

## Modelli e strumenti per l'innovazione e la competitività del settore ittico: il contratto di rete



Nel corso degli ultimi anni il mondo cooperativo ha subito profondi cambiamenti strutturali, determinati anche o, forse, soprattutto da un mutamento nelle strategie aziendali che ha consentito alla cultura della mutualità imprenditoriale, anche in una situazione di profonda crisi economica e sociale, di affrontare situazioni di disagio sociale ed occupazionale e di instaurare un sistema di relazioni sociali col territorio, ponendosi spesso come valida alternativa alle imprese con fini di lucro.

Nel difficile contesto attuale le associazioni di rappresentanza del movimento cooperativo sono chiamate a svolgere un ruolo importantissimo, mettendo a disposizione delle cooperative, di tutte le tipologie e dimensioni, una serie di servizi ad alto valore aggiunto che facciano da volano al loro percorso di cambiamento, sfruttando la loro autorevolezza e la relazione con tutti i settori della cooperazione che ne rappresentano la vocazione più profonda.

Tale esigenza è avvertita in particolare modo nel settore ittico dove le imprese, soprattutto di piccole dimensioni, sono al centro di una grave crisi di redditività, imputabile, come noto, a problemi di eccessivo sfruttamento degli stock ittici, al forte aumento dei costi di produzione e all'impossibilità di incidere sui meccanismi di formazione del prezzo con un'adeguata presenza nella rete distributiva.

Con il **progetto pesca 2011** la UN.I.COOP. si propone l'obiettivo di analizzare, nel quadro di un complessivo disegno di promozione della cultura, dei valori e delle potenzialità dell'imprenditorialità cooperativa, gli strumenti utili a sviluppare e sostenere strategie di crescita dimensionale delle cooperative della pesca, tali da consentire alle stesse di sviluppare processi di innovazione ed accompagnare percorsi d'internazionalizzazione del proprio ambito di operatività.

La necessità di forme aggregative tra le imprese cooperative, che consentono di affrontare in modo più efficace e coordinato le sfide organizzative imposte dalla società e dal mercato, appare una scelta indispensabile al fine del perseguimento di principi di efficienza gestionale, innovazione aziendale e tecnologica e rafforzamento della competitività.

In questo senso, il **valore della rete** appare fondamentale per le cooperative del settore ittico al fine di cogliere le opportunità di un mercato sempre più globale, soprattutto in un sistema produttivo, come quello italiano, caratterizzato dalla centralità della piccola e media impresa.

Dall'analisi del territorio condotta dalla UN.I.COOP. nel corso di questi anni è emerso come, ai fattori di debolezza strutturale che contraddistinguono il comparto da tempo e rispetto ai quali risulta fondamentale il sostegno pubblico, si aggiungano, in maniera decisiva, fattori di ordine organizzativo e gestionale, quali le ridotte dimensioni aziendali e carenze commerciali dovute principalmente

all'assenza di forme evolute di aggregazione e collaborazione imprenditoriale. È quindi, anzitutto, da una revisione dei processi di organizzazione aziendale e di concreta gestione dell'impresa nel segno dell'intercooperazione e della rete che deve partire la strada per lo sviluppo delle cooperative del settore ittico e, in questa prospettiva, assume significato il dovere delle associazioni di categoria di mettere a disposizione delle imprese cooperative un sistema di competenze specialistiche per la nascita, lo sviluppo ed il consolidamento di reti di impresa.

La consapevolezza della necessità di fornire uno strumento per favorire forme di collaborazione tra le cooperative della pesca, che comportino una riduzione dei costi di gestione e un aumento della competitività, ha indotto a concentrare la ricerca di quest'anno su un passaggio ulteriore, quello cioè di individuazione dei modelli giuridici meglio in grado di realizzare un rafforzamento dei percorsi di collaborazione e progressiva integrazione tra imprese cooperative.

Non sempre difatti, alla comprensione dei vantaggi economici dell'adesione a modelli di rete si è accompagnata un'analisi e una concreta regolamentazione degli strumenti più adeguati alla realizzazione di forme aggregative: anzi, l'assenza o inadeguatezza degli strumenti a disposizione per realizzare meccanismi di aggregazione e integrazione è alla base anche della cronica diffidenza degli imprenditori ad approcciarsi al fenomeno delle reti.

Con la presente ricerca la UN.I.COOP. si propone, pertanto, di favorire un'opera di promozione e affiancamento del mondo cooperativo nel percorso di apertura alle opportunità della rete al fine di superare, anzitutto, le resistenze culturali degli stessi imprenditori che spesso vivono gli strumenti aggregativi come un fattore di limitazione della propria autonomia decisionale e di crescita dei costi di gestione senza intravedere i benefici del sistema per il complessivo ciclo produttivo.

Nella realtà economica di oggi, di fronte alla dinamica del mercato globale, appare indispensabile stimolare l'interesse delle PMI alla creazione di sinergie ed integrazioni che ne migliorino il livello di competitività, consentendo di abbassare il costo della conoscenza impiegata e prodotta, grazie alle economie di scala che derivano dalla reciproca specializzazione e dall'ampliamento dei bacini di uso.

