

# ***REFGOV***

***Reflexive Governance in the Public Interest***

## ***Corporate Governance***

### **LI RETI NEL SETTORE VITIVINICOLO TRA CRESCITA E COESIONE: LA SFIDA EUROPEA**

by Prof. Farizio Cafaggi & Prof. Paola Iamiceli

Working paper series : REFGOV-CG-20

FABRIZIO CAFAGGI<sup>1</sup> E PAOLA IAMICELI<sup>2</sup>

**Le reti nel settore vitivinicolo tra crescita e coesione: la sfida europea<sup>3</sup>**

*Contributo realizzato nell'ambito del progetto "Reflexive Governance in the Public Interest"  
[REFGOV] (2005-2010), Sixth Framework Programme – Integrated Project*

*Destinato, in versione ridotta, al supplemento 28 marzo – 3 aprile de L'Informatore Agrario  
([www.informatoreagrario.it](http://www.informatoreagrario.it))*

Marzo 2008

---

<sup>1</sup> Professore ordinario di diritto privato presso l'Università di Trento, professore di diritto comparato presso l'Istituto Universitario Europeo, Firenze. Indirizzo e-mail [fabrizio.cafaggi@eui.eu](mailto:fabrizio.cafaggi@eui.eu)

<sup>2</sup> Professore associato di diritto privato presso l'Università di Trento, indirizzo e-mail [iamiceli@jus.unitn.it](mailto:iamiceli@jus.unitn.it)

<sup>3</sup> Queste riflessioni sono il prodotto di un rapporto di scambio con gli imprenditori e le loro organizzazioni che stanno partecipando alla ricerca. Un esempio di incontro tra ricerca ed impresa costruito 'dal basso'. Senza la loro cooperazione e disponibilità a confrontarsi e discutere di strategie ed ostacoli non sarebbe stato possibile affrontare questo tema. A loro va il nostro ringraziamento, restando interamente nostra la responsabilità per le affermazioni compiute.



## La ricerca sulle reti di imprese: risultati e sviluppi.

Diversi i percorsi che stanno accompagnando la crescita delle imprese italiane. Tra questi, ruolo rilevante, almeno sul piano qualitativo, è quello della costituzione di reti<sup>4</sup>.

Soprattutto nell'ambito della produzione, il settore vitivinicolo presenta, come è noto, un elevato livello di frammentazione delle imprese. La dimensione piccola dell'impresa vitivinicola ed il controllo familiare della proprietà costituiscono elementi diffusi che spesso ne impediscono o rendono più complessa la crescita ed il posizionamento competitivo<sup>5</sup>.

La creazione di società cooperative, assai più diffuse in questo che in altri settori, ha costituito una risposta parziale a tale frammentazione, dando luogo a forme reticolari che hanno consentito, in alcuni casi, crescita dimensionali assai rilevanti. Tali processi hanno generato imprese manageriali, che mantengono tuttavia un intenso rapporto con il territorio.

L'impiego della forma cooperativa e consortile, sebbene rappresenti spesso una soluzione soddisfacente sul piano organizzativo, non può tuttavia costituire una risposta esaustiva, né tanto meno valida per qualsiasi esigenza di coordinamento inter-imprenditoriale. La ricerca di nuovi modelli assume rilievo tanto maggiore quanto più complessi sono gli obiettivi perseguiti mediante la costituzione di reti: non solo, distintamente, nel mondo delle imprese private e in quello delle imprese cooperative, ma anche rispetto alle sempre più frequenti forme di integrazione tra imprese private e cooperative. Occorre muovere oltre, riformando le strutture esistenti, impiegando tutte le potenzialità della riforma del diritto societario, creando nuove forme di reti contrattuali per assicurare maggior coordinamento lungo la filiera.

Si tratta, sul piano empirico, di verificare se, sia a livello nazionale che europeo, si stiano sviluppando forme originali di reti di imprese e quali ostacoli normativi, istituzionali e più generalmente socio-economici possano frapporsi allo sviluppo di strumenti di cooperazione tra imprese che assicurino innovazione e competitività.

