



FI.SI.CA.



ELABORAZIONE DI STRATEGIE DI CO-MARKETING

Alba Pietromarchi in collaborazione con Luca Colombo, FIRAB



Indice

Obiettivi in sintesi	5
Metodologia.....	6
Premessa	7
Analisi delle strategie di marketing per l'adozione del prodotto	8
Come costruire una strategia di marketing.....	8
I punti chiave di una strategia di marketing.....	11
Le strategie di co-marketing	14
Definizione di co-marketing.....	14
Vantaggi della cooperazione	15
Contrattualistica e altre forme organizzative per il co-marketing	17
Contratti di distretto e di filiera	18
Consorzio	19
Associazioni temporanee di imprese (ATI)	20
Alcuni esempi di ATI per il settore canapicolo siciliano	23
Lo strumento rete d'impresе	24
Alcuni esempi di contratti di rete per il settore canapicolo siciliano	32
Altri strumenti per facilitare il co-marketing	35
Accordi informali per il co-marketing	40
Alleanze Informali.....	40
Gruppi di Interesse	40
Altre forme di collaborazioni	41
Raccomandazioni strategiche per le aziende canapicole siciliane	47
Creazione di una massa critica e un marchio collettivo	47
Sviluppo di un sistema logistico e promozionale condiviso	48
Coordinamento e amalgama del tessuto produttivo.....	48
Valutazione dei mercati e degli attori coinvolti.....	49
Validazione e co-definizione del piano di comunicazione	50
Una prima riflessione	51
Bibliografia	53

Il settore della canapa per uso alimentare sta crescendo rapidamente, con un crescente interesse per i suoi benefici nutrizionali e il suo potenziale di sostenibilità. Tuttavia, le singole aziende, specialmente quelle di piccola dimensione, possono trovare difficoltà a raggiungere mercati più ampi e competitivi.

Il co-marketing rappresenta un'opportunità strategica per superare queste barriere. Il progetto Fi.Si.Ca. mira a favorire la collaborazione tra imprese, soprattutto in Sicilia, aiutandole a unire le forze per creare una massa critica di prodotti, costruire un'identità collettiva e sfruttare le economie di scala per ridurre i costi.

Con il presente report, FIRAB vuole analizzare in modo approfondito le strategie di marketing più efficaci per migliorare la percezione e l'adozione di prodotti, con particolare attenzione al potenziale del co-marketing come strumento per diversificare l'offerta e rafforzare le sinergie tra imprese.

Attraverso un'analisi dettagliata, viene esaminato come le collaborazioni, sia formali che informali, possano ottimizzare l'organizzazione dell'offerta commerciale, nel promuovere un approccio integrato e mirato al mercato.

Un'attenzione particolare è riservata al settore emergente dei prodotti alimentari a base di canapa in Sicilia, dove il co-marketing potrebbe avere un ruolo decisivo nella valorizzazione delle specificità territoriali e nell'incremento della competitività delle imprese locali.

Il report, non si limita a esplorare come funzionano tali collaborazioni, ma propone strategie per sfruttarle al meglio, creando soluzioni innovative e competitive che favoriscano una crescita sostenibile e condivisa.

Obiettivi in sintesi

✚ *Analisi delle strategie di marketing più efficaci per l'adozione del prodotto*

Analisi delle strategie di marketing più efficaci per migliorare la percezione e l'adozione del prodotto. Quadro dell'insieme di strumenti di marketing utili a creare una strategia basata sugli obiettivi di un'azienda e che le collaborazioni possono migliorare la crescita e produrre la buona riuscita dei risultati sperati.

✚ *Analisi delle strategie di co-marketing per promuovere i prodotti a base di canapa*

Approfondimento sul co-marketing come strumento per diversificare l'offerta e creare sinergie tra aziende, con un approfondimento sulle dinamiche operative che lo rendono efficace, in particolare tra produttori siciliani.

✚ *Potenziare la collaborazione tra produttori e distributori per migliorare l'efficacia delle campagne di marketing.*

Analisi di come le collaborazioni tra imprese possano essere ottimizzate attraverso accordi formali e informali, e come queste influenzino l'organizzazione dell'offerta commerciale. Esplorazione del potenziale di co-marketing per valorizzare il territorio siciliano e migliorare la competitività delle imprese locali. Esempi concreti di queste strategie, facilmente replicabili e adattabili dalle aziende coinvolte nel progetto, in modo che possano trarne vantaggio e implementarle nelle loro attività quotidiane.

✚ *Rafforzare la presenza dei prodotti a base di canapa nei mercati target attraverso sinergie commerciali*

Proposta di una visione strategica per la creazione di collaborazioni vincenti, con esempi, proposte e suggerimenti per il posizionamento di successo sul mercato e per il raggiungimento di una crescita sostenibile.

✚ *Raccomandazioni strategiche per i produttori*

Alcune raccomandazioni pratiche, in particolare per le aziende coinvolte nel progetto, per lo sviluppo di cooperazioni anche informali per il marketing dei prodotti alimentari a base di canapa in Sicilia, che i produttori potrebbero adottare per ottimizzare la propria competitività nel mercato della canapa biologica.

Metodologia



La metodologia per la realizzazione dello studio in oggetto è stata articolata nelle fasi esplicitate di seguito:

- * analisi delle strategie di marketing più efficaci per l'azienda per migliorare la percezione e l'adozione del prodotto;
- * analisi del potenziale del co-marketing come strumento per diversificare l'offerta e creare sinergie tra aziende, con un focus sulle dinamiche operative che lo rendono efficace;
- * analisi di come le collaborazioni tra imprese possano essere ottimizzate attraverso accordi formali e informali, e come queste influenzino l'organizzazione dell'offerta commerciale;
- * analisi delle strategie di co-marketing, come il co-branding (collaborazione tra marchi), la realizzazione congiunta di campagne promozionali, l'organizzazione di eventi condivisi, le sponsorizzazioni e le campagne di contenuti;
- * esempi pratici di strategie di co-marketing, che le aziende coinvolte nel progetto possono facilmente adattare e applicare nelle loro attività per ottenere risultati concreti;
- * studio delle opportunità di co-marketing, individuando strategie economiche che i produttori potrebbero implementare, come la diversificazione o l'aggregazione dell'offerta;
- * approfondimento sul co-marketing in Sicilia: proposta di una visione strategica per la creazione di partnership vincenti, con suggerimenti per il posizionamento di successo sul mercato e per il raggiungimento di una crescita sostenibile.

Lo studio si conclude con raccomandazioni pratiche sulle strategie economiche che i produttori potrebbero adottare per aumentare la loro competitività nel mercato della canapa biologica, con particolare attenzione allo sviluppo del co-marketing informale di canapa alimentare in Sicilia.

Premessa



Negli ultimi anni, il settore della canapa ha subito una profonda trasformazione, sia a livello nazionale che internazionale. L'aumento della consapevolezza riguardo alle potenzialità industriali, terapeutiche e ambientali della canapa ha portato a una significativa espansione del mercato globale, attirando l'attenzione di imprese, istituzioni e consumatori.

In questo contesto di crescita e diversificazione, le strategie di co-marketing stanno assumendo un ruolo sempre più centrale per le imprese del settore canapicolo, in particolare per le aziende coinvolte nel progetto.

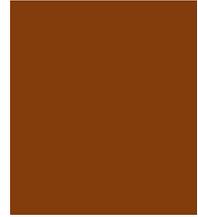
Il co-marketing, inteso come la collaborazione tra due o più aziende per promuovere i rispettivi prodotti o servizi, si è dimostrato particolarmente efficace nel creare sinergie tra imprese con obiettivi comuni. Questo tipo di cooperazione non solo aumenta la portata delle campagne promozionali, ma diversifica anche l'offerta sul mercato, aumentando la competitività delle aziende coinvolte.

L'utilizzo di questa strategia può contribuire significativamente allo sviluppo e alla competitività del settore canapicolo in Sicilia, creando sinergie tra le diverse imprese coinvolte e migliorando l'efficienza e la loro sostenibilità.

Molti sono gli strumenti che le aziende possono utilizzare per unire le loro forze: per i produttori canapicoli siciliani, tra le forme organizzative per co-marketing, la collaborazione strutturata, come la rete di imprese, offre numerosi vantaggi in un mercato sempre più competitivo. Anche le alleanze strategiche informali, caratterizzate da maggiore flessibilità e adattabilità, si rilevano ideali per stimolare innovazione e crescita. Come sottolineato da Fontanari (2018), la vera forza del modello di cooperazione risiede nella capacità di decodificare e sintetizzare le informazioni sparse lungo la filiera, facilitando così il processo di apprendimento e innovazione all'interno della filiera agroalimentare.

Le iniziative di co-marketing possono, quindi, fungere da incubatori e catalizzatori del potenziale di un territorio e del suo sistema produttivo locale.

Analisi delle strategie di marketing per l'adozione del prodotto



Per valorizzare i prodotti a base di canapa, le strategie di marketing più efficaci, a partire da quelle adatte al singolo produttore, includono la promozione dei benefici per la salute e l'ambiente, l'uso di packaging sostenibile e una narrazione veritiera della filiera produttiva.

Il ricorso ai social media e alle campagne di influencer marketing¹ risulta particolarmente potente per raggiungere un pubblico giovane e attento alle tematiche ambientali.

Una strategia di marketing è quindi centrale per orientare tutte le attività legate alla promozione e alla gestione dei prodotti di un'azienda.

Essa non solo fornisce una direzione chiara per l'intera gamma di iniziative di marketing, ma consente anche di tenere sotto controllo tutte le operazioni, assicurando che siano in linea con gli obiettivi aziendali prefissati.

In sostanza, una strategia di marketing si può definire come un piano, meglio se a lungo termine, costruito per guidare l'azienda verso il raggiungimento dei suoi obiettivi principali.

Come costruire una strategia di marketing

Per costruire una strategia di marketing efficace, il primo passo per una azienda è comprendere a fondo le esigenze dei clienti. Questo passaggio è cruciale perché solo così è possibile creare un vantaggio competitivo duraturo e distintivo, che posizioni l'azienda in maniera 'unica' nel mercato (Alberto *et al.*, 2021).

Una strategia ben pianificata permette di determinare il posizionamento dell'azienda, definire la tipologia di prodotti offerti, stabilire collaborazioni strategiche e pianificare le attività di promozione e pubblicità più adeguate (Kotler *et al.*, 2017).

¹ Maggiore approfondimento a pag.48.

Prima di procedere all'implementazione della strategia, è pertanto essenziale identificare due aspetti fondamentali: il profilo dei potenziali clienti e i canali attraverso cui raggiungerli. Questi elementi sono la base su cui costruire tutte le attività successive.

Ciò significa che è molto importante aver chiaro che il marketing non può essere lasciato al caso. Richiede competenze specifiche e una profonda conoscenza del settore in cui l'azienda opera.

Solo attraverso un approccio 'metodico' è possibile sviluppare una strategia di marketing efficace (Alberto *et al.*, 2021).

È un processo che parte dalla definizione degli obiettivi, dopo aver svolto una ricerca di mercato attenta, e si concretizza nella pianificazione di strategie 'di prodotto' e iniziative del cosiddetto 'marketing mix'.

Strategia del marketing mix

Il *marketing mix* rappresenta l'insieme di strategie che un'azienda utilizza per sviluppare e vendere il proprio prodotto o servizio (Goi, 2009).

L'obiettivo principale è quello di fornire ai consumatori il prodotto giusto, al momento opportuno, attraverso i canali più adatti e ad un prezzo appropriato. Le imprese combinano diverse azioni e canali per ottenere la reazione desiderata dal proprio pubblico.

Il marketing mix costituisce, perciò, una base strategica di ogni piano aziendale.

Esso è utile per:

- * comprendere come il prodotto o servizio si distingue dai concorrenti;
- * definire con precisione il prodotto o servizio;
- * pianificare ed eseguire strategie di marketing efficaci;
- * sfruttare i punti di forza dell'azienda ed evitare spese superflue;
- * identificare e analizzare le esigenze dei clienti;
- * stabilire quando, dove e come promuovere il prodotto o servizio al target di riferimento.

Gli elementi chiave del marketing mix, inizialmente basati sul modello delle 4P (*Prodotto, Prezzo, Punto vendita-distribuzione, Promozione,*) proposto da E. Jerome McCarthy nel 1960, si sono nel tempo integrati

con 3 segmenti aggiuntivi (*Processo, Prova tangibile e Persone*) diventando delle 7P, secondo le teorie più moderne del marketing (Goi, 2009).

