

**MASTER UNIVERSITARIO DI I LIVELLO IN SVILUPPO LOCALE**  
**TEORIE E METODI PER LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI**  
ANNO ACCADEMICO 2014/2015

**Titolo Tesi**

**QUALITA' DEL VINO E STRATEGIE DI COMMERCIALIZZAZIONE**

**Studente**

**FABRIZIO PROIETTI**

**Tutor Accademico**

**PROF. FILIPPO BARBERA**

**Tutor Aziendale**

**RAG. LORENZO PANIATE**

**Direttore del Master**

**PROF. PAOLO PERULLI**

## INDICE

---

BREVE SINTESI.....	2
--------------------	---

### CAPITOLO I

#### QUALITA' DEL VINO E VINO DI QUALITA'

1.1 Il concetto di qualità. Cenni storici.....	3
1.2 La qualità di un vino. La valutazione organolettica.....	4
1.3 La qualità del vino nel mercato.....	6
1.4 La “Green economy” e il vino organico.....	7
1.5 Il Territorio Astigiano: terra di grandi vini.....	9
1.6 La filiera vitivinicola nell’Astigiano.....	10
1.7 Indagine qualitativa.....	12

### CAPITOLO II

#### IL CONTRATTO DI RETE

2.1 Uno strumento per la commercializzazione.....	16
2.2 I vantaggi derivanti del Contratto di rete.....	17
2.3 Fenomeno di successo.....	18
2.4 Inquadramento giuridico.....	21
2.5 Elementi obbligatori ed elementi facoltativi.....	23
2.6 Forma e pubblicità.....	25

### CAPITOLO III

#### UN PROGRAMMA DI RETE PER L’ASTIGIANO

3.1 Verifica di fattibilità.....	27
3.2 La proposta.....	28
3.3 Conclusioni.....	28

BIBLIOGRAFIA/SITOGRAFIA.....	30
------------------------------	----

## BREVE SINTESI

---

Il presente lavoro costituisce uno studio sulla qualità del principale prodotto alimentare del territorio astigiano, il vino, e sull'analisi di nuovi possibili strumenti per la sua commercializzazione in un contesto di mercato globalizzato.

Nel primo capitolo, partendo da alcuni cenni storici relativi al concetto di qualità in generale, così come si è evoluto nel corso del tempo, si passa alla descrizione puntuale delle caratteristiche di un "vino di qualità", sia sotto il profilo organolettico che dal punto di vista delle scelte del mercato, spesso e volentieri condizionato dalle tendenze del momento. Si arriva così a una panoramica generale sull'odierna corrente "Green" per far il punto sulla produzione astigiana e sulla sua filiera. La prima parte si conclude con un'indagine diretta ad alcune significative aziende del territorio individuate in collaborazione con l'Unione Industriale di Asti, che rivelano nel complesso una realtà imprenditoriale particolarmente sensibile alla costante ricerca della qualità, e alla costante ricerca di nuovi mercati, ma in un contesto territoriale fortemente frammentato.

Il secondo capitolo focalizza l'attenzione su un nuovo e interessante strumento giuridico come possibile mezzo per ampliare e migliorare le politiche produttive e commerciali: "il contratto di rete". Pertanto, dopo aver esaminato con attenzione i possibili vantaggi derivanti dalla sua eventuale costituzione, si passa, nella parte conclusiva a verificarne la sua applicabilità a partire dalle aziende intervistate con l'esposizione per punti salienti di una proposta concreta di programma di rete volto ad una forma di collaborazione strategica innovativa e "leggera".

## CAPITOLO 1

### QUALITA' DEL VINO E VINO DI QUALITA'

---

#### 1.1 Il concetto di qualità. Cenni storici

Il concetto di “qualità” non è statico ma tende ad evolversi con il passare del tempo e con il mutare del mercato e delle esigenze dei clienti.

La qualità appare per la prima volta con l’approccio al lavoro di tipo artigianale in cui l’esecutore è, contemporaneamente, produttore e controllore del proprio operato.

Già con il codice di Hammurabi (XVIII secolo a.C.), si descriveva come dovessero essere costruite le case e si prescriveva che un muratore che avesse costruito male una casa, dovesse essere addirittura ucciso. La più antica "guida alla qualità", risale, invece, al 1450 a.C. ed è stata scoperta in Egitto. Spiega come è possibile verificare, con l'aiuto di una corda, la perpendicolarità di un blocco di pietra.

E’ però con l’avvento delle Corporazioni, nel Medioevo, che vennero formalizzate per la prima volta le regole che stavano alla base delle modalità di lavoro del “maestro”.

Con la prima rivoluzione industriale ci fu una forte spinta verso un concetto di qualità ancora più formalizzato.

In questo periodo si ebbe il passaggio da una produzione artigianale ad una produzione di massa basata su manodopera poco specializzata e meno costosa rispetto alla produzione artigianale. In questo tipo di produzione, i risultati qualitativi dipendevano sempre meno dalle capacità dei singoli operatori e sempre di più dalla progettazione e dalla formalizzazione dei processi produttivi che favorivano la quantità.

La qualità nel senso tradizionale del termine inizia negli anni '20, favorita dalla nascita delle prime grandi aziende con modelli organizzativi complessi e dalla necessità di sottoporre le variabili di processo a rigidi controlli per poter far fronte a quantità sempre più elevate a costi sempre inferiori.

Si iniziò a parlare di qualità in maniera sistematica come nuova variabile competitiva alla fine della seconda guerra mondiale quando il Giappone dovette trovare uno strumento che gli permettesse di riprendersi dalla profonda crisi economica conseguente alla sconfitta.

“La qualità per i giapponesi divenne uno strumento di rivalsa davanti al mondo. Non si trattava, però, della qualità di prodotti ottenuta secondo i canoni della cultura industriale del tempo ma di una qualità dei processi e della produzione in grado di generare prodotti migliori a costi inferiori. E’ proprio in quegli anni che iniziò a maturare il “modello giapponese”, antitetico rispetto al modello occidentale, che aveva i suoi limiti nella divisione del lavoro e nell’incapacità di soddisfare la variabilità della



domanda”.<sup>1</sup>

La prima norma dedicata alla qualità, la emise il Dipartimento della Difesa americano nel 1959: il "Quality program requirements", primo esempio di normativa che richiedeva un modello organizzativo attinente all'Assicurazione Qualità. Lo standard venne adottato dalla NATO tramite lo sviluppo delle Allied Quality Assurance Publications (AQAP). Queste norme introducono il principio della prevenzione dei difetti in contrapposizione alla loro individuazione e fissano le basi per discutere per la prima volta di "Sistemi Qualità".

Sempre in questi anni inizia a farsi strada il concetto della qualità intesa come soddisfazione del cliente. Il punto di riferimento, per la prima volta, si sposta da chi produce a chi riceve il prodotto: si passa dal concetto fordista di prodotto standardizzato all'idea di un prodotto dal contenuto qualitativo sempre più elevato a prezzi competitivi.

I contatti diretti con la clientela assunsero un ruolo preminente, si cercò di venire incontro alle esigenze dei clienti più che di convincerli a comprare un certo prodotto, abbandonando la concezione di produzione standard.

E' però solo a partire dagli anni '80, in sostanza, che le aziende occidentali, soprattutto quelle americane, iniziarono a collegare il successo di un'organizzazione allo sviluppo della qualità che per la prima volta viene considerata come un'opportunità di business.

Poco dopo, nel 1986, gli Stati Uniti vararono un vero e proprio "piano qualità" per le aziende americane (piano Baldrich) che prevedeva incentivi economici per le organizzazioni che volevano seguire il percorso della certificazione.

Nel 1987, infatti, l'ISO (l'International Organization for Standardization) adottò il codice britannico BS 5750 e pubblicò quella che ora è chiamata serie di norme ISO 9000<sup>2</sup>.

## **1.2 La qualità di un vino. La valutazione organolettica**

La valutazione organolettica di un vino si svolge in fasi distinte in modo da potere identificare le sue caratteristiche in relazione all'esame visivo, olfattivo e gustativo. In ognuna di queste fasi si valutano i singoli aspetti del vino e da questi si determina il suo grado di qualità e la sua tipicità.

Si tratta, in altre parole, di descrivere il vino attraverso l'analisi sensoriale, comprendendo dunque vista, olfatto, e gusto. Per rendere un'analisi sensoriale il più oggettiva possibile, l'Associazione Italiana Sommelier<sup>3</sup> ha redatto una scheda valutativa che racchiude precisi termini a seconda del senso utilizzato, che qui viene in sintesi riproposta:

---

<sup>1</sup> [www.qualitiamo.com](http://www.qualitiamo.com)

<sup>2</sup> Con la sigla ISO9000 si identifica una serie di normative e linee guida che definiscono i requisiti e i principi essenziali dei sistemi di gestione per la qualità e della loro organizzazione. L'edizione corrente è la UNI EN ISO 9000:2015.

<sup>3</sup> L'Associazione Italiana Sommelier, fondata il 7 luglio del 1965, ha ottenuto il riconoscimento giuridico dallo Stato con d.p.r. n.539 del 6 aprile 1973. L'Associazione edita dal 2014 la "Guida ai migliori vini d'Italia".

- Analisi visiva valuta la limpidezza, il colore, la consistenza e l'effervescenza di un vino:

1. La limpidezza descrive la quantità di particelle in sospensione di un vino
2. Il colore viene diviso in tre categorie: giallo, rosa e rosso.
3. la consistenza, la quale si valuta osservando come le gocce di vino che si formano sugli archetti cadano velocemente sul bicchiere
4. l'effervescenza, nella quale si notano la grana, il numero, e infine la persistenza delle bollicine.

- Analisi olfattiva esamina:

1. l'intensità dell'odore del vino, cioè di quanto "forte" sia il proprio odore.
2. la complessità, ovvero la varietà delle sfumature odorose che lo compongono.
3. la qualità dell'odore: si esprime una sorta di giudizio che va da Comune a Eccellente passando per Poco Fine, Abbastanza Fine e Fine. Si potrebbe dire che il canone della valutazione sia la gradevolezza del vino stesso.
4. la descrizione del profumo: aromatico, vinoso, floreale, fruttato, fragrante, erbaceo, minerale, franco, eterico, speziato.

- Analisi gusto-olfattiva: solo con la degustazione si completa il quadro olfattivo, e molti dei termini usati in precedenza torneranno anche in questa parte. Il vino deve essere esaminato attraverso:

1. la morbidezza, dovuta a zuccheri, alcoli e polialcoli e poi attraverso la sua durezza dovuta ad acidi, tannini e sali minerali.
2. la durezza, data da acidi, tannini e sali minerali.