Per rispondere a queste domande un gruppo di ricerca europeo si è costituito, facendo seguito ad esperienze di ricerche italiane sul tema delle reti di imprese<sup>6</sup>.

Sul piano italiano alcune conclusioni raggiunte con precedenti ricerche inducono a ritenere che la forma reticolare sia impiegata nell'ambito di relazioni stabili, di cooperazione di lungo periodo, legate allo scambio di conoscenza difficilmente incorporabile in diritti di proprietà intellettuale. La condivisione di conoscenza diventa ingrediente essenziale di relazioni strategiche tra fornitore di materie e servizi, da una parte, e produttore, dall'altra; tra produttore e distributore. Una condivisione che rende possibile la co-progettazione, l'avvio di nuovi progetti congiunti, in taluni casi la compartecipazione al rischio di impresa. Se la fiducia, ancorata al rispetto delle norme sociali, è fattore spesso imprescindibile per il buon funzionamento della rete, le imprese sempre più avvertono l'esigenza di salvaguardie che, attraverso esclusive territoriali o di prodotto, attraverso sistemi di controllo di qualità o altri meccanismi ancora, promuovano la cooperazione interna e una superiore capacità competitiva della rete nel mercato.

Maturano così partnership per le produzioni di alta gamma, per l'accesso a nuovi mercati, per vere proprie forme di internazionalizzazione della produzione o della distribuzione. Si tratta di un

---

<sup>4</sup> Lo dimostrano i rapporti Unioncamere e Mediobanca e alcune ricerche anche empiriche svolte nel corso degli ultimi anni. I risultati di queste ricerche possono trovarsi in due volumi pubblicati dal Mulino, F. Cafaggi (a cura di), Reti di imprese tra regolazione e norme sociali, 2004, e F. Cafaggi e P. Iamiceli (a cura di), Reti di imprese tra innovazione e crescita organizzativa. Riflessioni da una ricerca sul campo, 2007. Ulteriori materiali nonché il progetto di ricerca europeo possono trovarsi sul sito [www.dieresi.it](http://www.dieresi.it).

<sup>5</sup> Cfr. F. Cafaggi, Reti di imprese lungo il sentiero di una ricerca, in Reti di imprese tra crescita ed innovazione organizzativa, cit., p. 46 ss., nonché E. Pomarici et al. Ricerca per la costruzione di un documento di riflessione strategica per il settore vitivinicolo italiano, Centro per la Formazione in Economia e Politica dello Sviluppo rurale cui ha contribuito il gruppo di ricerca.

<sup>6</sup> Il gruppo di ricerca comprende l'Università di Cambridge, UK, quella di Versailles, in Francia, la C.U. di Budapest, la Università Nova Lisboa, in Portogallo, oltre all'Università di Trento ed all'Istituto Universitario Europeo, che hanno coordinati i progetti di ricerca sulle reti di imprese già menzionati nella nota n. 4.

fenomeno ancora quantitativamente circoscritto, ma qualitativamente molto significativo: il segnale di un'esigenza di rinnovamento delle strategie imprenditoriali, così come delle forme di governo destinate a realizzarle.