“Cooperare in rete” consente più facilmente di innovare potendo coltivare una propria differenza creativa che anche altri utilizzano e contribuiscono ad alimentare, e potendo avere accesso a un pool differenziato di idee, risorse, capacità produttive. La pianificazione di una strategia di rete per lo sviluppo delle cooperative della pesca presuppone, sia in chiave giuridica che economica, la scelta di uno strumento d'integrazione che sia il più possibile coerente con le specificità del settore da promuovere.

All'esito dell'attenta analisi empirica sulle cooperative della pesca condotta in questi anni è emerso come il settore appaia bisognoso di modelli di collaborazione imprenditoriale su base negoziale al fine di promuovere una crescita equilibrata, consentendo di fronteggiare la forte concorrenza internazionale, grazie anche ad un coordinamento flessibile tra gli imprenditori del territorio.

Questo strumento è stato individuato nel **contratto di rete**, introdotto nel nostro ordinamento dall'art. 3 del d.l. 10 febbraio

2009 n. 5, conv. in l. 9 aprile 2009, n. 33, al fine di consentire a più imprenditori che perseguono lo scopo di accrescere, individualmente e collettivamente, la propria capacità innovativa e la propria competitività sul mercato di avviare forme di collaborazione sulla base di un programma comune di crescita e sviluppo.

L'introduzione di questa misura risponde alla specificità della struttura industriale italiana, caratterizzata da numerose PMI a compagine proprietaria ristretta, che, senza perdere la propria autonomia, desiderino collaborare, mettendo in comune risorse ed esperienze, allo sviluppo e alla gestione di un segmento comune della filiera produttivo-distributiva rispetto a quelle attività che, per ragioni dimensionali o di capacità tecnica, nessuna impresa perseguirebbe individualmente.

La particolarità del contratto di rete è che le imprese partecipanti mantengono la loro autonomia sotto il profilo giuridico e ottengono i vantaggi previsti beneficiando direttamente dell'agevolazione una volta terminata l'attività di collaborazione: in altre parole, questa nuova figura giuridica lascia alle imprese la libertà di decidere quale tipo di cooperazione attuare e con quali mezzi, senza imporre alcuna forma di obbligo strutturato, come l'istituzione di un fondo o altre forme di fusione.

La creazione di sistemi di reti d'impresa appare lo strumento più idoneo a far fronte alle croniche problematiche delle cooperative del settore ittico, quali la promozione di una filiera ittica allargata, una migliore organizzazione della logistica per la concentrazione dell'offerta produttiva o il rafforzamento delle garanzie per l'accesso al credito bancario.

In particolare, il contratto di rete potrebbe consentire, da un lato, il rafforzamento del processo di concentrazione tra le imprese che operano nel settore attraverso lo sviluppo di forme di collaborazione tra gli operatori che, senza comportare necessariamente la perdita dell'autonomia giuridica, consenta loro di aumentare la massa

critica del comparto produttivo rispetto al resto della filiera; dall'altro, potrebbe permettere agli imprenditori di appropriarsi di una componente maggiore del valore aggiunto creato dai processi che, dalla produzione, portano la merce al cliente finale.

**Un attento utilizzo del contratto di rete potrebbe consentire il recupero della competitività, la valorizzazione della produzione ittica nazionale e la salvaguardia del “capitale d'impresa” del settore nazionale dalla pesca ed acquacoltura.**

In questo studio, dopo l'illustrazione delle principali caratteristiche del contratto di rete attraverso il suo inquadramento giuridico e il confronto con altri strumenti di collaborazione imprenditoriale, vengono esaminate le regole che attengono alla *governance* delle reti d'impresa e le prospettive di applicazione al settore della pesca, anche alla luce delle prime indicazioni provenienti dalla concreta prassi applicativa.

La presente ricerca rappresenta, pertanto, una prima e indispensabile tappa nel percorso di divulgazione delle opportunità e dei vantaggi del contratto di rete, cui la UN.I.COOP. farà seguire un'attività di supporto concreto alle cooperative della pesca affiliate nella realizzazione delle reti d'impresa e nell'attività di gestione e monitoraggio dell'efficienza dello strumento.



PROGRAMMA NAZIONALE TRIENNALE DELLA PESCA

Programma Nazionale UN.I.COOP. 2011

## Modelli e strumenti per l'innovazione e la competitività del settore ittico: il contratto di rete

 **UN.I.COOP.**  
UNIONE ITALIANA COOPERATIVE  
Dipartimento Pesca

Sede legale e Presidenza: Via Alessandria 215, 00198 Roma - Tel: 06.44251074 Fax: 06.44249995  
info@unicoop.it - www.unicoop.it



Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali  
Direzione Generale della Pesca Marittima e dell'Acquacoltura: Via dell'Arte, 16 - 00144 Roma

Grafica e Stampa: www.graf.roma.it



 **UN.I.COOP.**  
UNIONE ITALIANA COOPERATIVE  
Dipartimento Pesca

