto-industry* dell'agroalimentare e a diverse regioni italiane, in modo da valutare le differenze sia a livello di pianificazione che di esecuzione dei Progetti Integrati di Filiera. Ogni comparto del settore agroalimentare ha delle proprie peculiarità e quindi può risultare interessante valutare come lo strumento dei PIF sia tarato in base a queste esigenze. In particolare si potrebbe effettuare un confronto tra le aziende che hanno aderito ai Progetti Integrati di Filiera nelle

regioni del Nord Italia e quelle del Sud in quanto, anche a livello dimensionale, le due aree presentano notevoli differenze. Potrebbe, inoltre, risultare interessante analizzare driver, leve e prestazioni, dal punto di vista di altre aziende a livelli diversi della stessa filiera, ossia andando ad effettuare dei casi di studio sulle aziende partner dei soggetti capofila, in particolare i loro fornitori che operano nelle fasi più a monte della filiera.

In secondo luogo, studi futuri potrebbero essere indirizzati ad approfondire il legame tra leve e performance, definendo una serie di determinanti e delle opportune metriche di misurazione, al fine di validare tali relazioni. In questo lavoro, ci si è infatti limitati a raccogliere le valutazioni personali dei soggetti intervistati: un passo ulteriore consisterebbe nel quantificare l'impatto che le variabili del framework di ricerca possono avere su determinate prestazioni, utilizzando un campione ampio di modo da rendere i risultati generalizzabili. Ciò rappresenterebbe un importante ausilio per il management, in quanto consentirebbe di agire in maniera più consapevole sulle diverse leve, coordinando gli sforzi a livello di Supply Chain, per ottimizzare le performance della filiera.

Si può quindi prospettare l'idea di realizzare una survey al fine di indagare il fenomeno con maggiore dettaglio ed oggettività, coinvolgendo un numero più ampio di aziende, sempre concentrate nel settore del food, ma diversificate dal punto di vista della *sotto-industry* di appartenenza, della dimensione, dell'organizzazione della filiera, dei mercati di riferimento. In tal modo si potrebbe migliorare la validità esterna del modello e rafforzarne la validità interna.

# Allegato I: TRACCIA D'INTERVISTA

## **Breve descrizione dell'azienda e del progetto concordato**

- Breve storia dell'azienda, prodotti, aree di business e mercati di riferimento, dati numerici sull'azienda (dipendenti, fatturato, numero di filiali, stabilimenti produttivi etc.), mission e strategia aziendale
- Anno di costituzione e aziende partecipanti, misure del PSR adottate, descrizione sintetica

## **Analisi dei driver (ossia dei fattori che hanno spinto la capofila ad aderire al progetto concordato) specifici della filiera agroalimentare**

Tra le variabili indicate, quali sono quelle che hanno avuto maggior peso nella decisione di partecipare ai progetti concordati e/o che hanno un maggior peso nella decisione. Viceversa quali sono quelle che invece hanno avuto un peso meno rilevante e perché:

- *Aumento della pressione competitiva e maggior concentrazione del settore*

Le reti e le filiere agro-alimentari, che tendevano una volta ad essere caratterizzate da autonomia e indipendenza degli attori, si sono rapidamente mosse verso sistemi interconnessi globalmente con un'ampia varietà di relazioni complesse. La ricerca di collaborazioni, sia orizzontali che verticali, è un fattore necessario.

- *Criticità nell'accesso al mercato*

Difficoltà nell'accesso di risorse cruciali come materie prime, capitale e risorse specializzate. PIF come strumento per ridurre la mancanza di potere contrattuale delle piccole-medie imprese.

- *Maggiore variabilità dei prezzi*

Carenza a livello previsionale e organizzativo. La soluzione che i PIF offrono è la possibilità di ridurre la variabilità legata alle prassi operative attraverso una migliore pianificazione lungo la filiera.

- *Valorizzazione dell'entità rurale e generazione di capital sociale*

Si fonda sulla valorizzazione del territorio e delle risorse impegnate lungo la filiera agroalimentare.

- *Comportamento dei consumatori*

I consumatori sono oggi più consapevoli ed informati, più attenti alla qualità e alla sicurezza dei prodotti che acquistano e più esigenti in merito ad istanze ambientali e sociali. In questo contesto è necessario un

allineamento degli obiettivi e delle pratiche operative tra gli attori della filiera per permettere anche alle imprese a valle di capire e comprendere i bisogni dei consumatori finali.

- *Normativa e ruolo delle istituzioni*

Reindirizzare l'agricoltura verso una produzione più orientata alle richieste del mercato, sia in termini di volumi che di qualità, stimolando la sostenibilità ambientale e incentivando lo sviluppo rurale. Fattore di adesione indotta per i finanziamenti.

- *Incertezza legata al matching tra domanda e offerta*

Incertezza è ancora più enfatizzata dalla mancanza di una pianificazione integrata lungo tutta la supply chain, determinata da uno scarso coordinamento tra le fasi della filiera stessa. Questa debolezza può sicuramente essere ridotta dall'implementazione dei PIF.

- *Incertezza derivante dalla frammentazione della filiera*

Presenza di imprese di dimensioni molto ridotte. si aggiunge la dimensione prettamente familiare delle imprese e la loro volontà di operare in maniera indipendente, ecco che la gestione e la governance della filiera risulta difficoltosa.

- *Distribuzione del potere contrattuale tra gli attori*

Disuguaglianza in termini di appropriazione del valore tra gli attori delle fasi più a valle della filiera e quelle più a monte. Fattore di adesione indotta per le spinte del leader di filiera.

- *Scambio di informazioni e tracciabilità*

Necessità di un maggiore scambio di informazioni. La creazione di partnership, come previsto nei PIF, rende l'obbligo di comunicazione ancora più impellente.

### **Analisi dei driver (ossia dei fattori che hanno spinto la capofila ad aderire al progetto concordato) più generali in un'ottica di gestione della filiera (Supply Chain Management)**

Tra le variabili indicate, quali sono quelle che hanno avuto maggior peso nella decisione di partecipare ai progetti concordati e/o che hanno un maggior peso nella decisione. Viceversa quali sono quelle che invece hanno avuto un peso meno rilevante e perché:

- *Gestione delle scorte lungo la filiera*

Miglioramento delle performance lungo la filiera può essere ottenuto mediante la redistribuzione delle scorte e dei costi. A questo driver si legano tutte le considerazioni relative alla sincronizzazione delle previsioni di vendita e delle operazioni di planning. Necessità di una pianificazione maggiormente integrata.

- *Incentivi e obiettivi disallineati*

Manca di una visione d'insieme, con i vari attori che percepiscono obiettivi differenti. Ecco allora che i PIF possono risultare uno strumento in grado di definire un maggior allineamento degli incentivi.

- *Condivisione del rischio*

In un'ottica di collaborazione le parti che agiscono insieme sfruttano dei meccanismi di condivisione del rischio e dei relativi premi.

- *Cambio nell'orizzonte competitivo (dal focus sull'azienda a quello sulla supply chain)*

Il successo di una singola impresa non dipende più solo da se stessa ma dalle relazioni che essa sviluppa all'interno della supply chain. I PIF quindi rappresentano un utile strumento sotto questo punto di vista in quanto spostano l'attenzione dalla singola impresa all'intera filiera.

- *Necessità di nuove tecnologie*

Nuove opportunità di collaborazione tra le imprese in quanto facilitano lo svolgimento di molti processi e il flusso informativo collegato.

- *Commitment tra buyer e client*

La possibilità di instaurare relazioni durature con i propri clienti e/o fornitori è quindi una leva importante che può giustificare l'adozione dei PIF da parte di un'azienda. Lo scopo può essere quello di rinforzare i meccanismi di fidelizzazione nei confronti dei fornitori in modo da garantirsi una maggiore collaborazione. Per i fornitori, soprattutto quelli con minore potere contrattuale, invece l'adozione dei PIF può portare a ridurre la loro dipendenza nei confronti dei propri clienti. Possibilità di pianificare la pre-produzione distribuire meglio il valore aggiunto.

### **Analisi delle barriere (ossia dei fattori che possono formare un ostacolo all'adesione ai progetti concordati) specifici della filiera agroalimentare**

Tra le variabili indicate, quali sono quelle che hanno un maggior peso nella decisione. Viceversa quali sono quelle che invece hanno avuto un peso meno rilevante e perché:

- *Eterogeneità e complessità del settore*

Complessità: deriva dal forte processo di integrazione fra le diverse componenti del sistema. Eterogeneità: deriva dalle profonde differenziazioni strutturali e territoriali. Questi 2 aspetti rendono difficile l'aumento della competitività a livello di settore in quanto non creano i presupposti ideali per una collaborazione efficace tra imprese.

- *Caratteristiche del prodotto*

Questa relazione diretta tra caratteristiche dei prodotti e volatilità dei prezzi è vista quindi come un ostacolo per la formazione dei PIF in quanto, all'interno della partnership, il livello di dipendenza dai fornitori sarebbe molto elevato e quindi il rischio di mancata fornitura potrebbe portare ad effetti vistosi sui prezzi riducendo la formazione della fiducia tra gli attori.

- *Lunghezza della filiera*

Una prima conseguenza è l'aumento del prezzo al pubblico di circa il 200% rispetto a quello della produzione; inoltre un'altra conseguenza, più rilevante per quanto riguarda i PIF, è che con una filiera così lunga risulta difficile riuscire a formare una partnership che comprenda tutti gli interessi in gioco.

- *Asimmetrie di potere e dipendenza degli attori più deboli*

Le imprese con elevato potere contrattuale possono preferire di agire sul mercato in maniera indipendente ottenendo profitti positivi in quanto possono sfruttare la dipendenza nei loro confronti da parte degli attori

più deboli. Formare con quest'ultimi una partnership potrebbe essere visto quindi come una sorta di autolimitazione.

- *Rischio di instabilità*

L'aggregazione può infatti non assumere caratteri di stabilità nel tempo, in quanto si basa sulla fiducia e sulla costruzione del consenso da parte dei singoli imprenditori, che possono venire meno in un arco temporale di medio o lungo periodo.

- *Azione poco incisiva delle istituzioni a cui aggiunge una procedura di selezione troppo onerosa in termini di tempi e costi*
- *Incremento della complessità operativa*

La creazione di partnership richiede anche degli sforzi organizzativi di integrazione tra gli attori. Ad esempio se un'azienda opera in più supply chain possono essere richieste delle duplicazioni; l'elemento più complesso tuttavia resta l'integrazione a livello tecnologico e informativo.

### **Analisi delle barriere (ossia dei fattori che possono formare un ostacolo all'adesione ai progetti concordati) più generali in un'ottica di gestione della filiera (Supply Chain Management)**

Tra le variabili indicate, quali sono quelle che hanno un maggior peso nella decisione. Viceversa quali sono quelle che invece hanno avuto un peso meno rilevante e perché:

- *Disallineamento tra le filosofie strategiche ed operative*

E' necessario un processo di cambiamento che porti ad allineare le strategie e i modi di operare; questo aspetto non è sempre immediato anzi, spesso le diversità tra le aziende sono marcate e la collaborazione risulta difficile.

- *Incapacità o non volontà di condividere le informazioni*

Spesso la mancanza di fiducia nella relazione porta un'impresa a non condividere appieno le informazioni con i partner. Questo ovviamente crea delle distorsioni e delle asimmetrie informative che danneggiano la collaborazione stessa.

- *Non volontà di condividere rischi e ricavi*
- *Sistema organizzativo e processi poco flessibili*

Si può verificare quando i processi e i modelli organizzativi delle imprese mal si adattano al cambiamento richiesto dal lavorare come partenariati. Spesso infatti il fallimento di una collaborazione deriva dall'incapacità dell'impresa di "sincronizzarsi" con la partner e mantenere una rigidità organizzativa che nuoce alla collaborazione stessa.

- *Resistenza al cambiamento*

La creazione di una partnership così come prevista nei PIF richiede da parte dei singoli attori della filiera un netto cambiamento nei comportamenti e nelle prassi operative oltre che la necessità di interfacciarsi in maniera diversa con i propri clienti e/o fornitori. In imprese come quelle dell'agroalimentare dove la

proprietà è principalmente familiare e l'imprenditore è il capofamiglia può esserci un'inerzia nell'affrontare questo tipo di cambiamento.

- *Manca di formazione*

Senza un'adeguata formazione, di stampo maggiormente manageriale, è difficile per alcuni attori calarsi in una realtà in cui la filiera e la sua profittabilità sono gli obiettivi fondamentali.

### **Analisi degli elementi chiave, ossia delle leve, che le aziende attuano per fare dei progetti concordati uno strumento di collaborazione lungo la filiera agroalimentare**

*Guardando agli elementi chiave che i PIF dovrebbero avere per essere uno strumento che favorisca la collaborazione e l'integrazione tra imprese, un aspetto importante è quello relativo alla struttura che il Progetto Integrato di Filiera assume. In particolare come le caratteristiche dei partenariati e dei loro attori impattano sull'effettivo utilizzo dei PIF come opportunità per una maggiore collaborazione?*

- Quanti e quali sono gli attori che hanno aderito al PIF? Quali sono, tra questi, quelli che svolgono i principali ruoli chiave e in cosa consistono?
- La partnership creatasi a seguito dell'attuazione dei PIF che estensione geografica ha? E' rappresentativa dell'intera realtà regionale oppure è focalizzata solo su una zona speciale?
- All'interno della partnership sono presenti attori che rappresentano la totalità degli interessi della filiera? Quali sono le fasi della filiera coinvolte nel PIF e in che misura?
- Che ruolo ha la società capofila del partenariato? Quali sono i suoi compiti? Che livello di coordinamento fornisce e su quali aspetti? Prevale un modello a regia locale o regionale?
- Quali sono le caratteristiche distintive del partenariato a livello operativo? Quali sono le sue modalità di gestione? Come avvengono le relazioni tra i componenti? Vi sono dei particolari requisiti o vincoli?

*Guardando ai processi aziendali come elemento descrittivo delle partnership previste all'interno dei PIF quali sono gli aspetti, sia strategici che operativi, che favoriscono la collaborazione e l'integrazione tra le aziende e i diversi processi di filiera?*

- Sono stati effettuati processi che hanno portato all'interno della partnership ad una maggiore sincronizzazione logistica? Vengono utilizzati particolari strumenti? Come è organizzata la gestione delle scorte? Quali strumenti sono impiegati?
- Come è stato realizzato l'allineamento dei processi aziendali al momento dell'adesione ai PIF? E' stata fatta un'analisi dei processi di filiera e ci si è uniformati a questi? Vi sono attività condivise e di sviluppo congiunto?
- Si è sviluppata all'interno della partnership un'organizzazione per processi? Sono previste attività cross-funzionali? Come è stata organizzata la gestione delle attività all'interno della partnership?

- Come è organizzato lo scambio informativo tra le aziende del partenariato? Esistono strumenti ad hoc oppure sistemi web-based? Con quale frequenza avviene lo scambio di informazioni? Quali sono le principali informazioni scambiate?
- Vengono utilizzati sistemi di misura delle performance? E' stato implementato ad esempio un cruscotto KPI? L'adozione delle metriche è stata condivisa ed è rappresentativa di tutti gli attori aderenti al PIF? Quali sono le principali misure di performance?