Al termine dei tre esami organolettici si hanno elementi sufficienti per definire la reale qualità di un vino dove ogni elemento (chimici ed organolettici) deve essere presente nella giusta quantità in accordo alla tipologia di vino senza prevalere, coprire o svilire tutti gli altri. La qualità del vino è essenzialmente determinata dai sottili equilibri che si verificano fra i singoli elementi, un sottile confine che rende un vino grandioso oppure modesto. Nonostante questa caratteristica sia determinante, da sola non è sufficiente a rendere gradevole, piacevole, e quindi di qualità, un vino. Altri fattori che concorrono alla determinazione della qualità sono anche l'equilibrio aromatico, cioè l'eleganza e la raffinatezza del profilo olfattivo, la corrispondenza gusto-olfattiva, cioè la percezione dei sapori relativi agli aromi percepiti al naso, la persistenza, cioè la quantità di tempo in cui le percezioni gusto-olfattive continuano ad essere percepite dopo la deglutizione del vino e, infine, l'armonia esistente fra le singole caratteristiche del vino.

L'equilibrio aromatico di un vino dipende dall'uva o dalle uve utilizzate per la sua produzione, l'area di coltivazione, le condizioni climatiche e meteorologiche, le metodologie di produzione e dallo stato di maturazione. Ogni uva possiede caratteristiche aromatiche proprie, più o meno intense e più o meno gradevoli, e i suoi aromi possono essere accentuati, attenuati o coperti da diversi fattori, primo fra tutti, le scelte e il processo di produzione. Quando si valuta il profilo olfattivo difficilmente si percepirà un unico aroma. Spesso la quantità e l'intensità degli aromi vengono considerati come indice di qualità, tuttavia è necessario che i singoli aromi siano in armonia con tutti gli altri. Vini che mettono in evidenza un unico



seppur gradevole aroma, soprattutto nel caso in cui questo aroma non ha legami con l'uva di origine non può essere considerato un fattore di qualità. Quando si parla invece di equilibrio in un vino, senza fare uso di altre indicazioni, ci si riferisce unicamente all'equilibrio gustativo, cioè all'equilibrio fra determinate sensazioni gustative. La determinazione dell'equilibrio nei vini dipende principalmente dalla categoria presa in esame, pertanto la determinazione dell'equilibrio dei vini bianchi è diversa dai vini rossi così come dai vini dolci. L'equilibrio è determinato dalla giusta quantità dei singoli elementi in modo da non risultare troppo eccessiva o troppo carente nel quadro complessivo del profilo gustativo. Le sostanze che vengono prese in considerazione nella determinazione dell'equilibrio in un vino sono gli zuccheri, l'alcol, gli acidi, i sali minerali e, nel caso dei vini rossi, i tannini. Queste sostanze hanno la proprietà di accentuare, neutralizzare o contrapporre determinate sensazioni gustative ed è proprio il risultato di questi effetti che determinano l'equilibrio.

La persistenza, infine, definita talvolta come “lunghezza” o “finale”, è definibile come la quantità di tempo in cui le sensazioni gusto-olfattive del vino continuano ad essere chiaramente percepibili dopo il momento della sua deglutizione o espulsione. La persistenza è determinata in larga parte dalla qualità e dalla quantità degli aromi percepiti durante l'esame gustativo, la loro tenacità di permanenza nella bocca, e quindi nelle papille gustative, consente la stimolazione e la percezione di gusti e aromi anche quando il vino non è più presente in bocca.

Nella valutazione sensoriale del vino l'armonia è espressa dalla giusta relazione e corrispondenza fra le tre fasi che costituiscono l'esame: visivo, olfattivo e gustativo. Un vino armonico dovrà quindi presentare un bell'aspetto, un'eleganza e qualità degli aromi, un ottimo equilibrio, sia aromatico, sia gustativo, e, non da ultimo, una buona corrispondenza dei sapori aromatici con gli aromi percepiti al naso. L'armonia nei vini, così come l'equilibrio e la persistenza, è una prerogativa dei grandi vini e richiede l'uso di materie di qualità, oltre ad una notevole capacità e abilità dell'enologo, per essere espressa in modo corretto e compiuto.

### 1.3 La qualità del vino nel mercato

Generalmente si ricerca la migliore qualità del vino in base alle informazioni in proprio possesso: ogni consumatore al momento dell'acquisto si posiziona in un certo segmento del mercato a seconda della propria disponibilità a pagare. La differenziazione del prodotto può essere orizzontale o verticale: nel primo caso si fa riferimento alla tipologia (bianco, rosso, rosè, spumante, liquoroso, etc.) mentre nel secondo caso alla qualità della bevanda.

Sono sempre coesistite due viticolture e due enologie: quella ordinaria, fatta di vini comuni destinati alla massa (*basic wine*) e quella di alto livello fatta di vini pregiati (*premium wine*) destinati a classi privilegiate.

In passato la produzione di vini di qualità era molto contenuta ma è cresciuta nel tempo in concomitanza all'aumentato e allargato potere d'acquisto della popolazione, sicché una classificazione fondata su una mera distinzione tra “vini comuni” e “vini di qualità” è divenuta insufficiente.

Nel corso del tempo sono state elaborate varie classificazioni fondate sul prezzo che assumono implicitamente una importante correlazione positiva tra quest'ultima variabile e la qualità del vino. Alcune aziende vinicole si specializzano in un solo segmento, per esempio i vini di massa o quelli di alto livello ma ve ne sono alcune che continuano a differenziare la produzione sia in senso orizzontale che verticale per raggiungere nuovi acquirenti e diversificare il rischio, mettendosi così parzialmente al riparo ai repentini cambi nei gusti e nei consumi.

Ad ogni modo, dal momento che la qualità è uno degli elementi chiave nella scelta del vino è importante identificare le variabili che la influenzano. Si utilizzano principalmente i giudizi degli esperti contenuti nelle guide dei vini più famose. E' necessario comunque operare delle precisazioni. In primo luogo nelle guide dei vini il campione analizzato non è rappresentativo dell'universo di riferimento, in quanto i vini comuni venduti nei supermercati tendono ad essere esclusi con un contestuale sbilanciamento a favore dei prodotti di gamma medio alta. A tale proposito però non vi sono ragioni per ritenere che le variabili che influenzano le qualità dei vini di gamma superiore non debbano influenzare nella stessa direzione anche quelli di gamma inferiore. Un secondo aspetto riguarda l'affidabilità dei giudizi delle guide. Le valutazioni possono essere, infatti, influenzate da gusti e preferenze personali nei confronti di alcune caratteristiche del prodotto rispetto ad altre. Nonostante ciò le valutazioni dei Sommelier, come abbiamo visto in precedenza quando è stata esaminata la scheda valutativa dell'AIS, seguono delle regole ormai consolidate a livello internazionale e nel tempo hanno dimostrato la propria affidabilità. Un'ultima considerazione riguarda l'utilizzo delle valutazioni sensoriali, come determinanti giudizi di qualità nelle regressioni econometriche. Come sostiene Delmastro, "la relazione tra giudizio dei degustatori e variabili sensoriali è tautologica e non interessante da un punto di vista economico."<sup>4</sup> Le variabili più interessanti sono: il territorio, le tecniche agronomiche ed enologiche, le caratteristiche aziendali.

#### 1.4 La "green economy" e il vino organico

Con l'inizio del nuovo millennio i modelli di sviluppo economico sono sempre più condizionati da una rinnovata coscienza ambientale e da modelli di sviluppo economico che non si preoccupano più solo di badare alle logiche di mercato e di operare ai fini di un aumento del PIL<sup>5</sup>, ma che tengono in nuova considerazione l'ambiente e l'impatto che determinati cicli di produzione, trasformazione, eliminazione o smaltimento di prodotti possono avere, rischiando di compromettere settori come agricoltura, pesca, turismo.

Il concetto di sviluppo sostenibile è conseguente alla crisi petrolifera dei primi anni Settanta, che costrinse i paesi occidentali a ridurre drasticamente

---

<sup>4</sup> Castriota, S. (2015), *Economia del vino*, (pp. 75-77), Egea S.p.a., Milano

<sup>5</sup> Il PIL (Prodotto Interno Lordo) è il valore totale dei beni e servizi prodotti in un Paese da parte di operatori economici residenti e non residenti nel corso di un anno, e destinati al consumo dell'acquirente finale, agli investimenti privati e pubblici, alle esportazioni nette. Non viene quindi conteggiata la produzione destinata ai consumi intermedi di beni e servizi consumati e trasformati nel processo produttivo per ottenere nuovi beni e servizi.



i consumi energetici e a riflettere sulle alternative al petrolio. La definizione del concetto appartiene al rapporto Brundtland<sup>6</sup> del 1987 redatto dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo; afferma che “lo sviluppo sostenibile, lungi dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali, oppure più semplicemente che lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri.”

La sua valorizzazione deriva anche dalla presa di coscienza che il PIL non basti più a misurare lo stato di benessere, ma che serva “dell'altro” per far crescere un paese, come una buona qualità della vita, il soddisfacimento dei bisogni sociali, la creazione di innovazione che comporti dei benefici alla cittadinanza.

L'avvento della green economy è stato un fattore determinante per la nascita delle aziende di vino organico nel territorio italiano.

Il settore del vino biologico è un mercato di nicchia ma al tempo stesso di forte interesse perché appena nato e ancora da costruire, essendo stata da poco riconosciuta la sua identità grazie all'entrata in vigore della normativa europea in fatto di certificazione del prodotto con il regolamento 203 del 12 luglio 2012.

Diffuso è il dibattito sulle definizioni di “vino biodinamico, naturale e biologico”, in estrema sintesi, a seguire, si riportano i loro tratti salienti.

La viticoltura biodinamica si rifà al filosofo austriaco del primo Novecento Rudolf Steiner ed è stata riscoperta negli ultimi decenni dal vignaiolo francese Nicolas Joly; non è regolamentata a livello normativo ma esistono disciplinari privati condivisi che cercano di sopperire alla mancanza.

L'agricoltura biodinamica in generale risulta essere un metodo “più estremo” rispetto al biologico, poiché sono bandite di netto tutte le sostanze chimiche, in modo da mettere sul mercato un prodotto che può realmente definirsi “fatto secondo natura” al 100%.