Ecco le "7 P" del *marketing mix*.

- * **Prodotto** - Comprende non solo il prodotto in sé, ma anche i servizi accessori offerti ai clienti, come l'assistenza post-vendita.
- * **Prezzo** - Oltre al prezzo di vendita, include le politiche di sconto, le condizioni di pagamento e qualsiasi forma di incentivo all'acquisto.
- * **Punto vendita** - Riguarda la distribuzione, cioè come e dove i prodotti sono resi disponibili ai clienti.
- * **Promozione** - Si riferisce a tutte le attività volte a promuovere le vendite, come campagne pubblicitarie, eventi e iniziative di marketing.
- * **Processo** - Coinvolge i processi organizzativi legati alla produzione, fornitura e vendita.
- * **Prova tangibile** - Fornisce al cliente una rassicurazione sul prodotto fornito. Spesso si tratta di rendere disponibili prove, testimonianze e recensioni di terze persone che hanno già interagito positivamente con l'azienda.
- * **Persone** - Include sia i clienti sia i dipendenti dell'azienda, il cui comportamento e interazione con i clienti possono influenzare la percezione del marchio.

Il modello delle 7P diventa particolarmente importante nella definizione della strategia di *marketing mix online* per tutti i tipi di aziende. Infatti, con la crescente rilevanza dell'e-commerce, risulta essere più adatto nel tenere in considerazione i nuovi aspetti legati alle scelte di acquisto dei potenziali clienti.

Il consumatore non è più passivo nelle sue scelte, anzi, è diventato più attento, selettivo ed esigente. In questo senso, il modello delle 7P fornisce il giusto supporto, "passando da una prospettiva azienda-centrica a una cliente-centrica", proprio grazie alle tre variabili aggiuntive² (Goi, 2009).

² Sin dalla fine degli anni '70 è stato riconosciuto dagli esperti che la teoria del 'marketing mix' dovesse continuamente aggiornarsi. Questo ha portato alla teorizzazione di una estensione del modello del marketing mix alle 7P, come mostra l'immagine riportata in fig 1.



Figura 1 Le "7 P" del marketing: Product, Price, Place, Promotion, Process, Physical Evidence, People. Fonte: marketingmix.co.uk³

I punti chiave di una strategia di marketing

Una volta chiariti i vari aspetti, è possibile delineare i punti chiave di una strategia di marketing efficace, che, secondo Yusuf & Matiin (2022), includono le seguenti azioni.

Identificazione del pubblico target

La definizione precisa del pubblico di riferimento è fondamentale per sviluppare un piano strategico che ottimizzi le attività di marketing.

Fare marketing non si limita alla semplice promozione: richiede una profonda comprensione dell'identità di una marca (come gli elementi visivi di un marchio), delle caratteristiche distintive, del posizionamento dei prezzi e dei vantaggi competitivi dei propri prodotti o servizi. È altrettanto rilevante avere padronanza delle strategie di marketing

³ Maggiori info su: <https://marketingmix.co.uk/>

che garantiscono soluzioni promozionali efficaci, in grado di raggiungere i 'giusti' segmenti di mercato.

Inoltre, conoscere i comportamenti d'acquisto dei consumatori, sia quelli ancora 'in essere' che quelli 'in evoluzione', permette di adattare le campagne in modo proattivo, rispondendo tempestivamente alle nuove tendenze e preferenze del mercato (Pan & Chen, 2019).

Questo tipo di approccio consente di massimizzare l'efficacia delle attività promozionali e migliorare il posizionamento delle aziende.

Proposta di valore

La proposta di valore, data dai vantaggi e benefici che una azienda può offrire ai potenziali clienti, deve essere sviluppata con l'obiettivo di rispondere in modo mirato alle esigenze e aspettative dei potenziali acquirenti, rappresentando il 'nucleo' della strategia di comunicazione.

Essa deve chiaramente evidenziare i benefici distintivi che il prodotto o servizio offre rispetto alla concorrenza, creando una proposta convincente per il pubblico 'target'.

Solo una proposta di valore solida può posizionare efficacemente l'azienda nel mercato e guidare le decisioni d'acquisto.

Portafoglio prodotti

Il 'portafoglio prodotti' deve essere accuratamente progettato e adattato alle esigenze di ogni potenziale cliente, garantendo non solo la rilevanza dei prodotti sul mercato, ma anche la loro capacità di rispondere ai cambiamenti delle preferenze di scelta dei consumatori.

È fondamentale che ogni prodotto rispecchi una risposta concreta ai bisogni del cliente: l'offerta deve essere in linea con le tendenze e le aspettative del mercato, che sappiamo essere in continua evoluzione.

Messaggistica del marchio

Il messaggio del marchio rappresenta l'essenza della sua identità, espressa in parole, immagini ed emozioni che vanno oltre il semplice slogan.

Una comunicazione coerente e genuina è fondamentale per trasmettere in modo chiaro i valori, la missione e l'identità aziendale

(Goi, 2009). Per essere efficace deve 'emozionare', creando un legame forte e duraturo con il pubblico.

Lo storytelling⁴, in particolare, può essere uno strumento potente: narrazioni coinvolgenti aiutano a trasmettere i valori del marchio, rafforzandone l'importanza (Pan & Chen, 2019).

Nel caso di prodotti a base di canapa, lo storytelling può esprimere l'impegno del marchio verso la sostenibilità e il rispetto per l'ambiente, creando un legame più forte con i consumatori consapevoli.

Iniziative promozionali

Le attività promozionali devono essere pianificate con attenzione per garantire che siano pienamente in linea con gli obiettivi aziendali.

Solo una pianificazione strategica delle iniziative promozionali può garantire risultati misurabili e sostenibili nel tempo.

È indispensabile sviluppare una proposta di valore che risponda alle esigenze dei potenziali acquirenti e che rappresenti il 'cuore' della strategia di comunicazione (Yusuf&Matiin, 2022).

Marketing di contenuto

È basato sulla creazione e distribuzione di contenuti di valore, al fine di attirare un determinato target di riferimento sul proprio sito web o social network, creando una relazione allo scopo di aumentare le vendite (Pulizzi, 2015).

I 'contenuti prodotti' devono essere strettamente collegati agli 'obiettivi di marketing' e adattati ai canali di comunicazione prescelti, per raggiungere in modo efficace i potenziali acquirenti. Ciò che si vuole trasmettere può essere tradotto in forma testuale (tra cui blog, eBook), visuale (fotografie, infografiche, video) o audio (podcast), ad esempio.

In conclusione, le piccole aziende che producono prodotti alimentari a base di canapa in Sicilia, collaborando con altre aziende, possono unire forze e risorse per ampliare la propria visibilità e raggiungere più facilmente i potenziali clienti, che potremmo definire 'ideali' per loro, superando le difficoltà che incontrerebbero agendo da sole.

⁴ Lo storytelling (corrispondente in italiano all'arte del "raccontare storie") "è l'atto del narrare, disciplina che usa i principi della retorica e della narratologia. Il termine storytelling si riferisce ai vari tipi di opere narrative, sia opere audiovisive che letterarie." Tratto da Wikipedia.

Le strategie di co-marketing



Definizione di co-marketing

Il marketing cooperativo o co-marketing rappresenta una strategia efficace per la filiera alimentare della canapa, permettendo alle aziende di collaborare per ottenere risultati superiori rispetto a quelli raggiungibili individualmente.

In generale, con il termine co-marketing (cooperative marketing, per esteso in inglese) si intende: *"il processo mediante il quale due o più operatori, privati o pubblici, svolgono in partnership una serie d'iniziative di marketing (organizzate, programmate, controllate) al fine di raggiungere obiettivi di marketing (comuni o autonomi ma tra loro compatibili), attraverso la soddisfazione dei consumatori"* (Cherubini, 1999).

In altri termini, è una partnership tra due o più aziende che intendono sviluppare un'azione di marketing comune. Le iniziative possono essere circoscritte ad un determinato lasso di tempo o durature (ARSIAL, FIRAB, 2023).

La creazione di modelli di cooperazione nel settore della canapa sono lo strumento chiave per promuovere l'economia locale, valorizzare l'intera filiera produttiva e adattare le coltivazioni alle specifiche condizioni pedo-climatiche siciliane.

Lo sviluppo di impianti di piccole dimensioni, come quelli per la molitura dei semi o l'estrazione degli oli, ad esempio, può offrire agli agricoltori l'opportunità di gestire direttamente fasi produttive ad alto valore aggiunto.

Inoltre, la cooperazione tra produttori, ricercatori e altri stakeholders può creare un terreno fertile per lo scambio di conoscenze e risorse, rendendo possibile una ricerca più completa, inclusiva e orientata alle reali esigenze del settore. Ciò al fine di offrire una ricerca partecipativa maggiormente attenta alla sostenibilità economica, sociale e ambientale della canapa, avente anche l'obiettivo di sviluppare linee che siano commercialmente valide e condizioni di scalabilità per la filiera della canapa.

Perché abbia successo, il co-marketing deve realizzare campagne di comunicazione, efficaci e incentrate sulla riduzione dei costi e sulla

condivisione del know-how, capaci di attrarre sempre più clienti, posizionarsi sul mercato e riuscire a penetrare nuovi mercati in modo più efficiente, assicurando minori rischi.

Rappresenta, in sintesi, una strategia di collaborazione tra aziende che decidono di unire le loro forze per promuovere congiuntamente prodotti o servizi, ottimizzando le risorse e ampliando il mercato di destinazione (ARSIAL, FIRAB, 2023).

Vantaggi della cooperazione

Il co-marketing rappresenta una strategia vantaggiosa per le imprese, poiché genera benefici sia economici sia immateriali. Tuttavia, le aziende tendono a focalizzarsi maggiormente sui vantaggi economici, in quanto più facilmente misurabili. Nonostante ciò, è importante considerare anche gli effetti positivi di tipo immateriale che derivano da questa forma di collaborazione.

Uno dei principali benefici del co-marketing è la possibilità di arricchire l'offerta. Quando due o più aziende uniscono le loro forze, riescono a proporre prodotti o servizi che rispondono a una gamma più ampia di bisogni, creando un'offerta più completa e attraente per i consumatori. La combinazione di risorse e competenze permette, inoltre, di raggiungere un pubblico più vasto e di ottenere risultati commerciali superiori rispetto a quelli che ogni impresa potrebbe ottenere da sola. Ad esempio, una catena di ristoranti e un marchio di bevande potrebbero lanciare insieme una promozione, aumentando le vendite di entrambi i prodotti (Pan & Chen, 2019).

Un altro vantaggio rilevante è la riduzione del rischio. Questo è particolarmente utile quando si entra in nuovi mercati o si sviluppano nuove offerte. La collaborazione con un partner permette di condividere i rischi legati alla commercializzazione di un prodotto. Pensiamo a una startup del settore della canapa alimentare che collabora con una grande catena di supermercati per lanciare una nuova linea di prodotti: entrambe le aziende riducono il rischio di mercato, avendo la possibilità di testarlo congiuntamente.

In termini di qualità, il co-marketing può portare a un miglioramento dei prodotti o dei servizi offerti (Pan & Chen, 2019). Grazie alla cooperazione tra imprese, ciascuna può contribuire con le proprie competenze per ottenere un prodotto finale di qualità superiore. Un esempio potrebbe essere una collaborazione tra un marchio di

prodotti a base di canapa e un'azienda farmaceutica per sviluppare una linea di prodotti per la cura della pelle, combinando ricerca scientifica e un maggiore appeal commerciale.

Un altro aspetto importante è la migliore flessibilità nelle strategie di prezzo. Collaborando, le aziende possono sperimentare politiche di prezzo più innovative e maggiormente calate ai loro clienti potenziali.

Il co-marketing consente inoltre di ottenere economie di costo. L'aumento delle vendite e della produzione porta alla creazione di economie di scala e di scopo, grazie al fatto che le imprese coinvolte possono scambiarsi competenze e conoscenze (Rossi, 2014). Un produttore di canapa e un'azienda di cosmetici, ad esempio, potrebbero lavorare insieme per sviluppare nuovi prodotti, beneficiando della condivisione delle tecnologie e della riduzione dei costi di ricerca e sviluppo.