*Il terzo elemento chiave per garantire una collaborazione efficace ed efficiente è la presenza di una governance di filiera incentrata sulla mutualità e sulla condivisione. Come l'adesione ai PIF, e la successiva integrazione in partnership, ha impattato su questa governance e quali sono gli aspetti principali che devono essere promossi per ottenere un'effettiva collaborazione?*

- Quali operazioni sono state effettuate per generare e diffondere il *commitment* in tutti gli attori che hanno aderito alla partnership? Come è stato gestito il tema della fiducia? Che ruolo ha avuto la capofila in questo processo?
- Esistono degli strumenti di allineamento degli incentivi (ad esempio degli schemi di incentivi)? Sono presenti dei meccanismi di *risk sharing*? Come vengono divisi i ricavi all'interno del partenariato? Che ruolo ha avuto la capofila nella diffusione del concetto di mutualità?
- Si è venuta a creare all'interno del PIF, e quindi della partnership, un clima di fiducia reciproca? Quali strumenti sono stati utilizzati? I rapporti tra gli attori si caratterizzano effettivamente per la presenza di una cultura collaborativa?
- Come viene esercitata la leadership all'interno della partnership? Spetta alla società capofila oppure ci sono altre imprese? Che cosa comporta essere leader del partenariato nel caso dei PIF? Quali attività sono richieste? Prevale viceversa una logica *bottom-up*?
- Le decisioni a livello di pianificazione vengono prese in maniera congiunta oppure ogni impresa risulta indipendente? Quali pratiche vengono utilizzate? Quale è il processo che richiede maggiormente la presenza di tutti gli attori nella decisione?
- L'adesione ai PIF ha portato all'interno delle aziende una maggiore consapevolezza dei bisogni e delle aspettative del cliente finale? Vengono effettuate delle attività specifiche per indagare questo aspetto (ad esempio ricerche di mercato, attività di pianificazione della domanda in base alle richieste dei clienti)? Le informazioni sulle richieste effettive del consumatore giungono fino alle imprese?

*L'ultimo aspetto del modello da analizzare è l'utilizzo e il ruolo delle risorse, sia umane che tecnologiche, all'interno delle partnership promosse dai PIF. Quali sono le principali e quale è il loro ruolo all'interno del partenariato? Inoltre quale è il loro contributo a livello di collaborazione e integrazione?*

- Che importanza rivestono le risorse umane all'interno della partnership? E' stato previsto un percorso di crescita collettiva per riuscire a far operare le risorse non più in un contesto di singola

impresa? Quali pratiche sono state effettuate? E' stato implementato un sistema di gestione della conoscenza?

- La creazione del partenariato in seguito all'adozione dei PIF ha permesso di sviluppare delle soluzioni tecnologiche innovative? In quali attività? Come è cambiato l'utilizzo di strumenti tecnologici con la nascita del partenariato?
- La rete di relazioni personali che ogni impresa ha sviluppato nella sua "storia" hanno avuto impatto nella definizione e nella creazione della partnership? Le imprese del partenariato collaboravano già in precedenza?
- Esistono all'interno del PIF delle risorse chiave? Qual è il loro impatto nelle decisioni maggiormente strategiche?

### **Analisi delle performance ottenute**

- A livello di efficienza di filiera vi è stato un miglioramento delle performance? Vi sono indicatori specifici che misurano questo aspetto (ad esempio metriche legate ai costi di transazione)?
- A livello di profittabilità di filiera e distribuzione dei ritorni vi è stato un miglioramento a seguito dell'adesione ai PIF? Quali dati possono confermare o smentire questa affermazione? Vi sono delle metriche particolari?
- A livello di reattività della filiera, quindi guardando al grado di risposta nei confronti delle aspettative dei clienti, vi è stato un miglioramento delle performance? Vi sono delle metriche specifiche che misurano questo aspetto?

# Allegato II:

## CASI DI STUDIO



### COOPERATIVA SAN LORENZO

Pegognaga (Mantova)

Comparto: lattiero-caseario

#### *Descrizione azienda e partenariato*

La Coop. San Lorenzo nasce nel 1992 in seguito all'adesione di 18 soci, con la volontà di collaborare insieme e mettere a disposizione degli altri soci la propria esperienza nel settore agricolo e poter così crescere. La sua attività core è rappresentata dalla distribuzione e dall'approvvigionamento di mezzi tecnici per l'agricoltura: essa distribuisce sementi e concimi delle migliori aziende, ricambi per motori per macchine agricole, integratori, seme bovino, mangimi e attualmente conta 70 aziende socie ad indirizzo zootecnico. L'obiettivo della Cooperativa è riuscire ad abbassare il costo di produzione: acquistando insieme i prodotti per la conduzione delle nostre aziende, salvaguardando la qualità, al minor prezzo di mercato. Questa strategia di mercato permette alla Coop. San Lorenzo di essere concorrenziale e di promuovere efficacemente i prodotti delle aziende socie come dimostra il fatto che la movimentazione delle merci messa in atto, si aggira intorno ai 1.550.000 euro. La Coop. San Lorenzo si propone di assistere i propri soci, svolgendo importanti servizi oltre ad una efficiente attività informativa. L'idea che ha spinto la società ad aderire allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera è quella di rafforzare il legame tra di essa e le aziende socie, in modo da avviare una collaborazione più stretta attraverso un nuovo modo di lavorare insieme. L'obiettivo è quello di appropriarsi di una fetta maggiore di valore aggiunto in quanto, stando al presidente della Coop. San Lorenzo, il fatto di lavorare insieme porta a generare maggiori utili e rende il rapporto tra gli attori più duraturo. In sostanza, in questo progetto si è voluto coinvolgere le latterie del parmigiano reggiano della zona e altre aziende agricole, con le quali i rapporti non sono sempre stati facili visto la mentalità molto chiusa di queste aziende. Inizialmente il soggetto capofila era difficile da individuare proprio per questa mancanza di legami e quindi la Coop. San Lorenzo ha deciso di porsi come capofila per poter avviare questo progetto con lo scopo di fornire le attrezzature per aziende agricole e gli strumenti necessari per la lavorazione. Il fine ultimo di questa decisione, e di conseguenza dell'adesione ai PIF, consiste nella volontà di offrire un servizio per valorizzare il territorio. La promozione della territorialità è un aspetto molto sentito nell'area di Pegognaga e del mantovano in quanto le aziende sono tante e quindi

è difficile fornire servizi per tutti. Un esempio è quello che riguarda lo smaltimento del liquame per cui sono emersi delle problematiche nella fase di trasporto dalle aziende alle zone di smaltimento poiché gli strumenti a disposizione fanno fatica a coprire l'intera domanda. La lezione derivante da questi problemi è che, maggiore è l'integrazione, maggiore è la sostenibilità nel territorio.

### *Analisi dei driver specifici della filiera agroalimentare*

La prima variabile proposta nel modello di ricerca, ossia l'aumento della pressione competitiva e la maggior concentrazione del settore, rappresenta per la Cooperativa San Lorenzo una dei driver più importanti nella decisione di aderire allo strumento dei PIF. Non a caso la ricerca di maggiore competitività è inserita tra gli obiettivi più importanti da raggiungere attraverso l'integrazione della filiera e la collaborazione tra gli attori. Anche la criticità nell'accesso al mercato è stato un elemento che ha spinto le aziende del partenariato ad intraprendere questo percorso collaborativo: grazie ai PIF è stato infatti possibile affacciarsi sui mercati esteri risolvendo il problema della saturazione del mercato locale. Un vantaggio derivante da questo cambio di orizzonte è stato la possibilità di poter lavorare maggiormente sulla leva prezzo per la commercializzazione del parmigiano reggiano. Continuando con l'analisi dei driver specifici della filiera agroalimentare, la terza variabile (la variabilità nei prezzi) non ha inciso nella decisione; considerazione diversa può essere fatta per il driver relativo alla capacità di valorizzazione dell'entità rurale, il quale ha rappresentato un elemento decisionale molto importante per l'adesione ai Progetti Integrati di Filiera. Una testimonianza è stato l'intenso lavoro sulla comunicazione per dare maggiore visibilità all'imprenditore agricolo anche nei confronti del consumatore finale. Questi ultimi attori e i loro comportamenti hanno invece avuto un impatto poco rilevante in quanto le aziende del partenariato non hanno visibilità su di essi (le latterie infatti vendono all'ingrosso). Questa situazione non ha quindi permesso di risolvere il problema dell'appropriamento del valore aggiunto agricolo da parte dell'ultimo anello della supply chain, ossia la grande distribuzione organizzata. Anche il ruolo svolto dalle istituzioni e la presenza di norme non ha influito: come sottolineato dal presidente della Cooperativa, la decisione è stata interamente delle aziende; anzi è stata importante la loro perseveranza perché all'inizio la Regione Lombardia aveva bocciato il progetto. L'unico aiuto è arrivato dalla provincia che ha fornito supporto ma solo nella fase preliminare. L'incertezza derivante dal matching tra domanda e offerta è invece stata una variabile importante in quanto, tra gli obiettivi di questo PIF, uno tra i principali è proprio quello di assumere maggiore visibilità sul mercato. L'idea alla base è infatti quella che le imprese si presentino sul mercato come una sorta di venditore unico; come sottolineato dall'intervista questo aspetto permette gestire la definizione e l'implementazione della domanda con un approccio maggiormente manageriale. Anche per le variabili successive (l'incertezza derivante dalla frammentazione della filiera e la distribuzione del potere contrattuale tra gli attori), il concetto di venditore unico descrive bene la volontà della Cooperativa San Lorenzo e di tutte le aziende partner di superare i vincoli imposti dalle prime fasi della filiera (i produttori

agricoli quindi) e permettere una gestione più efficiente della supply chain, grazie ad un incremento del potere contrattuale derivante dall'integrazione e dalla collaborazione. L'ultimo driver di questa categoria, lo scambio di informazioni e la tracciabilità, ha anch'esso avuto un peso specifico importante nella decisione di aderire allo strumento dei PIF; la sfida iniziale e gli sforzi successivi sono infatti rivolti a migliorare la comunicazione con le latterie presenti nel partenariato, le quali, per loro natura, tendono ad operare in maniera abbastanza indipendente.

### *Analisi dei driver più generali di Supply Chain Management*

La prima variabile di questa categoria analizza l'impatto delle scorte lungo la filiera e i relativi costi; per la Cooperativa San Lorenzo e i partner questo driver è poco rilevante in quanto il prodotto commercializzato, il parmigiano reggiano, ha tra le sue caratteristiche quello della lunga stagionatura, quindi la vendita non è immediata. Il problema è semmai quello che gli investimenti fatti nella produzione restano "congelati" dai 15 ai 24 mesi; la conseguenza è una forte esposizione nei confronti delle banche, il che è definito dal presidente della Cooperativa, come un punto di debolezza del comparto. Un'importanza maggiore la ricopre invece il driver relativo all'allineamento degli incentivi e degli obiettivi: anche se questi erano chiari già da prima dell'inizio del PIF, la difficoltà della messa in pratica delle intenzioni da parte di alcune aziende è stato un incentivo a promuovere una maggiore integrazione. Impatto nullo ha invece avuto la gestione del rischio: l'adesione al partenariato non ha infatti modificato le pratiche in atto per gestire il rischio in tutte le sue componenti. Driver molto importante ai fini dell'adesione ai Progetti Integrati di Filiera è stato poi la consapevolezza che l'orizzonte competitivo si è oggi spostato dal confronto tra aziende a quello tra filiere. I PIF rappresentano infatti un'opportunità per affrontare al meglio questo cambiamento e di questo la Cooperativa San Lorenzo ne è pienamente consapevole. L'ultima variabile analizzata, ossia il commitment tra buyer e cliente, ha invece avuto un peso minore perché le aziende del partenariato hanno come loro clienti i grossisti, con i quali la relazione è poco flessibile e difficilmente si può cambiare lo stato delle cose. Dall'intervista è però emerso che sono in corso delle collaborazioni tra il partenariato e altri soggetti che per migliorare la visibilità e l'importanza del partenariato.

### *Analisi delle barriere specifiche della filiera agroalimentare*

Passando al secondo blocco di variabili presenti nel framework di ricerca, dal caso di studio è emerso in maniera chiara il vincolo rappresentato dall'eterogeneità e complessità del settore; visto il campo d'azione molto vasto è stato riconosciuto come difficile il raggiungimento di una piena integrazione della filiera. Spesso infatti gli obiettivi e le modalità operative sono molto diverse tra di loro; nello specifico è emerso che alcune aziende presenti nel partenariato, oltre che nella Cooperativa San Lorenzo, hanno collaborazioni attive anche con un'altra cooperativa focalizzata sull'export. In fase di creazione del progetto integrato di filiera questo aspetto ha limitato in maniera netta lo sviluppo di ulteriori soluzioni che favorissero l'integrazione. Impatto limitato hanno invece avuto le seguenti barriere individuate nel modello. Per

quanto riguarda le caratteristiche del prodotto, essendo il parmigiano reggiano molto standardizzato, l'operare in gruppo piuttosto che in maniera individuale non è diverso. Nello specifico gli unici margini di manovra sono legati ai costi di trasformazione e produzione del latte. Sono infatti regolamentati i mangimi e il foraggio utilizzati nelle prime fasi della filiera, le modalità di trasporto (in particolare la temperatura) del latte e di conservazione dello stesso. Relativamente alla lunghezza della filiera come possibile barriera, si è potuto notare come la supply chain in cui si inserisce la Cooperativa San Lorenzo è ben sincronizzata grazie soprattutto al buon allineamento dei rapporti umani. Come conseguenza anche i rapporti di forza tra gli attori della filiera, se si escludono i grossisti e la distribuzione, non presentano forti asimmetrie e quindi non vi è stato alcun ostacolo nell'attuazione delle prassi collaborative previste dai PIF. Un ostacolo forte è stato invece rappresentato dalla complessità normativa e dallo scarso impatto delle istituzioni nella promozione e nelle procedure di selezione dei progetti integrati. L'iter che porta all'adesione ai Progetti Integrati di Filiera è risultato infatti molto macchinoso, con tanti piccoli aspetti che hanno rallentato l'attuazione. Relativamente al rischio di instabilità la Cooperativa San Lorenzo ritiene che questa barriera sia abbastanza importante in quanto permane ancora uno stato di incertezza sul fatto che i rapporti tra le aziende partner si mantengano buoni nel futuro. Questo vincolo non ha tuttavia scoraggiato la formazione del partenariato nonostante alcuni aspetti limitanti iniziali su cui ancora oggi, a cinque anni dall'avvio della collaborazione, si sta lavorando. Il conseguente aumento della complessità operativa a fronte del processo di integrazione promosso dai PIF è stato anch'esso una barriera abbastanza rilevante nelle fasi iniziali della storia del partenariato. Si sono infatti resi necessari diversi incontri con le latterie per spiegare il progetto e cosa questo comporta. E' stata fatta anche un'azione di consulenza perché c'erano alcune aziende che volevano aderire ma la loro realtà era molto piccola e quindi operativamente la loro integrazione era molto complessa.

