POR PUGLIA FESR – FSE 2014 – 2020
ASSE X - Avviso Pubblico n. 6/FSE/2017, DGR n. 1417 del 05/09/2017 (BURP n. 107/2017)

Corso ITS VII Ciclo
"Tecnico superiore per il Marketing dei Prodotti Agroalimentari"
(Acronimo: TE.M.PR.A)

Docente: Dott.ssa Maria GIRONE

UF: Forme di integrazione orizzontale e verticale

Cosa è la filiera

La Filiera è l'itinerario seguito da un prodotto all'interno del sistema agroalimentare. Riguarda l'insieme di:

- agenti (IMPRESE e Amministrazioni);
- operazioni (produzione, ripartizione e finanziamento)

che concorrono alla creazione, trasformazione, distribuzione, commercializzazione e fornitura del prodotto fino al suo stadio finale, quando è pronto al consumo

Definizione di filiera agroalimentare

- L'insieme di tutte le imprese che partecipano alla realizzazione di un bene. Le fasi più a monte includono "l'apporto" delle materie prime e quelle più a valle includono "l'approdo" al consumatore finale

- Nel "gergo" di analisti e studiosi i soggetti (non solo imprese) che partecipano ad una filiera si chiamano anche stakeholders a sottolineare che si tratta di portatori di interessi

- Le filiere possono essere più o meno lunghe e complesse, nel senso che vi possono partecipare un numero maggiore o minore di imprese poste in sequenza

Le filiere dell'agroalimentare

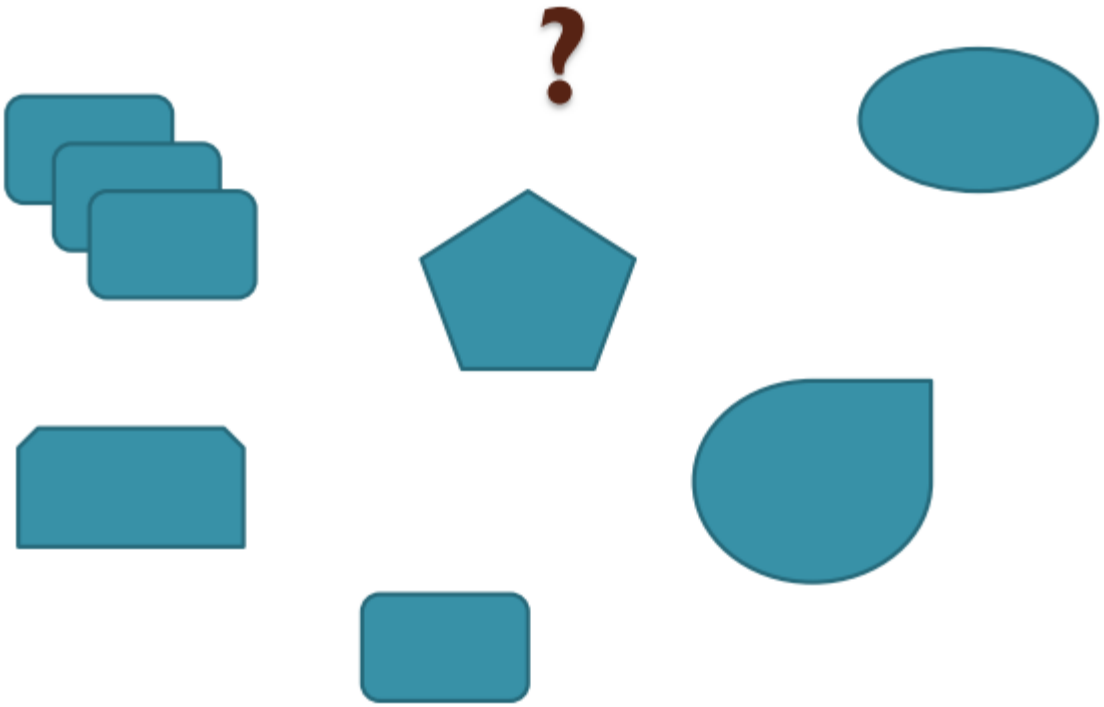
Possono includere:

- Produttori di materie prime
- Commercianti/grossisti
- Trasformatori di I livello
- Imprese di servizio
- Trasformatori di II livello
- Altri trasformatori …..
- Commercianti/grossisti/esportatori-importatori
- Imprese di servizio
- Imprese della logistica
- Venditori al dettaglio

Diverse configurazioni di filiere AA

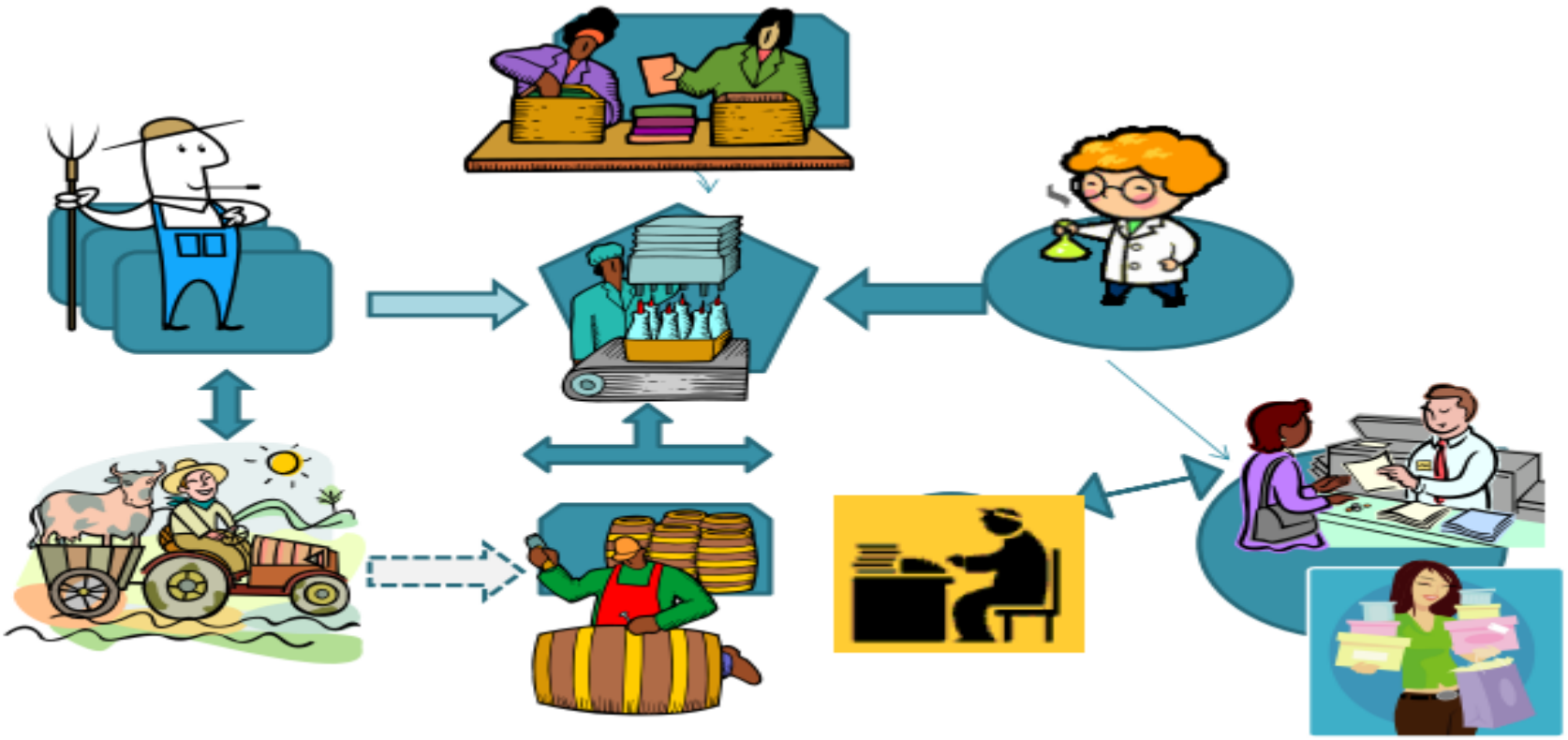
- Filiere lunghe
- Filiere corte
- Filiere nazionali/regionali
- Filiere globali/multilocalizzate
- Filiere incomplete
- filiere con livelli di concentrazione variabili ai diversi stadi
- Filiere a composizione stabile
- Filiere a composizione e relazioni variabili