Il vino “naturale” invece è una filosofia, più che un metodo di produzione: la dicitura è un'autodichiarazione, quindi di libero utilizzo da parte di tutti i produttori. Ogni vignaiolo interpreta e produce la sua idea di naturalità, che può spaziare dalle posizioni più puritane, alle più accomodanti: non vi sono garanzie di qualità, né di standard definiti, sebbene esistano gruppi di viticoltori che hanno deciso di raggrupparsi in due grandi associazioni per darsi un codice di condotta.

---

<sup>6</sup> Il rapporto Brundtland è anche conosciuto col nome di *Our common future* ed è un documento rilasciato dalla Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo –WCED– in cui per la prima volta viene introdotto il concetto di sviluppo sostenibile.

Il vino biologico si differenzia dagli altri perché, dal punto di vista normativo, è l'unico a vantare una certificazione di prodotto riconosciuta a livello comunitario dal regolamento europeo 203 del 2012, entrato in vigore il 1 agosto 2012, che permette di poter vendere "vino biologico" e non attenersi solo più a commerciare "vino prodotto con uve biologiche" come accadeva con il regolamento precedente, ideando il logo di garanzia organica che i produttori potranno apporre sull'etichetta della bottiglia.

In conclusione, nonostante divergenze perlopiù in termini di regolamentazione, queste tre anime dell'essenza "green" sono mosse dalla medesima etica e filosofia all'insegna della naturalezza, del rispetto dell'ambiente. Appartengono al più vasto mondo dei vini definiti in questo caso "autentici": prodotti naturali, non costruiti, unici, originali, che godono di numerosi e sfruttabili punti di forza.

### **1.5 Il territorio astigiano: terra di grandi vini**

La Provincia di Asti, nota a livello internazionale, per il celebre Moscato d'Asti Docg, per il rosso Barbera, fino alle produzioni più ricercate come il Grignolino e il Malvasia, è terra di grandi vini fin dagli inizi del Novecento.

Tra i vitigni idonei alla denominazione di origine, sono Moscato e Barbera a guidare la classifica sia in termini di numero di aziende operanti, sia in termini di superficie vitata e di ettolitri prodotti.

Osservando i dati Rupar Piemonte del Novembre 2014, si può notare come siano quasi 3 mila (2.970) le aziende che coltivano Barbera e poco più di 2 mila quelle che coltivano Moscato destinato alla produzione di Asti Spumante e Moscato D'Asti. La superficie vitata di questi due vitigni supera abbondantemente la metà della superficie vitata totale nell'area astigiana (59% con quasi 9 mila ettari coltivati). Da sottolineare che la coltivazione del Moscato e dell'Asti è, da disciplinare di produzione, aperta anche a porzioni di territorio della provincia di Alessandria (zona Acqui Terme) e della provincia di Cuneo (zona Valle Belbo).

Analizzando la produzione in ettolitri del Barbera d'Asti Docg<sup>7</sup>, i dati del Consorzio Tutela Vini d'Asti e del Monferrato mostrano una produzione nel 2013 pari a 157.595 ettolitri con un imbottigliamento pari ad oltre 20 milioni di bottiglie (da 0,75 lt), in linea con la produzione 2012 ma con leggero calo rispetto al biennio precedente che aveva raggiunto il livello di circa 23 milioni di bottiglie. Tra i mercati obiettivo, in forte crescita quello statunitense che, in quattro anni è aumentato di circa sei punti percentuali. All'interno della categoria Barbera d'Asti, un breve cenno per il Barbera

---

<sup>7</sup> Barbera d'Asti è un vino a Doc dal 1970 e nel 2008 è diventato Docg. Viene prodotto in un'ampia area collinosa nelle province di Asti e Alessandria con uve Barbera al 90% e il restante 10% di vitigni a bacca rossa non aromatici idonei alla coltivazione sul territorio regionale. Dall'anno duemila è possibile produrre Barbera d'Asti superiore con menzione di sottozona in etichetta. Le sottozone individuate sono tre: Sottozona "Nizza", Sottozona "Tinella", Sottozona "Colli Astiani o Astiano". La zona di produzione è concentrata nei Comuni della provincia di Asti e di alcuni Comuni in provincia di Alessandria (Disciplinare di Produzione "Barbera d'Asti").



d'Asti Superiore Nizza che nel 2013 ha raggiunto le 187 mila bottiglie con un aumento di quasi 7 punti percentuali rispetto al 2012.

Per quanto riguarda la produzione di Moscato d'Asti Docg e Asti Spumante, nel corso del 2014, si sono raggiunte, in tutto il territorio inserito nel disciplinare di produzione le cento milioni di bottiglie (74,2 milioni di Asti e 25,2 milioni di Moscato), con un incremento del 9% su base annua. La ripresa è stata confermata anche nell'anno 2014.

L'enologia astigiana promuove da sempre il suo prodotto, legandolo alla buona cucina locale, al territorio e facendolo conoscere all'estero, forte delle denominazioni di origine controllata ottenute, create per certificare qualità e tipicità.

Il prodotto si sta aprendo al mercato estero che risponde con favore alle sollecitazioni; l'Asti Spumante è già invece inserito e noto: in Russia "l'Asti" è un prodotto di lusso, mentre negli Stati Uniti "lo spumante" continua la sua ascesa.

In un ambiente con una vocazione vinicola così forte, radicata e preponderante, la produzione di vino biologico si è inserita in modo spontaneo e naturale da anni, anche prima della svolta della *green economy*. Le aziende vinicole organiche dell'astigiano sono composte per la maggior parte da imprese agricole a conduzione familiare, da piccole e medie imprese e di poche aziende di dimensioni maggiori che stanno valutando e in alcuni casi effettuando la conversione di una parte dei propri vigneti.

Non a caso, Asti vanta anche una delle rassegne vinicole organiche più note e affermate nel panorama italiano, il "Vinissage": un salone di vini biologici, biodinamici organizzato dal Comune e dall'Assessorato al turismo, agricoltura e sviluppo economico della Città, in collaborazione con "Officina Enoica", un'associazione senza fini di lucro con sede a Milano, nata con lo scopo di appoggiare una viticoltura condotta nel rispetto della natura, dell'ambiente e della biodiversità, anche attraverso il metodo biologico e biodinamico.

## **1.6 La filiera vitivinicola nell'Astigiano**

All'interno del comparto agricolo astigiano, la filiera vitivinicola riveste, dal punto di vista sia quantitativo che qualitativo, il ruolo di guida. Infatti, riprendendo i dati dell'Anagrafe Unica Agricola del Piemonte, sulle 6.690 imprese agricole totali, ben 5.586 sono registrate come aziende vitivinicole (83,49%). La superficie vitata a Novembre 2014 è pari a 14.841 ettari, con un trend negli ultimi anni in lieve ma costante decremento.

La provincia di Asti è caratterizzata da Comuni di piccole o piccolissime dimensioni e, sia il numero di aziende che la superficie vitata appare equamente distribuita sull'intero territorio, con una particolare concentrazione nei comuni di Nizza Monferrato (333 aziende e 1.036 ettari vitati) e Costigliole d'Asti (446 aziende e 1.115 ettari vitati).

Un numero elevato di aziende sono presenti anche a Canelli (322) ma presentano dimensioni colturali più limitate e si fermano a 752 ettari vitati superato dal territorio del comune di Calosso (circa 838 ettari). Da questi

dati appare evidente come le dimensioni delle aziende agricole operanti nella filiera vitivinicola astigiana siano molto contenute con una media inferiore ai tre ettari vitati per azienda, denotando una forte frammentazione.

---

Il tessuto produttivo vitivinicolo dell'Astigiano è caratterizzato da aziende che hanno una sola sede produttiva e commerciale, fondate per lo più dagli inizi dell'800 alla metà degli anni 70, e a carattere prettamente familiare.

Le aziende viticole, le aziende vitivinicole, e le cantine sociali:

1. Le aziende viticole sono quasi esclusivamente ditte individuali o società agricole semplici a carattere familiare dedite alla coltura della vite, la raccolta delle uve; che perlopiù vengono vendute alle cooperative/cantine sociali o a cantine private localizzate nel territorio astigiano o nei territori limitrofi. Non esiste la fase di vinificazione e, quindi, di lavorazione in cantina. Il mercato di queste aziende è ben circoscritto e limitato al territorio astigiano e ad alcune zone delle province confinanti.

2. Le aziende vitivinicole, invece, hanno un'organizzazione ampia e complessa che comprende anche tutta la parte relativa alla promozione e alla commercializzazione del vino. Accanto alla produzione di uva si accompagna la produzione di vino sfuso e di vino imbottigliato che viene commercializzato con il marchio dell'azienda. La totalità delle aziende esporta principalmente in Europa e negli Stati Uniti, in Russia e in Giappone. I canali di vendita utilizzati sono molto diversificati ma si concentrano principalmente nella vendita diretta in azienda negli spazi dedicati e nell'utilizzo di agenti, grossisti e distributori che operano sul territorio nazionale e nei mercati esteri di riferimento.

3. Le cantine sociali rappresentano un importante attore all'interno della filiera vitivinicola astigiana. Il loro *core-business* consiste nella raccolta di uva proveniente da un elevato numero di aziende viticole che ne diventano soci. Si occupano di tutta la parte successiva alla coltura e raccolta delle uve, ovvero alla vinificazione, all'imbottigliamento, al marchio della cantina sociale e alla successiva promozione e commercializzazione. Negli ultimi anni l'aumento degli investimenti per la creazione di spazi di accoglienza e di degustazione all'interno delle cantine ha permesso nuove forme di vendita.

Relativamente alla commercializzazione, i dati provenienti dal Consorzio dell'Asti Docg per i primi nove mesi del 2014 mettono in evidenza un duplice fenomeno. Da un lato, per l'Asti Docg si evidenzia un persistente andamento negativo (calo di circa un milione di bottiglie vendute rispetto al 2013). Detto calo in Europa è determinato principalmente dal calo della Germania (-37%) diventata ormai il secondo paese per vendite e consumi dopo la Russia (oltre 6 milioni di bottiglie). La preoccupante tensione geopolitica con Mosca giustifica una conseguente diminuzione dell'*export* (-3% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente)) che si accentua maggiormente aggiungendo la Lettonia quale paese di transito (-13%). Si segnalano, invece trend positivi e a doppia cifra per gli Stati Uniti d'America (+20% e oltre 7 milioni di bottiglie). Interessanti le esportazioni



in crescita in quasi tutti i mercati asiatici (+39% pari a circa 2,7 milioni di bottiglie). Dall'altro lato, per il Moscato D'Asti Docg si accentua l'andamento positivo (+10.6% pari a circa 1,5 milioni di bottiglie vendute in più rispetto al 2013) trainato dagli Stati Uniti d'America che da soli rappresentano il 65% delle vendite totali dei primi nove mesi. Se l'Europa è stabile, l'Asia cresce del 20% con la Corea che da sola rappresenta il 70% dell'*export* asiatico. In controtendenza il mercato nazionale con una crescita rispetto allo stesso periodo del 2013 del 20% (per un totale di circa 3 milioni di bottiglie) per l'Asti Docg e del 14% (pari circa a 1,6 milioni di bottiglie) per il Moscato d'Asti Docg.