Ciò che emerge con grande evidenza dalle ricerche, ricevendo recenti conferme nell'ambito più specifico del settore vitivinicolo, è la mancanza di una adeguata rete di servizi alle imprese che ne favoriscano la crescita e la internazionalizzazione<sup>7</sup>. Si va dai servizi finanziari, amministrativi e consulenziali a quelli più legati alla innovazione tecnico-scientifica di processo e di prodotto, alla formazione. La vecchia struttura di offerta di servizi che faceva riferimento alle associazioni ed ai professionisti deve essere integrata con nuove formule di mercato. Trattandosi di imprese piccole, occorre impiegare reti di fornitura che consentano di raggiungere le soglie necessarie per economie di scala ma allo stesso tempo promuovano innovazione organizzativa. Tale percorso può anche passare attraverso nuove formule di cooperazione tra associazioni ed ordini professionali ma certamente non può limitarsi a questi soggetti, dovendo coinvolgere il mondo delle banche, specie quelle a maggior vocazione territoriale, che in alcuni casi hanno dimostrato forte capacità propositiva. Si è proposta la costituzione di fondazioni associative per lo sviluppo tecnologico (FAST) attraverso le quali coordinare la attività di ricerca e sperimentazione in collaborazione con le Università e con gli enti locali. Con riferimento al vitivinicolo le FAST dovrebbero essere fortemente legate anche alla dimensione territoriale, che collega il prodotto alla provenienza da un territorio.

La territorialità incide certamente sulla formazione di reti 'regolative' destinate a definire i disciplinari, a promuovere la reputazione collettiva ma anche, almeno qualitativamente, determinare formazione di reti produttive sia nella forma cooperativa che in quella privata. Il legame tra la presenza dell'impresa cooperativa ed il mondo delle d.o.c. costituisce testimonianza concreta di questa relazione. Il tema è tuttavia discusso anche a livello europeo. Non appare risolta la tensione, emergente anche nella giurisprudenza della Corte di Giustizia di Lussemburgo, tra regolazione, che ancora produzione ed imbottigliamento al territorio, e modelli organizzativi, che richiedono maggiore mobilità, specie nel caso di reti transeuropee<sup>8</sup>.

Sul piano europeo si è proceduto ad una riforma importante con l'OCM, destinata, almeno nelle intenzioni delle istituzioni europee a promuovere l'industria vitivinicola europea sul piano mondiale.

## Forme di rete

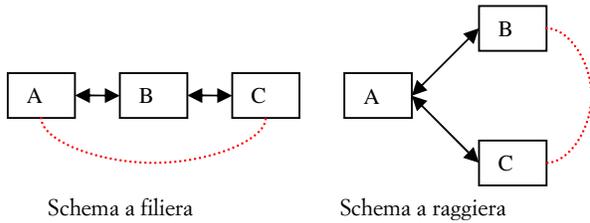
Le reti di impresa nel vitivinicolo si trovano molto diffusamente al livello della produzione, e cominciano ad emergere anche quali reti di coordinamento di diverse fasi nella filiera fino ad arrivare alla distribuzione. Tali reti hanno sia forma contrattuale, sia forma societaria. Nella forma contrattuale emergono due modelli: uno, più frequente, in cui le imprese si relazionano mediante contratti tra due parti, stabilendo un collegamento funzionale tra tali relazioni; un altro, meno frequente, in cui si stipula un contratto plurilaterale in cui tutti gli imprenditori lungo la filiera siedono attorno allo stesso tavolo. Nel primo caso le reti più stabili sono quelli che si costruiscono intorno a una figura leader, talora controparte di una pluralità di rapporti che si sviluppano a raggiera. Al contrario, la carenza di *leadership* e l'assenza di una *governance*, che sappia mediare istanze di partecipazione e esigenze di contenimento dei costi della decisione, sono spesso fonte di instabilità ed insuccesso in diverse reti costruite sulla base di contratti plurilaterali a base paritaria.

---

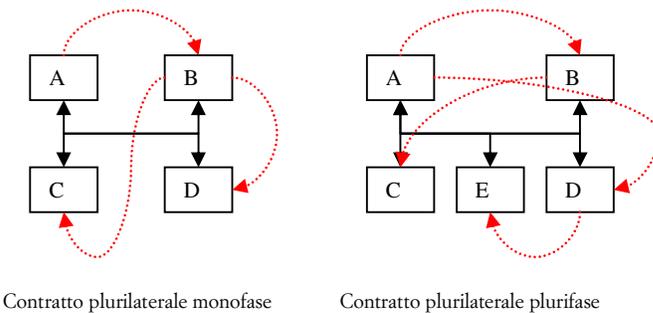
<sup>7</sup> Cfr. F. Cafaggi, Reti di imprese lungo il sentiero di una ricerca, in Reti di imprese tra crescita ed innovazione organizzativa, cit., p. 46 ss., nonché le risposte al questionario predisposte da E. Pomarici et al. Ricerca per la costruzione di un documento di riflessione strategica per il settore vitivinicolo italiano, Centro per la Formazione in Economia e Politica dello Sviluppo rurale cui ha contribuito il gruppo di ricerca.

