

Francesco Zecca,
Aline Al Am,
Elisabetta Capocchi

Dai distretti alle reti d'impresa: soluzioni chiave per lo sviluppo territoriale

Dipartimento di Management,
Università degli Studi di Roma "La
Sapienza"
Università Antonine, Beirut

Keywords: inter-firm network,
agribusiness district, rural district,
rural development, network
contract, technological transfer
JEL Codes: L22, L29, O18, Q19, R32

The district concept has born with the need to overcome the conditions of insufficient competitiveness increasing production advantages and integrating the different phases of the production cycle in a geographical space. On the other hand, the fundamental principle of the network is the organized relationship between firms. The two models share the basis organization form (a net between different actors) but, unlike districts and consortia, the network exceeds the logic of territoriality district and hierarchical organization by introducing a new method of asset management. While the district will continue to be the territorial unit of reference, the network contract will have to join it in order to integrate the functionality.

1. Introduzione

Numerose ricerche (Mitchell, 1969; Cook, Emerson, 1984; Ouchi, 1980; Grandori, 1984; Granovetter, 1985; Ouchi, Bolton, 1988; Easton, Araujo, 1993; Begalli, 2003) documentano, ormai da qualche tempo, la nascita di una "organizzazione della rete" come forma strutturale distinta che non è né di mercato né di gerarchia. Modelli teorici dei mercati, gerarchie e reti non sono da soli perfettamente descrittivi della realtà economica, ma permettono di approfondire la straordinaria eterogeneità degli accordi economici presenti oggi nel mondo della produzione. La strategia delle singole aziende è spesso definita dal tipo d'interazione che avviene con gli altri attori economici e si può affermare che i comportamenti e gli interessi dei singoli si modellano secondo questi rapporti d'interdipendenza.

Il processo di liberalizzazione degli scambi causato dalla progressiva apertura dei mercati ha avuto negli anni un impatto enorme sul contesto economico, cambiando le aree di riferimento per le imprese, per i territori e per i responsabili del loro governo. La logica di sviluppo territoriale è attualmente basata sul recupero di competitività delle imprese attraverso la sperimentazione di nuove forme di aggregazione e di diversi *set-up* del ciclo produttivo.

Prerequisito per il successo di queste iniziative è l'individuazione di strumenti d'intervento che ne facilitino l'implementazione.

Il presente contributo rappresenta il tentativo di arrivare a un'identificazione attualizzata di detti strumenti sulla base delle evidenze empiriche che è stato possibile riscontrare. Si è cercato in tale ottica di esplorare la realtà dei distretti e quella delle altre reti d'impresa, individuate come modalità di aggregazione complementari e integrative alle prime, con riferimento allo stato dell'arte dei metodi organizzativi già ampiamente sperimentati a livello locale, come i distretti agricoli o le altre forme di organizzazione nelle zone rurali del territorio italiano. L'analisi parte quindi da elementi teorici suffragati da una ricognizione sull'esperienza dei distretti, in particolare quelli agricoli, agroalimentari e rurali realizzati sul territorio italiano, per poi approfondire il variegato mondo delle reti d'impresa sia sotto il punto di vista organizzativo che contrattuale.

Sotto questo punto di vista, al fine di meglio comprendere le modalità aggregative che hanno caratterizzato e che caratterizzano il sistema agricolo e alimentare Italiano, si è ritenuto necessario procedere a un'analisi di tutti i possibili strumenti resisi nel tempo disponibili sia sotto il profilo concettuale che delle disposizioni legislative nel frattempo emanate.

Attraverso l'analisi condotta sono state svolte alcune considerazioni in ordine alle modalità applicative di detti strumenti comparandoli con gli schemi interpretativi dei sistemi territoriali così come nel passato teorizzati.

Dal punto di vista della metodologia, il contributo si basa su di un'integrazione tra riflessione teorica e indagine empirica riguardanti situazioni concrete nelle quali sono in atto esperienze di realizzazione. Le informazioni ottenute dalla consultazione della letteratura sono state in tal modo contestualizzate.

2. Il concetto di distretto e le sue applicazioni

La maggior criticità della fase produttiva, in questa epoca economica, è rappresentata da una complessiva scarsa redditività; per far fronte a questa carenza di guadagno per le aziende è necessario promuovere modelli organizzativi in grado di garantire un adeguato margine di profitto.

Il concetto di distretto, sviluppato nell'ambito dell'economia industriale, individua un particolare modo di organizzazione delle attività economiche in un dato territorio, il cui obiettivo è realizzare una produzione idealmente confinata nel suo perimetro, promuovendo una serie di accordi tecnici, economici e organizzativi finalizzati alla costituzione di una filiera produttiva. L'approccio alla catena produttiva all'interno del distretto è ispirato dalla volontà di promuovere elevati livelli di efficienza e una redistribuzione dei profitti. È

proprio dalla presenza di questo insieme di caratteri che le imprese del distretto possono godere di un insieme di economie esterne da cui deriva loro un vantaggio competitivo (Becattini, 1987). A fronte di tale recupero di efficienza, rimane tuttavia critico il vincolo territoriale per l'organizzazione delle attività e lo sviluppo di un rapporto contrattuale diretto e duraturo tra tutte le parti interessate.

Il concetto di distretto industriale si è nel tempo diffuso in altri settori e in effetti, almeno teoricamente, in presenza di alcuni aspetti di natura sistemica, spaziale e storico-geografica, il concetto si presta a diverse applicazioni. Nell'ambito del dibattito teorico sviluppatosi, l'estensione del concetto di distretto dapprima al settore agricolo e agroindustriale (Iacoponi, 1990; Cecchi, 1992) e poi alle aree rurali (Pacciani, 1998; Brunori, 2003) ha comportato alcuni problemi sia sotto il profilo teorico (Becattini, 2000) che sotto quello del disegno applicativo.