Il co-marketing permette anche di espandere la presenza sul territorio. Collaborando con partner locali o internazionali, le aziende possono penetrare mercati in cui non avrebbero accesso facilmente. Ad esempio, un produttore di canapa alimentare potrebbe stipulare un accordo con un distributore estero, ampliando così la propria rete di vendita.

Infine, l'aumento della visibilità è un altro beneficio significativo. Attraverso campagne pubblicitarie congiunte, sponsorizzazioni o eventi, le aziende coinvolte possono rafforzare la propria immagine pubblica (Rossi, 2014). Ad esempio, una collaborazione tra un marchio di prodotti a base di canapa e un festival musicale: entrambe le parti ne trarrebbero vantaggio in termini di visibilità e posizionamento sul mercato.

Contrattualistica e altre forme organizzative per il co-marketing

In Sicilia, le aziende canapicole possono sfruttare una vasta gamma di strumenti che agevolano la creazione di accordi di co-marketing tramite collaborazione formale e informale tra i diversi attori della filiera produttiva, promuovendo sinergie e vantaggi competitivi.

Creare collaborazioni tra aziende e stringere accordi di co-marketing sono strategie utili per far crescere e valorizzare la propria attività, in linea con gli obiettivi del progetto.

Nel presente capitolo vengono analizzate alcune forme di collaborazione strutturata per l'organizzazione dell'offerta commerciale, come i contratti di rete.

In quello successivo, maggiore attenzione verrà data alle forme di cooperazione informale tra aziende, quali le alleanze strategiche. Sono strumenti che svolgono un ruolo altrettanto importante nel facilitare la diversificazione dell'offerta e la costruzione di sinergie tra imprese.

Un'attenzione particolare è stata riservata al settore emergente dei prodotti alimentari a base di canapa in Sicilia, dove il co-marketing potrebbe avere un ruolo decisivo nella valorizzazione delle specificità territoriali e nell'incremento della competitività delle imprese locali. L'analisi sarà arricchita da alcuni esempi pratici.

Per completezza, si riporta una breve premessa sui contratti di distretto e di filiera. Sono degli accordi che prevedono un coinvolgimento tra soggetti della filiera agroalimentare e il Ministero competente, con l'obiettivo di potenziare la competitività locale e a rafforzare la coesione tra le attività produttive.

Questi strumenti, applicati al settore canapicolo, possono facilitare la creazione di collaborazioni strutturate, ottimizzando le risorse e migliorando la competitività dell'intera filiera.

Contratti di distretto e di filiera

I contratti di distretto e di filiera rappresentano strumenti strategici stipulati tra i soggetti della filiera agroalimentare e il Ministero competente, con l'obiettivo di incentivare gli investimenti nel settore e promuovere programmi d'investimento integrati di rilevanza nazionale.

Questi contratti coprono l'intera filiera agroalimentare, partendo dalla produzione agricola fino ad arrivare alla trasformazione, commercializzazione e distribuzione dei prodotti agricoli e alimentari.

Le filiere possono essere di tipo verticale, caratterizzate dalla presenza di un unico stabilimento di trasformazione e dai relativi fornitori, oppure di tipo orizzontale, come nel caso di più aziende primarie che, condividendo caratteristiche simili nei processi produttivi, scelgono di valorizzare aspetti comuni creando un marchio condiviso (ARSIAL, FIRAB, 2023).

Le filiere, inoltre, possono avere un'estensione interregionale, nel qual caso il Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (Masaf) funge da interlocutore principale, o regionale, dove il riferimento è la Regione di appartenenza.

Per beneficiare dell'agevolazione le imprese dovranno aver sottoscritto un accordo di filiera⁵, che individua il soggetto proponente, gli obiettivi, le azioni, incluso il programma, i tempi di realizzazione, i risultati e gli obblighi reciproci dei soggetti beneficiari.

Introdotti per la prima volta con la legge finanziaria del 2003⁶, questi contratti erano inizialmente volti a favorire l'integrazione della filiera agricola e agroalimentare, concentrandosi sulle aree economicamente più svantaggiate.

Dal 2011, la loro applicazione è stata estesa a tutto il territorio nazionale, con l'obiettivo di potenziare e sviluppare l'intero settore agroalimentare italiano.

⁵ Come definito su DM Contratti di filiera prot. n. 1192 del 08.01.2016; DM. n. 673777 del 22.12.2021

⁶ I contratti di filiera nel settore agroalimentare sono stati introdotti dall'articolo 66, commi 1 e 2, della legge n. 289 del 2002 (legge finanziaria per il 2003). Con una modifica apportata al medesimo art. 66, comma 1, della L. 289/2002, dall'art. 10, comma 5, del D.L. n. 35/2005, sono stati successivamente disciplinati anche i contratti di distretto.

Per quanto riguarda i contratti di distretto, infine, sono particolarmente utili in settori che richiedono una forte integrazione lungo tutta la filiera produttiva, dalla materia prima fino al prodotto finale, come quello agricolo, alimentare e manifatturiero. Sono stati introdotti dal governo italiano proprio per favorire la cooperazione tra imprese, enti locali e altre realtà territoriali all'interno di un'area geografica specifica.

Di seguito, si è deciso di concentrare l'attenzione su alcune forme di coordinamento e aggregazione tra imprese che garantiscono ampi margini di autonomia decisionale nell'attività principale, come i contratti di rete e le associazioni temporanee di impresa (ATI). La trattazione sui consorzi, invece, è meno approfondita, poiché tali forme di collaborazione prevedono un coinvolgimento più intenso tra i vari attori coinvolti (Giordani, 2022).

Consorzio

Il consorzio prevede la collaborazione in modo duraturo sia tra enti privati che enti pubblici e l'istituzione di obblighi reciproci per regolare le fasi di produzione e/o distribuzione, permettendo però alle imprese di mantenere l'autonomia.

Il consorzio viene istituito per contratto tra i partner di cooperazione⁷. Può essere attivo solo internamente (consorzio con attività interna) oppure anche verso l'esterno nei confronti di terzi (consorzio con attività esterna).

È importante notare che, pur essendo il consorzio una forma di associazione, non può essere pienamente assimilato a quest'ultima. In alcuni casi, come nei consorzi di bonifica (anche detti consorzi di miglioramento fondiario) o nei consorzi irrigui tra agricoltori, la struttura e la funzione del consorzio si avvicinano maggiormente alla disciplina della 'comunione', piuttosto che a quella di un'associazione tradizionale. Ciò è evidente nel fatto che, a differenza dell'associazione, il consorzio non pone in essere un rapporto strutturale con i consorziati (ARSIAL, FIRAB, 2023).

⁷ L'istituto è disciplinato dal codice civile agli articoli: 2602, i consorzi per il coordinamento della produzione e degli scambi; 2612, i consorzi con attività esterna; 2616, i consorzi obbligatori - compresi quelli per l'ammasso dei prodotti agricoli; 862, i consorzi di bonifica; 863, i consorzi di miglioramento fondiario. Il consorzio può anche essere costituito tra società cooperative.

ATI e consorzi si distinguono perché le finalità di unione dell'ATI sono temporanee, occasionali e legate a specifici obiettivi, mentre quelle dei consorzi hanno durata fissa e predeterminata⁸, richiedendo un maggior coinvolgimento.

Il consorzio è una forma aggregativa tra imprese, che considera distinti fenomeni. A seconda dell'oggetto può essere: un consorzio anticoncorrenziale, per impedire che si instaurino rapporti di elevata concorrenza e monopoli; un consorzio di coordinamento finalizzato a ridurre i costi di gestione e produzione; o un consorzio di servizio, quali quelli per acquisti collettivi, ad esempio, oppure per l'organizzazione di servizi, come i consorzi agrari per l'approvvigionamento di concimi e sementi.

Associazioni temporanee di imprese (ATI)

Le ATI consentono alle aziende di collaborare su progetti specifici per un periodo limitato, ad esempio per partecipare a gare d'appalto o sviluppare nuovi mercati. Si tratta di un dispositivo non troppo differente dalle associazioni temporanee di scopo (ATS) che ha incardinato il patto di collaborazione del Gruppo Operativo Kibbò Hemp Community, responsabile dell'attuazione del progetto Fi.Si.Ca.

Nel contesto della canapa alimentare, un'ATI potrebbe essere costituita per la partecipazione congiunta a un programma di promozione finanziato dall'UE, per la penetrazione in nuovi mercati europei o la partecipazione a fiere internazionali.

Le ATI sono collaborazioni occasionali e transitorie tra diversi operatori economici, finalizzate a partecipare a gare pubbliche di appalto per le quali, singolarmente, le imprese coinvolte non possiederebbero tutte le competenze e i requisiti richiesti (Palazzolo, 2018).

La creazione di queste entità non comporta la nascita di una nuova soggettività giuridica: ciascuna impresa mantiene la propria autonomia gestionale e fiscale (ARSIAL, FIRAB, 2023).

L'ATI si costituisce mediante un contratto, stipulato per atto pubblico o scrittura privata autenticata, con il quale le imprese partecipanti conferiscono un mandato collettivo speciale con rappresentanza

⁸ Per approfondimenti: https://www.disfipeq.unich.it/sites/st10/files/7._consorzio.pdf

all'impresa capogruppo, conferendole il mandato di interloquire per tutto il gruppo con la stazione appaltante o il committente.

Laddove, concluso l'appalto, il gruppo di imprese intendesse consolidare la cooperazione che è risultata di successo, potrebbe decidere di conferire stabilità alla partnership, e dar luogo alla costituzione di un consorzio o di una rete di imprese o dar luogo ad una fusione societaria.

Cenni sulla normativa

Sebbene le ATI condividano alcune somiglianze con altre forme di collaborazione, come le joint venture e i consorzi, la loro regolamentazione è stata specificamente introdotta negli anni '60 con una normativa dedicata (ARSIAL, FIRAB, 2023).

La Legge n. 613 del 1967 ha introdotto la formula delle ATI come un mandato collettivo conferito a una delle imprese partecipanti.

Nel tempo, vi sono state varie modifiche normative, culminate nel D.lgs. n. 163 del 12 aprile 2006 (Codice degli appalti), e successivamente nel Codice dei Contratti Pubblici (D.lgs. 18.4.2016, n. 50), che hanno mantenuto il principio della libertà nel definire l'assetto organizzativo interno dell'associazione.

Un ATI è un gruppo di imprenditori, fornitori o prestatori di servizi, costituito anche tramite scrittura privata, con l'obiettivo di partecipare a una gara d'appalto presentando un'unica offerta.

Il mandato conferito al mandatario è gratuito e irrevocabile, salvo giusta causa, e la relativa procura è affidata al legale rappresentante dell'impresa mandataria. Quest'ultima agisce in nome e per conto delle imprese mandanti, rappresentandole esclusivamente davanti alla stazione appaltante fino alla conclusione del rapporto contrattuale. Tuttavia, la stazione appaltante ha la facoltà di richiedere direttamente alle imprese mandanti di rispondere delle loro responsabilità.

Principali caratteristiche delle ATI

- ✓ temporaneità - durata del contratto associativo, limitata nel tempo e strettamente correlata alla partecipazione alla gara e, in caso di aggiudicazione, all'esecuzione del contratto e all'incasso di quanto corrisposto;

- ✓ mantenimento - da parte di ciascuna impresa, della rispettiva autonomia organizzativa, gestionale e fiscale, anche in relazione agli oneri sociali;
- ✓ istituto utilizzato da più operatori - per incrementare i rispettivi requisiti di qualificazione per poter presentare a potenziali committenti un'offerta unitaria, per cui per ATI non si intende un'impresa in senso tecnico-giuridico.

Tipologie di ATI

Orizzontale: le imprese partecipanti, con lo stesso livello di specializzazione, si suddividono percentualmente i lavori della stessa categoria prevista dall'appalto.

Verticale: l'impresa mandataria realizza i lavori principali, mentre le mandanti si occupano delle prestazioni secondarie, con ciascuna impresa definita per categoria e qualifica.

Misto: combina elementi di ATI orizzontali e verticali, con una capogruppo per il raggruppamento principale e una per il raggruppamento secondario, influenzando così il regime di responsabilità (ARSIAL, FIRAB, 2023).

Da considerare l'immodificabilità soggettiva⁹, uno dei principi fondamentali del sistema delle ATI, che vieta modifiche nella composizione dei raggruppamenti dichiarati in sede di offerta.