### *Analisi delle barriere più generali di Supply Chain Management*

Relativamente alla prima barriera di questa sezione del modello di ricerca, per la Cooperativa San Lorenzo, il disallineamento delle filosofie strategiche ha avuto uno scarso impatto; data la forte standardizzazione del prodotto commercializzato nel comparto è già presente un "modo di pensare" ben allineato tra le imprese. Ha avuto invece un impatto più significativo la barriera relativa alla non volontà di condividere le informazioni, soprattutto per quanto riguarda i comportamenti mantenuti dalle latterie. Come anticipato in precedenza questi attori hanno sempre mantenuto un approccio molto chiuso ed indipendente nei confronti delle altre aziende della filiera. Non ha invece costituito un ostacolo la non volontà di condividere rischi e ricavi derivanti dalla collaborazione e dall'integrazione. Anche la variazione dell'organizzazione e dei processi a seguito dell'adesione ai PIF non è stata problematica, eccezion fatta per gli aspetti relativi alla razionalizzazione dei costi che, soprattutto nella fase iniziale del progetto, ha portato a qualche disallineamento tra le aziende partner. E' stata una barriera importante la resistenza al cambiamento

messa in atto da diversi attori; ovviamente il rispetto delle misure previste nei bandi dei Progetti Integrati di Filiera impone dei cambiamenti che non sempre all'inizio sono stati compresi. Sono state fatte proposte non in linea con il progetto proprio perché non si voleva cambiare troppo il modo di operare. Un impatto notevole l'ha avuta anche l'ultima variabile, ossia quella che descrive come barriera alla collaborazione e all'integrazione la mancanza di formazione. Anche per la Cooperativa San Lorenzo e il relativo partenariato questo aspetto ha portato a dei problemi.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: struttura dei PIF*

Il PIF è stato avviato a partire dal 2008 e ha coinvolto 22 aziende (tra gli attori principali sono presenti 4 cooperative, un caseificio, 6 latterie e 7 aziende agricole). Le misure del PSR su cui sono stati concessi i finanziamenti sono stati la misura 121 e la 111. Per quest'ultima in particolare, sono stati predisposti dei corsi relativi alla gestione aziendale e al rapporto con il mercato a favore degli agricoltori e un corso più generale di gestione aziendale. Si è quindi investito molto sulla formazione in quanto le latterie coinvolte nel partenariato hanno un giro d'affari piuttosto elevato (dai 10 ai 12 milioni di fatturato annuo) e quindi si rendeva necessaria una formazione di stampo maggiormente manageriale. L'estensione geografica del progetto ha interessato l'area del basso mantovano, zona in cui la produzione del parmigiano reggiano è diffusissima. Proprio per questo il Progetto Integrato di Filiera è stato in grado di coprire l'intera filiera produttiva di questo prodotto: sono infatti presenti agricoltori, aziende di trasformazione alimentari (le latterie principalmente) ma anche fornitori di servizi e macchinari. All'interno di questa struttura, la capofila (quindi la Cooperativa San Lorenzo), svolge un ruolo di coordinamento (gestisce il tavolo tecnico, organizza gli interventi e la loro tempistica ed è responsabile della rendicontazione del progetto).

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: processi dei PIF*

La prima leva analizzata è stata quella relativa alla sincronizzazione logistica: su questo aspetto il partenariato della Cooperativa San Lorenzo non ha effettuato particolari attività. L'unico aspetto gestito è stato un aggiornamento della tecnologia dei processi logistici. Relativamente ai meccanismi di allineamento degli incentivi e dei processi, l'aspetto su cui più si è dovuto lavorare è stato quello burocratico; l'obiettivo è infatti stato quello di creare una migliore integrazione (e quindi di conseguenza migliori performance) sfruttando i processi che erano già in atto e su cui vi era già un allineamento degli incentivi. Molto più corposo invece è stato il lavoro di potenziamento degli strumenti dediti allo scambio informativo in quanto molte aziende partner avevano un grado di utilizzo molto ridotto degli strumenti di scambio informativo. Sono stati quindi introdotti strumenti telematici, vi è stato un maggior utilizzo della posta elettronica, si è realizzato un sito con newsletter dove condividere proposte. Dall'intervista con il presidente della Cooperativa San Lorenzo è emerso come questi strumenti abbiano migliorato notevolmente la gestione del partenariato, sebbene la frequenza degli scambi informativi non sia elevata (essa è in media settimanale o comunque gestita in base alle esigenze). Non sono poi state introdotte infine metriche di misure delle

performance ottenute dal partenariato; i controlli sull'andamento degli attori è fatta attraverso riunioni e tavoli tecnici tra le aziende del PIF.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: governance dei PIF*

La prima variabile relativa alla gestione della governance nei Progetti Integrati di Filiera, la creazione di commitment, ha richiesto molto lavoro da parte della capofila la quale ha dovuto appoggiarsi molto all'aiuto dei partner tecnici. Sono state definite regole e norme da seguire in quanto questo progetto per molti cambiava totalmente l'approccio al business. Uno sforzo intenso è stato fatto anche per quanto riguarda l'allineamento degli incentivi; in particolare si è reso necessario un lavoro per far comprendere i vantaggi del PIF in modo da allinearsi alle misure richieste. Non è stata invece rilevante la variabile relativa alla formazione della leadership perché il rapporto tra i partner è stato sostanzialmente alla pari. In particolare ha prevalso una logica *bottom-up* con la capofila che svolge tuttora un ruolo di coordinamento; l'apporto principale fornito dalla Cooperativa San Lorenzo è stato quello di "collante" tra le aziende. Una conseguenza della mancanza di una forte leadership è il fatto che tutte le decisioni strategiche sono prese unanimemente. Lo strumento più importante è il tavolo tecnico dove vengono definiti i regolamenti e le norme da rispettare. Altra funzione del tavolo tecnico è quello di svolgere una funzione di monitoraggio (in questo caso la capofila ha un ruolo di vigilanza). La variabile relativa alla consapevolezza del partenariato circa i bisogni e i comportamenti dei clienti finale è stata anch'essa poco rilevante visto la mancanza di contatti con i consumatori. Si è diffuso tuttavia un approccio maggiormente *market-oriented*: in particolare l'obiettivo è quello di presentare il partenariato come un unico attore sul mercato per sfruttare le opportunità legate al fatto di avere maggiore potere contrattuale. Il rapporto con la GDO rimane sbilanciato verso questi ultimi ma il PIF ha permesso di negoziare maggiormente con i grossisti. La variabile più importante tra quelle relative alla governance è stata sicuramente la creazione e la diffusione di un clima di fiducia reciproca. Secondo il presidente della Cooperativa San Lorenzo, il Progetto Integrato non sarebbe potuto stare in piedi senza questo elemento, vista soprattutto la dimensione ridotta dei partner e (soprattutto per le latterie) poco abituate a lavorare in un clima collaborativo.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: risorse dei PIF*

La variabile legata al percorso di crescita collettiva delle risorse impegnate nel PIF è risultata molto importante: il processo di crescita è stato chiaramente visibile, soprattutto sull'utilizzo di nuovi macchinari e sulle tecnologie per lo scambio di informazioni. In aggiunta un ruolo importante l'hanno avuta i corsi per migliorare la gestione e l'approccio al mercato. Un ulteriore impatto è stato anche quello relativo all'utilizzo di nuove soluzioni tecnologiche, in particolare gli strumenti telematici e quelli legati alla valorizzazione del prodotto. Dal punto di vista dell'innovazione, tuttavia, il Progetto Integrato di Filiera è stato realizzato a metà in quanto la regione non ha approvato il piano relativo alla misura 124 (ossia quella legata

all'innovazione). Era previsto infatti tutto un progetto che si basava sulla conoscenza diffusa tramite il web (creare una sorta di filiera on-line). Probabilmente questo aspetto non è stato progettato bene.

La terza leva di questa categoria era quella che analizzava l'impatto sulla collaborazione dei rapporti umani tra gli attori coinvolti nel PIF; anch'essa ha avuto un'importanza elevata in quanto, secondo il presidente della Cooperativa San Lorenzo, i singoli attori, già presenti nella Cooperativa, hanno aderito con entusiasmo al PIF, accettandone le prassi collaborative e quindi favorendone la sua realizzazione. A livello di risorse umane, un ruolo chiave è stato svolto dalle figure tecniche (commercialisti, agronomi ecc.); senza di loro sarebbe stato difficile portare avanti il progetto.

### *Analisi delle performance ottenute*

A livello di efficienza di filiera, secondo il presidente della Cooperativa San Lorenzo, vi è stato un netto miglioramento rispetto al passato, soprattutto a livello di costi. A livello qualitativo si sono notati passi avanti nella razionalizzazione dei costi e nella definizione degli investimenti. Il risparmio sui costi è stato visibile in diverse fasi della filiera. Ciò che invece non è migliorato è la distribuzione del valore aggiunto lungo la filiera poiché il ruolo dei grossisti è ancora predominante e quindi la fase distributiva è rimasta quella che incorpora la percentuale maggiore di valore aggiunto agricolo. Un discorso particolare è quello legato alla reattività della filiera: non avendo visibilità sul consumatore finale, il partenariato non è in grado di definire se è riuscito ad accogliere con più prontezza le esigenze dei consumatori. Quello che però è cambiato è stato il rapporto con i grossisti: nonostante con essi la negoziazione sia solamente a livello di prezzo, il PIF sta effettuando un lavoro di controllo sul prodotto in modo da migliorare i rapporti con questi attori.

**SOLANA S.p.A.****Maccastorna (Lodi)**

Comparto: ortofrutta

*Descrizione azienda e partenariato*

Solana S.p.A. è una moderna industria conserviera con una capacità di trasformazione di pomodori di 200.000 tonnellate all'anno. L'azienda è una società per azioni con un capitale di 6.600.000 Euro, nata nel 2001 per volontà di un gruppo di imprenditori allo scopo di realizzare un sito produttivo d'eccellenza, grazie ad una moderna concezione industriale finalizzata a soddisfare le esigenze del cliente e una particolare sensibilità alle esigenze di mercato. L'obiettivo dell'azienda è di affermarsi nel contesto europeo e mondiale con prodotti ad elevato standard qualitativo. L'adozione e la condivisione di una filosofia d'eccellenza in ogni ambito aziendale, la serietà e l'affidabilità commerciale, l'impegno e la ricerca continua verso standard di qualità superiori, sono il cuore dell'attuale strategia imprenditoriale. Il pomodoro (proveniente dalla Pianura Padana) trasformato proviene da coltivazioni integrate ed è fornito da Organizzazioni di Produttori che assistono le aziende agricole dalla semina sino alla raccolta seguendo nella coltivazione i disciplinari regionali di difesa integrata. I principali prodotti realizzati da Solana sono la polpa fine di pomodoro, i cubettati/polpa di pomodoro, la passata e i semiconcentrati.

Il Progetto Integrato di Filiera è partito nel 2008 e nel corso degli anni ha avuto progressivi ridimensionamenti: sono state infatti tagliate le misure 111 e 124 a causa della rinuncia delle imprese partner delle fasi più a monte della filiera, si è ridotto l'impegno sulla 121 mentre è stata realizzata per intero la 123. L'intento di questo progetto era quello di coinvolgere la base agricola lombarda attraverso un percorso di innovazione tecnologica, ma le misure e le modalità di erogazione del PIF hanno penalizzato la possibilità di portare ad un'effettiva integrazione. Le modalità proposte dalla regione hanno scoraggiato questi attori in quanto, a differenza dell'Emilia Romagna (regione in cui il comparto ha effettivamente goduto di un beneficio dall'adesione allo strumento), erano meno focalizzate sulle esigenze del comparto. Questa spinta all'innovazione deriva principalmente dal confronto con i competitor dell'Emilia Romagna e quindi l'obiettivo del PIF era quello di consolidare la filiera in Lombardia, la quale è la prima fonte di approvvigionamento per Solana. L'aspetto positivo del PIF è stato invece il legame che si è creato con gli istituti di ricerca e le organizzazioni di produttori.

*Analisi dei driver specifici della filiera agroalimentare*

La prima variabile relativa all'aumento della pressione competitiva è stato un driver forte che ha spinto ad aderire ai PIF. Questo soprattutto per la presenza di aspetti normativi vincolanti che non hanno permesso all'azienda nel recente passato di adattarsi ai cambiamenti in atto, nonostante Solana si sia impegnata fin dalla sua fondazione a mantenere un'organizzazione moderna. Relativamente alla criticità di accesso al mercato ciò che è emerso non è stato tanto l'importanza di una soglia d'ingresso elevata, ma il

mantenimento di una massa critica nel tempo per poter rimanere competitivi nel mercato di riferimento. Di impatto mediocre è stata anche la variabile legata all'andamento dei prezzi in quanto erano già presente in passato una normativa molto chiara relativa alla negoziazione e alle modalità contrattuali. Decisamente più importante è stato il driver che guarda alla valorizzazione del territorio e alla creazione di capitale sociale. Anche il comportamento dei consumatori è stata una variabile di discreta importanza, soprattutto in maniera indiretta: Solana infatti non vende ad una clientela retail ma il 90% del suo fatturato è derivato dall'estero; diventano allora importanti le richieste dei propri clienti diretti, le quali tuttavia tengono molto conto dei bisogni e delle richieste dei consumatori finali. Ecco perché è indispensabile una maggiore collaborazione con la base agricola in quanto si deve essere in grado di essere maggiormente reattivi alle richieste delle aziende straniere, in un contesto di acquisto consapevole. L'impatto delle istituzioni e delle normative nella decisione di aderire ai Progetti Integrati di Filiera non è stata invece rilevante (secondo il direttore dell'impresa infatti la politica non dovrebbe entrare troppo nelle dinamiche di business delle imprese). Il matching tra domanda e offerta non è critico per Solana in quanto tutti gli acquisti dai fornitori sono programmati (tutto quello che viene chiesto agli agricoltori rappresenta l'intera domanda e la pianificazione avviene a novembre e riguarda la produzione di marzo/aprile). Relativamente all'incertezza derivante dalla frammentazione della filiera, il comparto ortofrutta nel Nord Italia è molto concentrato quindi non si hanno problemi e l'impatto del driver è limitato. Anche l'incertezza derivante da una distribuzione del potere contrattuale non equo non ha rappresentato un elemento di spinta verso una maggiore integrazione perché i produttori agricoli sono riuniti in organizzazioni di produttori, le quali numericamente sono inferiori ai buyer delle aziende della trasformazione quindi non emergono criticità. L'ultimo driver di questa categoria (la necessità di avere uno scambio informativo efficace e un buon sistema di tracciabilità) è stato invece molto importante in quanto, tramite l'adesione al PIF, si sono potuti definire meglio i requisiti relativi a quali informazioni condividere e con che modalità. Nonostante questo aspetto sia stato presente anche in passato, il PIF ha permesso di dare continuità e migliorare quanto era stato finora messo in atto.