Le analisi interpretative condotte hanno, infatti, portato gli economisti agrari a considerare i sistemi distrettuali come unità territoriali di riferimento per la lettura delle dinamiche di sviluppo dell'intero complesso economico-produttivo.

Concettualmente, i distretti agricoli, agroalimentari e rurali sono modelli di sviluppo e funzionamento peculiari di un'economia territoriale. Il distretto agricolo si contraddistingue per un'elevata specializzazione in ben definite attività agricole, il distretto agroalimentare è caratterizzato dalla centralità e preminenza di un particolare processo produttivo agroindustriale, mentre il distretto rurale è dato dalla compresenza e interdipendenza di un insieme diverso di attività agricole e non agricole. Il distretto può essere analizzato sia come modello di sviluppo sia come metodo di governo dell'economia locale (Pacciani, 2003).

La qualifica di rurale allontana il termine distretto dal suo significato originale, perché sottolinea la despecializzazione del sistema produttivo locale e l'integrazione di una pluralità di attività economiche e di usi diversi del territorio stesso, tutti però basati su un insieme di specificità proprie di un determinato territorio (Belletti, 2002).

La chiave unificante del Distretto Rurale non è quindi la presenza dominante o caratterizzante di una particolare produzione o categoria di attività produttive, ma l'eterogeneità delle stesse attività economiche che si svolgono nel territorio in cui sono radicate. Il distretto rurale persegue la coerenza tra le attività economiche in esso praticate, le proprie tradizioni e le risorse naturali e territoriali. L'intero sistema locale rurale può pertanto essere interpretato come «un sistema comunitario di risorse organizzate collettivamente, ovvero una riorganizzazione collettiva governata da una comunità d'interessi, in possesso di regole per la gestione e la difesa comune delle risorse» (Iacoponi,

1998), risorse da cui derivano benefici localizzati non trasferibili in altri luoghi, derivanti dalla specificità del capitale naturale, patrimoniale e sociale proveniente da uno stesso territorio (Dedeire, 1995). È sostanziale, dunque, il carattere relazionale dei beni e dei servizi offerti, in quanto il valore di un bene dipende dal livello dell'offerta e dalla 'qualità' degli altri beni e servizi offerti nell'ambito del medesimo territorio (Pecqueur, 2001).

Nel caso dei distretti agricoli o agroindustriali o agroalimentari il quadro concettuale di riferimento cambia radicalmente. Elemento qualificante è la presenza di filiere produttive sul territorio (Favia, 1995). Il distretto in questo caso si caratterizza per comprendere, integrandole, tutte le attività all'origine e a valle della filiera produttiva (Fanfani, Montresor, 1991). Carattere distintivo è la possibilità di avere una o più produzioni certificate e tutelate con marchi di qualità, che conferisce visibilità sul mercato e quindi redditività. La significativa presenza e preminenza di attività produttive prevede che il giudizio di competitività, rispetto al distretto rurale in cui ci si concentra piuttosto sulla qualità delle relazioni fra attività eterogenee localizzate nello stesso territorio, si fondi su variabili che rappresentino l'efficienza o meno del fenomeno, ossia gli occupati e il fatturato delle imprese, la superficie agricola utilizzata (SAU), il grado d'innovazione come pure i mezzi meccanici e le strumentazioni utilizzate nei processi produttivi, tutti indici che possono essere considerati misura della valenza economica.

Dal punto di vista legislativo i distretti in agricoltura sono regolati da ormai due decenni, nelle quali si è formato un *corpus* complesso e articolato. Le fonti normative si sono susseguite nel tempo ma si può affermare che la nascita dell'interesse per la distrettualità in agricoltura in Italia abbia affiancato l'evoluzione della politica di sviluppo rurale, dalla riforma dei fondi strutturali nel '93 e più ancora dopo la conferenza sullo sviluppo rurale di Cork e Agenda 2000 e l'introduzione di LEADER, prima iniziativa comunitaria e ora strumento di politica di sviluppo rurale (Toccali, 2012).

A livello di legislazione nazionale, la legge 57/2001 ha assegnato al Governo il compito di emanare uno o più decreti legislativi per «la modernizzazione nei settori dell'agricoltura, delle foreste, della pesca e dell'acquacoltura». Il Governo ha quindi emanato il d.lgs. 228/2001 che all'art. 13 sceglie di regolare due tipologie di distretti: i distretti rurali e i distretti agroalimentari di qualità.

Secondo le disposizioni richiamate, tratto caratterizzante i distretti è un'omogenea identità storica e territoriale e l'integrazione fra attività produttive e altre attività economiche, sempre tuttavia coerenti con la tradizione e la vocazione naturale e territoriale. Ciò che il legislatore vuole rendere evidente è quindi sia l'aspetto di sistema produttivo locale che il rispetto per un'identità omogenea, data da un'integrazione tra attività agricole e altre attività economiche, dotata o meno di una particolare specializzazione produttiva (Toccali, 2012).

Nei distretti agroalimentari di qualità è invece l'interrelazione fra aziende e un'interdipendenza delle imprese competenti delle diverse fasi di produzione a connotare il fenomeno. I distretti agroalimentari di qualità possono estendersi a livello interregionale e realizzare una o più produzioni certificate e tutelate, oppure tradizionali o tipiche.

Nei secondi, quindi, rispetto ai primi, è attenuata «l'accezione identitaria della dimensione territoriale, e rimane applicabile ad aree distrettuali anche interregionali perché è riferibile prioritariamente a processi di forte integrazione di filiera che siano comunque collegati al territorio perché espressione di particolari specializzazioni e di produzioni certificate, tipiche o tradizionali» (Tocaceli, 2012).