### 1.7 Indagine qualitativa

La coesistenza all'interno dello stesso territorio di aziende piccole o piccolissime, con risorse economiche scarse e aziende di dimensioni più grandi, capaci di acquisire quote di mercato locale, nazionale e internazionale affidandosi a risorse proprie, nonché la scarsa sinergia tra gli attori pubblici e privati operanti all'interno della filiera vitivinicola, con una molteplicità di progetti e di azioni spesso non "legati" tra di loro, non consentono di predisporre piano di strategie adeguati ad un mercato ormai globalizzato.

Sulla base dell'analisi del contesto presentata nei paragrafi precedenti, contenente principalmente elaborazioni di dati reperiti da fonti secondarie, per tracciare nuove strategie per la commercializzazione si è ritenuto utile effettuare una indagine qualitativa attraverso la conduzione di interviste semi strutturate a testimoni privilegiati.<sup>8</sup>

L'indagine, oltre a delineare le caratteristiche aziendali (produzione quantitativa e qualitativa, fatturato, mercati etc) è stata strutturata per verificare all'interno dei principali aspetti delle politiche aziendali, la presenza di elementi comuni alle singole imprese quale base preliminarmente utile ad uno studio di fattibilità per la costituzione di una rete finalizzata ad implementare e migliorare i processi legati alla produzione e alla commercializzazione e ai fattori ad essi collegati.

Nello specifico sono stati rilevati i seguenti aspetti:

- investimenti (produzione, ricerca e sviluppo, promozione e commercializzazione);
- produzione ecosostenibile (smaltimento dei rifiuti, riduzione dell'utilizzo di prodotti chimici durante le varie fasi di lavorazione etc.)
- condivisione delle attività con altri operatori (adesioni a consorzi, ati, reti contratto)

---

<sup>8</sup> Le tre aziende vinicole sono state individuate con la collaborazione dell'Unione Industriale di Asti considerando la loro dimensione (PMI), produzione di qualità, fatturato e la propensione a commercializzare il prodotto all'estero.

- identificazione col territorio (partecipazione ad eventi enogastronomici, culturali e/o rivolti a promuovere il patrimonio locale; realizzazione di un'area museale nel Comune di Asti dedicata al vino)

tipologia dell'azienda	estensione vitata di proprietà	produzione in bottiglie	tipologia dei vini principali	percentuale produzione dop	Fatturato in euro	mercato italia/estero	principali paesi esteri
media	30 ettari c.a.	5 milioni bottiglie	Moscato d'Asti Asti Spumante Gavi Cortese Barbera d'Asti Brachetto	70%	11 milioni c.a.	Italia 52% Estero 48%	Germania U.S.A. Inghilterra Giappone Russia
media	10 ettari c.a.	25 milioni bottiglie	Asti Spumante Barbera d'Asti Prosecco Brachetto	50%	38 milioni c.a.	Italia 40% Estero 60%	Francia U.S.A. Germania Olanda Russia
Piccola	230 ettari c.a.	1,7 milioni bottiglie	Barbera Barolo Ruchè Brachetto Dolcetto d'Asti Dolcetto d'Alba	100%	9 milioni	Italia 50% Estero 50%	Germania Canada U.S.A. Russia Giappone Svezia Danimarca

Nell'ambito delle politiche di investimento hanno manifestato priorità nel settore della ricerca e sviluppo e in quello della promozione e commercializzazione.

Tutte e tre le aziende perseguono una politica di produzione di qualità e sono dotate delle seguenti certificazioni rilasciate da Enti esterni accreditati:

- ISO9001<sup>9</sup>
- BRC (British Retail Consortium)<sup>10</sup>
- IFS (International Featured Standard) Food<sup>11</sup>

Una delle tre aziende, la maggiore per produzione e fatturato, è dotata inoltre delle seguenti certificazioni:

- GLOBAL STANDARD FOR FOOD SAFETY<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Sistemi di gestione per la qualità. La norma definisce i requisiti di un sistema di gestione della qualità al fine di condurre i processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio, ottenere e incrementare la soddisfazione del cliente.

<sup>10</sup> È uno standard globale specifico per la sicurezza dei prodotti agroalimentari. Obiettivo della norma è fare modo che i fornitori e i rivenditori della GDO (Grande Distribuzione Organizzata) siano in grado di assicurare la qualità e la sicurezza dei prodotti alimentari proposti ai consumatori.

<sup>11</sup> Sistema di controllo unificato dei sistemi di qualità e sicurezza, applicato a tutti i livelli di produzione nei quali gli alimenti vengono lavorati. L'IFS Food vale in particolare per la trasformazione e lavorazione, il trattamento di prodotti sfusi, le attività effettuate durante il primo confezionamento.

<sup>12</sup> Garantisce che i prodotti a marchio siano ottenuti secondo standard qualitativi ben definiti e nel rispetto di specifici requisiti. E' una sorta di capitolato che lega i fornitori qualificati all'azienda di distribuzione.



- ISO 14000<sup>13</sup>
- EMAS (Eco-Management and Audit Scheme)<sup>14</sup>

Le accomuna inoltre una generale sensibilità e propensione alle politiche di produzione ecosostenibile posto che attuano investimenti finalizzati a ridurre l'impatto ambientale. In particolare una di esse, quella dotata di più certificazioni di qualità, ha realizzato un impianto fotovoltaico la cui produzione di energia elettrica viene utilizzata per coprire parzialmente il fabbisogno energetico dell'azienda e anche un impianto di fitodepurazione che consente lo smaltimento dei fanghi di lavorazione senza doverli conferire in discariche autorizzate o presso impianti di depurazione.

Un'altra sta attivando le procedure per la certificazione ambientale ISO14000.

Una specificità che le contraddistingue è la loro collaborazione con il Centro di Ricerca per l'Enologia, ex Istituto Sperimentale per l'Enologia con sede in Asti, istituito con Regio Decreto nel 1872, Ente Pubblico non economico afferente al Consiglio per la Ricerca in Agricoltura e l'Analisi dell'Economia Agraria (CREA). Sviluppa ricerche su uve e vini con attività prevalenti nei settori di trasformazione delle materie prime, conservazione dei prodotti, utilizzo dei sottoprodotti, e valorizzazione della biodiversità dei microrganismi con particolare riferimento alla qualità delle produzioni, alla competitività delle aziende vinicole italiane, alla tracciabilità, alla sostenibilità ambientale e sicurezza alimentare.

Al fine di ridurre l'utilizzo dell'anidride solforosa, le aziende stanno effettuando una serie di sperimentazioni finalizzate a mettere a punto un protocollo di produzione che consentirà una sua diminuzione di circa il 50%.

Nell'ambito delle politiche di condivisione delle attività con altri operatori si è rilevata per tutte la loro partecipazione alle tradizionali forme aggregative quali i Consorzi e le Associazioni temporanee di Impresa. Le aziende infatti aderiscono a più Consorzi di Tutela (Consorzio di Tutela del Moscato d'Asti e dell'Asti Spumante, Consorzio di Tutela del Brachetto d'Acqui, Consorzio di Tutela dei vini d'Asti e del Monferrato) e a Consorzi costituiti al fine di promuovere l'internazionalizzazione e la valorizzazione dei vini.

Nell'ambito delle attività di ricerca e sviluppo tutte e tre le aziende hanno aderito ad un ATI finalizzata al miglioramento delle caratteristiche qualitative dei vini Dop Barbera d'Asti; una di esse ad un'altra ATI, sempre nello stesso ambito e per la stessa finalità ma in questo caso per i vini Dop Asti Spumante. Per quanto riguarda il principale fine dell'indagine tutte le aziende hanno dichiarato di conoscere solo superficialmente l'istituto del Contratto di Rete e hanno manifestato un effettivo interesse ad approfondire tale forma di collaborazione per verificare la possibilità di ridurre i costi di

---

<sup>13</sup> Sistema di gestione ambientale. La norma identifica una serie di standard internazionali relativi alla gestione ambientale delle organizzazioni.

<sup>14</sup> E' uno strumento volontario creato dall'Unione Europea al quale possono aderire volontariamente le aziende per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire ai soggetti interessati informazioni sulla propria gestione ambientale.

promozione e commercializzazione dei loro prodotti e quelli collegati all'attività di ricerca e sviluppo.

Da ultimo per quanto riguarda le politiche di identificazione del territorio, valutano positivamente l'inserimento dell'Astigiano nel Patrimonio Unesco con la convinzione di positiva ricaduta sulla propria azienda a medio-lungo termine. Un'Azienda è dotata di un'Enomuseo e un'altra di un Museo del Vino e delle Contadinerie. Tutte vedono con favore le iniziative che possono contribuire alla valorizzazione e alla promozione del territorio e in generale dei suoi prodotti di eccellenza, compresa la realizzazione di un Museo del Vino nel Comune di Asti. In particolare il titolare di un'Azienda sostiene e partecipa ad iniziative ed eventi finalizzati alla valorizzazione del territorio.



## CAPITOLO II

### IL CONTRATTO DI RETE

#### 2.1 Uno strumento per la commercializzazione

L'indagine ha dimostrato che le aziende intervistate aderiscono ai tradizionali Consorzi di Tutela e in particolare a Consorzi finalizzati a promuovere l'internazionalizzazione e valorizzazione dei vini e che poco conoscono il "contratto di rete" seppur ad esso interessate.

Al fine di verificarne il suo utilizzo come strumento per nuove strategie di commercializzazione si ritiene necessario analizzare i suoi vantaggi, da tempo oggetto di studio da parte di esperti del settore e delle associazioni imprenditoriali, prima ancora della sua analisi giuridico-normativa.

Il "contratto di rete" è stato introdotto nel nostro ordinamento con la legge 9 Aprile 2009 n. 33, di conversione del decreto legge 10 febbraio 2009 n. 5.