È importante evidenziare che, secondo l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), è legittimo che le stazioni appaltanti possano limitare la possibilità di creare raggruppamenti tra imprese che, singolarmente, dispongono già dei requisiti finanziari e tecnici necessari per partecipare a una gara, anche in assenza di una normativa esplicita gara (AGCM, AS, 30.1.2003, n. 251).

Questo provvedimento è giustificato quando emerge una chiara intenzione anticoncorrenziale da parte delle imprese coinvolte.

⁹ Sancita dall'articolo 13 comma 5-bis della Legge n. 109 del 1994, confermato dalla Corte di Giustizia europea (C-57/01, 23 gennaio 2003) e successivamente trasposto nell'articolo 48 del Codice dei Contratti Pubblici

L'AGCM considera questa misura come uno strumento per proteggere le gare pubbliche da possibili inefficienze causate da comportamenti di accordo illecito tra le imprese.

Alcuni esempi di ATI per il settore canapicolo siciliano

Anche nel caso dell'ATI, le aziende canapicole siciliane potrebbero cooperare per massimizzare le loro capacità produttive e commerciali, affrontando congiuntamente progetti complessi legati alla produzione e trasformazione della canapa.

Per le principali tipologie di ATI seguono una serie di esempi pratici per chiarire il funzionamento di ciascuna tipologia.

ATI orizzontale

Esempio pratico

Diverse aziende agricole specializzate nella coltivazione di canapa biologica potrebbero unirsi in un'ATI orizzontale per suddividersi equamente la produzione, ciascuna gestendo una parte del processo produttivo.

In questo modo, ogni azienda contribuisce alla realizzazione del prodotto finale, permettendo una maggiore disponibilità di canapa sul mercato e soddisfacendo una domanda più ampia.

ATI verticale

Esempio pratico

Un'azienda leader nella coltivazione della canapa potrebbe assumere il ruolo di mandataria in un'ATI verticale, gestendo l'intero processo produttivo.

Le imprese mandanti, invece, si occuperebbero delle fasi successive, come la trasformazione in prodotti finiti, il confezionamento e la distribuzione.

Questa suddivisione dei compiti consente a ogni azienda di sfruttare al meglio le proprie competenze, migliorando così l'efficienza complessiva del progetto.

ATI misto

Esempio pratico

Un gruppo di aziende potrebbe adottare una struttura mista per la produzione e commercializzazione di nuovi prodotti a base di canapa. In tale situazione, alcune imprese si suddividono la produzione di base (come in un'ATI orizzontale), mentre altre si occupano delle fasi successive di trasformazione e distribuzione (simile a un'ATI verticale).

Ogni tipologia di ATI offre vantaggi diversi, permettendo alle imprese di unire le forze e di affrontare con maggiore efficienza le sfide del mercato, migliorando la loro competitività e riducendo i rischi.

Lo strumento rete d'impres

Lo strumento Rete di imprese è un accordo di collaborazione tra imprese formalizzato in un "contratto di rete". Un valido strumento per permettere anche alle micro, piccole e medie imprese di salvaguardare la propria individualità raggiungendo, nello stesso tempo, una massa critica. Ciò permetterebbe loro di essere più competitive, creando valore per la stessa azienda e sviluppo per il territorio in cui opera (Pietromarchi, Colombo, 2022).



Figura 4 Cosa deve essere presente affinché la Rete possa nascere e svilupparsi (da Reteimprese, 2018)

Questi contratti permettono alle aziende di cooperare mantenendo la propria autonomia giuridica e condividendo obiettivi comuni, come lo sviluppo di nuove tecnologie, l'accesso a mercati esteri o la creazione di nuovi prodotti (Pietromarchi, Colombo, 2024).

Per la filiera della canapa, un contratto di rete potrebbe focalizzarsi sulla standardizzazione della qualità dei prodotti alimentari, la condivisione delle "best practice" in agricoltura e trasformazione, e la promozione del marchio comune.

Le aziende canapicole siciliane potrebbero, ad esempio, creare una rete per condividere infrastrutture, accedere a nuove tecnologie o sviluppare strategie comuni di marketing.

Un esempio pratico potrebbe essere una rete di imprese che condivide una struttura di lavorazione della canapa, riducendo così i costi operativi e migliorando l'efficienza produttiva.

Cenni sulla normativa

La disciplina, oggi vigente, è il risultato di una lunga evoluzione legislativa (introdotta dal DL del 2009¹⁰) che, a seconda del tipo di governance, distingue distinti modelli di rete.

L'adozione di un modello contrattuale puro, la c.d. "rete contratto", con il quale regolare una collaborazione con altre imprese, salvaguardando al contempo la loro autonomia giuridica; oppure l'adozione di un modello contrattuale costituente un nuovo soggetto di diritto, la c.d. "rete soggetto", che può esercitare a tutti gli effetti attività d'impresa.

Dal punto di vista giuridico, il contratto di rete è caratterizzato da una comunione di scopo tra una pluralità di contraenti, e se una delle parti del contratto viene meno (ad esempio per il recesso di una delle imprese), il contratto di rete resterà valido ed efficace per le altre parti.

A livello nazionale, l'iter normativo segna il passo con il DL del 24 giugno 2014 n. 91¹¹ che rivolgendosi alle imprese agricole, prevede l'incentivazione della creazione di nuove reti di imprese e lo svolgimento di nuove attività da parte di reti di impresa esistenti, attraverso il riconoscimento di un credito di imposta per investimenti nello sviluppo di nuovi prodotti, processi tecnologie e la cooperazione di filiera.

Contratto di rete e la sua struttura aperta

La struttura aperta permette:

- la possibilità di ammettere nuovi ingressi nella rete;

¹⁰ Il contratto di rete di imprese è disciplinato dal D.L. 10 febbraio 2009, n. 5, convertito con modificazioni in Legge 9 aprile 2009, n. 33, (art. 3, commi 4 ter, 4 quater e 4 quinquies).

¹¹ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/08/20/14A06580/sg>

- di essere stipulato da "più imprenditori" indipendentemente dalla loro natura;
- di aggregare anche le fondazioni, enti pubblici, imprese senza scopo di lucro, etc.;
- migliori condizioni nei rapporti esterni (fare rete per processo di promozione e di valorizzazione delle attività) o per raggiungere un risultato finale unitario (produzione di un pacchetto di beni/servizi da proporre sul mercato);
- migliori risultati di gestione (gruppo di acquisto/vendita di beni/servizi di interesse comune, condivisione di costi, gestione di logistica, magazzino, piattaforme informatiche);
- di fare rete per costruire progetti che abbiano qualche chance di essere finanziati (Pietromarchi, Colombo, 2022).

La rete-contratto e la rete-soggetto

Si distinguono due tipologie di contratto di rete: la rete-contratto e la rete-soggetto.

Rete-contratto

La rete-contratto è un contratto stipulato tra imprese con l'obiettivo di consentire la collaborazione sulla base di un programma comune e di obiettivi strategici di competitività: formalizzare i rapporti di collaborazione e condivisione in modo da definire l'impegno, l'investimento e il tipo di legame da adottare.

Ciascuna impresa mantiene la propria autonomia e indipendenza senza costituire un nuovo soggetto giuridico. Il contratto ha solo mera natura negoziale ed è iscritto nella sezione del Registro Imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante alla rete.

Rete-soggetto

Con la Legge n. 134/2012 è stata introdotta la possibilità che con il contratto di rete le parti contraenti possano dar vita ad un nuovo soggetto giuridico, la cosiddetta rete-soggetto (il legislatore parla, a tal proposito, di 'rete dotata di soggettività giuridica').

Un vero contratto tra imprese, dotato obbligatoriamente di un fondo patrimoniale e di organo comune, che acquista personalità giuridica

autonoma con l'iscrizione alla sezione ordinaria del Registro Imprese presso cui è stabilita la sua sede.

L'organo comune agisce nei confronti dei terzi spendendo il nome della rete: come soggetto distinto dalle singole imprese partecipanti, impegnandone in tal modo la responsabilità. In tema di garanzia patrimoniale offerta ai terzi si avrà in primo luogo quella rappresentata dal fondo comune.

Rete-agricola

Nel tempo, la possibilità di ricorrere al contratto di rete è stata riconosciuta anche a soggetti diversi dalle imprese. Con il DL 24 giugno 2014 n. 91, convertito con modificazioni in Legge 11 agosto 2014, n. 116, è stata estesa al settore agricolo la facoltà di sottoscrivere contratti di rete, permettendo in particolare di suddividere la produzione agricola tra i partecipanti al programma.

La rete agricola differisce dalle reti di impresa perché la collaborazione tra le imprese (contratti agrari) è finalizzata a procurare ed organizzare i fattori di produzione, mentre nel contratto di rete la collaborazione e cooperazione tra le imprese agricole è finalizzata ad accrescere un'attività economico-produttiva già esistente, e rende inapplicabili molte norme che invece sono previste per il contratto di rete (Pietromarchi, Colombo, 2022).

Come si costituisce una "rete"?

Per la predisposizione del contratto il legislatore ha previsto **l'atto pubblico o la scrittura privata autentica** o - ancora - **l'atto informatico sottoscritto digitalmente**.

Infatti, in maniera esclusiva per il settore agricolo, è stata prevista la possibilità di costituzione senza l'intervento di un notaio: con sottoscrizione digitale delle parti contraenti e l'eventuale assistenza alla sottoscrizione da parte di un'associazione di categoria.

Il contratto di rete è soggetto a iscrizione nella sezione del Registro delle Imprese presso cui è iscritto ciascun partecipante; 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.

Nel caso della redazione per via telematica di un contratto di rete senza l'intervento di un notaio, sarà necessaria però la sottoscrizione digitale dei rappresentanti di tutte le imprese partecipanti e la registrazione dell'atto così formato all'Agenzia delle Entrate.

Con il Decreto Interministeriale del 10 aprile 2014, n. 122 si fornisce la tipizzazione del modello standard per la trasmissione del contratto di rete al Registro delle Imprese¹².

Gli elementi obbligatori

Il contratto di rete è uno strumento potenziale per strutturare e consolidare una rete di impresa.

Deve indicare obbligatoriamente

- Il nome, la ditta, la ragione o la denominazione sociale di ogni partecipante.
- L'indicazione degli obiettivi strategici di innovazione e di innalzamento della capacità competitiva dei partecipanti e le modalità concordate tra gli stessi per misurare l'avanzamento verso tali obiettivi.
- La definizione di un programma di rete che contenga i diritti e gli obblighi di ciascun partecipante, e le modalità di realizzazione dello scopo comune. Esso serve a regolamentare le imprese sia nell'attività di rete sia durante le attività effettuate singolarmente dalle stesse. Attività quali l'utilizzo del marchio comune, la diffusione delle conoscenze maturate all'interno della rete, la creazione di momenti di formazione, sono alcuni degli elementi/obiettivi specifici che vanno regolamentati nel contratto di rete.
- La durata del contratto.
- Le modalità di adesione di altri imprenditori.
- Le regole per l'assunzione delle decisioni dei partecipanti su ogni materia o aspetto di interesse comune.

Può anche prevedere:

- l'istituzione di un fondo patrimoniale comune.
- La nomina di Organo comune incaricato di gestire l'esecuzione del contratto.

¹² Come individuato nell'Allegato A (GU Serie generale - n. 196 ALLEGATO A (art. 1 comma 1))

Fondamentale è l'idea di rete che s'intende costituire e la figura del facilitatore

Per la rete d'impresa la compilazione del programma di rete rappresenta il fulcro dell'intero contratto (Pietromarchi, Colombo, 2022).

È questo che lo differenzia dai diversi tipi di aggregazione attualmente esistenti; ed è talmente importante che deve essere deciso e pianificato dalle imprese aderenti ben prima di rivolgersi al notaio per la formalizzazione.

Nello schema normativo, quindi, è previsto che le parti prima predispongano un **programma di rete**, ossia un piano generale d'azione e che poi diano esecuzione concreta alle attività ivi previste, che possono essere:

-
- 1) collaborazione tra le parti in ambiti attinenti all'esercizio delle proprie imprese;
 - 2) scambio tra le parti di informazioni o di prestazioni praticamente di qualsiasi natura (industriale, commerciale, tecnica e tecnologica);
 - 3) esercizio in comune tra le parti di una o più attività rientranti nell'oggetto delle rispettive imprese.
-

Per questo è importante chiarire - sin da subito - con i potenziali partecipanti, quale sia l'approccio che intendono adottare e quali siano le finalità che portano loro a decidere di fare rete, da cui individuare quale strumento sia più adatto: definire i propri interessi particolari e, capire, se questi coincidono con interessi pluri-aziendali (collettivi) e se tali interessi siano "a favore della rete".