La normativa quindi ha lasciato alle Regioni la competenza di individuarli e un'ampia possibilità di dettarne regole organizzative, competenza che si è concretata in numerose leggi regionali che hanno riconosciuto la preesistenza di distretti già avviati o ne hanno battezzati di nuovi.

I distretti tornano a interessare il legislatore con la finanziaria 2006 che introduce la definizione di distretti di filiera e di distretti produttivi (che si andrà ad affiancare alle nozioni precedenti, ad esempio distretti produttivi rurali o distretti produttivi agroalimentari di qualità) come «libere aggregazioni d'impresе [...] con l'obiettivo di accrescere lo sviluppo delle aree e dei settori di riferimento, di migliorare l'efficienza della produzione, secondo principi di sussidiarietà verticale e orizzontale».

Il legislatore statale si è limitato, dunque, a fornire un quadro di carattere astratto, nel cui ambito sono state emanate le leggi regionali, sulla scorta delle quali si sono poi realizzate le esperienze concrete.

Nel nostro paese i distretti agroalimentari hanno ricevuto una regolamentazione completa in molte regioni italiane. Con riferimento al 2013, 15 Regioni e la Provincia autonoma di Trento hanno riconosciuto 61 distretti, e sono in corso numerosi percorsi di riconoscimento. Le realtà si concentrano in Lombardia, Sicilia, Veneto, Calabria, nei cui territori si conta più della metà dei distretti riconosciuti, mentre circa un terzo è localizzato in Piemonte, Toscana e Lazio. Il dato non deve ingannare su un'eventuale maggiore rilevanza economica distrettuale in certe regioni rispetto ad altre perché le regole per la costituzione dei distretti non sono uniformi e alle volte sono previste procedure di aggregazione¹ di natura dimensionale (Tocaceli, 2012).

Circa un terzo di questi distretti è volto a migliorare la produzione che insiste su di un territorio inteso nel suo complesso, mentre la parte rimanente ha

¹ In Puglia ad esempio i distretti esistenti derivano dalla aggregazione, obbligatoria per legge, di nove distretti proponenti. La Toscana invece stabilisce la dimensione minima di cinque Comuni contigui, il Veneto, al contrario, impone requisiti di consistenza di imprese piuttosto elevati ma differenziati tra distretti produttivi, meta-distretti e aggregazioni di filiera.

Tab. 1. Regolamentazione regionale dei distretti agroalimentari

Regione		Legislazione
Marche	d.legs. 76/2012	Norme per i distretti rurali e agroalimentari
Puglia	l.r. 10/2009	Promozione dei distretti produttivi
Lombardia	d.g.r. 10085/2009	Accreditamento distretti agricoli
Lazio	l.r. 1/2006	Istituzione dei distretti rurali e agroalimentari
Sicilia	l.r. 20/2005	Misure per la competitività del sistema produttivo
Abruzzo	l.r. 5/2011	Istituzione dei distretti rurali
Calabria	l.r. 21/2004	Istituzione dei distretti rurali e agroalimentari
Toscana	l.r. 21/2004	Regolamento dei distretti rurali
Piemonte	l.r. 29/2008	Istituzione dei distretti rurali e agroalimentari
Veneto	l.r. 40/2003	Distretti rurali e agroalimentari di qualità
Basilicata	l.r. 1931/2003	Procedure per individuazione dei distretti rurali e agroalimentari

una specializzazione produttiva più marcata, che va dal settore agroenergetico all'ittico, al lattiero-caseario e allo zootecnico.

Nonostante il modello distrettuale sia in grado di garantire vantaggi al sistema locale delle imprese (aggregazione su obiettivi comuni, gestione collettiva dei servizi a più imprese, innovazione condivisa, integrazione di filiera) a oggi i risultati delle esperienze concrete sono circoscritti (Pantini, Spigola, 2012).

3. Il percorso evolutivo: dai distretti alle reti di impresa

La dimensione spaziale ottimale delle configurazioni relazionali tra imprese varia notevolmente in funzione delle caratteristiche dei flussi che le riguardano, dei soggetti considerati e del tipo di tecnologia.

Quest'aspetto assieme ad altri è alla base delle necessità di superamento dell'esclusività della distrettualizzazione del territorio italiano (Brunori, 2003) come fattore di competitività.

L'approccio territoriale presenta, infatti, dei limiti come unico strumento esplicativo dei fenomeni evolutivi poiché rischia di perdere di vista il contributo apportato in tal senso dalla varietà e variabilità del comportamento strategico delle imprese (Begalli, 2003).

Queste hanno dato e stanno dando origine in maniera spontanea e autonoma a meccanismi di aggregazione centrati non più solo sull'identità territoriale (come nel caso dei tradizionali distretti), ma su modalità organizzative

che vanno oltre la dimensione locale (filieri lunghe e reti d'impresa) (Bonomi, 2010).

La necessità dello sviluppo di nuove forme organizzative è ulteriormente suffragata dall'impatto del mercato globale sui distretti industriali, che ha portato a trasformazioni che possono essere riassunte nello sforzo di internazionalizzare e di implementare innovazioni di processo e di prodotto per competere con la concorrenza internazionale (CNEL, 2010).

La competitività dei sistemi locali si basa, infatti, oltre che sulla varietà di prodotti e sulla capacità di garantire un alto grado di caratterizzazione dei prodotti sui mercati, sulla capacità di sostenere un alto tasso d'innovazione delle imprese locali (Brunori, 2003).