### *Analisi dei driver più generali di Supply Chain Management*

Tra quelli proposti, i più importanti nella decisione di Solana e dei partner di aderire al PIF sono stati sicuramente la consapevolezza che l'orizzonte competitivo si è spostato su un confronto tra supply chain e la necessità di avere accesso a nuove tecnologie. Relativamente al primo, il direttore di Solana ha affermato che non si può essere competitivi se la base agricola non fornisce la qualità al prezzo adeguato. Ecco perché è necessario elevare il livello di competitività della base agricola, dando strumenti di innovazione tecnologica. Purtroppo la messa in pratica degli obiettivi del PIF non è stata realizzata appieno e quindi questo bisogno di nuove tecnologie resta ancora insoddisfatto. Non hanno invece avuto un impatto rilevante i driver legati alla gestione delle scorte, l'allineamento di obiettivi e strategie disallineate e la

necessità di maggior commitment tra buyer e cliente. Per queste ultime due variabili, il motivo della loro non rilevanza deriva dal fatto che nel comparto tra Solana e le fasi a monte della filiera vi era già un rapporto ben consolidato.

### *Analisi delle barriere specifiche della filiera agroalimentare*

Passando alle barriere che hanno ostacolato l'adesione ai PIF, per Solana sicuramente la principale è quella legata alla complessità normativa ed all'azione poco incisiva delle istituzioni. Dall'analisi degli obiettivi dei Progetti Integrati di Filiera non è emersa una corretta ricerca di misure a favore del comparto dell'ortofrutta e questo ha scoraggiato molti attori, in primis la base agricola, ad avviare un percorso collaborativo. Dall'intervista con il direttore di Solana è emerso il disappunto per una pianificazione non in linea con la filosofia del comparto. Impatto minore l'ha avuta la barriera rappresentata dall'aumento della complessità operativa: dallo studio è emerso che non è stata onerosa l'organizzazione ma la messa in pratica delle pratiche e dei vincoli designati. Non hanno invece comportato ostacoli decisivi le restanti barriere. Per quanto riguarda il rischio di instabilità, secondo gli intervistati esso è stato addirittura un punto di forza in quanto le relazioni con i partner sono assolutamente solide e durature nel tempo. La lunghezza della filiera è apparsa anch'essa poco influente come barriera: nel caso di Solana la segmentazione è vista come una fonte di efficienza in quanto porta ad una maggiore specializzazione.

### *Analisi delle barriere più generali di Supply Chain Management*

Anche per queste barriere, diverse non hanno rappresentato un effettivo ostacolo per Solana. Tra le rilevanti sono da segnalare la resistenza al cambiamento e la mancanza di formazione da parte degli attori presenti nel partenariato. Per quanto riguarda la prima variabile, essa è vista come un ostacolo impossibile da rimuovere, soprattutto quando si parla di innovazioni tecnologiche di produzione e di prodotto come quelle proposte ai partner da Solana. Nonostante all'interno del PIF ci sia un approccio favorevole all'innovazione, spesso manca la convinzione di portare fino in fondo l'adozione di una nuova tecnologia. Passando alla mancanza di formazione l'impatto è stato leggermente più limitato; tuttavia è apparso chiaro che la base agricola abbia delle carenze a livello di approccio al mercato. Quello che manca è una visione maggiormente manageriale e una metodologia di gestione dell'azienda non sempre efficace ed efficiente. Per ridurre questa barriera sono state effettuate delle azioni di sensibilizzazione che hanno ridotto l'impatto della barriera, anche se non è stata totalmente eliminata.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: struttura dei PIF*

Le aziende che hanno aderito al PIF con capofila Solana sono in totale 14 (i principali attori sono 7 società agricole, la Fondazione Parco Tecnologico Padano e le associazioni di categoria A.P.O.L. Industriale di Milano e E.A.PR.A.L) per un'estensione geografica a livello regionale (sono state infatti coinvolte le provincie di Lodi, Mantova e Pavia). All'interno della struttura del PIF, sicuramente un ruolo chiave è stato giocato proprio da Solana; in quanto soggetto capofila essa ha svolto tutte le attività tra le parti coinvolte,

definito gli obiettivi principali incentrati sull'innovazione e la loro ripartizione in sub-obiettivi. A livello di rappresentatività della filiera, secondo Solana, la filiera di appartenenza è stata coperta in maniera completa. Passando al ruolo della capofila, come anticipato in precedenza questo è stato pro-attivo sicuramente nelle fasi preliminari del progetto; Solana si è infatti impegnata a stimolare le domande da parte dei soci e a preparare la documentazione necessaria. Le associazioni di categoria hanno fatto assistenza e consulenza più diretta per quanto riguarda la 121 mentre la capofila ha avuto un ruolo più attivo sulle misure 123 e 124. Durante il progetto c'è stato un ruolo di coordinamento, raccolta di informazioni e contabilizzazione.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: processi dei PIF*

Il primo aspetto, la sincronizzazione logistica, non è cambiata a seguito dell'adesione al PIF, sono rimaste in essere le medesime pratiche tra gli attori del partenariato; essa è organizzata mediante programmi di ritiro a cadenza settimanale e giornaliero. Gli accordi con le aziende della filiera vengono regolati da contratti stipulati prima del periodo della coltivazione. Non è presente infine una particolare gestione delle scorte in quanto, viste le caratteristiche di deperibilità del prodotto, il programma di trasformazione è giornaliero.

Altro aspetto che è stato consolidato con l'adesione ai Progetti Integrati di Filiera è stato l'allineamento dei processi: partendo da relazioni già consolidate nel tempo si è allineata ancora di più l'operatività di filiera. Di conseguenza si può concludere che è effettivamente presente un'organizzazione per processi nella supply chain (sono presenti modalità operative consolidate e condivise tra Solana ed i partner). All'interno del distretto vi sono gruppi di lavoro sulle singole tematiche a cui partecipano tutti gli attori della filiera. Passando alla leva che analizza lo scambio informativo, la collaborazione proposta dai PIF ha permesso di consolidare alcune pratiche: era infatti già stato implementato software per trasferire online con i dati tra le aziende del partenariato. Tutto lo scambio informativo è quindi gestito attraverso programmi gestionali e i dati scambiati con frequenza giornaliera riguardano performance operative, valutazione della qualità, stato delle consegne ed aspetti contrattuali. Il tutto è supportato dalla presenza di KPI che misurano le prestazioni previste dai contratti (vi è quindi un utilizzo abbastanza intenso dell'ultimo elemento chiave relativo ai processi all'interno dei PIF). Viene quindi monitorato il pagamento e gli aspetti collegati (tra cui penalizzazioni nel caso di inadempimenti). Come anticipato è presente anche un sistema di valutazione della qualità e del prodotto (vi sono delle procedure standardizzate e qualificate, controllate per il 50% da Solana). Ultimo strumento utilizzato è un sistema di vendor rating classico per la valutazione dei fornitori.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: governance dei PIF*

La prima variabile, ossia quella relativa alla creazione di commitment all'interno del partenariato, ha richiesto un impegno principalmente nelle prime fasi del progetto in cui sono state effettuate delle azioni di sensibilizzazioni da parte della capofila nei confronti delle imprese partner. Il ruolo di quest'ultima (quindi di Solana) è stato fondamentale nel processo di generazione di commitment e fiducia; il suo impegno ha

permesso una più efficiente organizzazione del partenariato e un maggiore allineamento degli obiettivi. È stato invece meno dispendioso il lavoro che ha portato all'allineamento degli incentivi: fondamentalmente ogni impresa era consapevole dei suoi obblighi e quindi si è subito diffuso un atteggiamento di condivisione degli incentivi. L'aspetto della condivisione dei rischi e dei ricavi era inoltre già regolato dai contratti. Passando alla leva che analizza la creazione ed il mantenimento di un clima di fiducia reciproca tra attori, questa è stata sicuramente l'aspetto più importante per quanto riguarda la governance del PIF. Dall'intervista con Solana è emerso infatti l'impatto molto elevato di questa variabile e come la sua diffusione sia stata favorita da rapporti duraturi nel tempo, i quali hanno portato ad un sistema di relazioni basato sulla fiducia in cui la condivisione degli obiettivi e degli obblighi è diffusa tra tutti gli attori del PIF (riportando le parole del direttore di Solana vi è stato un consolidamento verso l'eccellenza e senza di essa probabilmente non ci sarebbe stata l'adesione ai Progetti Integrati di Filiera). All'interno di questo clima Solana, in quanto capofila e quindi leader del progetto, ha cercato di mantenere e favorire una gestione dei rapporti alla pari senza imporre le decisioni ma seguendo una logica *bottom-up* e svolgendo prevalentemente, come sottolineato in precedenza, un ruolo di coordinatore. Passando all'analisi delle decisioni relative alla pianificazione e al governo del PIF, tutte le decisioni più strategiche sono state prese da Solana insieme ai propri partner. Le decisioni congiunte che hanno richiesto un maggior coinvolgimento sono quelle relative all'attuazione della misura 124. Infine, per quanto riguarda le attività messe in atto per migliorare l'approccio *market-oriented* dei membri del partenariato, il lavoro effettuato non è stato particolarmente significativo in quanto i rapporti con i clienti non sono cambiati dopo l'adesione al PIF. La logica con cui ci si espone al mercato resta la stessa e non è influenzata dalla presenza del partenariato.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: risorse dei PIF*

La prima variabile relativa al processo di crescita collettiva delle risorse coinvolte nel PIF è sicuramente nel partenariato in esame, soprattutto a livello di approccio al mercato e di uso delle tecnologie. Il rimpianto di Solana è quello di non essere riusciti a coinvolgere maggiormente la base agricola; la loro partecipazione avrebbe permesso senza dubbio una più completa integrazione della filiera nel comparto dell'ortofrutta a livello regionale. Anche l'utilizzo delle risorse e delle soluzioni tecnologiche è stato un aspetto molto importante per il PIF; la maggiore innovazione era d'altro canto uno degli obiettivi fondamentali del PIF e, almeno da questo punto di vista, il progetto ha avuto un impatto positivo. Nonostante non ci siano state delle risorse fondamentali per l'esecuzione e la gestione del progetto, è indubbio che i rapporti tra le persone delle aziende partner e la durata delle loro relazioni siano stati l'elemento strutturale alla base del PIF. Se il grado di conoscenza non fosse stato quello attuale, sicuramente non ci sarebbe stata l'adesione allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera. I rapporti consolidati hanno permesso anche una più veloce e puntuale individuazione delle aree principali su cui agire.

### *Analisi delle performance ottenute*

L'ultimo aspetto da considerare è il livello di performance che l'utilizzo dello strumento dei Progetti Integrati di Filiera ha comportato per Solana e per i suoi partner. Dal punto di vista dell'efficienza di filiera, le prestazioni sono sicuramente positive anche se solo per la fase di trasformazione alimentare (la produzione agricola non ha avuto gli stessi livelli di performance): i principali indicatori di questo miglioramento, nel caso specifico di Solana, sono stati la riduzione dei costi per chilogrammo di prodotto realizzato e una maggiore qualità dei prodotti. Il tutto si è tradotto in un maggiore valore aggiunto per unità di materia prima utilizzata. In sostanza si è riusciti a mantenere un buon livello di profittabilità riducendo i costi. La seconda performance, la distribuzione di valore lungo la filiera, è invece un aspetto difficile da valutare a causa della crisi economica di questi anni. Il rallentamento in atto rende difficile definire il concetto di profittabilità: i profitti sono diminuiti così come i prezzi e le esportazioni; rispetto alle altre aziende del settore la situazione è migliore ma a livello assoluto non c'è soddisfazione. L'ultimo elemento di performance è la reattività nei confronti del cliente; da questo punto di vista il PIF è stato utile per sviluppare nuovi prodotti e accedere a nuovi mercati. Per concludere il PIF ha permesso di differenziare la gamma dei prodotti di Solana e quindi permettere ad essa e alle aziende fornitrici partner di migliorare la loro competitività.



**FOSS MARAI S.p.A.**  
**Valdobbiadene (Treviso)**

Comparto: vitivinicola

### *Descrizione azienda e partenariato*

Foss Marai Spa è un'azienda vitivinicola a conduzione familiare. Il marchio Foss Marai è nato nel 1986, in seguito alla decisione di Carlo Biasiotto di portare avanti una tradizione familiare ormai quasi centenaria. All'inizio del '900 il nonno del titolare della Foss Marai, Luigi, cominciò un'attività di vinificatore che lo portò lontano a vendere le botti del suo vino frizzante. A quasi cento anni di distanza Carlo Biasiotto con la sua famiglia, ha portato la Foss Marai a coprire il prestigioso ruolo di azienda nota per l'eccellente qualità dei suoi spumanti e l'eleganza di tutte le sue bottiglie. La Foss Marai è sempre tesa a migliorare costantemente tutti i suoi prodotti, a non accontentarsi mai dei successi ottenuti per evolvere e produrre vini e spumanti che incontrino i gusti moderni, senza però necessariamente seguire le mode. Il principale canale di vendita della società è il mondo dell'Ho.Re.Ca. nonostante venga effettuata la vendita al dettaglio al consumatore finale. Foss Marai produce per il mercato nazionale ed estero. Dal D.O.C.G. ai blend, ai territoriali. Il marchio italiano rappresenta l'80% del mercato. Negli Stati Uniti d'America Foss Marai è presente con una rappresentanza diretta, che con Europa e Asia coprono il rimanente 20% del mercato. L'importanza del brand deriva anche dallo stretto legame che esiste tra l'azienda ed il contesto in cui è inserita: il territorio del Prosecco D.O.C.G. Conegliano-Valdobbiadene infatti è unico nel panorama nazionale e mondiale; quindici comuni all'interno del distretto di Valdobbiadene sono una forza produttiva nazionale, un vero sistema economico grazie alla produzione del Prosecco D.O.C.G. e una voce importante nell'esportazione italiana. Questo fa sì che il territorio sviluppi nel suo interno molteplici e variegati attività imprenditoriali, che operano a supporto ed a servizio della viticoltura e della trasformazione.

Proprio dalla volontà di rendere ancora più competitiva quest'area, non solo a livello nazionale, Foss Marai ha deciso di aderire allo strumento dei Progetti Integrati di Filiera; partito nel 2008, il PIF ha proprio l'obiettivo di consolidare i rapporti tra gli attori della filiera della zona di Valdobbiadene-Conegliano. Le aziende che hanno aderito sono caratterizzate da rapporti cliente-fornitori ormai trentennali, tuttavia, visto anche il difficile momento economico, per poter continuare il processo di sviluppo a livello tecnologico e non, era necessario integrare maggiormente la filiera, non tanto a livello di processi quanto dal punto di vista della gestione e del governo della stessa. Il consolidamento derivante nei rapporti di fornitura tra le aziende partner e Foss Marai ha permesso a tutti gli attori della supply chain di migliorare dal punto di vista qualitativo; tale miglioramento si è poi tradotto in un prodotto di ancora maggior prestigio. La misura applicata in fase di adesione al PIF è la 121, ossia quella relativa all'ammodernamento delle imprese. Questo ha permesso alle aziende di potenziare le loro strutture e, una volta effettuati gli investimenti necessari, il partenariato ha iniziato a lavorare sul tema della collaborazione. Per Foss Marai nello specifico,

il Progetto Integrato di Filiera ha permesso di ampliare il proprio pacchetto fornitori (le aziende fornitrici per tre anni forniranno a Foss Marai il 20% della loro produzione) e, di conseguenza, aumentare la propria gamma di prodotti (oltre agli spumanti oggi la società produce anche vini). Non sono mancate però delle criticità: come emerso dal caso di studio, inizialmente i nuovi fornitori hanno sfruttato in maniera opportunistica il PIF per cercare di ottenere un prezzo vantaggioso, forti dei vincoli previsti dal PIF in merito alla quantità da conferire a Foss Marai.