<sup>8</sup> Il riferimento è alla giurisprudenza della Corte che, a partire dal caso Rioja I, ha cercato con risultati alterni di definire un equilibrio tra esigenze delle imprese e degli Stati di mantenere un radicamento territoriale ed esigenze di (altre) imprese e di (altri) Stati di definire dei sistemi produttivi con dislocazione territoriale più ampia, senza per questo ridurre la qualità del prodotto finale.

### Contratti bilaterali collegati



### Contratti plurilaterali<sup>9</sup>



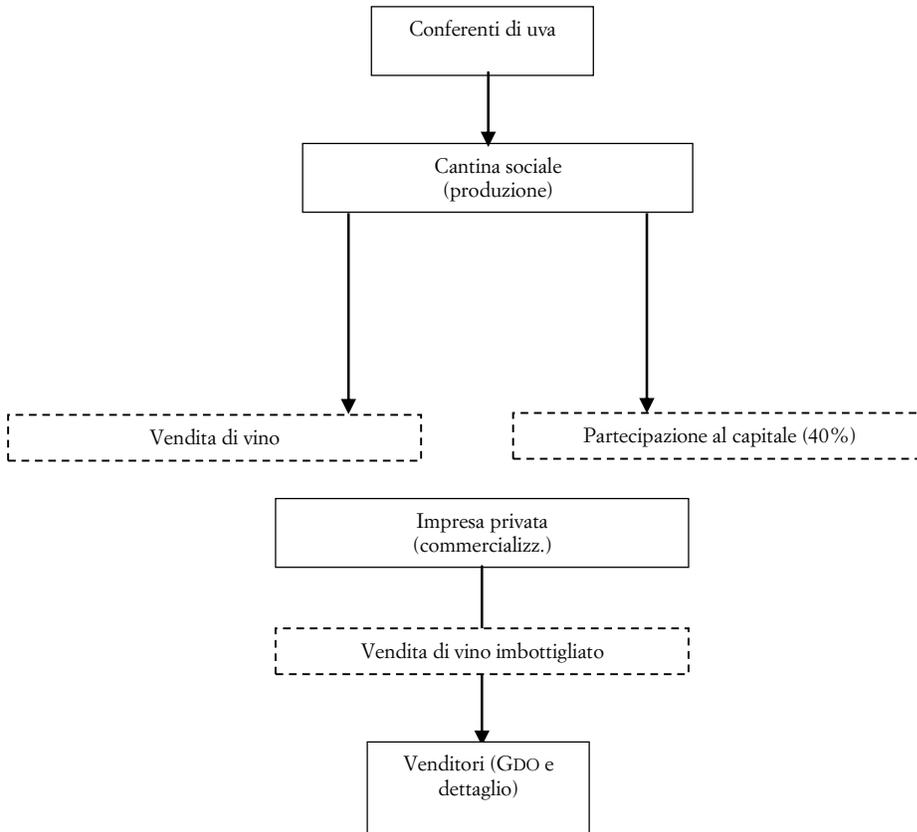
Nella forma societaria una pluralità di imprenditori costituiscono una società consortile, una s.r.l., meno di frequente una s.p.a., al fine di coordinare uno o più segmenti della attività.