Di solito le realtà più propense all'innovazione diventano leader del distretto e scoprono che frammentare il processo di produzione e distribuzione, commissionando fasi del ciclo produttivo ad altre aziende (*outsourcing*), è conveniente. Le altre imprese del distretto, che non sono in grado di evolvere, soccombono o adeguano le loro attività alle esigenze dell'impresa leader, diventando suoi sub-fornitori o distributori. Il distretto si trasforma così in qualcosa di completamente diverso. Non c'è più un insieme omogeneo d'impresе radicate nel territorio che, pur essendo in competizione tra di loro, condividono il proprio know-how al fine di superare le proprie dimensioni e formare massa critica; ora c'è un'impresa, o un gruppo d'impresе leader, che agiscono da terminale di collegamento, connettendo gli anelli della produzione o distribuzione, rappresentati da piccole e medie imprese, le quali, diversamente dal passato, non hanno più un rapporto speciale con il territorio in cui insistono. Attraverso la creazione di reti le piccole imprese aumentano la massa critica necessaria per muoversi nel miglior modo possibile sul mercato o per acquisire maggiore potere contrattuale nei rapporti con terze parti. La rete d'impresa, così intesa, può affiancare il distretto e la sua attivazione determinare la necessità di disciplinare i rapporti tra i vari soggetti.

Si tratta di trasformazioni organizzative e culturali che privilegiano strategie orientate alla ricerca di rapporti di complementarietà dinamici e flessibili basati sull'interazione all'interno di reti dove le aziende condividono strategie e processi ripartendone i rischi (Begalli, 2003).

Le diverse imprese compiono, ciascuna indipendentemente, una fase del ciclo di produzione o distribuzione, contribuendo ognuna, anche se indirettamente, al risultato finale. Non vi è alcun vincolo che lega tutte le aziende ma solo una molteplicità di relazioni contrattuali che legano ciascuna impresa solo con la sua controparte per la realizzazione di una fase limitata della produzione o distribuzione.

Anche se le relazioni contrattuali sottoscritte all'interno della rete sono completamente indipendenti le une dalle altre, nella realtà sono legate da una

forte interdipendenza (ad esempio la scarsa promozione del prodotto da parte del distributore colpisce l'immagine del prodotto a scapito di tutti, sia dei produttori che dei distributori).

L'evidenza empirica di quanto affermato trova riscontro nell'esperienza del Distretto del prosciutto San Daniele (Begalli, 2003) nel quale imprenditori provenienti dall'esterno del distretto hanno ricercato nelle opportunità offerte dal marchio di origine nuove fonti di vantaggio competitivo.

L'esperienza del Distretto Agroalimentare della Regione Puglia nato con lo scopo di facilitare i percorsi d'innovazione tecnologica delle imprese regionali del settore, trova il suo limite in termini di capacità innovativa proprio nel confinamento territoriale.

Nel collegato alla finanziaria 2009, l. 133/2008, l'art. 6 bis presenta la rubrica «Distretti produttivi e reti d'impresa». Il concetto di rete d'impresa è introdotto per la prima volta nella normativa con lo scopo di rafforzare il sistema economico attraverso azioni che ne migliorino l'efficienza organizzativa, l'integrazione di filiera, lo scambio e la diffusione di know-how tecnologico: in sintesi qualsiasi forma di collaborazione fra imprese, anche residenti in regioni diverse. Nella legge le reti d'impresa sono così definite «libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali».

Il disposto legislativo sollecita in pratica la definizione di forme di coordinamento di natura contrattuale tra imprese aventi distinti centri d'imputazione soggettiva, idonee a costituire una rete d'impresa e di stabilire le condizioni, le modalità, i limiti e le tutele alla base dell'adozione di tali vincoli contrattuali.

4. Modelli di reti d'impresa

Il contesto economico è caratterizzato dalla presenza di organizzazioni di mercato e di organizzazioni gerarchiche (Grandori, 1984). Le prime producono costi di transazione, mentre le seconde producono costi di coordinamento interno. La rete rappresenta un terzo modello organizzativo intermedio tra mercato e gerarchia nella quale la conformazione non è soltanto legata alla dimensione territoriale.

La formalizzazione della rete implica la combinazione di due principi fondamentali: il primo è il rispetto delle condizioni locali e del principio di differenziazione, il secondo è l'uso di meccanismi di coordinamento adeguati.

I meccanismi di coordinamento messi in atto determinano il formarsi delle diverse tipologie di reti.

Essenzialmente le tipologie possono essere ricondotte a tre specificità: la rete sociale, la rete burocratica e la rete proprietaria (Cook, Emerson, 1978; Cook, Emerson, 1984; Ouchi, 1980; Grandori, 1989.)

Si ha una rete sociale quando le imprese intrattengono relazioni puramente sociali, nel senso che queste non sono formalizzate da accordi di alcun tipo. Discuteremo le proprietà distintive delle reti sociali, come modalità di coordinamento tra imprese, distinguendo tra reti simmetriche, o basate sulla parità, e reti asimmetriche o centralizzate.

Le reti sociali simmetriche si differenziano per un'organizzazione molto più articolata in termini d'interdipendenza.

Tra le reti sociali simmetriche, le reti personali collegano le imprese attraverso i semplici contatti tra imprenditori e sono una prima forma di *social networking*. Fra i possibili tipi di relazioni inter-aziendali, queste sono spesso reti 'esplorative', utili per lo scambio d'informazioni riservate con potenziale, ma sconosciuto, valore economico o reti 'virtuali' in grado di generare altre forme più istituzionalizzate di coordinamento tra imprese (Easton, Araujo, 1993). In realtà, si è sostenuto che le reti personali, in cui l'impresa è coinvolta semplicemente attraverso uno dei suoi membri, sono fondamentali per il mantenimento di un ampio e variegato bacino di potenziali partner di fiducia, tra i quali cercare soggetti idonei per relazioni cooperative più stringenti e maggiormente fattive.

Gli studi sulle reti hanno messo in luce l'importanza delle reti personali tra imprese, nei casi in cui vi siano problemi di mobilità professionale, necessità di mobilitare delle risorse o di trasferimento di competenze (Ouchi, Bolton, 1988).