Le finalità del contratto sono chiarite dalla stessa legge che definisce contratto di rete "l'accordo con il quale più imprenditori si impegnano a collaborare al fine di accrescere, sia individualmente (cioè la propria impresa) che collettivamente (cioè le imprese che fanno parte della rete), la propria capacità competitiva sul mercato".

Si tratta di un innovativo modello di aggregazione tra imprese, caratterizzato dall'ampio spazio lasciato all'autonomia negoziale nel delineare le modalità di collaborazione e dalla semplificazione delle forme istitutive. Attraverso di esso le imprese possono instaurare una collaborazione stabile e duratura per la realizzazione di obiettivi strategici e non limitati a singole fasi dei loro processi produttivi, come è per i consorzi, o a singole operazioni economiche, come per le ATI; possono disporre di una ampissima autonomia negoziale nel definire le attività oggetto del contratto plasmandolo in base alle finalità del progetto dei partecipanti potendo far coesistere elementi sia dei contratti associativi che di quelli di scambio<sup>15</sup>.

Ammettendo l'introduzione di regole vincolanti per la collaborazione senza la necessità di costituire una nuova società o un nuovo ente, il contratto di rete consente all'impresa di poter mantenere la propria individualità, la propria autonomia e identità imprenditoriale. Ciò che caratterizza il contratto di rete rispetto alle altre forme di collaborazione tra imprenditori è che con esso "gli imprenditori aderenti" si focalizzano sul perseguimento di uno scopo, ovvero obiettivi strategici comuni di crescita, piuttosto che incentrare il rapporto tra le imprese esclusivamente sulla condivisione dei rendimenti. Lo strumento giuridico, quindi, svolge la funzione di coordinamento ed interazione tra i partecipanti, mentre l'assunzione delle decisioni strategiche resterà in capo a ciascuna impresa separatamente

---

<sup>15</sup> In relazione alle prestazioni il contratto è di tipo "associativo" quando le fonti si obbligano a conferire beni e/o servizi per il perseguimento di uno scopo comune, come quello per cui ci si accorda per fondare una società; è di "scambio" o a prestazioni corrispettive quando una delle parti si obbliga a dare o a fare qualcosa a fronte di un corrispettivo; mentre con il contratto associativo le parti sono concordi dovendo realizzare uno scopo comune (es. contratto di società), con il secondo le parti sono in conflitto d'interessi, potendo ciascuna di esse massimizzare la propria utilità ritraibile dalla pattuizione.

ancorchè in funzione del perseguimento dello scopo indicato nel contratto”<sup>16</sup>.

## 2.2 I vantaggi derivanti dal contratto di rete

Proprio per la sua particolare natura atipica, dovuta ai diversificati contenuti di scopo, molteplici possono essere i vantaggi per le imprese che sottoscrivono un contratto di rete; dalla sinergia possono ottenersi vantaggi sia di tipo gestionale che agevolazioni ed incentivi fiscali.

Nel primo caso, a titolo esemplificativo e di certo non esaustivo in ragione della variegata possibilità dei fini contenuti nel “programma di rete”, attraverso la collaborazione le piccole e medie imprese:

- raggiungono un maggiore potere contrattuale verso l'esterno grazie al vantaggio di ottenere prezzi più bassi rispetto a quelli ottenibili singolarmente;
- hanno la possibilità di organizzare azioni di promozione collettiva di un certo prodotto e/o servizio, ad esempio tramite la partecipazione ad eventi fieristici;
- riescono a realizzare investimenti considerevoli ripartendone i costi per esempio nel settore della ricerca o nell'acquisizione di attrezzature necessarie a migliorare le singole produzioni;
- possono inserirsi in nuovi mercati spesso preclusi ad operatori che hanno una modesta capacità di gestione di clienti posti in altri Paesi;
- rispondono in modo più rapido, personalizzato e adeguato all'evoluzione della domanda e alle sfide, in termini di competitività, poste dal mercato; questo può avvenire anche per produzioni di piccola serie o di nicchia perché l'aggregazione di rete permette di disporre di capacità differenziate che, addizionandosi, consentono di ridurre i cicli produttivi o il *time to market*, ovvero il tempo che passa tra il momento in cui l'impresa riceve un certo input dal mercato e il momento in cui essa reagisce;
- sviluppano una maggiore capacità innovativa grazie agli scambi di *know how* e competenze con le altre imprese della rete;
- sviluppano le risorse umane in quanto moltiplicandosi i contatti tra i lavoratori delle altre realtà aziendali e con i soggetti responsabili della rete, ne deriva un arricchimento professionale di conoscenza e di esperienze<sup>17</sup>.

Ai vantaggi gestionali se ne possono aggiungere altri consistenti nella possibilità di ottenere finanziamenti da istituzioni di credito ed incentivi da pubbliche autorità.

Nell'ambito dei finanziamenti la Bei (Banca europea per gli investimenti) ha previsto una linea di credito complessiva per il supporto alle reti di imprese di 100 milioni di euro che potranno coprire fino al 100% del costo del progetto di costituzione della rete, e basarsi su prestiti di una durata che può arrivare fino a 10 anni. Nell'ambito di detta strategia la Bei ha

<sup>16</sup> Andreello, A., (2015) *Il Contratto di rete*, [www.studioandreello.com](http://www.studioandreello.com)

<sup>17</sup> Di Pace, M. (2013) *La Rete di Imprese – istruzione per l'uso* (pagg 70-72), Roma, Universitas Mercatorum.



sottoscritto diversi accordi con istituti di credito fra i quali il Banco Popolare, nell'ambito del quale è prevista una linea di finanziamento per 20 milioni di euro per le reti, e la Banca Intesa che può gestire una linea di credito di 30 milioni di euro.

Anche i principali operatori bancari italiani (Unicredit ed Intesa) dedicano finanziamenti alle "reti di imprese".

Confindustria, attraverso RetImpresa, ha sottoscritto con alcuni istituti di credito (Unicredit, Bnl, Carige, Banco Popolare) degli accordi finalizzati a valorizzare l'appartenenza ad una rete, anche attraverso il riconoscimento di un *rating* migliore, a parità di condizioni, con l'effetto pratico di poter ottenere finanziamenti ad un tasso più contenuto.

Nel sito di RetImpresa sono anche riportati i bandi di Regioni e Camere di Commercio, competenti per territorio in funzione delle sedi delle imprese, che prevedono contributi a fondo perduto fino al 50% delle spese ammissibili per la costituzione di una rete.

Per quanto concerne gli incentivi fiscali previsti per la diffusione delle reti di imprese, la legge 122/2010 aveva previsto, per il biennio 2010-2012, che gli utili conseguiti dalle singole aziende e destinati alla realizzazione degli investimenti indicati nel programma comune della rete, mediante versamenti sul fondo patrimoniale, fossero esclusi dal calcolo del reddito imponibile per un importo massimo di un milione di euro per ciascun partecipante alla rete.

È interessante segnalare per ciò che riguarda gli incentivi alle reti per piccole e medie imprese che producono prodotti agricoli quelli disposti dal decreto del Ministro delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali 13 gennaio 2015, con valenza per il biennio 2015-2016. Con tale decreto le piccole e medie imprese agricole possono ottenere rilevanti agevolazioni di termini di copertura dei costi per la produzione, trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli di cui all'Allegato I del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea.

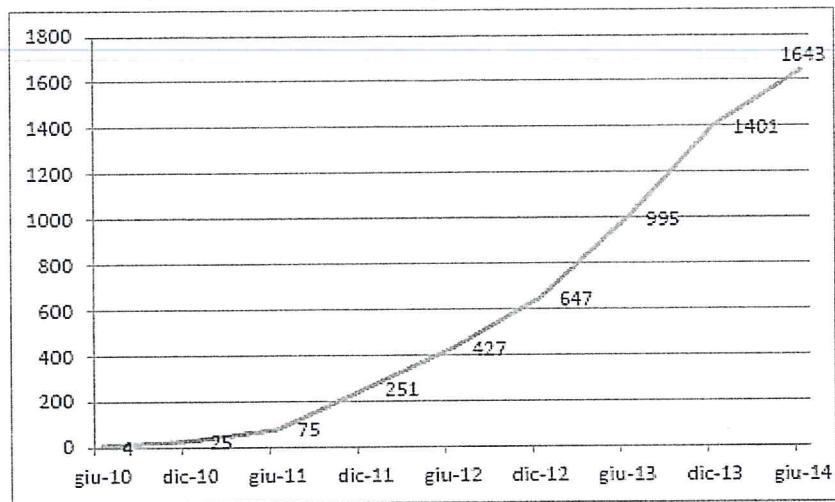
### 2.3 Fenomeno di successo

Dalla sua introduzione con la legge 33/2009 si registra un costante incremento del coinvolgimento delle imprese italiane nel "costruire" un contratto di rete come forma di collaborazione. I dati di Infocamere aggiornati al 1 marzo 2015 confermano infatti che "le reti-contratto sono passate da 33 (febbraio 2011) a 2012 (febbraio 2015) con il coinvolgimento di 10.099 imprese. I territori maggiormente coinvolti sono la Lombardia (1894 contratti), l'Emilia Romagna (1085 contratti), la Toscana (869), e il Veneto (705 contratti)<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> *L'internazionalizzazione delle Reti di Impresa*, (pp. 3-6), [www.retimpresa.it](http://www.retimpresa.it)

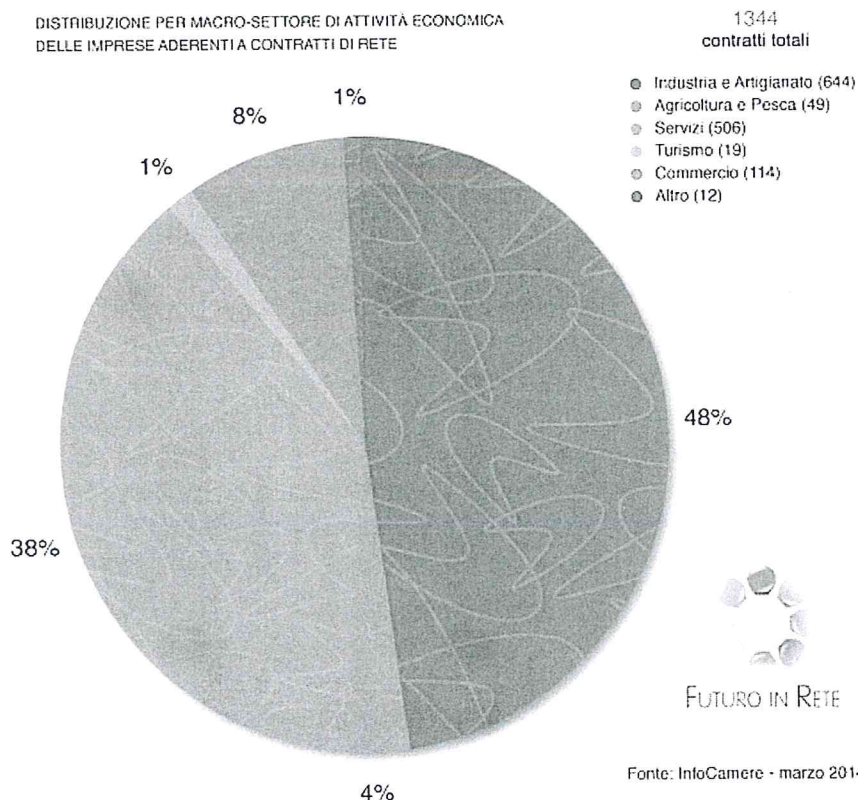
### Contratti di rete sottoscritti



Fonte: elaborazioni MISE su dati Infocamere

Esaminando i settori in cui il contratto di rete è più diffuso si riscontra che le imprese manifatturiere, con il 32%, sono il comparto dove è maggiormente utilizzato. Seguono le attività professionali, scientifiche e tecniche (12%), le costruzioni (10%), e il commercio (8%). Il comparto agricoltura registra una percentuale del 6%.