Soggetti singoli senza alcun collegamento o connessione



La loro “somma” non è propriamente una filiera

Sono le relazioni tra gli stakeholders che generano/qualificano la filiera



Le ragioni del successo del termine FILIERA

- Dal lato del sistema produttivo

- Dal lato della domanda

…di conseguenza anche le istituzioni iniziano a guardare le imprese anche in termini di relazioni

Le ragioni del successo del termine

Dal lato del sistema produttivo:

- Si inizia a comprendere l'importanza della strutturazione delle filiere ai fini della competitività delle singole imprese e dei loro prodotti/servizi

- Le imprese agricole tendono ad integrare le fasi a valle nel tentativo di appropriarsi/riappropriarsi di quote di VA e di spuntare condizioni migliori nelle contrattazioni

Le ragioni del successo del termine

Dal lato della domanda:

Si è diffusa la consapevolezza della complessità dell'organizzazione della produzione e di come questa complessità e molteplicità di soggetti riduca (o annulli) la possibilità di conoscere/controllare la natura del processo produttivo e le caratteristiche del prodotto……..

CONOSCERE LA FILIERA DIVIENE fondamentale

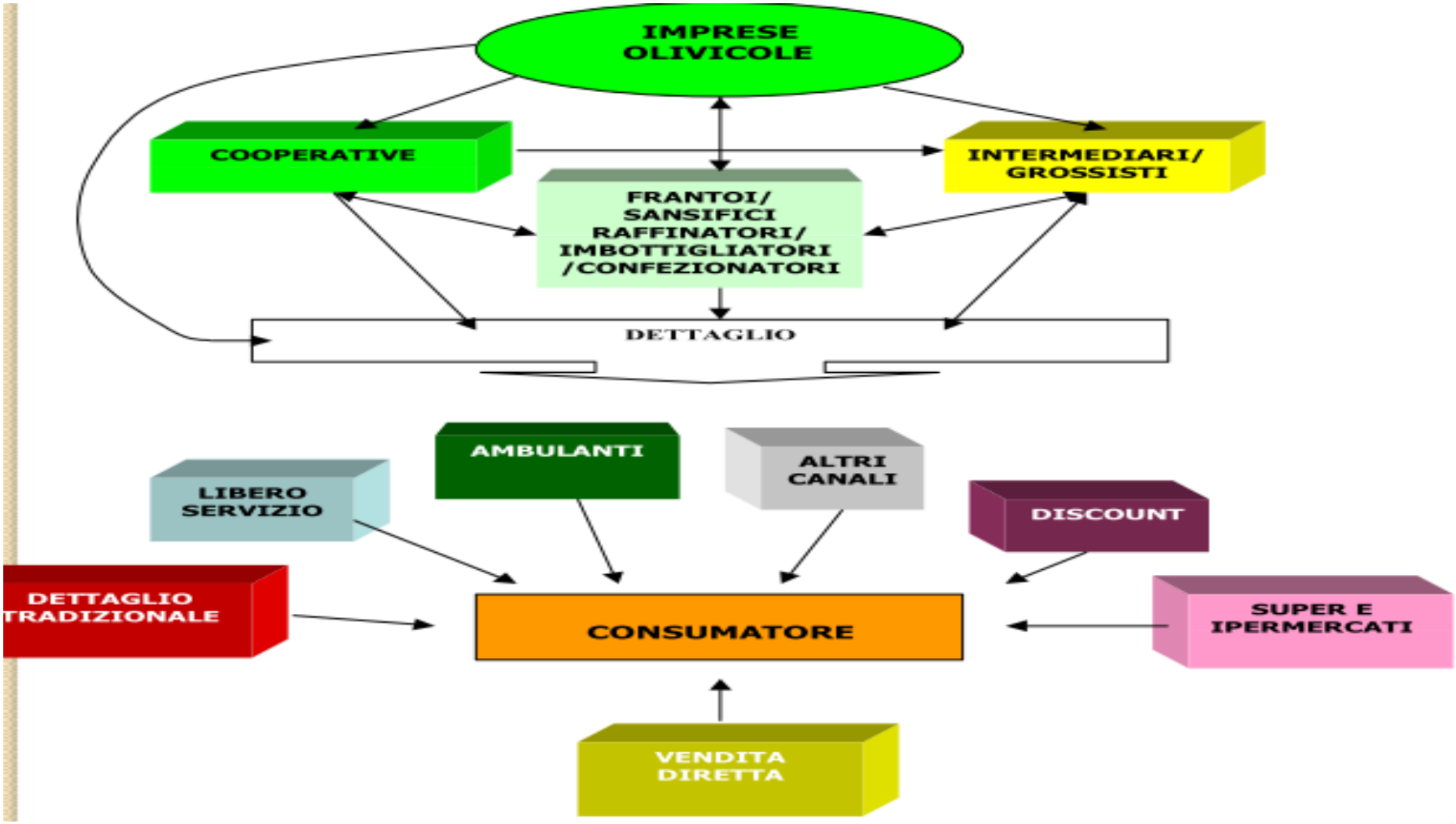
→

TRACCIABILITÀ DI FILIERA

FILIERA OLIO

Si possono avere fino a 6 passaggi dal produttore al consumatore

FILIERA OLIO



Il tessuto produttivo si compone di una pluralità di soggetti

Caratterizzati da:

- polverizzazione
- forte segmentazione dei processi
- poca coesione/ relazioni precarie
- scarsa efficienza
- forte asimmetria negli scambi

Le piccole imprese non inserite in un sistema di relazioni peccano di:

- Struttura e livello dei costi di produzione
- Potere di mercato/posizione contrattuale
- Investimenti: accesso al credito
- Capacità innovazione
- Capitale umano interno e/o accessibile
- Visibilità/comunicazione/reputazione

Come superare queste limitazioni?

- Crescere (acquisizioni, fusioni, joint ventures, ecc., in verticale e in orizzontale)