Inoltre, al fine di adottare strumenti che diano luogo a decisioni condivise, alcune reti interpersonali tra imprese sono anche caratterizzate dalla comparsa di norme e meccanismi di controllo sociale. Il controllo sociale tra le imprese può essere in grado di regolare gli scambi in cui il contributo e le prestazioni di ciascun partner – e anche quelli di tutta la rete – sono difficili da misurare, e nei quali sarebbe dunque fallimentare l'adozione di meccanismi contrattuali. I contatti personali e confidenziali possono essere in alcuni casi dunque l'unico strumento di coordinamento praticabile. I distretti industriali in senso tradizionale, i distretti fra imprese ad alta tecnologia e i poli di ricerca e sviluppo hanno dimostrato di essere maggiormente gestibili attraverso reti sociali informali, almeno ai fini dello scambio d'informazioni e di know-how.

Le reti sociali caratterizzate dalla presenza di un organismo centrale si definiscono asimmetriche.

Tra queste rientra la costellazione, in cui l'integrazione verticale fra imprese è coordinata informalmente solitamente da una società che controlla e supervisiona le competenze critiche e le incertezze (Lorenzoni, Ornati, 1988).

Le reti burocratiche danno luogo a modalità di coordinamento tra le imprese che sono formalizzate attraverso accordi contrattuali associativi e che sono sempre accompagnate dall'esistenza di una rete sociale. L'accordo formale definisce le relazioni organizzative tra i vari elementi, non limitandosi solo alle condizioni di scambio dei beni o servizi. Il grado di formalizzazione, come avviene per qualsiasi tipo di organizzazione, può variare e non è mai completo; infatti, i complessi contratti organizzativi fondativi delle reti amministrative possono assistere, ma non sostituire, la presenza di una rete sociale. Il sistema giuridico riconosce alle organizzazioni inter-impresa formalizzate la capacità, di essere vincolanti, tutelando i diritti delle parti da comportamenti ingiusti.

Tra le forme simmetriche di reti burocratiche, le associazioni tra imprese rappresentano una tipologia particolarmente importante. Lo strumento associativo è tradizionalmente utilizzato per fornire servizi comuni e per coordinare i comportamenti di un gran numero d'impresie simili, fra le quali le questioni d'interdipendenza non sono molto specifiche e complesse. Per lo stesso motivo, i cartelli², quando legittimi ed espliciti, possono essere assimilati a un'associazione orizzontale (Pfeffer, Salancik, 1978), così come le federazioni³.

Una forma più complessa di rete amministrativa simmetrica è il consorzio. I meccanismi di coordinamento caratterizzanti consorzi come quelli di produzione riguardano la pianificazione della divisione interna del lavoro tra le imprese, i sistemi di controllo delle prestazioni, i sistemi d'incentivo basati su una divisione a priori dei guadagni pro quota di ciascun'impresa, i sistemi sanzionatori e di penalità e individuano i membri del personale del consorzio in quanto soggetto centrale della rete. I consorzi, generalmente, si caratterizzano per un alto livello di coordinamento fra i partecipanti.

I diritti vantati dal soggetto 'proprietario' sulle attività economiche delle altre imprese fungono da stimolo a sostenere fra queste una qualche forma di cooperazione. Essendo i diritti di proprietà giuridicamente stabiliti, le reti proprietarie sono inquadrabili all'interno delle reti amministrative e, rispetto alle altre precedentemente analizzate, si fondano in aggiunta su un titolo proprietario. Per fare degli esempi, due importanti forme di rete proprietaria sono la joint venture e il venture capital. La joint venture è probabilmente la forma più

² Accordo fra imprese volto a limitare o eliminare la concorrenza fra loro, con lo scopo di aumentare prezzi e profitti senza produrre benefici per i consumatori.

³ È una forma di rete burocratica costituita da tre o più organizzazioni che condividono risorse per il raggiungimento di comuni obiettivi tramite azioni coordinate. Il coordinamento è garantito da meccanismi interni di pianificazione e controllo ed è prevista la presenza di un organismo centrale *super partes* con poteri di guida e supervisione sulle attività dei componenti.

indagata di rete inter-azienda nella letteratura economica e manageriale (Contractor, 1984). Nel campo dell'economia industriale, la joint venture è stata studiata come forma idonea a gestire e soddisfare le necessità d'innovazione, essendo incentrata sulla complementarità tecnica tra aziende. Le joint venture si sono dimostrate efficaci per gestire attività d'innovazione tecnologica e di ricerca e sviluppo nelle industrie ad alta tecnologia o ad alta automazione (Ouchi, Bolton, 1988; Teece, 1986).

Diversamente il venture capital è un esempio di rete proprietaria tra imprese spesso asimmetrica. Questi non costituisce una mera forma di finanziamento in quanto comporta relazioni organizzative in forma di rete fra investitore e imprese partner. Il venture capital non si occupa, infatti, del finanziamento di attività economiche già solide e avviate, ma di fornire capitali a imprese relativamente rischiose e innovative che hanno difficoltà a ottenere credito con i mezzi tradizionali. Il target tipico delle imprese in venture capital è rappresentato dai settori avanzati e dallo *high-tech*. In questa forma di cooperazione economica è richiesta un'approfondita ricerca sulle competenze del partner tecnologico, importanti e tutelati diritti di proprietà del partner che fornisce il capitale, la creazione di meccanismi di decisioni condivise e canali attraverso cui realizzare il trasferimento di know-how.

Con l'emanazione della l. 33/2009 agli strumenti precedentemente indicati si aggiunge quello del contratto di rete. Con questo, «due o più imprese si obbligano a esercitare in comune una o più attività economiche rientranti nei rispettivi oggetti sociali allo scopo di accrescere la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato». Si deve comunque sottolineare come la normativa a riguardo sia in continua evoluzione e la materia sia stata soggetta a successive integrazioni e modifiche da parte, ad esempio, della l. 99/2009 che ha ampliato gli ambiti applicativi e come nel frattempo sono stati realizzati circa duecento contratti di rete.