### *Analisi dei driver specifici della filiera agroalimentare*

Un aspetto sicuramente importante che ha guidato all'adesione al Progetto Integrato di Filiera è l'aumento della pressione competitiva: per rimanere ai vertici del mercato infatti sono necessari continui investimenti, talvolta anche consistenti; ecco perché il ricorso allo strumento dei PIF ha dato l'opportunità di avere accesso a maggiori finanziamenti che sono serviti a potenziare le strutture. Non sono state invece variabili rilevanti la criticità di accesso al mercato e la variabilità nell'andamento dei prezzi (essendo in territorio D.O.C.G. il prezzo è fondamentalmente imposto dalla Camera di Commercio). Più rilevante è stato l'impatto della quarta variabile, ossia quella relativa alla valorizzazione dell'entità rurale e la creazione di valore sociale vista anche la rilevanza a livello turistico di cui gode la zona di Valdobbiadene. L'integrazione tra le parti permette di offrire prodotti di qualità superiore che possono diventare l'elemento distintivo del territorio. Attraverso il PIF è possibile migliorare il modo in cui Foss Marai si presenta anche ai turisti che visitano la zona (dal caso è emerso come effettivamente questo aspetto sia migliorato a seguito dell'adesione al PIF). Anche la variabile che analizza l'influsso del comportamento dei consumatori è stato un elemento abilitante che ha spinto Foss Marai ad aderire ai PIF: seppur questo aspetto sia da sempre presente (un'azienda che ha un brand forte non può infatti permettersi di non seguire le aspettative dei clienti) l'adesione ai Progetti Integrati di Filiera ha migliorato la percezione dei bisogni dei clienti anche nelle fasi più a monte della filiera, contribuendo a definire in maniera ancora più precisa quali sono gli "ingredienti" per avere un prodotto di qualità. Il ruolo delle istituzioni non è stata invece una variabile rilevante così come quella che analizza il matching tra domanda e offerta all'interno della filiera e quella legata all'incertezza derivante dall'incertezza della filiera. Passando invece al driver che analizza l'incertezza derivante dalla distribuzione del potere contrattuale lungo la filiera, è emerso che questo rappresenta un aspetto importante non tanto per Foss Marai ma quanto per le altre aziende partner del PIF. Infatti, grazie agli accordi stipulati con il PIF, i fornitori hanno avuto una maggiore visibilità e la sicurezza di mantenere dei rapporti di fornitura nel tempo. Questo ha portato le aziende partner a volte ad approfittarne. Infine l'ultimo driver (la tracciabilità e lo scambio di informazioni) è stato tra i più rilevanti in quanto il PIF ha creato sicuramente maggior dialogo lungo la filiera a differenza di prima dove i rapporti si limitavano alla fornitura (si è creato quindi un certo "feeling" tra le aziende).

### *Analisi dei driver più generali di Supply Chain Management*

Passando alla seconda categoria di driver, è emerso come le prime due variabili (la gestione delle scorte e la presenza di obiettivi disallineati lungo la filiera) non siano stati elementi rilevanti. Per quanto riguarda la prima, Foss Marai non ritiene così importante da un punto di vista strategico la sincronizzazione con i fornitori per l'acquisto dei mosti, in quanto è possibile ricorrere a contratti spot per l'approvvigionamento di questa materia prima. Più importante è stato invece il driver legato alla condivisione del rischio, soprattutto quello economico/finanziario. Grazie all'aiuto dello Stato e della Regione queste aziende hanno potuto avere maggiore disponibilità economica che le porta a non investire tutto il suo capitale coprendosi dal rischio di avere ritorni positivi. Senza questi finanziamenti probabilmente non sarebbero stati i lavori. Viene minimizzato il rischio economico. Non ha invece avuto impatto il cambio del paradigma competitivo, ossia il passaggio da una competizione tra singole imprese ad una competizione tra supply chain e la possibilità di aumentare il commitment tra buyer e cliente (per questa variabile la motivazione è data dalla presenza di rapporti consolidati tra Foss Marai e le aziende fornitrici). E' stato invece rilevante il driver legato alla necessità di nuove tecnologie, anche se in maniera indiretta. Foss Marai aveva infatti già iniziato un progetto legato ad un software gestionale che il PIF ha permesso di portare avanti.

### *Analisi delle barriere specifiche della filiera agroalimentare*

Analizzando le barriere specifiche del settore agroalimentare è emerso l'impatto rilevante delle asimmetrie di potere presenti lungo la supply chain, ostacolo che si è manifestato in maniera evidente una volta avviato il progetto dei PIF. Si è registrato infatti da parte dei nuovi fornitori un comportamento opportunistico. Questi atteggiamenti sono anche legati alla terza barriera del modello, ossia il rischio di instabilità dei rapporti nel tempo; nonostante anche prima dell'adesione al PIF i rapporti con i fornitori fossero visti da Foss Marai come partnership, alcuni membri del partenariato, forti dei vincoli imposti a livello contrattuale, ne hanno approfittato. C'è tuttavia da evidenziare il fatto che con i fornitori con cui il rapporto era maggiormente consolidato, questo genere di ostacolo non si è presentato. Non sono state barriere invece le caratteristiche del prodotto (in quanto D.O.C.G. gli spumanti hanno dei requisiti standard che devono essere rispettati) e la maggiore complessità operativa a fronte dell'organizzazione in partenariato (in questo caso è emerso come Foss Marai gestisca i rapporti con le aziende partner come normali rapporti cliente-fornitori). Per quanto riguarda l'ultima barriera, ossia l'azione poco incisiva delle istituzioni e le difficoltà procedurali nella partecipazione ai bandi, Foss Marai non ha saputo dare un giudizio in quanto era la prima volta che utilizzava questo genere di strumenti.

### *Analisi delle barriere più generali di Supply Chain Management*

Tra le barriere più generali, legate ad un punto di vista di Supply Chain Management, quella sicuramente più rilevante è stata la mancanza di formazione da parte delle imprese partner posizionate più a monte della filiera rispetto a Foss Marai. Non a caso, infatti, nel corso del PIF sono stati effettuati dei corsi per

sviluppare nei fornitori (soprattutto le aziende agricole) una visione maggiormente manageriale e più orientata al mercato. Sempre secondo Foss Marai le altre barriere non hanno avuto un impatto elevato; relativamente alla resistenza al cambiamento, ad esempio, si è registrato fin da subito un apprezzamento per lo strumento dei Progetti Integrati di Filiera, che è stato visto fin da subito da tutti gli attori coinvolti come una grossa opportunità.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: struttura dei PIF*

Passando ad analizzare la prima categoria degli elementi chiave dei PIF, ossia la sua struttura, si è potuto notare una gestione fortemente *bottom-up* dell'organizzazione del partenariato. Le aziende partecipanti al Progetto Integrato di Filiera sono in tutto 11, di cui il 90% erano fornitori con cui Foss Marai collaborava già da molti anni e che fornivano uva e mosti; le restanti aziende sono stati nuovi fornitori che approvvigionavano vino. Tra di essi non emerge chiaramente un ruolo chiave anche perché Foss Marai non ha applicato particolari azioni, nonostante essa fosse la capofila del progetto. Questo ruolo le è stato assegnato solo in quanto soggetto maggiormente esposto a livello di accesso ai finanziamenti. L'estensione geografica della partnership è abbastanza circoscritta in quanto interessa la zona del prosecco D.O.C.G. di Valdobbiadene. Un aspetto importante è però il fatto che gli attori del PIF sono secondo Foss Marai rappresentativi della filiera del prosecco (le aziende coinvolte infatti rappresentano in maniera esaustiva il ciclo produttivo del prosecco); all'interno del partenariato sono quindi rappresentati tutti gli interessi della filiera, di cui Foss Marai è l'ultimo anello, quello che effettua la vendita alle aziende dell'Ho.Re.Ca. e ai clienti diretti. Come già anticipato in precedenza il ruolo della capofila non è stato diverso da quello delle altre aziende coinvolte; vi è stato quindi un rapporto alla pari tra tutte le aziende. Il vero ruolo di coordinatore è stato svolto dall'agenzia che ha proposto a Foss Marai, la quale ha seguito tutti i passaggi iniziali.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: processi dei PIF*

Il primo elemento preso in considerazione, ossia la sincronizzazione logistica, ha visto pochi cambiamenti rispetto a prima dell'adesione al PIF, visto il buon andamento dell'operatività avuto nel passato. Fondamentalmente il processo di approvvigionamento di Foss Marai parte dall'analisi dello storico dell'anno precedente, sulla base di cui vengono effettuate le previsioni di vendita per andare a pianificare il quantitativo di uva da richiedere ai fornitori. Queste attività vengono generalmente svolte durante il periodo della vendemmia. Non sono previste poi scorte: il budget annuale di solito basta a coprire la produzione in quanto si arriva a novembre/dicembre con il prodotto della vendemmia precedente e, alla peggio, si innesta la produzione della nuova stagione. Per quanto riguarda l'allineamento dei processi questo appunto si basa sulla sincronizzazione dei fornitori lungo le varie fasi della filiera: per evitare ritardi nella produzione, Foss Marai deve far sì che i fornitori siano allineati e rispettino i tempi richiesti. Visto il forte carattere di stagionalità del ciclo produttivo, l'allineamento risulta facilitato (sono presenti delle

scadenze abbastanza standard che si ripetono ogni anno) e non sono state realizzate delle attività specifiche in seguito all'adesione al PIF per migliorare questa leva. Si può quindi concludere che all'interno della partnership vi è un'operatività fortemente legata al ciclo produttivo e alle varie attività che concorrono alla sua realizzazione. Passando poi all'elemento chiave che analizza lo scambio informativo, Foss Marai ha potuto contare su strumenti informatici sviluppati al suo interno che però non permettono di condividere i dati con i fornitori. Non sono quindi state implementate delle soluzioni che permettono una maggiore condivisione delle informazioni. Questo è dovuto soprattutto alla forte regolamentazione che contraddistingue i prodotti D.O.C.G.; essendoci un soggetto esterno che verifica che in ogni fase della filiera siano rispettati gli standard qualitativi a livello di produzione, non è stato necessario implementare degli strumenti ad hoc. Le comunicazioni tra i membri del PIF avvengono generalmente tramite telefonate, le quali sono fatte con una frequenza molto elevata, soprattutto nei periodi di vendemmia. Questo elemento si lega anche alla mancata presenza di strumenti di misure delle performance, o di indicatori di performance, all'interno del Progetto Integrato di Filiera.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: governance dei PIF*

Relativamente alla prima leva di questa parte del modello, ossia la generazione di commitment, Foss Marai è stata favorita dalla presenza di rapporti già consolidati con gli altri membri del PIF. Non sono state quindi previste particolari azioni per rinforzare il commitment, se non la diffusione di una serie di valori, primo tra tutti la serietà nei rapporti, tra le aziende partner. Come sottolineato da Foss Marai, il rinunciare ad ogni forma di comportamento opportunistico permette di sviluppare tra gli attori una piena collaborazione, fondata sulla fiducia reciproca. Non è quindi stato previsto alcun meccanismo di incentivi nei confronti dei fornitori da parte di Foss Marai. Come evidenziato in precedenza, la fiducia reciproca tra le imprese è l'elemento fondamentale su cui basare la governance del PIF; attraverso rapporti chiari e sinceri è possibile effettuare una vera integrazione della filiera in cui tutti gli attori collaborano per la realizzazione di un obiettivo comune, che è quello di offrire un prodotto di altissima qualità, come previsto dalla denominazione D.O.C.G. Questo può permettere a Foss Marai, ma anche ai suoi fornitori, di mantenere il ruolo di attore di riferimento della zona di Valdobbiadene e di garantirsi un'elevata visibilità a livello nazionale. Ovviamente il rapporto non è unidirezionale ma anche Foss Marai partecipa alle decisioni strategiche dei suoi fornitori. Guardando quindi alle modalità di pianificazione e condivisione delle decisioni strategiche, si può affermare che questa leva è stata sfruttata in questo PIF. In particolare Foss Marai svolge un ruolo di supporto nei confronti degli altri membri del partenariato, aiutando le aziende di minore dimensioni nella progettazione e nella pianificazione delle loro attività (essa ha un ruolo di "confidente" e spesso le aziende partner si appoggiano a loro per chiedere informazioni e ricevere supporto in alcune decisioni). Foss Marai ad esempio fa assistenza ai suoi conferitori in termini di concimazione, potature, trattamenti per allineare i fornitori. Passando ad analizzare il ruolo di leader della capofila, si può affermare

che questo è molto limitato nel PIF; nonostante Foss Marai copra il ruolo di soggetto capofila, essa non esercita in alcun modo la leadership, privilegiando un rapporto alla pari tra tutti i membri del PIF. Anche il ruolo di coordinamento è demandato all'agenzia che ha aiutato l'azienda nella fase di adesione al Progetto Integrato. Per quanto riguarda l'ultimo elemento chiave relativo alla governance dei PIF, la consapevolezza del cliente finale, non sono state effettuate delle attività specifiche all'interno del PIF in quanto il rapporto con questo attore è mantenuto dalla sola Foss Marai che quindi accentra la comunicazione nei confronti dei consumatori. La comunicazione avviene quindi attraverso il sito di Foss Marai, i suoi agenti, la sua forza vendita e gli inviti alle persone a visitare l'azienda. Questi strumenti sono indirizzati in maniera univoca al settore dell'Ho.Re.Ca. e, solo in piccola parte, ai consumatori.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: risorse dei PIF*

Gli impatti su questa categoria di elementi chiave è stata molto elevata. Un aspetto rilevante è stato sicuramente il percorso di crescita collettiva avuto da tutte le aziende coinvolte nel PIF. Le aziende si sono "acculturate" e questo ha permesso loro di ampliare e migliorare la loro *value proposition*. Questa spinta a crescere, secondo Foss Marai, è dettata anche dal prestigio derivante dal fatto di vendere un prodotto D.O.C.G., il quale richiede standard molto elevati. Il vero motore di questa crescita è però sicuramente stato il miglioramento dei rapporti tra i partner del Progetto Integrato: attraverso di esso le aziende hanno potuto comprendere le richieste e le problematiche delle diverse fasi della supply chain e di conseguenza lavorare insieme per rendere il processo produttivo più efficiente. Mentre la leva legata alle soluzioni tecnologiche non è stata rilevante, un aspetto fondamentale che ha permesso la buona riuscita della collaborazione all'interno del PIF è sicuramente i legami a livello personale tra le aziende coinvolte; la presenza di collaborazioni attive da quasi vent'anni, è stato fondamentale in quanto non si è reso necessario intraprendere azioni specifiche volte ad aumentare la fiducia reciproca. Un altro vantaggio è stato la possibilità di sviluppare un approccio molto informale tra le aziende partner, il che ha favorito sicuramente una maggiore trasparenza nelle decisioni e nella condivisione delle informazioni. Per concludere, secondo Foss Marai, un ruolo chiave è stato quello svolto dall'agenzia che ha agito come soggetto pianificatore; senza di essa sarebbe stato molto più oneroso realizzare il PIF, soprattutto con i fornitori che non avevano ancora rapporti con Foss Marai.