Crescere/ Diversificare

Ma non sempre crescere è possibile e/o conviene:

- Fare sistema/rete/aggregare
- Operare su piccoli mercati locali /di nicchia

Attraverso Strategie che possono anche coesistere ed essere sinergiche oppure si pongono come alternative

Aggregarsi per:

- Abbattere costi di produzione, commercializzazione, ecc. (economie di scala, di scopo, localizzative)
- Migliorare posizione contrattuale sul mercato fattori/prodotti
- Accedere credito/finanziamenti
- Investire in innovazione/conoscenza mercato
- Aumentare visibilità/costruire reputazione
- Costruire canali di comunicazione con clienti (standard, certificazioni, marchi, ecc.)
- Acquisire/formare/aggiornare competenze/capitale umano

Forme aggregative/reti

- Coordinamento verticale
- Coordinamento orizzontale
- Forme consortili
- Associazione in cooperative
- Associazioni temporanee e/o altrimenti limitate (scopi, funzioni, ecc.)
- Distretti, Sistemi locali/territoriali
- Marchi qualità, tipicità, ecc.

Riassumendo

Per definire la filiera occorre conoscere:

- I prodotti
- Gli itinerari che i prodotti seguono
- Gli attori della filiera
- I meccanismi di regolazione adottati tra gli attori della filiera

CARATTERISTICHE DELLA FILIERA AGROALIMENTARE ITALIANA

La filiera agroalimentare italiana si caratterizza non solo **per la numerosità degli operatori** ma anche per alcune altre **caratteristiche strutturali** che ne determinano il livello di efficienza e competitività (con effetti diretti sul livello dei prezzi), tra cui:

- Estrema polverizzazione della fase produttiva
- Un grado di concentrazione nella fase distributiva/commerciale non ancora allineato ai principali paesi europei
- La dipendenza dall'estero per molte produzioni agroalimentari (anzitutto materie prime agricole)

Rapporti Intersettoriali della FILIERA AGRO-ALIMENTARE

La struttura e i rapporti della filiera sono influenzati da:

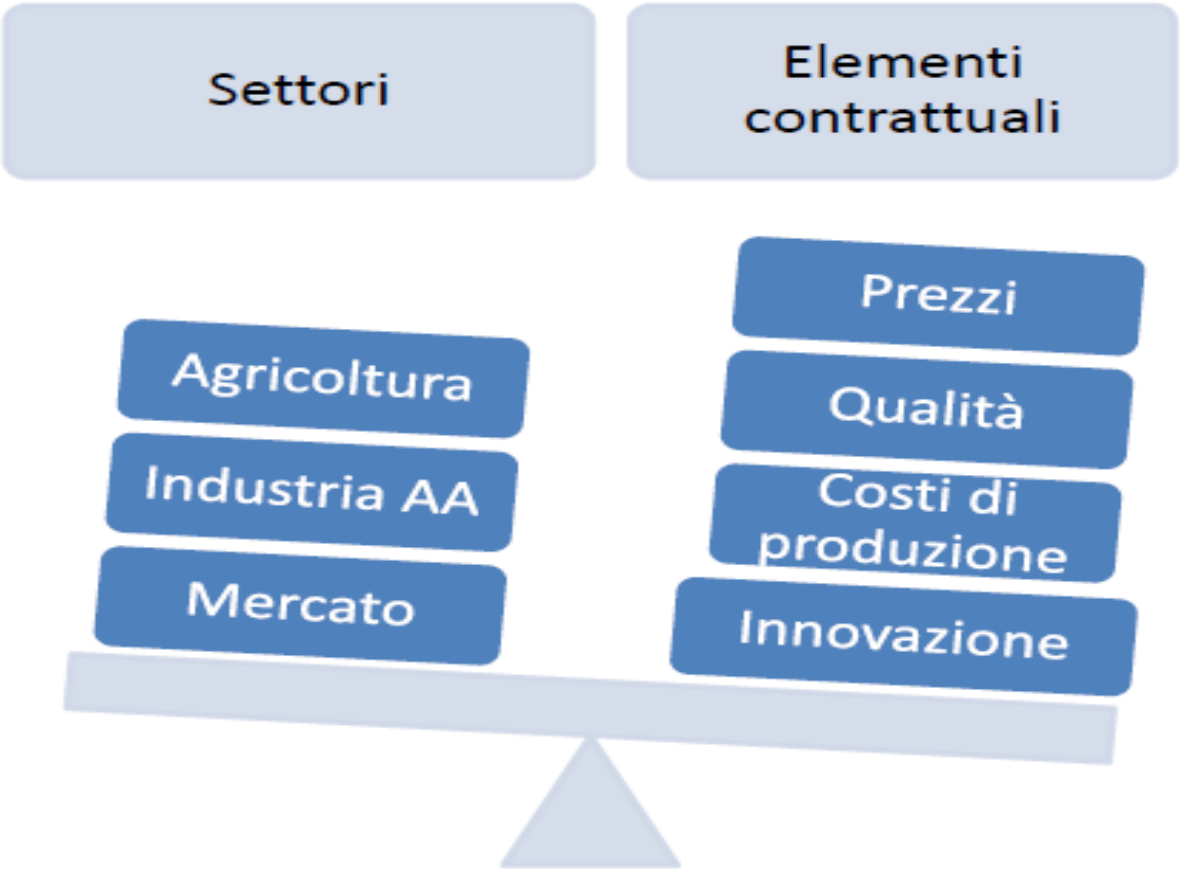
- Evoluzione dei consumi in termini quantitativi e qualitativi;
- Progredire della divisione del lavoro;
- Tendenza alla specializzazione produttiva in agricoltura;
- Concentrazione dell'industria-agroalimentare;
- Caratteristica strutturali delle aziende agricole;
- Sviluppo delle cooperative e delle associazioni degli agricoltori;
- Tipologia e struttura della distribuzione

EVOLUZIONE E RAPPORTI DI FILIERA

L'Evoluzione e il coinvolgimento lungo la filiera degli operatori è condizionato da:

- SETTORE AGRICOLO: l'agricoltura in seguito al processo di industrializzazione intensifica i suoi rapporti a monte e a valle. Si richiede più flessibilità, ma l'agricoltore è pronto?
- SETTORE industriale: l'industria alimentare è orientata verso una strategia di sviluppo basata sull'INNOVAZIONE DI PRODOTTO e sulla DIVERSIFICAZIONE PRODUTTIVA.
- DISTRIBUZIONE: si assiste all'abbandono del negozio della sig.ra Maria per passare alla GD e alla DO e al rafforzarsi della marca commerciale.