L'aggregazione tra imprese basata sullo strumento del contratto di rete pare presentarsi come un modello semplice e flessibile dotato di caratteri di temporaneità, e come tale meglio adattabile ai cambiamenti che vivono le imprese esposte alla competitività internazionale.

La tabella 2 illustra sinteticamente le caratteristiche delle tipologie di aggregazione tra imprese e di alcuni degli strumenti utilizzati.

Con riferimento al Sistema Agroalimentare al di fuori del modello distrettuale strumenti afferenti alle diverse tipologie di rete quali la cooperazione, le organizzazioni dei produttori, i programmi di filiera, i Consorzi, le Associazioni hanno caratterizzato, ognuno con i suoi pregi e difetti, le modalità aggregative del comparto.

Oltre a detti strumenti anche il contratto di rete ha trovato i suoi primi riscontri applicativi in questo settore.

Tab. 2. Le diverse forme di networking tra imprese

Tipologia	Strumento	Descrizione
Rete proprietaria	Joint Venture	Conferimento di risorse da parte di due o più imprese per formare una proprietà distinta. Facilita l'accesso a nuovi mercati. Adottata in settori maturi per economie di scala e di scopo. Rientrano in tale tipologia l'associazione temporanea d'imprese (ATI), o raggruppamento temporaneo (RTI), che rappresentano le opzioni strutturali più utilizzate nel regolare il meccanismo gestionale dei distretti.
Rete sociale	Costellazione	Imprese organizzate attraverso la creazione di vincoli sociali, piuttosto che attraverso contratti giuridicamente vincolanti. Coordinamento centralizzato. Adottata per realizzare un prodotto, un servizio o una nuova tecnologia nello stesso ambito produttivo.
Rete sociale	Personale	Imprese collegate attraverso contatti informali basati sulla parità e non formalizzati da accordi giuridicamente vincolanti.
Rete burocratica	Consorzio	Imprese con esigenze simili si uniscono per formare una nuova entità che soddisfa le necessità di tutti. Adottata da imprese normalmente concorrenti al fine di ridurre determinati oneri individuali.
Rete burocratica	Alleanze	Un accordo tra due o più imprese che stabilisce un rapporto di scambio, ma non contempla alcuna comproprietà. Informali e solitamente di breve durata. Comuni nel settore commerciale e in quello tecnologico. Nel caso d'imprese alimentari l'alleanza si traduce nell'accesso a nuovi canali di distribuzione e nell'arricchimento di nuovi prodotti alla propria gamma. In questo caso due o più imprese alimentari attribuiscono le reciproche e complementari competenze in un'alleanza di ricerca e sviluppo per creare prodotti più rapidamente e a costi ridotti di quanto potrebbero fare individualmente.
Rete burocratica	Associazioni	Organizzazioni costituite da imprese dello stesso settore al fine di raccogliere e diffondere informazioni commerciali, di consulenza tecnica e di formazione. Il focus a differenza dei consorzi non riguarda la condivisione di attività quanto uno scambio d'informazioni e l'azione di lobbyng.
Rete non proprietaria	Contratti di rete	Riguarda imprese che instaurano tra loro un rapporto di collaborazione organizzato e duraturo senza perdere, a differenza di consorzi e associazioni, autonomia e soggettività.

Le imprese agroalimentari rappresentano, infatti, l'8% di quelle che complessivamente hanno sottoscritto un contratto di rete (Pantini, Spigola, 2012).

Tali contratti pur se caratterizzati da differenti descrittive sembrano avere in comune il miglioramento qualitativo delle produzioni, il miglioramento della commercializzazione, l'innovazione tecnologica.

5. Risultati e conclusioni

Se il modello distrettuale fornisce elementi utili all'individuazione di aree territorialmente adatte alla produzione di determinati beni e servizi e ha il merito di affrontare anche aspetti non strettamente produttivi di diversa natura, non rimuove però le barriere di natura territoriale, limitando le possibilità di aggregazione anche alla presenza di possibili benefici effetti di natura economica. Il superamento della logica distrettuale significa dar luogo a contratti di rete in grado di ottimizzare ulteriormente l'utilizzo delle risorse disponibili, riducendo i costi di transazione imposti da masse critiche non autosufficienti in termini di offerta o di internazionalizzazione senza compromettere autonomia e soggettività delle imprese.

Il concetto di distretto è nato, infatti, con l'esigenza di superare le condizioni d'insufficiente competitività per accrescere i vantaggi della produzione con la creazione di una rete in uno spazio geografico dedicato e di favorire l'integrazione fra le diverse fasi del ciclo produttivo in modo da ridurre i costi di transazione causati da inefficienze organizzative e di mercato, così da aumentare la concentrazione produttiva, ridurre i costi logistici di trasporto e stoccaggio, migliorare la performance dei sistemi locali di produzione.

Tuttavia il successo competitivo dei distretti, dalla realizzazione di economie di scala, appare intimamente collegato alla quantità di materia prima reperibile all'interno del territorio distrettuale a costi sostenibili e agli apporti esterni di diversa natura comunque necessari.

I distretti indipendentemente dalla loro natura rappresentano sicuramente un metodo di governo dell'identità locale, che diventa un obiettivo ricorrente nel momento in cui si intendono privilegiare le iniziative dell'imprenditoria locale, anche con il sostegno della multifunzionalità dell'azienda agricola, comprese le iniziative relative alla gestione e alla tutela ambientale e paesaggistica (Pacciani, 2002), ma le forme di coordinamento di natura contrattuale previste attraverso la creazione ad esempio di contratti di rete non organizzati in forme associative ma basati sul mantenimento di autonomia e soggettività imprenditoriale sembrano essere, per le caratteristiche proprie del mondo agricolo e agroalimentare, quelle più confacenti a garantire massa critica e forza sul mercato.