### *Analisi delle performance ottenute*

Guardando alle prestazioni ottenute dall'adesione dei PIF, Foss Marai ha evidenziato come principale miglioramento proprio il miglioramento dei rapporti con i fornitori e il consolidamento della filiera. Tuttavia questo non si è tradotto, almeno secondo Foss Marai, in un effettivo aumento dell'efficienza della filiera probabilmente perché la presenza di fornitori già consolidato non ha portato le aziende a rivedere l'aspetto della razionalizzazione dei costi e il miglioramento del processo produttivo. Indirettamente il beneficio fornito dai PIF è stato la possibilità di ricevere dei finanziamenti utili a migliorare le performance delle

singole imprese ma solo a livello individuale. Un miglioramento più consistente si è avuto nella distribuzione di valore lungo la filiera, soprattutto dal punto di vista dei partner che producono vino. La collaborazione con gli altri partner, e soprattutto con Foss Marai, ha permesso a questi soggetti di aumentare la loro visibilità all'interno della filiera. Ultima performance considerata, la reattività nei confronti del consumatore, non è stata percepita in quanto i rapporti con l'ultima fase della supply chain è presidiata solo da Foss Marai che quindi è la sola a presentarsi sul mercato finale, forte però del suo brand e del livello di eccellenza raggiunto anche grazie alla collaborazione con le aziende partner membri del PIF.



**RIGONI DI ASIAGO S.p.A.**

**Asiago (Vicenza)**

Comparto: ortofrutta (confetture e miele)

### *Descrizione azienda e partenariato*

La Rigoni di Asiago svolge attività di produzione e commercio nel mercato alimentare proponendo prodotti esclusivamente provenienti da agricoltura biologica. Alla tradizionale produzione di miele, l'azienda ha affiancato le linee di prodotto Fiordifrutta, DolceDì, Nocciolata e Fruttosa (confetture). Come spiegato ampiamente dall'amministratore delegato dell'azienda la Rigoni di Asiago lavora nella natura e con la natura. Scegliere il biologico, di produrlo come di mangiarlo, significa, di fatto, conservare nel tempo le risorse della natura. Significa pensare a noi stessi e al futuro delle nostre generazioni. La produzione di miele iniziò all'epoca di Elisa Antonini, che una volta conclusa la Prima guerra mondiale vi si dedicò insieme ai figli per fronteggiare le difficoltà finanziarie della sua famiglia: nacque l'Apicoltura Rigoni, ad Asiago. Dal 1979 iniziò l'attività di trasformazione e commercializzazione di altri tipi di miele, oltre a quelli di propria produzione e in breve la prima attività prese la preminenza, comprendendo mieli caratteristici di più regioni italiane. Nel novembre 1989, in seguito al crollo del mercato europeo del miele l'azienda si trovò a fronteggiare la crisi in un momento particolarmente gravoso, che fece prendere all'azienda la decisione strategica di puntare sull'agricoltura biologica. Grazie a questo cambio di orientamento, Rigoni di Asiago è presente in Bulgaria dal 1993 dove, approfittando della disponibilità di superfici e del clima favorevole, destina campi divenuti incolti fin dal 1989 a causa della fuga dalle campagne della popolazione, alla produzione di frutta biologica, in particolare fragole. Grazie a questa decisione il business della società si è espanso anche all'estero; l'attività di esportazione ha coinvolto dapprima gli Stati Uniti con la costituzione della società commerciale Rigoni di Asiago Usa Llc. Dal 2007 le esportazioni hanno coinvolto anche diversi paesi europei, in particolare Germania, Francia, Danimarca, Norvegia, Svezia, Paesi Bassi, Regno Unito, Repubblica Ceca permettendo all'azienda di realizzare, come l'anno scorso, un fatturato di 63 milioni di euro. La Rigoni di Asiago è costantemente impegnata nella ricerca della qualità (di prodotto, di gestione e produttiva). Ogni fase operativa viene rigorosamente verificata. Per ottimizzare il processo, negli ultimi 15 anni l'azienda si è adoperata per realizzare una propria filiera, in modo da controllare completamente il percorso produttivo, dalla coltivazione della materia prima fino al confezionamento del prodotto finito. La filiera Rigoni di Asiago oggi ha un ruolo nevralgico nell'attività aziendale. Ed è garanzia di sicurezza dei prodotti e del lavoro, nonché di rispetto ambientale. Proprio seguendo questa mission, ossia l'integrazione a monte della supply chain con la finalità di ottenere un prodotto più performante sul mercato, Rigoni di Asiago ha aderito nel 2008 ai Progetti Integrati di Filiera. In particolare il PIF si concentra sulla filiera del miele di montagna, di cui l'azienda è l'anello finale. Le misure attuate sono la 123 (ammodernamento delle strutture agricole), la 124 (attività di marketing e sviluppo nuovi prodotti) e la 130 (ricerca e sviluppo in

collaborazione con l'Università di Padova; il progetto consiste nell'analisi in laboratorio del miele per il riconoscimento della provenienza del miele). L'obiettivo è il rafforzamento della filiera dal punto di vista dei rapporti e la possibilità di disporre di finanziamenti che ricadessero su tutti gli attori. Essendo una filiera corta è stato possibile definire in maniera chiara i bisogni di ogni attore e la loro declinazione in un obiettivo generale. Il consolidamento della filiera, necessario per fare un salto di qualità, non è stato quindi sui rapporti ma sulle strutture delle imprese. Relativamente alle misure 124 e 130 l'attuatore è stata l'associazione regionale degli apicoltori del Veneto, la quale ha svolto il ruolo di coordinamento tipico della capofila.

### *Analisi dei driver specifici della filiera agroalimentare*

Secondo Rigoni di Asiago, tutti i driver presenti in questa parte del modello sono stati in maniera più o meno decisiva importanti ai fini della decisione di aderire ai Progetti Integrati di Filiera. Alcune sono state sentite come più proprie da parte dell'azienda ma, guardando a tutte le aziende presenti nel PIF, sicuramente tutti le variabili hanno avuto il loro impatto. Guardando nel dettaglio a Rigoni, i principali driver sono stati tre: l'impatto del comportamento e delle aspettative dei consumatori, la valorizzazione dell'entità rurale e la creazione di capitale sociale e lo scambio di informazioni e la tracciabilità delle stesse). Per quanto riguarda l'influenza generata dai consumatori finali, questo è il driver più importante. Questo attore, infatti, ha sempre più consapevolezza che c'è qualcuno che produce il prodotto e vuole avere l'informazione corretta su di esso. La conoscenza rappresenta infatti un aspetto fondamentale che può indirizzare la scelta verso un prodotto. E' emerso infatti che il consumatore chiede un prodotto vero; un qualcosa che dia valore (non si va più a scegliere la massa). Le operazioni di produzione svolte in maniera etica e sostenibile sono aspetti che il consumatore sta iniziando ad apprezzare. L'adesione al PIF ha permesso quindi di rendere ancora più chiaro e trasparente il legame che c'è tra il prodotto e chi lo realizza. Coinvolgendo anche gli attori più a monte della filiera è stato possibile trasformare questa richiesta in un obiettivo condiviso lungo tutta la supply chain e allineare tutti i produttori su questa linea strategica. Passando alla valorizzazione dell'entità rurale, questo driver è definito come rilevante in quanto è anch'esso un aspetto di cui il consumatore tiene conto nella sua decisione di acquisto. Il consumatore infatti vuole essere sicuro dell'origine geografica del prodotto. Aderendo al PIF si è potuto valorizzare in maniera ancora più significativa l'area geografica facendone un esempio di integrazione e qualità. Il terzo driver, definito da Rigoni come decisivo ai fini dell'adesione ai Progetti Integrati di Filiera, è quello relativo allo scambio di informazioni e tracciabilità: disporre di tutte le informazioni relative al prodotto e alle aziende che hanno contribuito alla sua realizzazione è importante per generare valore aggiunto lungo tutta la filiera e permettere quindi a tutte le fasi della filiera di appropriarsi di questo valore. Visto il ruolo svolto da Rigoni all'interno della supply chain, essa deve mantenere con i propri fornitori un continuo ed intenso scambio informativo anche per motivi legati alle normative riguardanti i prodotti biologici. Questa esigenza

è sempre stata presente nei rapporti con gli attori della filiera del miele ma oggi questo elemento riveste ancora più importanza visto l'impatto delle aspettative dei consumatori sulle strategie aziendali e quindi l'adesione al PIF permette di "cristallizzare" questo requisito e di rendere la trasparenza lungo la filiera ancora più evidente.

### *Analisi dei driver più generali di Supply Chain Management*

Passando alla seconda categoria di driver, il presente caso di studio ha evidenziato l'impatto molto limitato avuto dal primo driver del modello (la gestione delle scorte) sulla decisione di aderire ai PIF; in questo caso infatti la deperibilità del prodotto non è una caratteristica rilevante per la filiera del miele e quindi non è necessaria una gestione ad hoc delle scorte. All'interno del partenariato, infatti, viene semplicemente acquistata la produzione agricola e poi rivenduta alle imprese della GDO. Di scarso impatto anche il secondo driver, ossia quello che analizza la presenza di obiettivi e incentivi disallineati lungo la filiera. Il motivo è dato dalla lunghezza ridotta della filiera che quindi non porta a disallineamenti importanti. Di conseguenza anche il passaggio da un orizzonte competitivo che vede il confronto tra supply chain e non più tra singole imprese non ha avuto un ruolo chiave nella decisione di aderire ai Progetti Integrati di Filiera. E' invece stato importante il driver che individua nel PIF un'opportunità di condivisione del rischio, soprattutto per le aziende più a monte della filiera. Gli accordi previsti tra Rigoni e i suoi fornitori in seguito all'adesione a questo progetto permettono una migliore gestione del rischio economico e di quello esogeno legato principalmente ai fattori atmosferici. Anche la necessità di nuove tecnologie è stato un elemento abilitante importante, soprattutto per Rigoni; grazie al PIF infatti l'azienda ha potuto migliorare la propria tecnologia dal punto di vista della trasformazione e, grazie alla collaborazione con l'Università di Padova, approfondire ancora di più le caratteristiche e le particolarità della materia prima (il miele) da essa lavorato. Anche l'ultimo driver, il commitment tra buyer e cliente, è stato per Rigoni un driver importante perché ha permesso di rendere ancora più trasparente il processo di fornitura con le aziende partner; questo si è tradotto in una miglior comunicazione con il consumatore finale a livello di informazioni sulle caratteristiche della produzione e del prodotto venduto.

### *Analisi delle barriere specifiche della filiera agroalimentare*

Confrontando le variabili del modello e le caratteristiche della filiera in cui si inserisce la Rigoni di Asiago, emerge in maniera abbastanza chiara come la scarsa lunghezza della supply chain ha reso nullo l'impatto delle barriere che analizzano l'eterogeneità e la complessità del settore, la presenza di asimmetrie di potere e l'impatto negativo che può avere sulla collaborazione la lunghezza della filiera, così come quella relativa alle caratteristiche del prodotto. Impatto maggiore hanno invece avuto le altre barriere; un primo aspetto vincolante emerso durante l'intervista è stato il ruolo giocato dalle istituzioni. Secondo l'amministratore delegato della società infatti la burocrazia e la procedura di selezione per l'adesione al PIF ha rallentato il business; sono infatti presenti normative vincolanti che non portano un vantaggio a nessun attore. Un'altra

barriera emersa è quella che vede un aumento della complessità operativa a seguito dell'adesione al PIF: Rigoni ha infatti notato che spesso si richiede al soggetto a valle di farsi carico di problematiche anche dei soggetti a monte presenti nella partnership, fattore che rallenta il business creando inefficienze. Vista la natura dei rapporti tra i partner del progetto integrato, secondo Rigoni, anche il rischio di instabilità può essere un ostacolo alla formazione di una collaborazione efficiente lungo la filiera anche se il PIF può essere anche visto come una modalità per minimizzare questo aspetto. Un discorso a parte merita infine la variabile relativa alla variabilità dei prezzi: secondo l'ad di Rigoni, infatti, questo aspetto è preponderante nei rapporti tra le aziende della filiera e la Grande Distribuzione Organizzata. Questo aspetto oggi ha assunto ancora più importanza visto anche i costi di distribuzione elevati dati dalla complessità del sistema distributivo italiano. La collaborazione tra le fasi della supply chain può quindi essere inutile visto l'elevato potere contrattuale che la GDO ha nei confronti degli altri attori. Detto questo è altresì emerso che la creazione di partnership lungo la filiera può ridurre la forbice attualmente presente e quindi migliorare la gestione di questo aspetto grazie all'offerta di un prodotto di qualità e realizzato in maniera sostenibile.