RAPPORTI DI FILIERA



ESISTE UN FORTE SQUILIBRIO RISPETTO AL POTERE CONTRATTUALE TRA GLI ATTORI DELLA FILIERA CON CONSEGUENTE NASCITA E CRESCITA DI ACCORDI INTEGRATIVI DI

TIPO INTER-PROFESSIONALE !!!

MECCANISMI DI COORDINAMENTO LUNGO LA FILIERA

La razionalizzazione dei rapporti tra i settori della filiera AA è causa-effetto dell'evoluzione della filiera stessa.

Lo sviluppo della filiera è legato:

- Al miglioramento dell'organizzazione degli imprenditori agricoli (più concentrazione);
- Alla maggiore specializzazione agricola (più progresso tecnico);
- Alla dispersione delle funzioni tradizionalmente agricole all'esterno del settore;
- Alla qualificazione delle imprese industriali;
- Alla maggiore efficienza distributiva

INTEGRAZIONE

Per raggiungere un maggior coordinamento e una maggiore efficienza del sistema occorre una maggiore INTEGRAZIONE

- Integrazione ECONOMICA tra le parti che svolgono una delle operazioni all'interno della filiera (dalla produzione da parte dell'agricoltore alla vendita al consumatore)
- Integrazione ORIZZONTALE: coordinamento per 1 solo settore Integrazione VERTICALE: coordinamento di più settori operanti nello stesso ciclo di produzione

GLI ACCORDI DI INTEGRAZIONE

Gli accordi di integrazione relativi all'armonizzazione lungo la filiera possono riguardare:

- quale bene produrre e vendere;
- quanto bene produrre e vendere;
- quando produrre e quando vendere;
- dove produrre e vendere;
- quali adattamenti occorre effettuare per venderlo al meglio sul mercato

GLI ACCORDI DI INTEGRAZIONE

Gli **obiettivi dell'integrazione** sono :

- sincronizzare le funzioni degli attori lungo la filiera;
- realizzare un prodotto che risponda alle funzioni di mercato e alle esigenze del consumatore;
- ristrutturare e rendere efficiente il sistema produttivo esistente

ESIGENZE DEL MERCATO

- E' necessario individuare con precisione il mercato di riferimento
- La globalizzazione ha reso tutto più dinamico ed ogni riferimento è in costante evoluzione
- A questa dinamicità le aziende agricole ed agro-alimentari devono contrapporre un'analoga capacità di risposta: flessibilità

Impatto con la globalizzazione

- Vi sono nuovi mercati di riferimento con potenziali nuovi consumatori (con particolari esigenze) ma anche potenziali nuovi concorrenti
- Esiste la grande incognita dell'impatto dei Paesi dell'Est da poco entrati nella UE
- La crescente globalizzazione dei mercati pone le aziende europee in diretto confronto con altre aree produttive (Cina ma anche paesi mediterranei nell'ottica del mercato aperto dal 2010)

Principali effetti di una maggiore concorrenza

- Produttore primario: fluttuazioni e progressivo cali dei ricavi

- Trasformatori: ricerca costante di materie prime a basso costo

Evoluzione tecnica e tecnologica

- Il mercato propone continuamente nuove soluzioni in grado di rendere più efficaci ed efficienti i processi di lavorazione con una particolare attenzione alla sicurezza dei lavoratori
- L'evoluzione tecnologica non coinvolge esclusivamente le macchine operatrici ma anche i materiali (packaging), la gestione ed archiviazione dei dati (software), le attività di monitoraggio e controllo (strumenti di misurazione, laboratori di analisi)
- L'usura e l'erosione tecnica obbliga le aziende ad un continuo rinnovamento delle attrezzature e degli strumenti con notevoli oneri economici