DISTRIBUZIONE PER MACRO-SETTORE DI ATTIVITÀ ECONOMICA  
DELLE IMPRESE ADERENTI A CONTRATTI DI RETE



Fonte: InfoCamere - marzo 2014



Il 30% delle due mila reti d'impresa ha costruito il proprio programma finalizzato all'internazionalizzazione ed export; le imprese che perseguono tale obiettivo sono per il maggior numero reti di imprese del settore meccanico e dell'automazione, dell'agroalimentare, dei servizi e consulenza.

Progetti per aumentare la penetrazione commerciale e il marketing di prodotti di alta qualità all'estero, condivisione di informazioni sui diversi mercati, partecipazione a fiere e bandi dedicati all'internazionalizzazione, iniziative di formazione del personale sono le principali attività contenute nei loro programmi.

Il Ministero dello Sviluppo Economico ha condotto un'indagine qualitativa sui contratti di rete e su un campione di poco più di 300 imprese emerge che le aziende che aderiscono ad un contratto da almeno un anno hanno aumentato le esportazioni del 21,8%; le imprese in rete da meno di un anno hanno fatto registrare dati ancor più positivi dichiarando di aver aumentato l'export del 25,2%<sup>19</sup>.

La conferenza delle Regioni in collaborazione con RetImpresa, ha elaborato una ricognizione di tutti gli interventi volti a favorire le reti d'impresa dalla quale si rileva che dal 2010 al 2014 sono stati effettuati dalle Regioni 77 interventi con stanziamenti di 1,28 miliardi di euro a cui corrispondono concessioni per un valore di 584 milioni di euro. 92 milioni di euro sono le agevolazioni concesse a fronte di 202 milioni di investimenti attivati.

Ad esempio, secondo le aziende aderenti alla rete MondoBio<sup>20</sup> “il contratto di rete è lo strumento più efficace perché consente di realizzare progetti comuni ma non vincola in modo permanente le aziende che a seconda delle modalità definite possono uscire senza particolari oneri e mantengono la propria autonomia”<sup>21</sup>.

Che lo strumento del contratto di rete sia ormai considerato utile per lo sviluppo e la crescita dell'impresa lo si ricava naturalmente dal loro crescente numero su tutto il territorio nazionale, dovuto dalla costante attenzione ad esso rivolta dalla quasi totalità delle Regioni e delle Unioni Industriali che a livello provinciale promuovono la loro diffusione attraverso bandi per finanziare progetti di rete finalizzati soprattutto alla internazionalizzazione delle Imprese.

Anche il territorio della provincia di Asti manifesta una particolare attenzione al nuovo sistema di aggregazione. Già nel 2013 le Unioni Industriali di Asti e di Alessandria hanno organizzato ad Asti presso il Polo Universitario di Uniastiss il Meeting “Crescere si può, si deve – scenari per la crescita: dal sistema economico alle strategie d'Impresa”. Nel corso del

---

<sup>19</sup> [www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it)

<sup>20</sup> Rete d'Imprese del Settore Agroalimentare a cui aderiscono 4 aziende localizzate in Emilia Romagna – Apoconerpo, Cesenate, Sais, Alcenero, la cui principale attività è la produzione di prodotti biologici.

<sup>21</sup> *L'internazionalizzazione delle Reti di Impresa*, (p.31), [www.retimpresa.it](http://www.retimpresa.it)

quale Pier Luigi Bosso, allora Presidente della Piccola Industria dell'Unione Industriale di Asti ha così sottolineato l'importanza delle Reti d'Impresa: "L'aggregazione tra imprese, in questo periodo di grave recessione, diviene una delle poche leve utilizzabili per lo sviluppo e la crescita delle PMI. La rete d'impresa è uno dei pochi modelli di sviluppo economico che ha consentito alle imprese che già lo hanno adottato di crescere in termini dimensionali e organizzativi, migliorare il fatturato, recuperare in competitività e affacciarsi su nuovi mercati. L'unione di forza lavoro, competenze manageriali ed esperienze si è dimostrata e si dimostrerà la carta vincente per le sfide di oggi e di domani. Fare sistema, in altri termini, significa saper cogliere i vantaggi che derivano dalla riduzione dei costi, dagli sgravi fiscali sugli utili reinvestiti (per altro in scadenza a fine anno), dalla semplificazione burocratica, dal miglioramento del rating finanziario e bancario e trasformarli in maggiore competitività."<sup>22</sup>.

#### 2.4 Inquadramento giuridico

La prima nozione di rete è stata introdotta nel nostro ordinamento dall'articolo 6 bis, co. 1 e 2 del D.L. 112/2008 (conv. con L. n. 133/2008). La norma era funzionale all'applicazione delle disposizioni in materia di "tassazione consolidata distrettuale" e di "tassazione concordata" di cui all'art.1 commi da 366 a 371 ter della Legge 266/2005<sup>23</sup>. Questo articolo, nel primo comma, pur rinviando, per la loro applicazione, ad un decreto del Ministro per lo sviluppo economico definendo le caratteristiche e le modalità di individuazione delle reti di imprese, ne individuava però la loro finalità, che era quella di "promuovere lo sviluppo del sistema delle imprese attraverso azioni di reti che ne rafforzino le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive anche appartenenti a regioni diverse". Nel suo secondo comma forniva comunque una sua definizione ovvero "libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi sullo sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza sui mercati internazionali".

Il decreto ministeriale, però, non è stato mai emanato per cui si è dovuta attendere la legge 9 aprile 2009 n. 33 per vedere disciplinata, per la prima volta, la rete d'impresa, ed in particolare il contratto di rete, le cui disposizioni si trovano nell'art. 3 comma 4 ter e 4 quater.

La legge 133/2008 e la legge 33/2009 rappresentano dunque la prima disciplina delle reti d'impresa che ha subito negli anni a seguire diverse modifiche e precisamente dalla:

- Legge 23 luglio 2009 n. 99, che reca disposizioni per lo sviluppo e l'internazionalizzazione delle imprese, nonché in materia di energia.

---

<sup>22</sup> [www.piattaformasiri.com](http://www.piattaformasiri.com)

<sup>23</sup> [www.diritto24.ilsole24ore.com](http://www.diritto24.ilsole24ore.com)



- Legge 30 luglio 2010 n. 122, che ha convertito con modificazioni il decreto legge 31 maggio 2010 n.78, recante misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica
- Legge 7 agosto 2012 n.134, che ha convertito con modificazioni il DL 22 giugno 2012 n.83, recante misure urgenti per la crescita del paese (cosiddetto Decreto Sviluppo)
- Legge 17 dicembre 2012 n.221, che ha convertito con modificazioni il DL 18 ottobre 2012 n.179, recante ulteriori misure urgenti per la crescita del paese (cosiddetto Decreto Sviluppo bis)<sup>24</sup>

I citati interventi migliorativi hanno mantenuto fermo il riferimento normativo della disciplina delle reti di imprese che è contenuta essenzialmente nei commi 4 ter e 4 quater dell'art.3 della legge 33/2009.

Le disposizioni normative citate consentono di individuare infatti non soltanto gli elementi che costituiscono la fattispecie giuridica del “contratto di rete” ma anche di delineare le caratteristiche di questa forma di aggregazione di operatori economici:

è un accordo con cui gli imprenditori, per accrescere individualmente e collettivamente la propria capacità innovativa, si obbligano sulla base di un programma comune a collaborare in forme e ambiti predeterminati (attinenti all'esercizio delle proprie imprese) ovvero a scambiarsi informazioni o prestazioni (di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica) o ancora ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell'oggetto della propria impresa.

Esso si identifica in ragioni dello scopo (accrescere la capacità innovativa e la capacità delle imprese contraenti) e si sostanzia in una disciplina che le parti stabiliscono per i loro rapporti di collaborazione e cooperazione, e la cui fruizione è ampiamente rimessa alla libertà contrattuale.<sup>25</sup>

Sostanzialmente è “un contratto a natura mista la cui regolamentazione sarà data:

- da un insieme di disposizioni specifiche;
- da norme di rinvio sul mandato e sui consorzi con attività esterna;
- dalle disposizioni integrative contenute nel contratto di rete;
- dalle norme del codice civile sui contrasti plurilaterali con comunione di scopo.

Si tratta quindi di uno strumento contrattuale molto ampio, multifunzionale, che si colloca tra la disciplina generale del contratto e quello di alcuni singoli tipi”<sup>26</sup>.

<sup>24</sup> Tale legge ha introdotto anche norme specifiche per le Reti create dagli operatori agricoli.

<sup>25</sup> La rete presenta invece qualche similitudine al GEIE (Gruppo Economico di Interesse Economico, regolamento comunitario 2137/85) che ha per obiettivo quello di facilitare e sviluppare le attività economiche dei suoi partecipanti per consentire il raggiungimento di migliori risultati rispetto a quelli possibili per i singoli soggetti. È però richiesto che almeno due soggetti (pubblici o privati) provengano da due paesi dell'UE diversi e un numero massimo di persone impiegate al GEIE (500).