### *Analisi delle barriere più generali di Supply Chain Management*

Passando alla seconda categoria di barriere, Rigoni ha individuato come aspetti principali la resistenza al cambiamento e la presenza di una mancanza di formazione nelle aziende della partnership collocate nelle fasi più a monte della filiera. Per quanto riguarda il primo ostacolo, esso è causato dal cambiamento nel modo di interfacciarsi da parte della singola impresa con le altre della filiera. Spesso la maniera con cui si affrontano questi cambiamenti non è quella adeguata e ciò provoca delle difficoltà nel dialogo e nei rapporti con gli altri membri del PIF. Relativamente alla mancanza di informazione, invece, Rigoni ha ammesso che questo è stato un aspetto su cui si è dovuto lavorare all'inizio, soprattutto perché le aziende partner che rappresentavano le fasi più a monte della supply chain avevano un approccio poco *market-oriented* e la gestione dell'azienda e dei rapporti con gli altri attori avvenivano in maniera poco strutturata. Non sono invece apparse come barriere così significative le altre variabili del modello in quanto, secondo quanto emerso dall'intervista con l'ad di Rigoni, se le aziende partner non avessero la volontà di condividere le informazioni oppure di rendere i loro processi più flessibili, questo significherebbe che esse non presenterebbero nessun interesse nel "fare filiera" e quindi non potrebbero mai avviare una collaborazione con Rigoni, la quale invece punta proprio sull'integrazione e sulla collaborazione tra le parti della supply chain per offrire un prodotto di qualità. L'ultima barriera analizzata che non ha avuto un impatto significativo è la presenza di filosofie strategiche in contrasto tra gli attori della filiera; in questo caso la motivazione della sua scarsa rilevanza è legata al fatto che la dimensione ridotta della filiera fa sì che tutti gli attori presentino obiettivi e incentivi comuni.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: struttura dei PIF*

Analizzando la struttura del Progetto Integrato di cui Rigoni è capofila, e in particolare gli attori presenti nella partnership, si può vedere come questi siano in realtà pochi, visto le dimensioni ristrette della filiera. Il PIF infatti è composto da 7 aziende in totale, Rigoni e altri 5 fornitori con cui l'azienda vanta rapporti da quasi trent'anni. Ha inoltre partecipato anche stata l'associazione regionale degli apicoltori del Veneto, la quale ha svolto il ruolo di coordinamento tipico della capofila. L'estensione geografica del PIF copre quindi tutta la regione del Veneto, come dimostra anche la collaborazione avviata con l'Università di Padova. Nonostante il numero limitato di partecipanti, la dimensione ridotta della filiera del miele fa sì che nel PIF siano rappresentati tutti gli interessi di questa supply chain, come affermato anche dalla stessa Rigoni. Infatti tutti gli attori coinvolti hanno potuto realizzare i propri scopi individuali e la ricaduta delle operazioni effettuate ha portato a benefici soprattutto per quanto riguarda la comunicazione di marketing (maggiore visibilità presso la GDO). Guardando al ruolo svolto dalla capofila, quindi la Rigoni di Asiago, non emergono particolari differenze rispetto agli altri partner; è stato quindi promosso una collaborazione alla pari con le altre imprese impegnate nel Progetto Integrato lasciando il ruolo di effettivo coordinatore all'associazione dei produttori apistici del Veneto. La nomina di capofila è legata al fatto che la Rigoni di Asiago risulta essere l'azienda maggiormente esposta dal punto di vista dei contributi forniti dalle istituzioni nonché l'azienda con maggior visibilità sul mercato finale. Questo permette alle aziende partner di poter trarre giovamento dalla riconoscibilità del marchio Rigoni presso i consumatori e nei rapporti con la grande distribuzione.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: processi dei PIF*

Il primo elemento chiave analizzato in questa parte del framework di ricerca, ossia la sincronizzazione logistica, è stato fortemente condizionato dalle pratiche già in essere nel passato tra Rigoni e i suoi fornitori tanto che l'operatività all'interno del PIF si è mantenuta pressoché la stessa. Nel dettaglio Rigoni attua una specifica procedura per l'acquisto del miele: viene richiesto il campione di miele per fare le analisi, il prodotto arriva al magazzino, si fanno successivi prelievi casuali sul 15% del prodotto in modo da effettuare un secondo controllo di qualità. Se tutti i controlli hanno dato esito avviene poi l'effettivo approvvigionamento. Appare quindi evidente come all'interno del partenariato, vi sia un forte allineamento dei processi, facilitato anche dai rapporti consolidati tra Rigoni e i suoi fornitori. Tra i membri del PIF i processi sono fortemente connessi e, secondo l'ad di Rigoni, è diffusa la presenza di attività cross-funzionali tra le aziende, con l'obiettivo di rendere il più efficiente e sostenibile il processo produttivo. A livello di scambio informativo, questa è una leva molto importante all'interno della partnership. Le principali informazioni tracciate e scambiate tra i membri del PIF sono gli aspetti legati alla normativa (peso, composizione del fusto, caratteristiche con cui sono stati coltivati e preparati i prodotti ecc.). Gli strumenti utilizzati in questo processo sono quelli web-based, fondamentali per rendere immediati gli scambi

informativi, che avvengono con una frequenza molto elevata. Sono stati poi sviluppati anche dei sistemi di misura delle performance, soprattutto per quanto riguarda l'operatività dei fornitori. Vengono analizzate le performance di questi attori attraverso un sistema strutturato di vendor rating; la valutazione delle performance vengono fatte poi anche nel corso della collaborazione.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: governance dei PIF*

La prima leva, ossia la creazione del commitment, viene definita da Rigoni come l'elemento chiave per la gestione e il governo della partnership derivante dall'adesione al PIF. Nonostante le maggiori dimensioni e il maggior successo dell'impresa anche a livello di visibilità, l'azienda non è voluta essere invasiva nei rapporti con i partner; non si sono messe norme stringenti, la collaborazione infatti è intesa come integrazione a monte con il fornitore. I problemi del fornitore vengono visti e risolti in un'ottica di collaborazione: Rigoni cerca di venire incontro e, attraverso la fiducia reciproca (che quindi si delinea come un elemento fondamentale) si cerca di trovare una soluzione. Il risultato di quest'attività di governo si traduce in una maggior professionalità da parte di tutti gli attori che prendono parte al Progetto Integrato di Filiera. Non sono poi stati definiti esplicitamente neanche degli strumenti di allineamento degli incentivi; l'incentivo del fornitore è quello di fare un buon prodotto che venga pagato un prezzo superiore a quello di mercato e che venga acquistato in quantità superiore. La qualità del prodotto è una garanzia per il fornitore che sa che, se il prodotto vale, allora Rigoni ne acquisterà sicuramente un buon quantitativo. La diffusione della cultura collaborativa e della fiducia reciproca, come evidenziato in precedenza, è sicuramente un aspetto di vitale importanza per la governance del PIF, fattore che si riflette anche nelle attività messe in atto per migliorare la consapevolezza delle richieste e delle aspettative dei consumatori finali all'interno della partnership. La volontà di Rigoni è quella di dare evidenza al produttore agricolo attraverso i vari strumenti di comunicazione cercando di legare al prodotto il nome di chi l'ha fatto (si dà un valore aggiunto per il consumatore in questo modo). Sono quindi state previste all'interno del PIF tutta una serie di attività di coinvolgimento degli apicoltori, convinti del fatto che siano essi i veri protagonisti della filiera. L'ultimo elemento chiave relativo alla governance del PIF è la gestione delle attività di pianificazioni e dei momenti di scelta. In questo caso è stata favorita una logica *bottom-up* in cui ogni impresa mette in campo le sue esigenze. Fin dall'inizio del PIF, la sua pianificazione ha previsto una definizione ben precisa dei compiti di ogni attore, identificando per ognuno i compiti e gli obiettivi specifici da monitorare. Non sono poi presenti strumenti come, ad esempio, tavoli tecnici, che pianificano le principali azioni a livello strategico. Tuttavia Rigoni, data anche la sua esperienza ed il suo prestigio, fornisce spesso supporto nei confronti degli attori con minore potere contrattuale. Il supporto in questo caso è a 360 gradi: dalla decisione di dove installare le colture, a quali strumenti produttivi utilizzare ecc.

### *Analisi degli elementi chiave dei Progetti Integrati di Filiera: risorse dei PIF*

L'ultima parte dell'analisi degli elementi chiave, l'utilizzo e l'impatto avuto dalle risorse coinvolte nel PIF (siano esse risorse umane o tecnologiche) inizia con lo studio della crescita collettiva che si è venuta a creare a seguito dell'adesione ai Progetti Integrati di Filiera. In questo caso la Rigoni di Asiago ha affermato che questo processo di crescita è stato visibile; oltre al beneficio economico si è avuto sicuramente un aumento di conoscenza personale delle risorse coinvolte. Anche per quanto riguarda la stessa Rigoni la parte di ricerca e sviluppo ha portato a conoscenze ed informazioni importanti per il futuro del business. Le conoscenze di Rigoni che vengono dal prodotto sono a loro volta trasmesse al fornitore e messe in comune in modo che possano essere di stimolo per migliorarsi. Aspetto importante quindi è stata la diffusione di conoscenze. Passando all'analisi dell'impatto delle nuove tecnologie all'interno del PIF, questa leva è stata rilevante per Rigoni, anche dal punto di vista personale dell'azienda; una parte degli obiettivi del Progetto Integrato è stato infatti l'acquisto e l'implementazione di nuovi macchinari. I benefici di questi nuovi strumenti sono stati visibili lungo tutta la filiera (da non trascurare poi anche la parte di ricerca e sviluppo). Relativamente al ruolo svolto dai rapporti personale tra le persone delle aziende coinvolte, secondo Rigoni, il fatto di avere avviato questo percorso di collaborazione con fornitori consolidati ha sicuramente agevolato l'adesione e la gestione del PIF. L'ultima variabile, la presenza di risorse chiave, ha visto l'elogio da parte della Rigoni di Asiago per il ruolo di coordinamento svolto dall'associazione degli apicoltori, la quale ha rappresentato l'elemento di collegamento con gli apicoltori più piccoli che avevano bisogno anche di un'assistenza tecnica.

### *Analisi delle performance ottenute*

Il primo elemento di performance utilizzato per valutare l'impatto dei Progetti Integrati di Filiera, è stata l'analisi dell'efficienza di filiera. Secondo Rigoni, l'adesione al PIF ha portato ad un miglioramento sotto questo punto di vista; gli investimenti hanno portato a vantaggi economici soprattutto dal punto di vista produttivo. Fattori a supporto di questa affermazioni sono stati gli aspetti di razionalizzazione dei costi nella fase di produzione, oltre che un aumento della capacità produttiva, proprio grazie a questo processo di collaborazione ed integrazione messo in atto dai PIF. Un miglioramento portato dai Progetti Integrati di Filiera, è stato visibile anche per quanto riguarda la distribuzione del valore aggiunto agricolo lungo la filiera. Importante, in questo caso, è stato il risvolto sulla comunicazione di prodotto che ha dato visibilità anche ai fornitori. Il miglioramento di questo elemento è per Rigoni una priorità assoluta per rimanere competitivi sul mercato e per gestire in maniera più efficienti i rapporti con le società della grande distribuzione. Il PIF invece non ha portato ad effettivi miglioramenti per quanto riguarda la terza variabile, ossia la reattività delle imprese della filiera nei confronti del consumatore finale. La motivazione è data dal fatto che la spinta di Rigoni per indurre il fornitore a legarsi alle richieste del consumatore era già presente

da prima del PIF. Il fornitore poi d'altro canto non ha un interesse fortissimo per le esigenze del consumatore anche se sicuramente ha bisogno di una certa informazioni sulla struttura del mercato.

## Bibliografia

- Aruoma, O. I. (2006). The impact of food regulation on the food supply chain. *Toxicology*, 221(1).
- Ascione, E., Cristiano, S., & Tarangioli, S. (2011). Farm Advisory Services for the Agro-Food Supply Chain as a Foster of Innovation : The Case of Veneto Region. *Istituto Nazionale di Economia Agraria, INEA*, 447-461.
- Banterle, A. (2008). Tracciabilità, coordinamento verticale e governance delle filiere agro-alimentari. *Agriregionieuropa*, 4(15).
- Barratt, M., Oliveira, A. (2001). Exploring the experiences of collaborative planning: the enablers and the inhibitors. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 31(2), 266-289.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 30-42.
- Bertazzoli, A., Ghelfi, R., Rivaroli, S., & Samoggia, A. (2010). Value Sharing and Food System Dynamics for Milk, Tomato and Cereal Food Chain. *International Journal of Food System Dynamics*, 4 330-341.
- Boccaletti, S. (2008). Gli effetti di mercato delle indicazioni geografiche. *Agriregionieuropa*, 4(15).
- Briamonte, L. (2010). La Responsabilità Sociale nel sistema agroalimentare: quali prospettive? *Agriregionieuropa*, 1-6.
- Brunori, G., Cerruti, R., Medeot, S., Rossi, A., & Vanni, F. (2004). Marketing sustainable agriculture: an analysis of the potential role of new food supply chains in sustainable rural development. Macro-level analysis of food supply chain dynamics and diversity. *National report-Italy. SUS-CHAIN*.
- Carbone, A. (2006). La valorizzazione della qualità agroalimentare: diverse strategie a confronto. *Agriregionieuropa*, 2(5).
- Cassibba, L. (2009). Cooperative e filiere agroalimentari nei progetti integrati di filiera dei Psr. *Agriregionieuropa*, 5(17), 1-5.
- Cassibba L., Sorasio D. (2006). Quale PSR: obiettivi, metodi e strumenti di intervento, in *Fedagri Piemonte, Programma di Sviluppo Rurale 2007-13 della Regione Piemonte, Incontro di approfondimento, Carmagnola*.
- Cersosimo, D. (2003). Il partenariato socioeconomico nei progetti integrati territoriali, Roma, *Formez – Azioni di Sistema per la Pubblica Amministrazione*, n.13.
- Cersosimo, D., Wolleb, G. (2006). *Economie dal basso*, Donzelli Editore, Roma.
- Christopher, M. (1999). *Logistics and Supply Chain Management, Strategies for Reducing Costs and Improving Services*, Pitman Publishing, London.
- Christopher, M., Towill, D.R. (2000). Supply Chain Migration from Lean and Functional to Agile and Customized. *Supply Chain Management*, 4(5), 206-213

- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England.
- Corbett, C.J., Blackburn, J.D., Wassenhove, L.N.V. (1999). Case study partnership to improve supply chains. *Sloan Management Review*, 40(4), 71-82.
- Corte dei Conti Europea (2006), Gli investimenti nello sviluppo rurale rispondono efficacemente ai problemi delle zone rurali?, *Relazione speciale n. 7/2006*
- Cox, A., Lonsdale, C., Watson, G. (2003). The role of incentives in buyer-supplier relationship: industrial case from a UK study. *Proceedings of the 19<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Lugano, 4-6 September*.
- D'Alessio, M. (2010). La progettazione integrata di filiera. *Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali*.
- D'Alessio, M. (2011). La progettazione integrata per un'equa distribuzione nella filiera: l'esperienza del Veneto. *Agriregionieuropa*, 7(27), 1-9.
- De Castro, P. (2009). Un made in Italy per l'era globale. *Terra e Vita*, n.17. *De Filippis F. (2009), Contributo a: AA.VV., Forum sull'Health check e la PAC dopo il 2013*.
- Deidda D. (2003), Il partenariato come modalità di costruzione del consenso e della partecipazione in: *Cersosimo D. (a cura di) Il partenariato socioeconomico nei progetti integrati territoriali, Roma, Formez – Azioni di Sistema per la Pubblica Amministrazione*, n.13.
- Den Ouden, M. D. (1996). Vertical cooperation in agricultural production-marketing chains, with special reference to product differentiation in pork. *Agribusiness*, 12 (3), 277-290.
- den Ouden, M., Dijkhuizen, A. A., Huirne, R. B. M., Zuurbier, P. J. P. (1996). Vertical cooperation in agricultural production-marketing chains, with special reference to product differentiation in pork. *Agribusiness*, 12(3), 277-290.
- Dobson, P. (2003) 'Buyer Power in Food Retailing: the European Experience'. Paper presented at OECD Conference on Changing Dimensions of the Food Economy, The Hague, 6-7 February.
- Doel, C. (1999). Towards a supply-chain community ? Insights from governance processes in the food industry. *Environment and Planning*, 31(2), 69-85.
- Donk, D. P. V., Akkerman, R., Vaart, T. V. D. (2008). Opportunities and realities of supply chain integration: the case of food manufacturers. *British Food Journal*, 110(2), 218-235.
- Dyer, J.H., Singh H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers, Canada.