Spesso si assiste ad un'evoluzione in cui si costituisce prima una rete contrattuale; quando la collaborazione dà i risultati sperati e la relazione fiduciaria cresce, si integra la collaborazione contrattuale con un accordo societario, la cui funzione è spesso quella di stabilizzare la collaborazione senza tuttavia ridurre l'indipendenza delle singole imprese che vi partecipano.

Il modello reticolare è quello che più si addice a forme di integrazione tra cantine private e sociali o tra queste ed imprenditori commerciali privati. A differenza del gruppo societario, dove il prezzo dell'integrazione potrebbe essere costituito dalla subordinazione, nella rete le imprese possono raggiungere accordi paritari, conservando i propri modelli e le proprie tradizioni ma allo stesso tempo favorendo l'apprendimento reciproco e la collaborazione.

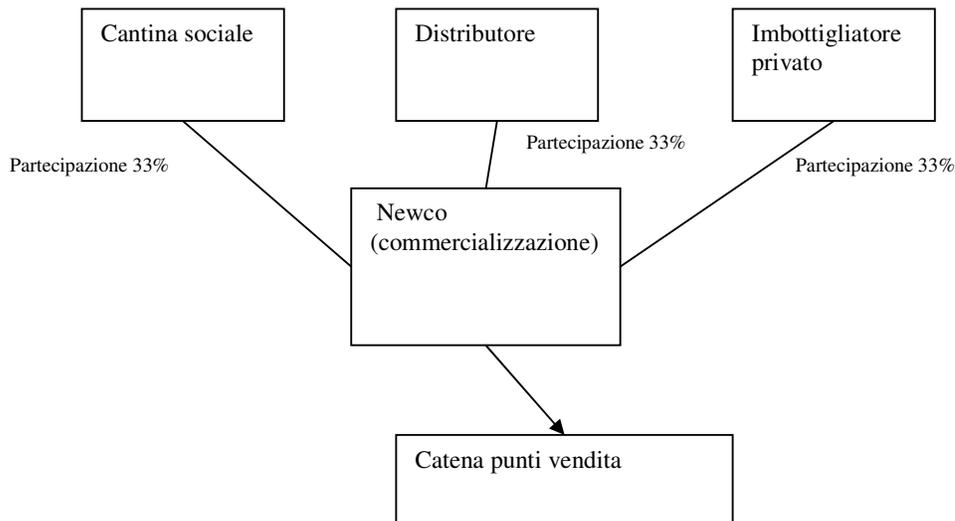
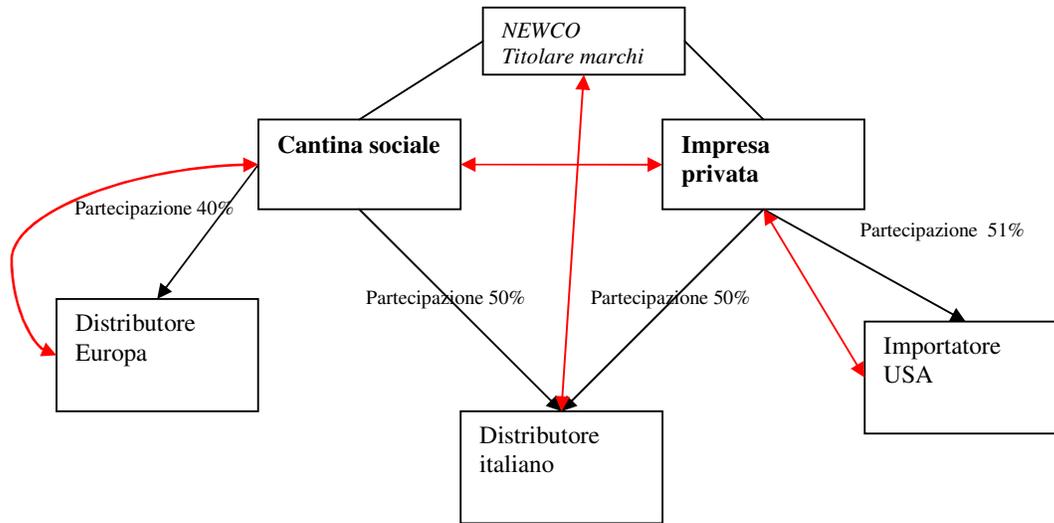
In questo ambito la stessa rete societaria cooperativa emerge quale modello in forte evoluzione, che sempre più cerca di coniugare i tratti propri della cooperazione con risposte innovative alle sfide poste dalla concorrenza del mercato globale. In alcuni casi la rete tende a svilupparsi a valle della catena del valore, offrendo ai soci produttori i vantaggi derivanti dalla creazione di una vera e propria rete commerciale.