Da consigliare una figura di facilitatore, ossia individuare un soggetto (interno o esterno) che svolga una funzione di supporto, coordinamento e facilitatore dell'iniziativa.

In tal caso, è fondamentale l'attivazione di un processo partecipativo promuovendo e animando incontri territoriali e World Cafè. Quest'ultimi sono strumenti facilitativi di scambi e partecipazione che, attraverso la figura del facilitatore/trice di processo, venga offerto supporto ai partecipanti, dei potenziali retisti ancora non troppo convinti, a dirimere dubbi e appianare conflitti.

Fare rete in 10 passi

1. Valutare con attenzione: **fare rete è una cosa seria!**
2. **Analisi dei propri bisogni**, valutazione della propria azienda (in termini economici e di competitività) anche facendosi aiutare da esterni, per capire se iniziare un percorso di Rete.
3. **Individuare i fattori che possono migliorare il fatturato e la competitività**; comprendere se possono essere acquisiti insieme ad altre imprese.
4. **Attivare momenti e contatti per confronti tra aziende** potenzialmente interessate alla costituzione della Rete; se utile, supporto di figure di facilitatori (coaching) di processo.
5. **Gli obiettivi di miglioramento della competitività** (p.to 3), devono essere comuni, se non tutti almeno i presupposti che si ritengono importanti per procedere alla costituzione della Rete; si comincia a discutere negli incontri.
6. **Passo dopo passo verso un programma di rete** che servirà per raggiungere gli obiettivi prefissati; importante in questo step la chiarezza di valutazione delle risorse umane, tecniche (es. mezzi) e finanziarie necessarie.
7. **Predisporre insieme un programma di rete** (con i contenuti stabiliti dalla legge, che sia coerente ed efficace).
8. **Formalizzazione della trattativa** predisponendo una bozza di contratto (importante sapere che la norma lascia alla libera determinazione delle parti ogni decisione sulle diverse questioni che sono importanti per il tipo di Rete che s'intende contrattualizzare (se fondo comune, i conferimenti, i diritti e doveri degli aderenti); nel contratto deve essere chiaro l'obiettivo comune di rete ("programma comune di rete") e l'importante valenza partecipativa
9. L'**approvazione** da parte di ciascun partecipante alla partecipazione alla rete.
10. **Procedere alla firma del contratto di rete** (atto pubblico o scrittura privata autentica o - ancora - l'atto informatico sottoscritto digitalmente)

Da Pietromarchi, Colombo, 2022

Il punto 10¹³, con la redazione del contratto di rete, non è il punto di arrivo, ma l'inizio di un percorso impegnativo in cui le aziende dovranno verificare l'esistenza dei presupposti che hanno portato alla costituzione della loro rete di imprese.

¹³ UNIONCAMERE (2011) *La rete di imprese. Istruzioni per l'uso, ottobre 2011*. Università Telematica Universitas Mercatorum, Roma

È quindi molto importante che ogni imprenditore abbia chiari i propri interessi particolari (punti 1-3), e che abbia individuato la rete più adottata e capace di saper ben rappresentare il frutto della coesistenza tra i propri interessi individuali e l'interesse collettivo (obiettivo di crescita della rete) che le accomuna tutte.

Ciò che invece deve essere assolutamente evitato è che non si decida di fare rete per ragioni legate all'ottenimento di incentivi e agevolazioni pubbliche; laddove ciò è avvenuto, spesso si ha una esperienza fallimentare o deludente di rete.

La rete offre un approccio graduale e scalabile

È possibile disporre di un approccio graduale e scalabile: poter partire da una rete contratto leggera, ad esempio, per poi passare, dopo aver constatato il buon esito di tale iniziativa, ad una rete contratto pesante ed infine, se la rete "funziona", alla rete soggetto, in cui si ha una soggettività giuridica (Pietromarchi, Colombo, 2022).

*** Prima fase (rete contratto leggera)**

Viene creata una rete di imprese di tipo "leggero" che svolge un'attività solo interna, ossia senza coinvolgere nelle attività soggetti diversi dai retisti; no fondo comune e facoltativo l'organo comune. Un modo per perseguire un progetto comune e testarsi reciprocamente, senza compromettere la propria autonomia o investire ingenti capitali.

Basso rischio connesso alla responsabilità patrimoniale illimitata e solidale dei retisti: si svolgono solo attività interne alla rete.

*** Seconda fase (reti contratto pesanti con fondo patrimoniale comune e la contabilizzazione dei conferimenti)**

Da "leggera" diventa "pesante", creando un fondo patrimoniale comune per sostenere maggiori investimenti, dotandosi di una struttura dedicata alla gestione del programma di rete.

Questa gradualità può contemplare anche il miglioramento delle attività di logistica, ovvero di organizzazione della distribuzione dei prodotti oltre che della gestione di alcune attività interne all'impresa (ciclo produttivo, gestione dei materiali in entrata e in uscita dall'azienda, gestione delle attività di stoccaggio).

Inoltre, un primo effetto positivo è indotto dalla natura stessa della rete: la maggior parte dei rapporti clienti/fornitori, infatti, avviene all'interno

della rete, con conseguente miglioramento delle condizioni di pagamento.

* Terza fase (rete soggetto, avente soggettività giuridica)

Quando i retisti, oramai padroni dello strumento, vogliono dar vita ad un autonomo ente giuridico, dotato di soggettività giuridica. La rete soggetto permette agli imprenditori di svolgere attività esterna comune in modo efficiente e stabile, per esempio vendendo i prodotti progettati o realizzati insieme o svolgendo delle azioni commerciali o di marketing coordinate sui mercati esteri.

Possono richiedere la soggettività giuridica iscrivendosi nella sezione ordinaria del Registro delle Imprese del luogo ove ha sede la rete soggetto. In tal caso, l'organo comune non è più mandatario dei partecipanti alla rete bensì della rete stessa.

Alcuni esempi di contratti di rete per il settore canapicolo siciliano

Le aziende canapicole siciliane potrebbero beneficiare enormemente dalla creazione di una rete di imprese, che permette loro di collaborare su diversi fronti pur mantenendo la propria autonomia operativa.

Di seguito una breve panoramica su come la creazione di reti di impresa possano essere vantaggiose per le aziende canapicole siciliane, fornendo anche alcuni esempi pratici.

Obiettivo: condivisione di pratiche sostenibili e responsabilità sociale

Le reti di imprese permettono alle aziende di condividere conoscenze e pratiche sostenibili, promuovendo progetti di responsabilità sociale che migliorano l'immagine aziendale e contribuiscono a una sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Esempio pratico: un gruppo di aziende canapicole in Sicilia potrebbe collaborare per implementare tecniche di coltivazione biologica e sostenibile, riducendo l'impatto ambientale e migliorando la percezione del pubblico verso i loro prodotti.

Obiettivo: condivisione di infrastrutture per la lavorazione della canapa

La costruzione di infrastrutture per la trasformazione della canapa richiede investimenti significativi che, se affrontati individualmente, sarebbero troppo onerosi per molte piccole aziende.

Esempio pratico: *un gruppo di aziende siciliane potrebbe unirsi per finanziare la costruzione di un impianto comune per la lavorazione della canapa, suddividendo i costi e condividendo l'uso di tecnologie innovative. Questo non solo riduce l'investimento iniziale, ma permette anche di migliorare la qualità dei prodotti derivati dalla canapa, come oli e farine.*

Obiettivo: accesso a innovazioni tecnologiche

Le innovazioni tecnologiche possono aumentare l'efficienza e la qualità del prodotto, ma spesso richiedono costi elevati. Collaborare in una rete consente alle imprese di condividere i costi d'investimento.

Esempio pratico: *diverse aziende agricole potrebbero mettere in comune le risorse per acquisire nuove tecnologie di estrazione dell'olio di canapa, migliorando la qualità del prodotto finale. Questo permetterebbe a ciascuna azienda di rimanere competitiva senza dover sostenere autonomamente tali costi..*

Obiettivo: sviluppo di campagne di marketing efficaci

Una rete di imprese consente alle aziende di collaborare per realizzare campagne di marketing più incisive e strategiche, accrescendo la visibilità dei loro prodotti sul mercato.

Esempio pratico: *un gruppo di produttori di canapa siciliana potrebbe sviluppare una campagna promozionale, anche attraverso la partecipazione ad eventi o fiere regionali, per promuovere le loro produzioni bio, con un marchio distintivo della forte identità del prodotto, capace di raggiungere un pubblico più vasto.*

Obiettivo: ottimizzazione dei processi produttivi

Grazie alla condivisione di conoscenze e risorse, le imprese all'interno di una rete possono ottimizzare i loro processi produttivi.

Esempio pratico: *Le aziende della rete potrebbero collaborare per migliorare la logistica della distribuzione dei prodotti a base di canapa, coordinando meglio le fasi di trasporto e riducendo i costi operativi.*

Obiettivo: fare filiera della canapa in Sicilia

Le reti di imprese permettono alle aziende siciliane di creare una rete per integrare la produzione agricola di canapa con le attività di trasformazione. Fare filiera favorisce lo sviluppo economico locale, valorizzando le risorse del territorio.

Esempio pratico: *le aziende della rete potrebbero collaborare per offrire una gamma di prodotti di qualità superiore, come oli e farine, utilizzando le competenze delle aziende 'retiste' di trasformazione per accedere a nuovi mercati. Le aziende agricole ottengono contratti di fornitura stabili, mentre le aziende di trasformazione possono contare su un rifornimento costante di materie prime di alta qualità.*

Obiettivo: creare piattaforma di acquisto e gestione della canapa biologica siciliana

La costituzione di una piattaforma per la gestione e distribuzione di prodotti biologici a base di canapa, destinata ai negozi specializzati e alla ristorazione, può aumentare un'offerta diversificata.

Esempio pratico: un gruppo di aziende siciliane potrebbe collaborare per finanziare una piattaforma che le aiuti a vendere i loro prodotti su un mercato più vasto, evitando di dipendere dalla grande distribuzione. Potrebbero anche creare spazi, cosiddetti "corner", dedicati nei negozi e promuovere i loro prodotti nei ristoranti. Questo permetterebbe di rafforzare il legame con il territorio e valorizzare le produzioni locali.

Altri strumenti per facilitare il co-marketing

Piattaforme digitali di collaborazione

Le piattaforme digitali di collaborazione per il settore della canapa alimentare sono strumenti online che facilitano l'interazione, la cooperazione e la condivisione di risorse tra i diversi attori della filiera alimentare della canapa, come produttori, trasformatori, ricercatori, distributori e consumatori. Queste piattaforme sfruttano la tecnologia digitale per migliorare la comunicazione, ottimizzare i processi produttivi e promuovere l'innovazione nel settore (Hanlon, 2021).

I principali aspetti e vantaggi di queste piattaforme, applicati al settore della canapa alimentare e basati sulle indicazioni di Bala e Verma (2018), sono:

- i. **comunicazione e networking.** Le piattaforme digitali consentono ai diversi attori del settore della canapa alimentare di connettersi facilmente, creando reti di collaborazione tra produttori di materie prime (semi di canapa), trasformatori di alimenti (come aziende che producono oli e farine di canapa), distributori e altre parti interessate. Ciò favorisce lo scambio di idee, competenze e opportunità commerciali;
- ii. **condivisione di conoscenze e best practice.** Attraverso forum, webinar, e-learning e database, queste piattaforme permettono la condivisione di informazioni su nuove tecniche di coltivazione, trasformazione, standard di qualità e normative. Gli utenti possono accedere a ricerche aggiornate, esempi di successo e innovazioni nel settore degli alimenti a base di canapa;
- iii. **coordinamento della filiera.** Le piattaforme possono essere utilizzate per gestire in modo collaborativo tutta la catena di approvvigionamento, dalla produzione alla distribuzione dei prodotti finiti. Ciò include la pianificazione delle coltivazioni, la gestione delle scorte di materie prime, la trasformazione degli alimenti e, non ultimo, la logistica;
- iv. **sviluppo di nuovi prodotti.** Le piattaforme digitali permettono alle aziende di lavorare insieme su progetti di ricerca e sviluppo, condividendo risorse e idee per la creazione di nuovi alimenti a base di canapa. Questo include il lavoro 'partecipato' tra ricercatori e produttori per sviluppare prodotti innovativi;

- v. **mercati digitali e e-commerce.** Tramite e-commerce le aziende possono vendere e acquistare materie prime o prodotti finiti. Questo facilita il commercio e amplia le opportunità di mercato per i produttori di alimenti a base di canapa;
- vi. **tracciabilità e trasparenza.** Queste piattaforme possono integrare sistemi di tracciabilità digitale per monitorare l'origine e la qualità delle materie prime (come i semi di canapa) e garantire la trasparenza lungo tutta la catena di produzione. Questo aspetto è particolarmente importante per soddisfare i requisiti normativi e le esigenze dei consumatori che cercano prodotti alimentari sostenibili e sicuri;
- vii. **formazione e aggiornamento professionale.** Molte piattaforme offrono corsi online e risorse per formare gli operatori del settore sugli ultimi sviluppi in materia di coltivazione della canapa, sicurezza alimentare, sostenibilità e normative. Questo aiuta le aziende a rimanere aggiornate e a migliorare continuamente i propri processi;

Programmi di formazione congiunti

Le imprese possono organizzare programmi di formazione congiunti per aggiornare le competenze del personale su nuove tecnologie e pratiche di produzione. La formazione condivisa promuove una cultura dell'innovazione e facilita l'adozione di nuove idee all'interno delle aziende partecipanti (Sheth, 2017).