<sup>26</sup> [www.senaf.it](http://www.senaf.it)

Non può esistere pertanto un contratto “tipo”, in ragione della diversità degli obiettivi, delle attività, dell’organizzazione che le imprese intendono darsi. Tuttavia le indicazioni normative consentono di ipotizzare tutti gli elementi costitutivi, alcuni dei quali a carattere obbligatorio, la cui assenza può comportare l’invalidità del contratto di rete, ed altri a carattere facoltativo o eventuale.

## **2.5 Elementi obbligatori ed elementi facoltativi.**

L’analisi delle disposizioni legislative dettagliatamente riportata nel paragrafo precedente consente di individuare i contenuti e gli elementi del contratto di rete per il quale, in generale, sulla base di un programma comune di rete sono configurabili tre forme di modello:

- contratto con cui le imprese si obbligano a collaborare in forme e in ambiti predeterminati attinenti all’esercizio delle proprie imprese;
- contratto con cui le imprese si obbligano a scambiarsi informazioni e prestazioni di natura industriale, commerciale, tecnica o tecnologica;
- contratto con cui i partecipanti si obbligano ad esercitare in comune una o più attività rientranti nell’oggetto della propria impresa.

In sintesi, gli elementi di carattere obbligatorio sono:

1. La natura imprenditoriale dei soggetti stipulanti e la pluralità degli stessi. Il contratto di rete può essere stipulato senza limitazioni relative a:
  - a. forma giuridica (società di capitali, società di persone, imprese individuali, cooperative); per alcuni “un limite della norma è quello di escludere dal contratto di rete i soggetti che non siano imprenditori, quali ad esempio i professionisti, gli Enti di ricerca, le Università, e le Associazioni di categoria. Infatti, notoriamente, tali operatori rivestono un ruolo primario nella vita delle aggregazioni tra imprese. Sarebbe pertanto auspicabile un intervento del legislatore che modifichi la norma in esame in questo senso”.<sup>27</sup>
  - b. dimensione (possono coinvolgere piccole, medie e grandi imprese);
  - c. numero di imprese (è richiesta la ovvia partecipazione di almeno due imprese);
  - d. attività (le imprese possono operare in settori diversi);
  - e. luogo (possono partecipare imprese situate ovunque nel territorio italiano, nonché società estere aventi sedi secondarie in Italia e quindi iscritte al Registro Imprese Italiano). Qualora al contratto aderiscano imprese straniere è consigliabile prevedere l’applicazione della legge italiana, onde evitare un futuro eventuale conflitto tra norme e discipline di ordinamenti diversi.
2. L’indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate tra gli stessi per misurare il loro avanzamento.
3. La definizione di un programma di rete che dovrà contenere l’enunciazione dei diritti e obblighi assunti da ciascun partecipante e le modalità di realizzazione dello scopo comune. Il programma di rete sembra

<sup>27</sup> Esposito, M., (2013), [www.altalex.com](http://www.altalex.com)



rappresentare quello che in ambito civilistico è definito come oggetto del contratto in quanto contiene le attività che dovranno essere svolte in rete cui adeguare diritti ed obblighi dei contraenti. La norma richiede che, oltre agli obiettivi, siano illustrati con precisione le attività rientranti nell'oggetto della propria impresa che consentono di perseguirli. Le attività potranno essere le più varie quali, per esempio, la creazione di una gamma completa di prodotti e servizi da presentare sul mercato; iniziative di commercializzazione e di marketing comuni; la creazione e gestione di un marchio comune; progetti di ricerca e sviluppo di interesse comune; ricerche di mercato e/o acquisizione di informazioni per la commercializzazione; gestione di rapporti con istituzioni finanziarie.

4. La durata del contratto. Il contratto di rete non può essere stipulato a tempo indeterminato essendo obbligatorio prevederne una specifica durata; ciò non impedisce che le parti possano procedere alla sua rinnovazione.

5. Le modalità di adesione di altri imprenditori.<sup>28</sup>

6. Le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune che non rientri nei poteri di gestione dell'Organo Comune, quando istituito. I contraenti dovranno definire preventivamente il meccanismo con cui verranno assunte le decisioni, ad esempio se a maggioranza semplice o qualificata, all'unanimità.

Gli elementi che invece il legislatore ha previsto espressamente facoltativi e quindi rimessi alla volontà delle parti sono sinteticamente:

1. Il fondo patrimoniale comune. Anche se facoltativo, tale elemento è assolutamente utile al perseguimento degli obiettivi del progetto comune. Quando istituito ha un preciso vincolo di destinazione essendo finalizzato a dare esecuzione al programma di rete, ovvero al perseguimento degli obiettivi strategici. Se previsto il Fondo patrimoniale comune, il contratto dovrà indicare la denominazione e la sede della rete, la misura e i criteri di valutazione di conferimenti iniziali e degli eventuali contributi successivi che ciascun partecipante si obbliga a versare al fondo, nonché le regole di gestione del fondo medesimo<sup>29</sup>.

2. L'organo comune di rete. L'istituzione e quindi l'individuazione del soggetto prescelto per svolgere l'ufficio comune per l'esecuzione del contratto, i poteri di gestione e di rappresentanza conferiti a tale soggetto, nonché le regole relative alla sua eventuale sostituzione durante la vigenza del contratto. L'organo comune può essere rappresentato da un soggetto monocratico (persone giuridiche o fisiche) o collegiale (un comitato, un consiglio etc). Il contratto dovrà necessariamente indicare: il nome, la ditta, la ragione o denominazione sociale del soggetto che è stato individuato organo comune; la durata dell'incarico; la maggioranza richiesta per le sue decisioni qualora ovviamente non sia organo monocratico; i poteri di governo e di rappresentanza conferiti, le regole per la sua eventuale revoca o sostituzione.

---

<sup>28</sup> L'art. 3 comma 4 ter della legge 33/2009 prende una sottoscrizione "originaria" o "per adesione successiva" prescrivendo per quest'ultima ipotesi le modalità di adesione di altri imprenditori.

<sup>29</sup> La costituzione del fondo patrimoniale comune e la stipula del contratto per atto pubblico, scrittura privata autenticata o atto firmato digitalmente (art 25 d.lgs 82/2005) consente alla rete il riconoscimento di soggettività giuridica (cosiddette reti soggetto).

3. Cause facoltative di recesso anticipato e delle condizioni per l'esercizio del relativo diritto. È opportuno che il contratto preveda e disciplini l'esclusione (prevista nei casi di fallimento, dispone violazioni degli obbiettivi contrattuali, di intervenuta cessazione dell'attività dell'impresa aderente etc) e il subentro nel contratto (in caso di cessione d'azienda, di fusione o di altra operazione straordinaria, senza tralasciare la puntuale regolamentazione delle rispettive condizioni e modalità.

Oltre agli anzidetti elementi facoltativi, espressamente previsti dal legislatore, nei contratti di rete ve ne possono essere molti altri, quali, tra i più diffusi in base alla casistica elaborata da esperti del settore, l'indicazione di chi si occuperà dell'elaborazione del progetto o servizio di rete; la previsione di un *business plan*; la previsione delle modalità di riaddebito dei costi alle imprese aderenti; l'indicazione di chi e come coordinerà i membri della rete nella realizzazione del progetto; i parametri di misurazione della redditività del progetto o servizio, le eventuali sanzioni nel caso in cui il singolo membro della rete non raggiunga gli obiettivi assegnati; le modalità contenziose e non di risoluzione dei possibili conflitti tra le imprese della rete con l'indicazione dei tipi di arbitrato ammessi e la previsione di un organo di controllo.<sup>30</sup>

## 2.6 Forma e pubblicità del contratto di rete.

La legge prescrive le modalità della forma del contratto di rete affinché sia valido ai fini giuridici.

Per la forma la norma stabilisce che è possibile scegliere tra:

1. redazione per atto pubblico, che richiede l'intervento di un notaio che redige l'atto;
2. scrittura privata autenticata, circostanza che richiede sempre la presenza di un notaio ma in questo caso solo per l'autenticazione delle firme di tutti gli imprenditori partecipanti;
3. atto sottoscritto con la firma elettronica o qualsiasi altro tipo di firma avanzata autenticata dal notaio o da altro pubblico ufficiale a ciò autorizzato ai sensi dell'art. 25 del D.Lgs. 82/2005 (Codice Amministrazione Digitale);
4. atto redatto in conformità al modello standard tipizzato, riportato nell'Allegato A del D.M. n. 122/2014 del Ministero di Giustizia, con la firma digitale ai sensi dell'art. 24 del D. Lgs. 82/2005.

A seguito della Circolare n. 3676/C dell'8 gennaio 2015 del Ministero dello sviluppo economico sono entrate in vigore le specifiche tecniche per la compilazione del modello standard e pertanto ora è possibile costituire un contratto di rete tramite la sottoscrizione digitale dei rappresentanti di tutte le imprese partecipanti. Per gli imprenditori agricoli che intendono utilizzare questa nuova forma contrattuale la domanda dovrà essere presentata tramite raccomandata A/R o corriere, all'ISMEA (Istituto dei Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare).

---

<sup>30</sup> [www.officinadellereti.it](http://www.officinadellereti.it)



Una volta stipulato il contratto di rete si deve procedere alla registrazione all'Agenzia delle Entrate. In caso di contratto redatto in conformità al modello standard tipizzato, il soggetto che si è impegnato alla sua registrazione deve presentare all'Agenzia delle Entrate su supporto informatico (CD/DVD) il contratto in formato elaborabile ovvero il file XML firmato digitalmente (e marcato) e il file PDF contenente la "Rappresentazione a stampa dell'originale informatico".

Nella ricevuta di registrazione saranno riportati gli estremi di registrazione che, assieme al numero di repertorio notarile o agli estremi del modello standard tipizzato, costituiranno gli estremi identificativi del contratto di rete privo di soggettività giuridica ai fini dell'iscrizione nel Registro Imprese.

Il contratto è soggetto ad iscrizione nella sezione del Registro delle imprese presso cui è iscritta ciascuna impresa partecipante e l'efficacia del contratto inizia a decorrere da quando è stata eseguita l'ultima delle iscrizioni prescritte a carico di tutti coloro che ne sono stati sottoscrittori originari.

## CAPITOLO III

### UN PROGRAMMA DI RETE PER L'ASTIGIANO

---

#### 3.1 Verifica fattibilità

La costituzione di una rete, trattandosi di un contratto atipico di aggregazione di imprenditori attorno a un progetto condiviso, deve essere preceduta da un preliminare fase tesa a verificare la effettiva sussistenza delle necessarie condizioni per addivenire la sua sottoscrizione.