<sup>9</sup> Le linee continue definiscono le relazioni contrattuali tra le parti, le linee tratteggiate rosse definiscono i flussi di merci e servizi.  
REFGOV Working Paper - WP-CG-20 <http://refgov.cpdr.ucl.ac.be>



La ricerca non ha osservato solo modelli per così dire “puri” (costruiti mediante contratti o mediante società o altri organismi). Nella prassi si ritrovano infatti modelli misti, in cui gli strumenti si coniugano adattandosi alle esigenze e agli obiettivi della rete. Proprio nel settore vitivinicolo emergono ad esempio forme di rete contrattuale che integrano cantine private e sociali sul versante della produzione e si dotano di organismi per la distribuzione, coordinando dunque la filiera verticalmente<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Le linee nere definiscono partecipazioni societarie, quelle rosse intese contrattuali.



### **L'impatto della regolazione sulle imprese nella produzione e nella distribuzione**

L'impianto regolativo sia a livello europeo che nazionale appare assai poco efficace. Le critiche al Regolamento 1493/99 erano state formulate dalla Commissione nel tentativo di definire un percorso che portasse ad un sistema più competitivo ed allo stesso tempo in grado di garantire una più elevata tutela del consumatore. I punti deboli sono costituiti da un regime eccessivamente rigido per i v.q.p.r.d. ed da una scarsa regolazione delle IGT. Questo percorso è stato modificato con l'approvazione del regolamento sulla qualità 510/2006 e ci si propone di modificarlo ulteriormente con il nuovo Regolamento sull'OCM, vino introducendo la distinzione tra indicazione geografica protetta (IGP) e denominazione di origine protetta (DOP). Conviene allora ricordare gli obiettivi

della riforma perseguiti con il nuovo Regolamento: “(...) migliorare la competitività dei produttori di vino dell’Unione Europea, rafforzare la notorietà dei vini europei di qualità (...); recuperare vecchi mercati e conquistarne nuovi; istituire un regime vitivinicolo basato su regole semplici, chiare ed efficaci, che permettano di equilibrare domanda ed offerta (...) in grado di salvaguardare le migliori tradizioni della produzione vitivinicola europea, di rafforzare il tessuto sociale di molte zone rurali e di garantire che la produzione sia realizzata nel rispetto dell’ambiente”<sup>11</sup>.

Nella Comunicazione della Commissione emergeva chiaramente il nesso tra riforma della regolazione e maggiore competitività; mancava in quella riflessione e permane una carenza nella proposta di Regolamento OCM pubblicata in dicembre una proposta che legasse alla riforma una nuova *governance* delle imprese nel settore vitivinicolo, tenendo presente le specificità del settore rispetto al dibattito più generale concernente l’introduzione di uno statuto per la società europea relativo alle PMI di cui oggi si discute. Ovviamente un ruolo essenziale hanno le disposizioni relative alle organizzazioni dei produttori ed a quelle interprofessionali ma è necessario associare a quelle norme, norme concernenti la cooperazione di imprese lungo la filiera secondo un modello di mercato competitivo<sup>12</sup>.