Il contesto dove si colloca l'impresa-azienda agraria moderna non si limita ai distretti rurali e agroalimentari ma si estende ai livelli di reti ben sapendo

che dietro tali definizioni sta una gamma incredibilmente vasta di reti d'impresa locali-globali (Iacononi, 2001).

I contratti di rete sembrano in grado di favorire maggiormente una logica ancorata a progettualità complesse e di lungo termine. Sotto il profilo concettuale si tratta, per il settore agricolo e agroalimentare e le politiche a essi connesse, di rivedere i meccanismi legati all'utilizzo degli strumenti riguardanti la promozione e la tutela delle produzioni così come quelli legati all'accesso al credito e allo sviluppo delle innovazioni.

Nel settore agroenergetico, ad esempio, l'attivazione di contratti di rete ha implicato lo svincolarsi dalle dimensioni territoriali della problematica energetica, imponendo un'interazione funzionale tra tutti i soggetti interessati volta al perseguimento dell'obiettivo generale di generazione e distribuzione di energia, così come concepita dal modello distrettuale.

Sulla base dell'analisi condotta si ritiene di poter avanzare l'ipotesi che in un sistema agricolo e/o agroalimentare a rete il risultato comune possa essere perseguito più che con unico contratto associativo attraverso contratti caratterizzati però dal contenere disposizioni in grado di andare oltre la funzione unica mostrando le possibili interdipendenze fra tutte le imprese. Ad esempio, oltre alle tipiche obbligazioni di vendita e fornitura, potrebbero essere imposti ulteriori obblighi (come promuovere il prodotto agricolo in un certo modo) e altri diritti (di esclusiva, d'uso di marchi e loghi, d'assistenza tecnica, di formazione del personale, di finanziamento ecc.). Purtroppo la disciplina generale dei contratti di rete e delle conseguenti interdipendenze è al momento ancora in una fase di rodaggio, anche se sono stati compiuti passi in avanti in termini di legislazione. Occorrerà in questo senso dare logica ai comportamenti applicati ai diversi e variegati modelli riferibili alle diverse forme di aggregazione tra imprese così come rappresentate nel paragrafo 4, tenendo conto delle specificità imprenditoriali che caratterizzano il settore agricolo e agroalimentare.

Complessivamente si ritiene di poter affermare che mentre il distretto potrà continuare a essere l'unità territoriale di riferimento, il contratto di rete meno costoso e meno difficile da usare rispetto alle altre forme di aggregazione imprenditoriale dovrà affiancarsi a esso al fine di integrarne ed eventualmente sostituirne la funzionalità. Secondo l'impostazione condotta si ritiene che il contratto di rete possa rappresentare l'elemento in grado di catalizzare progressivamente lo sviluppo del sistema imprenditoriale nazionale valorizzando in modo compiuto tutti gli strumenti e le risorse disponibili con l'obiettivo di arrivare alla massimizzazione integrativa delle imprese dei diversi settori a partire da quello agricolo.

Sotto questo punto di vista è auspicabile che la formazione di reti d'impresa sia incentivata attraverso opportuni regimi di esenzione fiscale o, in alternativa,

attraverso forme dirette di incentivazione affidate a criteri selettivi individuati chiaramente all'interno del quadro generale delle politiche perseguite.

Con riferimento alle politiche da perseguire i temi delle reti d'impresa necessitano di essere proiettati oltre l'orizzonte presente con ancora più incisività grazie al nuovo periodo di programmazione 2014-2020.

La Commissione, consapevole del difficile periodo economico con cui il Vecchio Continente sta facendo i conti, ha presentato la comunicazione "Europa 2020" con la quale ha dettato le linee guida per una miglior allocazione delle risorse. La preoccupazione principale consiste nell'esigenza di massimizzare l'efficienza della spesa europea e assicurare ai progetti finanziati il massimo valore aggiunto. L'utilizzo coordinato dei Fondi Strutturali è delegato al Quadro Strategico Comune (QSC) che all'art. 28 enuncia chiaramente la necessità di uno sviluppo locale di tipo partecipativo concentrato su territori sub-regionali specifici e strategie territoriali integrate e multi-settoriali e che comprenda elementi innovativi e la creazione di reti e di cooperazione.

Anche la proposta di riforma della Politica Agricola Comunitaria "PAC verso il 2020" nel rappresentare le tre sfide fondamentali in: alimentazione, risorse naturali e territorio, nell'ambito del Fondo di sviluppo rurale (FEASR), identifica l'integrazione interaziendale tra le misure di sviluppo rurale di maggior interesse. In particolare vengono evidenziati due aspetti: la priorità data al trasferimento di conoscenze e innovazione, che deve applicarsi trasversalmente alle altre priorità dell'Unione in materia di sviluppo rurale, e il potenziamento della misura sulla cooperazione rispetto al precedente periodo di programmazione, finalizzata a stimolare l'innovazione e la divulgazione dei risultati dei processi innovativi, condizione vincolante per il riconoscimento del sostegno. Rispetto al passato la novità più interessante è la previsione di molteplici forme di cooperazione, che consente di rispondere a esigenze territoriali diverse con una molteplicità di strumenti.