Le stesse associazioni imprenditoriali, pur promuovendo la loro realizzazione, per i vantaggi che alle imprese ne possono derivare, consigliano un percorso graduale che permetta di limare le differenze tra le visioni imprenditoriali, diminuire le distanze e superare le scontate differenze.<sup>31</sup>

Del resto la caratteristica innovativa della rete d'impresa, come disciplinata dalla Legge 33/2009, è "l'approccio graduale e scalabile che esse offrono alla controversa problematica dell'aggregazione tra imprese".<sup>32</sup>

Si può andare, infatti, da una fase in cui la Rete è di "tipo leggero", in quanto non dispone di fondo comune e dove l'organo comune è composto dagli stessi retisti che si ritrovano periodicamente per prendere decisioni e testarsi reciprocamente; ad una fase in cui la rete può diventare "pesante", creando un fondo patrimoniale comune per sostenere maggiori investimenti e dotandosi di una struttura dedicata alla gestione del programma di rete; se l'organo comune viene costituito e svolge attività commerciale nei confronti di soggetti terzi la rete viene assoggettata ad un regime speciale che limita la responsabilità dei retisti. Da ultimo può esserci una fase in cui la rete iscrivendosi nel Registro delle Imprese, assume la soggettività giuridica e l'organo comune non è più mandatario dei partecipanti alla rete bensì della rete stessa.

Traslando ora le brevi considerazioni di tipo metodologico da seguire per la costituzione di una rete alle imprese oggetto dell'indagine si può ritenere che l'analisi delle interviste fa ritenere che vi sono le condizioni favorevoli e che, sostanzialmente, siano pronte ad avviare il nuovo percorso collaborativo, meglio se supportato dalle associazioni imprenditoriali.

Non è tanto per la loro considerazione che dalla aggregazione in rete possono derivare riduzione dei costi aziendali in significativi settori (ricerca/sviluppo e promozione/commercializzazione), che rappresenta comunque una importante leva, quanto piuttosto dalle visioni e sensibilità imprenditoriali comuni riscontrate nella fase di produzione del vino e in quella della sua commercializzazione. Ci si riferisce, nel primo caso, ad esempio, all'esistente loro collaborazione con il Centro di ricerca per l'Enologia, e alle certificazioni di qualità. Nel secondo caso alla loro adesione ad un Consorzio per la promozione e commercializzazione del vino, nonché al loro comune convincimento di identificare maggiormente il loro prodotto di qualità con il territorio e le sue eccellenze.

---

<sup>31</sup> Di Pace, M., (2013), *La Rete di Imprese istruzioni per l'uso*, (pagg. 25-28), Unioncamere, Roma.

<sup>32</sup> Antonello, L. (2014), *La Rete d'impresa* (p.4-5), Ordine dei commercialisti, Rete Imprese Management, Padova.



Potrebbe affermarsi che il contratto di rete, in questo contesto, può rappresentare la formalizzazione di una “rete di fatto” già esistente e che con la sua sottoscrizione gli operatori potrebbero, con il tempo, beneficiare di tutti quei vantaggi derivanti dalla collaborazione in rete, alimentando le conoscenze e le già esistenti singole strategie aziendali.

### **3.2 La proposta. Punti salienti**

La legge n.33/99 stabilisce che nel contratto di rete siano riportati “gli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti”.

Dal punto di vista pratico, accanto all’indicazione degli obiettivi di tipo generale, riportati nella previsione della legge, è necessario che la rete declini gli stessi in maniera concreta in obiettivi specifici da realizzarsi attraverso il programma di rete.

E’ pertanto sul programma della ipotizzata rete che si intende porre attenzione, tenendo conto delle caratteristiche e delle politiche aziendali comuni alle imprese oggetto dell’indagine.

Il programma per le quali le aziende si impegnano potrebbe essere, per punti salienti, il seguente:

- predisposizione di piani di strategie comuni di penetrazione commerciale in determinate aree e/o nazioni
- partecipazione a fiere, mostre, mercati e altre manifestazioni nazionali e internazionali nelle quali si realizzano iniziative di carattere promozionale tese a valorizzare la produzione, l’immagine, l’attività e la professionalità delle imprese aderenti
- eventuali definizioni di linee comuni di marketing in tutti i casi in cui tale strategia sia strettamente funzionale alla penetrazione di nuovi mercati
- facilitazioni all’accesso a fondi comunitari, nazionali e regionali, bandi di gara, nonché alle agevolazioni fiscali, finanziarie e ad altri contributi e finanziamenti in genere
- partecipazione a programmi di ricerca e sviluppo e di innovazione in collaborazione con Enti di Ricerca e Università
- organizzazione di tavoli tecnici e seminari di approfondimento su problematiche comuni
- predisposizione di studi di fattibilità tesi alla valorizzazione dei prodotti e del territorio anche attraverso la realizzazione di un museo del vino, anche come punto di vendita comune, in collaborazione con Enti pubblici e soggetti privati
- registrazione di un marchio comune ed esercizio di azioni di tutela dello stesso

### **3.3 Conclusione**

L’idea che sta alla base della rete, identificata come “idea motrice” da Rullani grazie alla sua capacità di attivare i processi collaborativi ed identitari, è ciò che connota la strategia e la struttura della rete stessa. “Le piccole e medie Imprese italiane possono sfruttare la globalizzazione

attraverso la loro intelligenza personale purchè siano capaci di sviluppare idee originali e riconoscibili capaci di intercettare la complessità dei bisogni e delle esigenze nel mondo globale, ragionando con la testa del cliente utilizzatore; creare reti che consentano di interagire in modo affidabile con clienti e fornitori anche lontani”.<sup>33</sup>

Affinchè possa nascere una rete e svilupparsi devono essere presenti, oltre all’idea generatrice, un’opportunità di business, il potenziale delle aziende a collaborare e sostenere la rete, una filosofia imprenditoriale comune, e forti relazioni fiduciarie tra i partners.

La relazionalità ne è infatti l’espressione: le aziende vinicole esaminate hanno mostrato forte collaborazione e impostazioni imprenditoriali simili.

Se tra i fattori trainanti per l’avvio della rete sono considerati l’adesione delle aziende ai Consorzi, filosofie imprenditoriali comuni, collaborazione per protocolli di produzione, in quanto elementi che favoriscono maggiori interazioni sociali e circolazione delle conoscenze, allora lo strumento proposto quale nuova strategia per la commercializzazione del vino di qualità può ritenersi appropriato e percorribile.

Infatti anche se il territorio dell’astigiano è da ritenersi forte per i risultati qualitativi del comparto vitivinicolo, sia per le capacità professionali degli imprenditori sia per la varietà dei prodotti deve comunque concentrare la sua attenzione a come migliorare la commercializzazione dei propri vini per affrontare ancora con successo le sfide del mercato globale.

La Provincia di Asti ha dalla sua parte un territorio unico (addirittura inserito nel Patrimonio Unesco) e la qualità eccellente dei vini che possono considerarsi la base per affermarsi anche oltre al mercato europeo. Vero è che per meglio commercializzare servono anche una strategia di marketing attenta, una comunicazione pianificata e nuove politiche aziendali di prospettiva.

Il mercato globale impone l’attuazione di veri e propri percorsi strategici di lungo periodo, puntando anche sulle reti di imprese, superando così le divisioni e le singole iniziative molte volte non così proficue.

In questo contesto le associazioni imprenditoriali possono essere degli importanti facilitatori per la costituzione delle reti, assumendo magari anche il ruolo di cabina di regia già in grado di coordinare un comparto che seppur forte per i risultati è fortemente parcellizzato.

---

<sup>33</sup> Rullani, E. (2012) *Strategie d’impresa e investimenti in conoscenza*, Ancona, X Giornata dell’economia



## BIBLIOGRAFIA

---

- A.A. V.V., (2012), *Fare rete tra Imprese*, Franco Angeli.
- Assoenologi (2014), *Produzione 2014 i dati definitivi dell'associazione enologi e enotecnici italiani*, Milano.
- Castriota, S. (2015), *Economia del vino*, Egea S.p.a., Milano.
- Disciplinare di produzione dei vini a denominazione di origine controllata e garantita "Barbera d'Asti" (Decreto Ministeriale 17 Settembre 2010).
- Disciplinare di produzione dei vini a denominazione di origine controllata e garantita "Asti" (Decreto Ministeriale 21 novembre 2011).
- Federvini (2014), *Relazione annuale 2014*, Roma.
- ID (2013), *Report Vino - Consumi pro capite*, Roma.
- Ismea (Novembre 2014), *Report Vino – Commercio con l'estero*, Roma.
- Mediobanca (2014), *Indagine sul settore vinicolo*, Milano.

## SITOGRAFIA

[www.altalex.com](http://www.altalex.com)  
[www.an.camcom.gov.it](http://www.an.camcom.gov.it)  
[www.astidocg.info](http://www.astidocg.info)  
[www.associazionenotarile.it](http://www.associazionenotarile.it)  
[www.censimentoagricoltura.istat.it](http://www.censimentoagricoltura.istat.it)  
[www.cnalombardia.it](http://www.cnalombardia.it)  
[www.contrattidirete.registroimprese.it](http://www.contrattidirete.registroimprese.it)  
[www.diritto24.ilsole24ore.com](http://www.diritto24.ilsole24ore.com)  
[www.ipsoa.it](http://www.ipsoa.it)  
[www.notaio-busani.it](http://www.notaio-busani.it)  
[www.officinadellereti.it](http://www.officinadellereti.it)  
[www.piattaformasiri.com](http://www.piattaformasiri.com)  
[www.provincia.asti.gov.it](http://www.provincia.asti.gov.it)  
[www.qualitiamo.com](http://www.qualitiamo.com)  
[www.regione.piemonte.it](http://www.regione.piemonte.it)  
[www.retimpresa.it](http://www.retimpresa.it)  
[www.retipmi.it](http://www.retipmi.it)  
[www.ruparpiemonte.it](http://www.ruparpiemonte.it)  
[www.senaf.it](http://www.senaf.it)  
[www.sistemapiemonte.it](http://www.sistemapiemonte.it)  
[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)  
[www.studioandreello.com](http://www.studioandreello.com)  
[www.studiopappalardo.com](http://www.studiopappalardo.com)  
[www.sviluppoeconomico.gov.it](http://www.sviluppoeconomico.gov.it)  
[www.viniastimonferrato.it](http://www.viniastimonferrato.it)