Una riforma della regolazione appare dunque auspicabile al fine di garantire un migliore equilibrio tra tutela della territorialità e promozione di alleanze che superino la dimensione regionale per proiettarsi su quella europea. Questo difficilmente sarà realizzabile con il regolamento OCM ma potrebbe avvenire proponendo alcune trasformazioni relative alla costituzione di reti transeuropee per la commercializzazione del vino e dando a queste adeguato supporto normativo. A questi profili sono dedicate le riflessioni che seguono.

### **La relazione tra produzione e distribuzione: verso quali modelli?**

Una questione centrale per lo sviluppo dell’industria vitivinicola è costituita dall’evoluzione dei modelli nella distribuzione, in particolare del rapporto tra canali ed il suo impatto sulla produzione ed i suoi modelli organizzativi.

I rapporti tra produzione e distribuzione sono caratterizzati sia in Italia che in Europa da una sensibile asimmetria di potere contrattuale. Tale asimmetria spesso comporta che la relazione sia incentrata sulla definizione dei prezzi, dedicando minore attenzione alla valorizzazione del prodotto. Risposte a questo problema sono definite in alcuni paesi da riforme della legislazione (in Francia con la legge Dutreil e la più recente legge Chatel), in altri paesi da accordi di autoregolazione che impegnano le associazioni industriali di produttori e distributori a conformarsi a regole condivise nella contrattazione.

Accanto a queste risposte vi sono crescenti processi di coordinamento tra produttori, ancora prevalentemente limitati al piano nazionale, finalizzati da un lato a rafforzare la posizione contrattuale, dall’altro ad operare sul versante della promozione, ovviando alle debolezze della distribuzione ma anche dell’ente pubblico.

Tuttavia stanno emergendo, seppure in misura limitata e in forme circostanziate, nuovi modelli di relazione in cui alla vendita del prodotto i produttori accompagnano quella di servizi diretti a promuovere forme innovative di relazione con i clienti finali (*trade marketing*), siano essi consumatori ovvero imprenditori nel settore della ristorazione o in quello dell’eno-turismo. Forme partenariali in cui i produttori suggeriscono forme innovative di promozione che rispondono alla specificità del prodotto sia in relazione alla GDO che al canale Horeca. La cooperazione lungo la filiera può costituire un potente stimolo all’innovazione ove vengano garantite adeguate forme di remunerazione a tutti i partecipanti ed una distribuzione del rischio di impresa che assicuri gli incentivi alla crescita complessiva. Spesso i conflitti nascono da ragioni che enfatizzano la distribuzione delle risorse generate e non la capacità di crescita della filiera nel suo complesso. Il disegno contrattuale e le eventuali modifiche normative necessarie dovrebbero consentire la

<sup>11</sup> Proposta di regolamento OCM vino Bruxelles 4.7.2007 COM(2007) def.

<sup>12</sup> Ci riferiamo agli artt. 54 e ss. della proposta di regolamento OCM COM(2007) 372.  
REFGOV Working Paper - WP-CG-20 <http://refgov.cpdr.ucl.ac.be>

definizione di sistemi che incentivino tutti i partecipanti a contribuire alla crescita competitiva della filiera. Le politiche industriali e quelle agricole dovrebbero favorire la cooperazione lungo la filiera, assicurando i servizi necessari alla innovazione di processo e di prodotto, sia nella produzione che nella distribuzione.

Quali implicazioni questi sviluppi hanno e potranno avere sulla formazione di reti? Certamente la necessità di offrire un assortimento più ampio di prodotti, fattore competitivo nei rapporti con la GDO ed il canale Horeca, ha condotto alla formazione di reti. Sotto il profilo delle imprese partecipanti in taluni casi sono emerse reti tra produttori, dirette ad integrare la produzione ovvero i prodotti finali attraverso accordi contrattuali. In altri casi si è trattato di reti tra produttori ed imbottiglieri, talvolta limitato a privati, talaltra integrando cantine sociali, imbottiglieri e produttori privati. Il risultato immediato è stato quello di ampliare l'offerta del portafoglio di prodotti, quello di medio-lungo periodo di stimolare un processo di apprendimento reciproco, sensibilizzando la produzione alle esigenze del mercato ed alla tutela del consumatore finale.