I programmi di formazione congiunti per il settore canapicolo sono iniziative educative e di aggiornamento professionale realizzate in collaborazione tra diversi attori del settore, come aziende agricole, istituti di ricerca, università e associazioni di categoria. Questi programmi hanno l'obiettivo di migliorare le competenze e le conoscenze degli operatori della filiera della canapa, promuovendo l'innovazione e la crescita del settore. Per una buona riuscita, è spesso necessaria una figura (o un team) dedicata alla gestione del progetto, che si occupi di pianificare la formazione, coordinare i partecipanti e comunicare in modo efficace.

Ecco alcuni elementi chiave dei programmi di formazione congiunti:

- i. **collaborazione tra più soggetti.** I programmi sono spesso sviluppati congiuntamente da enti pubblici, privati e accademici. Ad esempio, aziende produttrici di canapa, esperti agronomici,

istituzioni governative e università possono lavorare insieme per creare corsi di formazione specifici;

- ii. **approccio multidisciplinare.** Questi programmi possono trattare una vasta gamma di argomenti legati al settore canapicolo, come le tecniche di coltivazione sostenibile, innovazioni nella trasformazione della canapa, standard normativi, pratiche commerciali e opportunità di mercato;
- iii. **formazione pratica e teorica.** Oltre alle lezioni teoriche, i partecipanti possono acquisire competenze pratiche attraverso workshop, laboratori sul campo, visite a impianti produttivi o serre, dove si applicano le ultime innovazioni tecnologiche o le migliori pratiche agricole;
- iv. **aggiornamento sulle normative.** Il settore della canapa è regolato da norme specifiche che variano da paese a paese. I programmi congiunti offrono formazione su aspetti legali e normativi, incluse le leggi sulla coltivazione della canapa industriale e sulle applicazioni nei settori medico e industriale;
- v. **accesso a reti di contatti e risorse.** Partecipare a programmi congiunti può consentire ai produttori di canapa, trasformatori e ricercatori di creare reti di collaborazione e condividere risorse e competenze, rafforzando la cooperazione nel loro settore;
- vi. **promozione della sostenibilità e dell'innovazione.** I programmi spesso pongono l'accento su pratiche sostenibili, con l'obiettivo di rendere, nel caso specifico della canapa, la coltivazione sempre più efficiente, sostenibile e redditizia. Vengono promosse anche innovazioni tecnologiche, come l'uso di droni per il monitoraggio delle coltivazioni o nuove tecniche di lavorazione.

Consorzi di innovazione

Le imprese possono formare consorzi, spesso con il supporto di enti di ricerca e istituzioni, per collaborare su progetti di innovazione a lungo termine. Questi consorzi possono beneficiare di finanziamenti pubblici e condividere le competenze accademiche e industriali (Salmaso, 2017).

I consorzi di innovazione per il settore della canapa, in particolare per gli alimenti a base di canapa, potrebbero essere associazioni cooperative tra diverse imprese, istituti di ricerca, università e altri attori

interessati a promuovere lo sviluppo e l'innovazione nella produzione e commercializzazione di prodotti alimentari derivati dalla canapa.

Nel settore degli alimenti a base di canapa, un consorzio di innovazione potrebbe occuparsi di diversi aspetti:

- i. **ricerca e sviluppo di nuovi prodotti.** Sviluppare nuovi alimenti a base di canapa, come farine, oli, bevande, snack o integratori, cercando di sfruttare al meglio le proprietà nutritive dei semi di canapa e delle loro proteine, fibre e acidi grassi essenziali;
- ii. **miglioramento dei processi produttivi.** Promuovere l'adozione di tecnologie innovative, ad esempio, per la trasformazione degli alimenti a base di canapa, come l'estrazione dell'olio dai semi o la produzione di farine ad alto valore nutritivo;
- iii. **sostenibilità e coltivazione.** Promuovere pratiche agricole ecologiche, ottimizzando le tecniche di coltivazione per ridurre l'impatto ambientale e aumentare la redditività delle colture di canapa destinate agli alimenti;
- iv. **educazione e sensibilizzazione.** Un altro aspetto può essere la promozione della conoscenza sui benefici degli alimenti a base di canapa. Organizzare quindi campagne di sensibilizzazione, eventi educativi e attività di marketing per informare e sensibilizzare i consumatori;
- v. **accesso ai finanziamenti e al mercato.** Supportare le aziende coinvolte a ottenere finanziamenti per la ricerca e l'innovazione, oltre a facilitare l'accesso a nuovi mercati internazionali attraverso strategie di collaborazione e promozione;
- vi. **collaborazione scientifica e tecnologica.** Fungere da piattaforma per la collaborazione tra esperti di vari campi, come nutrizionisti, biotecnologi e agronomi, che lavorano insieme per ottimizzare risultati e sviluppare nuove tecnologie per la loro produzione.

Cluster e poli di innovazione

Partecipare a cluster o poli di innovazione¹⁴ dedicati al settore della canapa può aiutare le aziende ad accedere a nuove idee,

¹⁴ "I Poli di Innovazione sono raggruppamenti di PMI, grandi imprese, start up innovative, organismi di ricerca, attivi in specifici ambiti tecnologici o applicativi, che rispondono al modello diffuso su scala nazionale e internazionale dei "Cluster innovativi" o "Innovation Hub". Tratto da: <https://www.unito.it/ricerca-e-innovazione/innovazione-e-progetti-di-ateneo/cluster-tecnologici-e-poli-di-innovazione>

tecnologie e opportunità di collaborazione. Questi gruppi offrono opportunità di networking, collaborazione con altre imprese, e accesso a risorse condivise (La Foresta, 2021).

Questi poli mirano a creare collaborazioni per sfruttare al meglio le risorse disponibili e accelerare la diffusione di nuove tecnologie o pratiche nel settore.

Per la canapa, un cluster di innovazione potrebbe aggregare aziende agricole, produttori di materiali a base di canapa (tessuti, bioedilizia, cosmetici, alimenti, ecc.), start-up, insieme a istituti di ricerca che lavorano su varietà migliorate di canapa o processi produttivi sostenibili.

I principali vantaggi di un cluster di innovazione per la canapa, sulla base delle indicazioni offerta da La Foresta (2021), possono essere:

- vii.**condivisione di conoscenze e competenze.** Le aziende e le istituzioni possono collaborare per sviluppare nuove tecniche di coltivazione, migliorare la qualità dei prodotti o scoprire nuovi usi per la canapa;
- viii.**accesso a risorse comuni.** I partecipanti possono condividere laboratori, attrezzature e infrastrutture, riducendo i costi individuali;
- ix.**opportunità di finanziamento.** I poli di innovazione spesso attirano investimenti pubblici e privati, così come finanziamenti per la ricerca e lo sviluppo;
- x.**promozione di standard e normative.** Lavorando insieme, i partecipanti possono influenzare la regolamentazione del settore e promuovere standard di qualità uniformi;
- xi.**espansione del mercato.** Attraverso la collaborazione, le imprese possono sviluppare strategie comuni per l'espansione in nuovi mercati o migliorare la loro competitività.

Accordi informali per il co-marketing

Alleanze Informali

Accanto a queste forme strutturate, le alleanze informali svolgono un ruolo altrettanto importante nel facilitare la diffusione organica dei prodotti, specialmente in contesti dove la flessibilità e il contatto diretto con il cliente sono cruciali (Giordani, 2022).

Questi accordi, meno rigidi rispetto alle forme di collaborazione più strutturate, sfruttano dinamiche come il passaparola, i legami personali e il crescente interesse per tematiche legate alla sostenibilità e all'alimentazione sana (Collesei, Checchinato, 2007).

Esempio pratico

Un esempio di collaborazione informale è quello tra piccoli produttori locali e ristoratori: i ristoratori utilizzano prodotti a chilometro zero, arricchendo i loro menù e diventando promotori dei prodotti del territorio. Allo stesso modo, le collaborazioni tra aziende agricole e mercati contadini creano una rete informale di distribuzione, facilmente accessibile, rendendo i prodotti a base di canapa maggiormente disponibili ai consumatori, senza bisogno di strutture formali.

Un altro esempio è la collaborazione tra piccoli produttori siciliani che, senza formare un consorzio ufficiale, si uniscono sotto un marchio comune per promuovere la qualità dei prodotti locali, inclusi quelli a base di canapa.

Sono strategie che valorizzano le produzioni locali, evitando le complicazioni burocratiche di forme di cooperazione più rigide.

Gruppi di Interesse

Anche attraverso gruppi di interesse si possono avere delle collaborazioni informali. Questi gruppi, formati da una rete di attori che condividono obiettivi e interessi comuni, possono includere produttori, distributori, chef locali, ristoratori, e altri professionisti del settore alimentare che, ad esempio, sperimentano l'utilizzo di canapa nei loro piatti o nei loro prodotti.

I gruppi di interesse possono organizzare incontri regolari, workshop, degustazioni e altri eventi informali dove i membri hanno l'opportunità di confrontarsi, sperimentare e sviluppare nuove idee di marketing (Collesei, Checchinato, 2007).

Questi incontri possono offrire anche una piattaforma per discutere delle sfide comuni e delle opportunità di mercato, facilitando la collaborazione tra aziende che altrimenti potrebbero considerarsi 'concorrenti'. La condivisione di risorse, come canali di distribuzione o fornitori, può inoltre ridurre i costi e aumentare l'efficienza operativa, rafforzando la posizione competitiva di tutti i membri del gruppo.

All'interno di questi gruppi, la conoscenza e l'esperienza vengono condivise liberamente, creando un ambiente di apprendimento e sperimentazione continua.

Esempio pratico

Per esempio, un gruppo di chef potrebbe collaborare con agricoltori per testare nuove ricette a base di canapa, organizzando eventi culinari o degustazioni, il che incrementa la visibilità del prodotto senza necessità di investimenti onerosi.

Queste alleanze permettono quindi di sfruttare le risorse locali, sensibilizzare il pubblico sui temi della sostenibilità e dell'alimentazione sana, promuovendo la canapa come ingrediente sano, versatile e nutriente.

Altre forme di collaborazioni

Le collaborazioni informali, pur essendo meno strutturate rispetto a reti d'impresa, possono avere un impatto significativo sulla diffusione della conoscenza e sulla crescita della domanda di prodotti innovativi, contribuendo al successo complessivo del settore (Collesei, Checchinato, 2007).

Possono, ad esempio, sfruttare il passaparola per promuovere i prodotti. Chef e ristoratori che partecipano a questi gruppi possono introdurre i prodotti a base di canapa nei loro menù, raccontandone la storia e i benefici direttamente ai loro clienti. Questa forma di marketing relazionale è particolarmente efficace, poiché i consumatori tendono a fidarsi dei consigli e raccomandazioni di chef e ristoratori, percepiti come esperti e appassionati del loro mestiere.

Queste forme di collaborazione tra aziende possono essere distinte tra partnership di marchio (co-branding), cooperazione in campagne promozionali, condivisione di eventi e sponsorizzazioni e campagne di contenuti (Sheth, 2017).

Di seguito, anche con alcuni esempi concreti di queste strategie che potranno essere potenzialmente replicabili e adattabili alle aziende coinvolte nel progetto.