Incentivi alle produzione

- L'UE orienta le attività produttive agricole con incentivi e specifici fondi di sviluppo
- Anche a livello nazionale e locale esistono specifici incentivi
- Gli specifici orientamenti possono avere effetti immediati e radicali.
- L'azienda agricola ed agro-alimentare per accedere ad eventuali contributi o fondi di sostegno deve mantenersi costantemente aggiornata ed essere strutturata in modo sufficientemente dinamico ed elastico per rispondere di conseguenza

Sforzi economici e culturali

- L'attuale quadro impone alle aziende agricole e alle aziende agro-alimentari uno sforzo molto superiore rispetto a quanto richiesto in passato per adeguarsi alle normative cogenti e restare sul mercato in modo sufficientemente competitivo

- Lo sforzo non è solo economico (tempo e risorse da dedicare) ma è soprattutto culturale

Ricalcolare i costi di produzione

Oggi le aziende agricole ed agro-alimentari si sono accorte che ai costi di produzione legati ai classici mezzi di produzione vanno associate nuovi voci, o maggiori spese. Es.:

- Spese per adeguamento a normative orizzontali o verticali
- Spese per controllo, monitoraggio e analisi
- Spese per la certificazione, adeguamenti documentali, integrazione dei sistemi
- Maggiori spese di formazione ed addestramento
- Spese per adeguamenti tecnici ed organizzativi

Obiettivi comuni

È il prezzo da pagare per garantire:

- Prodotti sicuri
- Aziende conformi alle leggi
- Flessibilità sui mercati
- Soddisfazione dei clienti
- Soddisfazione dei consumatori
- Aumento di fatturato

Ricalcolare i costi di produzione

Oggi le aziende agricole ed agro-alimentari si sono accorte che ai costi di produzione legati ai classici mezzi di produzione vanno associate nuovi voci, o maggiori spese. Es.:

- Spese per adeguamento a normative orizzontali o verticali
- Spese per controllo, monitoraggio e analisi
- Spese per la certificazione, adeguamenti documentali, integrazione dei sistemi
- Maggiori spese di formazione ed addestramento
- Spese per adeguamenti tecnici ed organizzativi

Perché l'avvio di processi di AGGREGAZIONE

In Italia ed in particolare in Puglia il sistema imprenditoriale del comparto agro-alimentare e non solo è rappresentato da aziende di piccole dimensioni e per questa sua caratteristica ha particolare interesse a promuovere e determinare l'aggregazione tra imprese, soprattutto per poter competere fruttuosamente nel contesto economico globale.

Perché l'AGGREGAZIONE

Molti imprenditori credono che l'AGGREGAZIONE sia "UNA STRADA PERCORRIBILE" soltanto per le aziende di medie e grandi dimensioni.

Niente di più sbagliato, in quanto sono le piccole aziende quelle che in un'economia globale hanno maggiore bisogno di aggregarsi per meglio competere sui mercati nazionali ed internazionali.

OBIETTIVI DEI PROCESSI AGGREGATIVI

L'AGGREGAZIONE consente alle imprese di beneficiare di ulteriori competenze e specializzazioni, acquisendole dalle aziende che le posseggono.

L'AGGREGAZIONE:

- determina la virtuosa circolazione del sapere;
- genera innovazione;
- produce maggiore efficienza;
- irrobustisce la competitività.

Sensibilizzare le imprese verso processi aggregativi

Occorre, pertanto, considerati i benefici, sensibilizzare il mondo imprenditoriale sul tema dell'aggregazione.

Nelle PMI, la cultura della cooperazione deve essere diffusa affinché si sviluppi un vero e proprio sistema aggregativo tra soggetti economici, espressione dei diversi territori e dei diversi settori merceologici.

Sensibilizzare le imprese verso processi aggregativi

Il ricorso a rapporti collaborativi fra aziende va incentivato in modo tale che vengano scambiate informazioni e risorse per realizzare congiunti processi, finalizzati alla migliore produzione di beni e servizi, allo sviluppo di idee utili alla ricerca ed all'innovazione aziendale.

Tutto questo operare rafforza la presenza sui mercati delle aziende aggregate e favorisce l'internazionalizzazione, necessaria per il successo delle imprese in un mondo globalizzato che apprezza i prodotti made in Italy.