In Italia vi sono esempi di reti tra produttori per la promozione del vino italiano, sia a livello nazionale sia, in scala minore, a livello inter-regionale. L'esito più probabile è che tali forme di collaborazione possano esitare in più stretta cooperazione per l'ingresso in nuovi mercati, lasciando sostanzialmente inalterata la struttura delle relazioni con la distribuzione nei mercati più tradizionali.

### **Verso reti transeuropee nel vitivinicolo?**

Sul piano europeo l'interazione con imprese operanti e collocate in altri paesi, dunque disciplinate da altri sistemi giuridici, comporta spesso la necessità di utilizzare strumenti diversi rispetto a quelli impiegabili in Italia. Ad esempio il consorzio in forma societaria, che incontra, pur con tutte le debolezze, un relativo successo a livello nazionale, non viene impiegato sul piano europeo.

Quali modelli organizzativi emergono dunque sul piano europeo? In che modo la nuova regolazione settoriale introdotta con l'OCM incide sulla loro forma? La ricerca in corso si propone di contribuire ad una conoscenza comparata di realtà nazionali tra loro diverse, che comprendono sia paesi produttori che paesi importatori.

La dimensione europea è rilevante per un duplice profilo:

- (1) la crescita di un mercato europeo integrato con forme giuridiche in grado di rispondere ad esigenze di maggiore coordinamento tra produttori e tra questi ed i distributori;
- (2) la formazione di alleanze strategiche tra produttori europei per la penetrazione sui mercati internazionali, in particolare i nuovi mercati asiatici e sudamericani.

Le politiche europee favoriscono la formazione di reti sia sul versante produttivo sia su quello più specifico della produzione di innovazione di processo e di prodotto. Manca tuttavia un adeguato supporto sul versante delle forme di governo ed in particolare sul piano societario e contrattuale<sup>13</sup>. Vi sono pochi modelli europei, tutti costruiti per le società quotate piuttosto che per le piccole e le medie imprese<sup>14</sup>. Il diritto privato internazionale, in particolare il regolamento Roma I, non offre risposte adeguate per la costituzione di reti contrattuali tra imprese collocate in paesi diversi<sup>15</sup>. È necessaria dunque la predisposizione di nuovi strumenti che favoriscano la cooperazione tra imprese. Una disciplina europea che possa convivere sia con modelli a regolazione più marcatamente territoriale sia con modelli a regolazione non territoriale. Certamente alcune forme sviluppatesi nei sistemi nazionali, come quello consortile, possono rappresentare un utile punto di partenza ma occorre pensare a forme nuove che definiscano le modalità attraverso cui regolare cooperazione e competizione, specialmente quando le alleanze riguardano produttori che operano su

<sup>13</sup> Cfr. per alcune proposte, F. Cafaggi, Reti contrattuali e contratti di rete. Ripensando il futuro, in F. Cafaggi e P. Iamiceli, Reti di imprese tra crescita ed innovazione organizzativa, cit., p. 413 ss.

<sup>14</sup> Ma vedi la proposta della Commissione di uno statuto per le società che gestiscono piccole e medie imprese. Cfr., per uno studio di fattibilità, *Feasibility Study of a European Statute for Smes*, Executive Summary, Final Report.

<sup>15</sup> Sul tema F. Cafaggi, Contractual networks of enterprises: towards European Principles?, in *European Review of contract law*, 4/2008.

mercati diversi, in alcuni dei quali competono, in altri cooperano. Occorre offrire alle imprese un quadro normativo più adeguato che consenta di sviluppare sistemi di cooperazione sia sul piano produttivo, sia tra produzione e distribuzione nella prospettiva di un mercato europeo: un mercato che, pur conservando le specificità locali, vada sempre più integrandosi per raccogliere la sfida competitiva proveniente da altre regioni del mondo.