Partnership di marchio o co-branding

La partnership di marchio rappresenta una strategia di marketing in cui due marchi uniscono le forze per sviluppare un prodotto unico che porta il nome e l'identità di entrambi.

Questo tipo di collaborazione va oltre la semplice alleanza commerciale: si tratta di una vera e propria 'fusione' di valori, competenze e reputazioni per creare una nuova offerta di mercato innovativa e distintiva.

Quando due marchi decidono di intraprendere una strategia di co-branding (ad esempio, un produttore di alimenti a base di canapa che collabora con un marchio rinomato di prodotti biologici), il risultato è un prodotto che si distingue per incarnare le caratteristiche migliori di entrambe le aziende, e beneficiare del loro potenziale di mercato combinato (Collesei, Checchinato, 2007).

Il co-branding consente di ampliare il pubblico di riferimento, attirando sia i clienti 'affezionati' di ciascun marchio, sia nuovi segmenti di mercato che potrebbero essere interessati alla combinazione unica delle offerte. Un altro aspetto importante del co-branding è la possibilità di condividere risorse e *know-how*, ovvero ottenere una maggiore efficienza produttiva e disporre di campagne di marketing più efficaci.

In figura 2 vi sono esempi di campagne di partnership di marchio: tra Rummo e Fendi, in alto a destra, con un formato di pasta che riprende la doppia F del marchio di moda; in alto a sinistra, Baci Perugina con due 'limited edition' in collaborazione con Dolce e Gabbana ed infine, tra Barilla e GCDS¹⁵.

¹⁵ GCDS nasce da un'idea di due fratelli napoletani (Giuliano e Giordano Calza) che hanno fondato una casa di moda a Milano. GCDS significa "God Cannot Destroy Streetwear", ovvero "Dio non può distruggere lo streetwear". Un acronimo che fa



Figura 2 Esempi di co-branding (da <https://www.laycon.it>)

Il co-branding permette di sperimentare l'interesse dei consumatori verso prodotti innovativi che, senza la collaborazione tra i due marchi, avrebbero potuto avere delle difficoltà ad affermarsi. In questo modo, secondo Collesei, Checchinato (2007) diventa anche uno strumento efficace per le aziende che vogliono rafforzare la loro presenza sul mercato e differenziare la propria offerta in un contesto sempre più competitivo.

Collaborazione in campagne promozionali

La collaborazione in campagne promozionali, nota anche come promozioni incrociate, rappresenta una strategia efficace, in cui due o più aziende coordinano le loro iniziative di marketing per promuovere contemporaneamente i propri prodotti, creando sinergie che amplificano l'impatto delle campagne stesse. Questa forma di collaborazione non solo consente alle aziende di ampliare la platea dei consumatori, ma anche di offrire loro un'esperienza di acquisto più ricca di proposte.

Esempio pratico

Un esempio può essere la collaborazione tra un'azienda produttrice di olio di canapa e una rinomata azienda vinicola siciliana. Queste due realtà potrebbero unirsi per creare pacchetti regalo esclusivi che includano sia l'olio di canapa sia una selezione di vini locali.

riferimento all'essenza di un marchio fuori dagli schemi, che propone capi di abbigliamento, calzature e accessori dedicati agli amanti dello stile urban.

Una tale iniziativa non si limita a vendere prodotti; promuove anche la cultura del consumo consapevole e sostenibile, valorizzando la qualità delle materie prime e il legame con il territorio, molto importante per le aziende che producono alimenti a base di canapa biologica in Sicilia.

Un altro aspetto importante delle promozioni incrociate è la possibilità di raccontare una storia comune, che leghi i valori dei due marchi coinvolti. Ad esempio, una campagna promozionale potrebbe puntare sulla sostenibilità ambientale, con messaggi che sottolineano come entrambi i prodotti siano realizzati con metodi rispettosi della biodiversità, ad esempio.

Permette di puntare su una narrazione che rafforza il legame emotivo con i consumatori e crea anche un'immagine del marchio più forte e attraente. Inoltre, le promozioni incrociate permettono di sfruttare i rispettivi canali di distribuzione, a cui difficilmente potrebbe accedere una singola azienda da sola. Può essere ulteriormente supportata attraverso attività congiunte sui *social media*, dove i diversi marchi possono condividere contenuti, organizzare concorsi, e interagire con i loro *follower*, aumentando così la visibilità dei prodotti (Sheth, 2017).

Eventi e sponsorizzazioni condivise

Gli eventi e le sponsorizzazioni condivise rappresentano un potente strumento di marketing collaborativo, in cui più marchi uniscono le forze per organizzare e partecipare a iniziative che offrono visibilità reciproca e creano un'esperienza coinvolgente per i consumatori (Cherubini, 1999).

Esempio pratico

Nel contesto di eventi condivisi di interesse per le aziende del go del progetto Fi.Si.Ca., un esempio pratico può essere quello di un produttore di alimenti a base di canapa che potrebbe collaborare con altri marchi locali per organizzare fiere alimentari, festival tematici o degustazioni che celebrano la sostenibilità e l'eccellenza gastronomica.

Questi eventi possono essere organizzati per includere dimostrazioni dal vivo, laboratori culinari e di analisi sensoriale, dove i consumatori possono apprendere i benefici dei prodotti a base di canapa, relazionarsi con gli esperti e gustare direttamente le novità proposte.

Inoltre, la collaborazione in eventi e sponsorizzazioni può essere estesa a iniziative digitali e online¹⁶.

Oltre agli eventi fisici, i marchi possono organizzare webinar, sessioni di degustazione virtuali o campagne di sensibilizzazione sui social media, sfruttando piattaforme digitali per raggiungere un pubblico ancora più vasto (Sheth, 2017).

Questi eventi online possono includere *influencer* o esperti del settore, che amplificano il messaggio e creano un legame più forte tra i prodotti e i consumatori.



Figura 3 Sponsorizzazioni e Adv sui Social
(da <https://www.as.camcom.it>)

L'influencer marketing è una forma di marketing online che si basa sulla collaborazione tra un marchio e un personaggio capace di influenzare la percezione, e dunque il comportamento della sua *community* attraverso la pubblicazione di contenuti sui suoi profili, al fine di far conoscere un particolare prodotto o servizio al pubblico (Joshi et al, 2023).

Adottare strategie di *influencer marketing* per le aziende significa reclutare persone note sui canali di social media più conosciuti, per poter sponsorizzare un prodotto o un servizio che intendono vendere.

È la naturale evoluzione della pubblicità tradizionale: anni fa le aziende utilizzavano un vip (un attore, uno sportivo, un cantante famoso) come testimonial per pubblicizzare un prodotto o un servizio sui media tradizionali (tv, radio, riviste, etc), oggi lo fanno sui social media tramite *blogger*, *youtuber* e *influencer* che hanno preso il posto dei classici testimonial.

Le sponsorizzazioni condivise ampliano ulteriormente le opportunità di visibilità, permettendo ai marchi di associare il proprio nome a eventi di rilevanza regionale o nazionale (Cherubini, 1999).

¹⁶https://www.as.camcom.it/sites/default/files/contenuto_redazione/pagina_base/allegati/sponsorizzazioni_e_adv_sui_social_2_sola_lettura.pdf

Esempio pratico

Ad esempio, la sponsorizzazione congiunta di una maratona o un evento di yoga può veicolare i valori legati alla salute e alla natura dei prodotti a base di canapa quali alleati di uno stile di vita sano, con stand dedicati durante l'evento per offrire assaggi e informazioni dettagliate sui benefici del prodotto.

Questo tipo di collaborazione, se ben pianificata e eseguita, può portare a una maggiore fidelizzazione e a una crescita significativa del mercato (Cherubini, 1999).

Campagne di contenuti

Le campagne di co-creazione di contenuti rappresentano una strategia avanzata di marketing in cui due o più aziende collaborano per sviluppare contenuti che siano promozionali ma anche educativi. Questo approccio va oltre la semplice promozione di prodotti, puntando a costruire storie che valorizzano le caratteristiche uniche dei prodotti ed enfatizzano l'impegno delle aziende verso la sostenibilità, ad esempio, e/o il supporto alle comunità locali (Joshi et al., 2023).

Esempio pratico

Un valido esempio di questa strategia potrebbe essere la creazione congiunta di ricette che combinano prodotti a base di canapa con ingredienti tipici della tradizione siciliana. Proporre un buon pesto con sedano, semi di canapa decorticati, pinoli, aglio, buccia e succo di limone, olio di semi di canapa e olio EVO; oppure taralli con farina di farro e di canapa, olio d'oliva e vino bianco secco; o ancora una buona pasta con farina di semola e farina di canapa. Le aziende coinvolte possono sviluppare esse stesse una serie di video tutorial e post sui social media e/o collaborare con esperti per creare contenuti esclusivi, come e-book di ricette, guide nutrizionali, o podcast che esplorano le proprietà benefiche della canapa e altri prodotti tipici siciliani.

In sintesi, le campagne di co-creazione di contenuti offrono un'opportunità unica per le aziende di collaborare in modo innovativo, creando materiali che non solo promuovono i prodotti, ma che educano e sensibilizzano i consumatori (Giupponi et al., 2020).

Raccomandazioni strategiche per le aziende canapicole siciliane



Le seguenti raccomandazioni sono mirate a guidare le aziende siciliane del settore canapicolo nella creazione di strategie di co-marketing, sia formali che informali, per ottimizzare la competitività nel mercato della canapa biologica.

L'obiettivo è promuovere una crescita sostenibile e condivisa, sfruttando le potenzialità del co-marketing e della cooperazione tra imprese.

Creazione di una massa critica e un marchio collettivo

Per affrontare un mercato difficile e competitivo, le aziende devono unire le forze per creare una massa critica capace di dar loro maggiore visibilità e avere più potere contrattuale. Si raccomanda di:

- costituire un marchio territoriale che rappresenti l'eccellenza dei prodotti alimentari a base di canapa siciliana, enfatizzando le caratteristiche legate alla sostenibilità, alla qualità biologica e alle tradizioni locali;
- organizzare campagne di co-branding con altre eccellenze siciliane, come il vino o l'olio d'oliva, per rafforzare la percezione del valore dei prodotti e far leva sull'attrattiva dei marchi regionali.
- promuovere eventi comuni che enfatizzino il valore della canapa, anche come prodotto simbolo della biodiversità siciliana, coinvolgendo ristoratori, chef e influencer locali per rafforzare l'identità del marchio collettivo.

La massa critica risultante non solo aumenta la visibilità dei prodotti sul mercato, ma permette anche di accedere a canali di distribuzione che sarebbero altrimenti inaccessibili per le singole aziende. Un marchio collettivo che esprima una forte identità basata sulla 'sicilianità' e sulla 'qualità biologica' sarà il fulcro del messaggio promozionale.

Questi valori distintivi permetteranno di differenziare i prodotti sul mercato, attirando consumatori attenti alla provenienza e alla qualità dei prodotti alimentari.

La creazione di un marchio comune o di etichette condivise sarà cruciale per veicolare efficacemente questo messaggio.

Sviluppo di un sistema logistico e promozionale condiviso

Per migliorare la competitività, è essenziale ottimizzare le risorse attraverso la condivisione di infrastrutture logistiche e promozionali. In questo contesto, si propone di:

- creare piattaforme digitali comuni per la vendita online e la gestione degli ordini, che permettano ai produttori di accedere a un mercato più ampio, riducendo i costi di distribuzione;
- sviluppare un sistema logistico condiviso, favorendo l'utilizzo di mezzi di trasporto comuni per la distribuzione locale e nazionale, abbattendo i costi operativi e aumentando l'efficienza;
- coordinare campagne promozionali congiunte, partecipando collettivamente a fiere ed eventi di settore, riducendo i costi e aumentando l'impatto promozionale attraverso un approccio sinergico;
- sviluppare campagne di marketing che mettano in risalto i benefici nutrizionali della canapa alimentare, la qualità biologica e l'origine siciliana.

In questo contesto, la creazione di un piano di comunicazione condiviso, che includa la realizzazione di etichette informative e innovative, sarà essenziale per consolidare l'immagine collettiva del prodotto.

Coordinamento e amalgama del tessuto produttivo

Il successo delle collaborazioni tra imprese dipende da un solido coordinamento interno. Questo richiede un'attenzione particolare alla creazione di una governance condivisa che permetta una gestione organica delle attività produttive e di trasformazione. Risulta importante, perciò, stabilire processi decisionali chiari e meccanismi di coordinamento che facilitino la collaborazione tra i diversi attori della filiera.