I diversi obiettivi dell'AGGREGAZIONE

L' aggregazione tra aziende risolve anche il problema ***dell'eccessivo individualismo*** di cui sono prigionieri troppi imprenditori della PMI, individualismo che genera il cosiddetto "nanismo" del nostro sistema produttivo, impedendogli di competere con efficacia nei vari mercati esteri.

L'aggregazione di nostre PMI che propongono, in coalizione tra di loro, progetti industriali e commerciali di penetrazione dei mercati esteri, anche attraverso partecipazione a Fiere internazionali, incrementa l'export del sistema produttivo italiano e pugliese.

QUALI SONO LE FORME AGGREGATIVE

Quali sono le forme con cui tale aggregazione si concretizza, forme previste dalla legge e, quindi, giuridicamente rilevanti?

La sintesi dei possibili accordi con i quali gli imprenditori si alleano, occasionalmente o stabilmente, in tutto od in parte, per formalizzare un'aggregazione tra le loro aziende allo scopo di renderle più forti e meglio competere sui mercati nazionali e/o internazionali.

Il CONTRATTO DI RETE

Il CONTRATTO DI RETE è stato introdotto dall'articolo 3, comma 4 ter del D.L. 10 febbraio 2009 n. 5, convertito con modificazioni dalla L. 9 aprile 2009 n. 33.

La rete di imprese è una *forma di coordinamento* di particolare interesse delle piccole e medie aziende che, senza rinunciare al valore dell'autonomia, vogliono accrescere la forza sui mercati.

IL CONTRATTO DI RETE

Il **contratto di rete** è quello con il quale più imprenditori perseguono il fine di *aumentare innovazione e competitività*, impegnandosi, con modalità predefinite in un comune *programma di rete*, a cooperare scambiandosi informazioni e/o prestazioni di natura industriale, commerciale o tecnologica od anche ad esercitare, in comune, una o più attività nelle quali sono specializzati.

IL CONTRATTO DI CONSORZIO

Il contratto di consorzio (art. 2602 e seguenti del c.c.) è quello con il quale più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese.

I consorzi, originariamente, non venivano utilizzati come forme di cooperazione tra imprenditori, bensì per consentire il funzionamento dei contratti di cartello tra imprenditori, limitativi della concorrenza. Solo successivamente, fecero proprie le finalità basate sulla collaborazione tra imprenditori.

I consorzi di cooperazione interaziendale, costituenti aggregazione tra imprese, possono essere con attività interna oppure con attività esterna.

I DISTRETTI PRODUTTIVI

I distretti produttivi rappresentano uno dei maggiori punti di forza del sistema industriale italiano e si configurano come sistemi produttivi locali ed omogenei, contraddistinti da una notevole concentrazione d'imprese industriali ad elevata specializzazione, in prevalenza di piccole e medie dimensioni.

Il distretto industriale è, dunque, un'aggregazione di aziende medio piccole, situate in un territorio circoscritto, specializzate in una o più fasi del processo produttivo caratteristico delle imprese partecipanti, tra loro collegate mediante un'articolata rete di interrelazioni sia di carattere economico che sociale.

Le ASSOCIAZIONI TEMPORANEE DI IMPRESA

Le associazioni temporanee d'impresa, in sigla "ATI".

Le associazioni temporanee di imprese, ai sensi degli articoli 20 – 23 bis della legge n.584 dell'8 agosto 1977, anche dette riunioni temporanee di imprese o raggruppamenti temporanei di imprese rappresentano un accordo di cooperazione occasionale e temporanea fra più aziende senza che le stesse costituiscano un'organizzazione comune.

LE ASSOCIAZIONI TEMPORANEE DI IMPRESA

Con l'ATI, le imprese si impegnano a realizzare congiuntamente *un'opera complessa* che, in quanto tale, va oltre le capacità operative di ciascuna di esse, opera che per le sue caratteristiche può essere scomposta nell'esecuzione, beneficiando di più prestazioni specialistiche ognuna delle quali viene resa dall'azienda partecipante all'ATI. Tale forma di cooperazione tra aziende si fonda sulla disciplina del *mandato collettivo con rappresentanza*, scelto in alternativa alla costituzione di una società oppure di un consorzio con attività esterna.