Riferimenti bibliografici

- Becattini G. (1987). *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna: Il Mulino.
- Becattini G. (2000). *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Begalli D. (2003). "Reti di impresa: organizzazione ed istituzioni come fattori di competitività", Atti del XXXVI Convegno di studi SIDEA *La competitività dei sistemi agricoli Italiani*, Milano 9-11 settembre 1999. Milano: Franco Angeli.
- Belletti G. (2002). "La multifunzionalità come dimensione costitutiva del distretto rurale", Atti del Convegno *Nuovi strumenti per lo sviluppo locale. Il Distretto rurale della Maremma*, Grosseto 1-2 marzo 2002.
- Bonomi A. (2010). *Distretti e reti d'impresa: fattori competitivi del nostro sistema produttivo*, Osservatorio nazionale dei distretti Italiani I Rapporto, Roma.

- Brunori G. (2003). "Sistemi agricoli territoriali e competitività", Atti del XXXVI Convegno di studi SIDEA *La competitività dei sistemi agricoli Italiani*, Milano 9-11 settembre 1999. Milano: Franco Angeli.
- Cecchi C. (1992). Per una definizione di distretto agricolo e distretto agroindustriale. *La Questione Agraria*, 46: 81-107.
- CNEL (2010). *Le trasformazioni del sistema imprenditoriale in Italia*. Rapporto Finale.
- Contractor F.J. (1984). Strategies for structuring joint ventures: A negotiating planning paradigm. *Columbia Journal of World Business*, Summer: 30-39.
- Contractor F.J. (1985). A generalized theorem for joint venture negotiations. *Journal of International Business Studies*, 16: 23-50.
- Cook K.S., Emerson R.M. (1978). *Social Exchange Theory*. Chicago: University of Chicago press.
- Cook K.S., Emerson R.M. (1984). *Exchange Networks and the Analysis of Complex Organizations*. Greenwich: JAI Press.
- Dedeire M. (1995). *L'agriculture de terroir, composante du territoire*. Séminaire Qualification des produits et des territoires. Toulouse: INRA.
- Easton G., Araujo L.M. (1993). Interfirm responses to heterogeneity of demand over time. In: *The Formation of Interorganisational Networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Fanfani R., Montresor E. (1991). Filiere, multinazionali e dimensione spaziale nel sistema agroalimentare italiano. *La Questione Agraria*, 41: 165-201.
- Favia F. (1995). Sui distretti agroalimentari: dal prodotto al territorio. *La Questione Agraria*, 3, 57: 111-127.
- Garofoli G., Mazzoni R., a cura di (1994). *Sistemi produttivi locali: struttura e trasformazione*. Milano: Franco Angeli.
- Grandori A. (1984). *Teorie dell'organizzazione*. Milano: Giuffrè.
- Grandori A. (1989). Reti inter-organizzative: progettazione e negoziazione. *Economia & Management*, 7, marzo: 89-95.
- Granovetter M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3): 481-510. DOI: 10.1086/228311.
- Iacoponi L. (1990). Distretto industriale marshalliano e forme di organizzazione delle imprese in agricoltura. *Rivista di Economia Agraria*, XLV, 4: 701-748.
- Iacoponi L. (1998). "La sfida della moderna ruralità: sviluppo rurale, ambiente e territorio". Atti del XXXIII Convegno di studi SIDEA *L'agricoltura italiana tra prospettiva mediterranea e continentale*, Napoli 26-28 settembre 1996.
- Iacoponi L. (2001). "Impresa agraria ed ipotesi distrettuale: dai sistemi produttivi agroalimentari ai sistemi territoriali". Atti della Conferenza Nazionale sull'Impresa Agricola, Roma 4 dicembre 2001.
- Lorenzoni G., Ornati O.A. (1988). Constellations of firms and new ventures. *Journal of Business Venturing*, 3: 41-57.
- Mitchell J.C. (1969). *Social Network in Urban Situations*. Manchester: Manchester University Press.
- Musotti F. (2000). Il territorio: da sempre nell'analisi economico-agraria italiana. *La Questione Agraria*, 4: 119-131. DOI: 10.1400/65287.
- Ouchi W.G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1): 129-141.
- Ouchi W.G., Bolton M.K. (1988). The logic of joint research and development. *California Management Review*, 30: 9-33. DOI: 10.2307.41166512.
- Pacciani A. (1998). Il progetto "Maremma Distretto Rurale d'Europa", *Accademia dei Georgofili*, Anno 1997, settima serie, vol. XLIV, Firenze.

- Pacciani A. (2002). "Società organizzata e istituzioni nello sviluppo rurale". In: Basile E., Romano D., a cura di, *Sviluppo rurale: società, territorio, impresa*, Milano: Franco Angeli.
- Pacciani A. (2003). Distretto Rurale della Maremma: dalla proposta alla realizzazione. *Atti dell'Accademia dei Georgofili*, Anno 2002, settima serie, vol. XLIX, Firenze.
- Pacciani A. (2004). *La Maremma Distretto Rurale*. Grosseto: Il Mio Amico.
- Pantini D., Spigola M. (2012). Aggregazioni e reti di impresa: quali strumenti a disposizione del sistema agroalimentare italiano? In: Rapporto Unicredit *Le aggregazioni di rete: modello vincente per la sostenibilità e lo sviluppo*.
- Pecqueur B. (2001). Processus cognitifs et construction des territoires économiques. In: Guilhon B., Huard P., Morilland M., Zimmermann J.B., eds, *Economie de la connaissance et des organisations: entreprises, territoires, réseaux*. Paris: Harmattan.
- Pfeffer J., Salancik G. (1978). *The External Control of Organizations. A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Saraceno E. (1993). Dall'analisi territoriale dell'agricoltura allo sviluppo rurale. *La Questione Agraria*, 52: 131-144.
- Storper M. (1997). *The Regional World. Territorial Development in a Global World*. New York London: The Guilford Press.
- Teece D.J. (1986). Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15/6: 286-305.
- Tocaceli D. (2012). *Dai distretti alle reti? I distretti in agricoltura nell'interpretazione delle Regioni e le prospettive verso il 2020*. Roma: Rete rurale nazionale 2007-2013.