Il coordinamento sarà fondamentale anche per evitare comportamenti competitivi dannosi che potrebbero minare la stabilità del mercato.

In particolare, le aziende dovranno essere consapevoli dei rischi legati a un'eccessiva competizione interna, come l'aumento incontrollato dei prezzi o la diminuzione della qualità, che potrebbero compromettere la sostenibilità socioeconomica dell'intera filiera.

Le seguenti raccomandazioni si propongono di:

- costituire contratti di rete o ATI per gestire progetti comuni, offrendo un quadro legale e operativo strutturato che garantisca un alto livello di cooperazione e trasparenza tra i partner;
- creare tavoli di lavoro regolari tra produttori, distributori e altri attori della filiera per armonizzare gli obiettivi, condividere competenze e risolvere eventuali conflitti;
- introdurre figure di coordinamento dedicate alla gestione delle attività comuni, in modo da garantire la continuità operativa e una comunicazione efficace tra le parti.

Valutazione dei mercati e degli attori coinvolti

Per sviluppare una strategia efficace, è fondamentale conoscere in dettaglio il mercato e gli attori coinvolti nella filiera della canapa alimentare. Anche analizzare le esigenze dei consumatori e identificare i mercati più promettenti, dove la domanda di prodotti a base di canapa alimentare è in crescita.

Parallelamente, sarà necessario valutare le capacità produttive delle aziende coinvolte, garantendo che siano in grado di soddisfare la domanda senza compromettere la qualità.

Questa valutazione dovrà considerare anche la capacità delle imprese di adattarsi a eventuali cambiamenti del mercato e di mantenere standard produttivi elevati.

In sintesi, sarà importante:

- effettuare studi di mercato periodici per identificare nuove opportunità di crescita, tendenze emergenti e potenziali partner commerciali o distributori;

- mappare la catena del valore per identificare i punti critici e le aree in cui la collaborazione tra aziende potrebbe portare a un vantaggio competitivo, ad esempio nell'approvvigionamento di materie prime o nella distribuzione;
- coinvolgere esperti di marketing locale e internazionale per esplorare nuovi mercati di esportazione, garantendo al contempo la coerenza del marchio territoriale.

Validazione e co-definizione del piano di comunicazione

Una comunicazione efficace è cruciale per massimizzare l'impatto delle strategie di co-marketing.

Alcune raccomandazioni pratiche riguardano l'importanza di:

- co-definire un piano di comunicazione condiviso tra i partner, stabilendo obiettivi comuni e messaggi chiave che riflettano i valori del marchio collettivo, in particolare l'attenzione alla sostenibilità e alla qualità biologica;
- validare il piano di comunicazione attraverso focus group o ricerche di mercato, per testare l'efficacia del messaggio tra diversi segmenti di consumatori;
- utilizzare canali digitali e social media in modo coordinato per aumentare la visibilità del prodotto e coinvolgere il pubblico attraverso storytelling che racconti la storia e l'eccellenza della canapa siciliana.

Parallelamente, la discussione e l'approvazione di un piano di comunicazione comune saranno fondamentali per promuovere in modo strategico i prodotti e valorizzare l'eccellenza della filiera, garantendo un impatto visibile e coordinato sul mercato.

Parte di questo processo sarà la creazione di un marchio per cui il piano dovrà prevedere la realizzazione di etichette che comunichino chiaramente le caratteristiche e il valore nutrizionale dei prodotti a base di canapa.

La comunicazione dovrà essere trasparente e orientata a educare il consumatore sui benefici della canapa alimentare, contribuendo a costruire fiducia e fedeltà al marchio.

Una prima riflessione

Queste raccomandazioni mirano a fornire una visione strategica per lo sviluppo di collaborazioni strutturate e informali tra i produttori siciliani di canapa, specialmente quelli di piccola dimensione, che possono trovare difficoltà a raggiungere una crescita sostenibile e mercati più ampi e competitivi.

Le varie forme di cooperazione – dai contratti di rete alle alleanze informali – rappresentano strumenti essenziali per le aziende per poter affrontare la complessità di un mercato sempre più competitivo.

Sfruttando tali sinergie, le imprese locali possono migliorare la loro competitività, valorizzare le specificità territoriali e contribuire a una crescita sostenibile del settore.

Rappresentano, quindi, un approccio strategico altamente efficace per posizionare con successo i prodotti alimentari a base di canapa. Per questo, in primo luogo, è consigliabile sviluppare un piano di co-marketing integrato che metta in risalto le sinergie tra i vari prodotti alimentari a base di canapa, valorizzando le specificità locali e creando un'identità di marca unitaria e riconoscibile.

Questa strategia integrata consente di sfruttare le sinergie tra le diverse forme di collaborazione, massimizzando l'impatto sul mercato e garantendo una crescita sostenibile e duratura per le aziende coinvolte.

La condivisione delle risorse, la creazione di una forte identità collettiva e lo sviluppo di un sistema logistico e promozionale integrato all'interno di una rete locale, rappresentano i pilastri fondamentali per il successo di queste iniziative.

Inoltre, può giocare un ruolo determinante per il buon successo della strategia, il sostegno della pubblica amministrazione, in particolare a livello regionale. Non si tratta soltanto di garantire un aiuto economico, ma anche di offrire un appoggio concreto sul fronte della promozione, al fine di agevolare la diffusione e l'affermazione dei prodotti alimentari siciliani a base di canapa.

Tuttavia, è altrettanto imprescindibile che vi sia un solido coordinamento tra i vari attori della filiera, insieme a un'accurata analisi dei mercati di riferimento e delle capacità produttive delle imprese, per assicurare una crescita sostenibile e duratura dell'intero comparto.

Tale processo dovrebbe attivarsi a valle di un confronto tra operatori del settore canapicolo siciliano, per individuare le strategie più idonee per rispondere alle esigenze e alle condizioni operative che caratterizzano la loro produzione e la collocazione sul mercato.

In questo contesto, risulta essenziale per i produttori siciliani di canapa biologica, puntare su strategie collaborative di co-marketing e potenziare il coordinamento interno alla filiera produttiva. Strategie che, se attuate in modo coerente, possono potenziare significativamente la competitività delle aziende siciliane nel mercato della canapa biologica.

Bibliografia

Alberto M., Ravera F. & Tota A. (2021). Customer Success: perchè saranno i clienti a guidare il futuro della tua impresa. Milano. Ayros.

Antier C., Morel K., Colombo L., Dara Guccione G. and Baret P., 2019. Exploring the potential of value chains for Sicilian hemp-based food products; UCLouvain and FIRAB, DiverIMPACTS

ARSIAL, FIRAB, 2023. One cooperation model on marketing. Azione B1, nell'ambito del progetto LIFE "GRACE". Disponibile su: https://lifegrace.eu/images/PDF/B1_Modello_comarketing.pdf

Bala M. & Verma D., 2018. A critical review of digital marketing. International Journal of Management, IT & Engineering, 8(10), 321-339.

Cherubini S , Iasevoli G, 2000. Co-marketing. Tipologie, potenzialità, applicazioni. Convegno "Le tendenze del marketing in Europa" Università Ca' Foscari Venezia, 24 Novembre 2000

Cherubini S., 1999. "Tendenze e dimensioni del co-marketing sportivo", in Cherubini S., Canigiani M. (a cura di), Il co-marketing sportivo. Strategie di cooperazione nel mercato sportivo, F. Angeli.

Collesei U., Checchinato F., 2007. Le alleanze di marketing nelle imprese italiane, in "Micro & Macro Marketing, Rivista quadrimestrale" 2/2007, pp. 201-220, doi: 10.1431/25079

Colombo L., Dara Guccione G., Canali S., Iocola I., Antier C. and Morel K. (2020) An action-research exploration of value chain development from field to consumer based on organic hempseed oil in Sicily. OCL 2020, 27, 56; <https://doi.org/10.1051/ocl/2020049>. Nell'ambito del progetto Horizon 2020 "DiverIMPACTS". FIRAB

Fontanari, E., 2018. Cooperazione agricola e aree marginali: una riflessione sull'esperienza della Provincia di Trento, Euricse Working. Papers, 102 | 18.

Giordani G. (a cura di), 2022. Prospettive di co-marketing per le filiere alimentari a base di canapa in Sicilia. Nell'ambito del progetto Horizon 2020 "DiverIMPACTS". FIRAB

Giupponi L., Leoni V., Carrer M., Cecilian G., Sala S., Panseri S., Pavlovic R., & Giorgi A., 2020 Overview on Italian hemp production chain,

related productive and commercial activities and legislative framework, Italian Journal of Agronomy. May 2020

Goi C. L., 2009. A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? International journal of marketing studies Vol. 1, N.1, May 2009 su: pdfs.semanticscholar.org

Hanlon A. (2021). Digital marketing: strategic planning & integration. Su 'torrossa.com'.

Joshi, Y., Lim, W.M., Jagani, K., 2023. Social media influencer marketing: foundations, trends, and ways forward. Electron Commer Res (2023). <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09719-z>

Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., & Costabile M. (2017). Marketing Management. Italia. Pearson Italia

La Foresta D., 2021. I poli di innovazione territoriale quale leva di sviluppo. Evidenze dal Mezzogiorno d'Italia. AGEI - Geotema, Supplemento 2021 - ISSN 1126-7798.

Lucci F., 2023. La Canapa: valutazione delle diverse tecniche di coltivazione e trasformazione. Tesi di Laurea in Scienze e Tecnologie Agrarie, Dip. Scienze Agrarie Alimentari e Ambientali, Università Politecnica delle Marche. Relatore: Prof. Rodolfo Santilocchi AA 22/23

McCarthy, E. J. (2009). Basic marketing: A marketing strategy planning approach. McGraw-Hill Irwin.

Palazzolo A., 2018 - Le Associazioni Temporanee di Imprese, Voce dell'Enciclopedia Giuridica Treccani, diretta da M. Libertini, Treccani on line.

Pan L. Y. & Chen K. H., 2019. A Study on the Effect of Storytelling Marketing on Brand Image, Perceived Quality, and Purchase Intention in Ecotourism. Ekoloji Dergisi, (107).

Pietromarchi A., Colombo L., 2022. Studio dello strumento Reti d'impresa. Progetto "CONSEMI – CONSolidamento di filiere cerealicole innovative basate su SEMI adattati ai sistemi agroecologici". PSR Veneto 2014-2020. Consultabile su: <https://www.firab.it/studio-dello-strumento-reti-dimpresa-consemi/>

Pietromarchi A., Colombo L., 2024. Rete-Contratto. Progetto SAIMarche - Soluzioni innovative per l'allevamento e per una filiera agro-zootecnica più resiliente e più redditizia nelle Aree Interne

Marchigiane. PSR MARCHE 2014-2020 sottomisura 16.1 Prog. n. 41367. Disponibile su: <https://www.firab.it/saimarche/>

Pulizzi J., 2015 - How Entrepreneurs Use Content to Build Massive Audiences and Create Radically Successful Businesses, McGraw Hill Professional, 2015

RetImpresa, 2018. Guida alle Reti D'Impresa, manuale operativo sul contratto di rete per imprenditori, professionisti ed esperti, febbraio 2018.

Rossi C., 2014. Marketing collaborativo e online value co-creation. L'impresa e la sfida del consumatore produttivo. Collana: Economia e Management, FrancoAngeli Editore

Salmaso A., 2017. Collaborazioni e integrazioni tra imprese: benefici e difficoltà. Tesi di Laurea magistrale in Amministrazione, finanza e controllo. Università Ca' Foscari Venezia. AA 2016 / 2017. Relatore Prof. Marco Vedovato

Sheth J., 2017. Revitalizing relationship marketing. Journal of Services Marketing, 31(1), 6-10.

UNIONCAMERE, 2011. La rete di imprese. Istruzioni per l'uso, ottobre 2011. Università Telematica Universitas Mercatorum, Roma

Yano H. e Fu W., 2023. Hemp: A Sustainable Plant with High Industrial Value in Food Processing. Liceaga, Academic Editor. Foods. 2023 Feb; 12(3): 651. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9913960>

Yusuf M. & Matiin N., 2022. Analysis of the Effect of the Marketing Mix on Purchasing Decisions. International Journal of Economics and Management Research, 1(3), 177-182.