- Fawcett, S. E., Magnan, G. M., McCarter, M. W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), 35-48.
- Fearne, A. (1994). Strategic Alliances in European Food Industry. *European Business Review*, 94(4), 30-36.
- Federalimentare (2011). Industria alimentare in Italia ed all'estero.
- Fischer, C., Hartmann, M., Reynolds, N., Leat, P., Henschion, M., & Gracia, A. (2008). Agri-food chain relationships in Europe – empirical evidence and implications for sector competitiveness. 1-12.
- Frascarelli, A. (2005). Potere di mercato e valore aggiunto nelle filiere tracciate delle carni bovine di qualità, *Atti "4th World Italian Beef Cattle Congress", Gubbio (PG), 29 Aprile – 1 Maggio 2005, ANABIC, Perugia*.
- Frascarelli, A. (2008). Differenziazione, tutela della qualità e concentrazione dell'offerta: come riprendersi il valore. *Agriregionieuropa*, 4(15).
- Frascarelli, A. (2009). Concentrazione dell'offerta e differenziazione del prodotto: come riprendersi il valore. in *Lega coop Marche, Fedagri Marche et al, L'agroalimentare nei progetti di filiera: una prospettiva per i produttori, per i consumatori e per l'ambiente, Ancona*.
- Frohlich, M. T., Westbrook, R. (2001). Arcs of integration : an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19, 185-200.
- Gereffi, G., Christian, M. (2009). Trade, Transnational Corporations and Food Consumption: a Global Value Chain Approach. In Hawkes, C. B., *Trade, Food, Diet and Health Perspectives and Policy Options* (91-110). *Wiley-Blackwell*.
- Giacomazzi, F. (2002). *Marketing Industriale, Mc Graw Hill*.
- Giacomini, C. (2009). La cooperazione, carta vincente per l'agricoltura. *Informatore agrario*, n. 13.
- Giraud-Héraud, E., Grazia, C., Hammoudi, A. (2009). Comportamento strategico e organizzazione della qualità nelle filiere agroalimentari. *Agriregionieuropa*, 5(17), 1-9.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. (1995). Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes. *Harvard Business Review*, January–February, pp. 75–87.
- Goodman D. (2003), The quality turn and alternative food practices: reflections and agenda. *Journal of rural studies*, 19, 1, pp.1-7.
- Gosling, C. (1996). Food Biotechnology – Views of Farmers and Growers. *British Food Journal*, 98 (4), 31-33.
- Green, R., Olmos, M. F., Perito, M. A. (2009). Il processo di innovazione all'interno delle filiere agroalimentari. *Agriregionieuropa*, 1-5.
- Gulisano G., Marciandò C. (2008). I distretti rurali in Calabria: aspetti teorici, metodologici ed applicativi, Kalit.

- Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. (1984). *Restoring our Competitive Edge Competing through Manufacturing*. Wiley, New York, NY.
- Henson, S., Caswell, J. (1999). Food safety regulation: an overview of contemporary issues. *Food Policy*, 24, 589-603.
- Hingley, M.K. (2005). Power imbalanced relationship: cases from UK fresh food supply. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(8), 551-569.
- Hobbs, J. E., Young, L. M. (2000). Closer vertical co-ordination in agri-food supply chains : a conceptual framework and some preliminary evidence. *Supply Chain Management*, 5(3), 130-142.
- Hofstede, G. J., Spaans, H., Schepers,, H., Trienekens, J.H., Beulens, A.J.M. (2004). Hide or Confide: the Dilemma of Transparency. *Reed Business Information, The Netherlands*.
- Iacovo, F. D. (2007). La responsabilità sociale dell'impresa agricola. *Agriregionieuropa*, 1-4.
- Ikerd , J.E. (1993). The need for a system approach to sustainable agriculture. *Agriculture, Ecosystems & Environment*, 46 (1), 147-160.
- INEA (2009). *Annuario dell'agricoltura italiana, volume LXIII*.
- INEA (2010). *Rapporto sullo stato dell'agricoltura italiana*.
- INEA. (2011). *Rapporto sullo stato dell'agricoltura italiana*.
- ISMEA. (2009). Analisi e dati di settore agroalimentare, 1-33.
- Jap, S.D. (1999). Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationship. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475.
- Jarosz, L. (2000). Understanding agri-food networks as social relations. *Agriculture and Human Values*, 17, 279-283.
- Jones, P., Comfort, D., Hiller, D., Eastwood, I. (2005). Corporate Social Responsibility: a case study of the UK's leading food retailers. *British Food Journal*, 107(6), 423-435.
- Kalfagianni, A. (2006). Transparency in the food chain. Policies and politics. *PhD Thesis, University of Twente, Enschede, The Netherlands*.
- La Londe, B. (2002). Who can you trust these day?. *Supply Chain Management Review*, May/June, 11.
- Lambert, D.M., Stock, J.R., Ellram, L.M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
- Lang, T. (2003). Food Industrialisation and Food Power : Implications for Food Governance. *Policy*, 21, 555-568.
- Leat, P., & Revoredo-Giha, C. (2008). Building collaborative agri-food supply chains: The challenge of relationship development in the Scottish red meat chain. *British Food Journal*, 110(4/5), 395-411.
- Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 35-52.

- Mancini, M. C. (2010). Globalizzazione e localizzazione nei moderni sistemi agroalimentari. *Agriregionieuropa*, 1-5.
- Manikas, I., & Manos, B. (2009). Design of an integrated supply chain model for supporting traceability of dairy products. *International Journal of Dairy Technology*, 62(1), 126-138.
- Marsden, T., Banks, J., & Bristow, G. (2000). Exploring their Role in Rural Development Food Supply Chain Approaches : *Rural Sociology*, 40(4).
- Mason-Jones, R., Towill, D.R. (1999). Using the Information Decoupling Point to Improve Supply Chain Performance. *The International Journal of Logistics Management*, 10(2), 13-26.
- Matopoulos, a., Vlachopoulou, M., Manthou, V., & Manos, B. (2007). A conceptual framework for supply chain collaboration: empirical evidence from the agri-food industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(3), 177-186.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management* , 16 441-454.
- Montresor, E. (2007). L'impresa aggregata: una risposta ai problemi dell'agricoltura. *Agriregionieuropa*, 3(8), 3-6.
- Moresi, M., Masi, P., Massini, R. (2008). Industria alimentare italiana: quali prospettive di ricerca e sviluppo? *Società italiana di Scienze e Tecnologie Alimentari (SISTAL)*.
- Morris, C., & Buller, H. (2003). The local food sector. A preliminary assessment of its form and impact in Gloucestershire. *British Food Journal* , 105 (8) 559-566.
- Morris, C., & Winter, M. (1999). Integrated farming systems: the third way for European agriculture? *Land Use Policy*, 16(4), 193-205.
- Musso, F., Risso, M. (2009). Responsabilità sociale d'impresa nelle filiere internazionali della grande distribuzione. *Symphonya, Emerging Issues in Management, ISTEI, Università degli Studi di Milano Bicocca*.
- Netting, R. (1993). *Small Holders, Householders: Farm Families, Ecology and Intensive Sustainable Agriculture*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Nomisma (2008). *XI Rapporto sull'agricoltura italiana. La competitività dell'agricoltura italiana di fronte ai nuovi scenari evolutivi, Edagricole Il Sole 24 ore, Bologna*.
- Nomisma (2009). *La filiera agroalimentare tra successi, aspettative e nuove mitologie, Bologna*.
- Pezzoli, A. (2011). La filiera agroalimentare: i profili di rilevanza concorrenziale. *Agriregionieuropa*, (3), 3-7.
- *Piano Strategico per lo Sviluppo Rurale 2007-2013*.
- Ragatz, G.L., Handfield, R.B., Scannell, T.V. (1997). Success factors for integrating suppliers into new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 190-202.

- Rocchi, B. (2009). Gli effetti distributivi della Politica Agricola Comunitaria in Italia. *Retrieved from Agriregioni Europa: <http://www.agriregionieuropa.it/>*
- Ronchi, S. (1999). *Gli studi di caso: una metodologia di ricerca nel campo dell'Ingegneria Gestionale. Politecnico di Milano.*
- Rosset, P. (1999). *The Multiple Functions and Benefits of Small Farm Agriculture in the Context of Global Trade Negotiations. San Francisco, California: Institute for Food and Development Policy.*
- Saccomandi, V. (1999). *Economia dei mercati agricoli. Il Mulino, Bologna.*
- Sahay, B. S. (2003). Supply chain collaboration: the key to value creation. *Work Study, 52(2), 76-83.*
- Sako, M. (1992). *Price, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan, Cambridge University Press, Cambridge.*
- Salin, V. (1998). Information technology in agri-food supply chains. *International Food and Agribusiness Management Review , 1 (3), 329-334.*
- Shapiro, C., Varian H. (1999) *Economie de l'information. Guide stratégique de l'économie des réseaux, De Boeck Université, Bruxelles.*
- Simatupang, T. M., Wright, A. C., Sridharan, R. (2002). The knowledge of coordination for supply chain integration. *Business Process Management Journal, 8(3), 289-308.*
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2004). Benchmarking supply chain collaboration: An empirical study. *Benchmarking: An International Journal, 11(5), 484-503.*
- Smith, B. (2008). Developing sustainable food supply chains. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences.*
- Sodano, V. (2005). *Introduzione allo studio dei mercati agroalimentari.*
- Stank, T.P., Crum, M., Arango, M. (1999). Benefits of inter-firm co-ordination in food industry supply chains. *Journal of Business Logistics, 20(2), 21-41.*
- Steele, C.J. (1997). "Why U.S. agriculture and rural areas have a stake in small farms." *RuralDevelopment Perspectives, 12(2), 26-31.*
- Tarangioli, S., Zumpano, C. (2007). I progetti integrati di filiera in Italia: le esperienze in corso, *relazione presentata in occasione del corso di formazione "Strumenti per la programmazione dello sviluppo rurale", Regione Veneto, Mestre.*
- Tarangioli, S. (2010). Progetti integrati: le criticità di una procedura innovativa della politica di sviluppo rurale. *Agriregionieuropa, 6(21), 1-6.*
- Tarangioli, S. (2012). Impostazione e analisi delle disposizioni procedurali e delle modalità attuative adottate in Italia. *Seminario Regione Veneto "Progettazione Integrata di Filiera" 7-14 febbraio 2012.*
- Tarangioli, S. (2012). *L'approccio integrato nei PSR 2007/2013, Rete Rurale.*

- Traversac, J.-B., Rousset, S., Perrier-Cornet, P. (2011). Farm resources, transaction costs and forward integration in agriculture: Evidence from French wine producers. *Food Policy*, 36(6), 839-847. Elsevier Ltd.
- Trigilia, C. (2005). *Sviluppo locale. Un progetto per l'Italia*, Editori Laterza, Roma-Bari.
- Trigilia, C., (2009) "La crisi e le sfide alle piccole e medie imprese". *Forum Confcommercio "I protagonisti del mercato e gli scenari per gli anni 2000"*, 13, 14 e 15 marzo 2009 Villa d'Este – Cernobbio (Como).
- Unnevehr, L.J., Jensen, H.H. (1999). The economic implications of using HACCP as a food safety regulatory standard. *Food Policy*, 24, 625-635.
- Van der Vorst, J. G., Beulens, A. J., De Wit, W., Van Beek, P. (1998). Supply Chain Management in Food Chains: Improving Performance by Reducing Uncertainty. *International Transactions in Operational Research*, 5 (6) 487-499.
- Van der Vorst, J. G., Beulens, A. J., & Van Beek, P. (2000). Modelling and simulating multi-echelon food systems. *European Journal of Operational Research*, 122 354-366.
- Van der Vorst, J. G. A. J., Dijk, S. J. V., Beulens, A. J. M. (2001). Supply Chain Design in the Food Industry. *International Journal of Logistics*.
- Van der Vorst, J. G. A. J., Van Dongen, S., Nouguler, S., Hilhorst, R. (2002). E-business initiatives in food supply chains; definition and typology of electronic business models. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5(2).
- Van Der Vorst, J. G. (2006). Performance measurement in agri-food supply chain network. *Operations Research*.
- Van der Vorst, J. G. A. J., Tromp, S. (2009). International Journal of Production Simulation modelling for food supply chain redesign ; integrated decision making on product quality , sustainability and logistics. *International Journal of Production Research*, (June 2012), 37-41.
- Van der Ploeg, J.D., Long, A., Banks, J. (2002). *Living Countrysides: Rural Development Processes in Europe: the State of Art*, Elviesier, EBI.
- Vereecke, A., Muylle, S. (2006). Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(11), 1176-1198.
- Vljajic, J. V., Van der Vorst, J.G.A.J., Hendrix M.T. (2008). *Achieving robust food supply chain networks*. *Operations Research and Logistics Group Wageningen University*.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22 (2) 195-219.
- Wacker, J. G. (1998). A definition of theory: reserach guidelines for different theory building research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 16 361-385.

- Wibberley, J., 1995. Cropping intensity and farming systems: integrity and intensity in international perspective. *Journal of the Royal Agricultural Society of England*, 156, 43-55.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- Winter, M. (2003). Embeddedness, the new food economy and defensive localism. *Journal of Rural Studies*, 19 23-32.
- Wijnands, J. H., van der Meulen, B. M., & Poppe, K. J. (2006). *Competitiveness of the European Food Industry. An economic and legal assessment*. European Commission.
- Wysocki, A. F., Peterson, L. H. C., & Harsh, S. B. (2003). Quantifying Strategic Choice Along the Vertical Coordination Continuum. *Management Review*.
- Wognum, P. M. N., Bremmers, H., Trienekens, J. H., Vorst, J. G. A. J. V. D., & Bloemhof, J. M. (2011). Systems for sustainability and transparency of food supply chains – Current status and challenges. *Advanced Engineering Informatics*, 25(1), 65-76. Elsevier Ltd.
- WTO. (2010). Statistics International Trade. *World Trade Organization*.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage publications.
- Zaghi, A., & Bono, P. (2011). La distribuzione del valore nella filiera agroalimentare italiana. *Agriregionieuropa*, 27, 1-7.
- Zumpano, C. (2007). L'approccio integrato nelle politiche di sviluppo rurale: strumenti e modalità di attuazione. *Agriregionieuropa*, 3(9), 1-7.

### Sitografia

- [1] Wikipedia: Food Industry [http://en.wikipedia.org/wiki/Food\\_industry](http://en.wikipedia.org/wiki/Food_industry)
- [2] Food Standards Agency <http://www.food.gov.uk/foodindustry/>
- [3] Economic Research Service USDA <http://www.ers.usda.gov/Briefing/FoodMarketingSystem/>
- [4] Wikipedia: Agricoltura <http://it.wikipedia.org/wiki/Agricoltura>
- [5] Wikipedia: Food Processing [http://en.wikipedia.org/wiki/Food\\_processing](http://en.wikipedia.org/wiki/Food_processing)
- [6] Wikipedia: Industria alimentare [http://it.wikipedia.org/wiki/Industria\\_alimentare](http://it.wikipedia.org/wiki/Industria_alimentare)
- [7] Wikipedia: Retailing <http://en.wikipedia.org/wiki/Retailing>
- [8] Wikipedia: Food Service [http://en.wikipedia.org/wiki/Food\\_service](http://en.wikipedia.org/wiki/Food_service)
- [9] Wikipedia: HACCP <http://it.wikipedia.org/wiki/HACCP>
- [10] Wikipedia: GMP [http://en.wikipedia.org/wiki/Good\\_manufacturing\\_practice](http://en.wikipedia.org/wiki/Good_manufacturing_practice)
- [11] Breve storia della PAC <http://www.agroecology.unibo.it/Italiano/BreveStoria.htm>
- [12] Wikipedia: Supply Chain [http://en.wikipedia.org/wiki/Supply\\_Chain](http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_Chain)