

Interreg

Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

ITALIA SVIZZERA - ITALIE SUISSE - ITALIEN SCHWEIZ



UNIONE EUROPEA



TYPICALP

Mappatura e rafforzamento delle reti agroalimentari in Valle d'Aosta

INTERREG V-A ITALIA SVIZZERA - ASSE 1 "COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE"

PROGETTO N. 493717 - CUP D75F18001060007

Termine del progetto: 31 dicembre 2022

WP5: NUOVE PROSPETTIVE DI BUSINESS TRANSFRONTALIERO

Prodotto 5.6

A cura di *Fabio Arfaioli*



Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

Sommario

1	Mappatura Delle reti d'impresa del settore agroalimentare in Valle d'Aosta	4
1.1	Rete: Saint-Barthelemy - Vivere Guardando Lontano.....	10
1.2	Rete: Valle d'Aosta Emotions	11
1.3	Rete: RETE IMPRESE SISTEMA VALLE D'AOSTA (R.I.S.V.A.)	12
1.4	Rete: Filiera Agricola Valdostana.....	13
1.5	Rete: Produttori della Valle del Lys	14
1.6	Rete: Gran Balconata del Cervino	16
1.7	Rete: G.M.O.	17
1.8	Rete: Green Valleé d'Aoste	18
1.9	Rete: Tascapan	19
1.10	Rete: Valle d'Aosta da Gustare	20
1.11	Rete: Rete Canapa Valle d'Aosta	21
1.12	Rete: Kilometrozero	22
2	Le strategie di consolidamento delle reti esistenti.....	23
2.1	Design degli obiettivi di rete.....	23
2.2	La composizione del partenariato	24
2.3	La governance di rete	25
3	Azioni di rafforzamento delle reti	26
3.1	Reti come strumento di marketing	27
3.2	Partecipazione a fiere di settore	28
3.3	Nuovi sistemi di logistica integrata	30
3.4	Azioni per il rafforzamento delle reti nell'ambito del settore lattiero caseario.	33
4	Buone pratiche di rete nel settore lattiero caseario: l'esempio della rete piacentina "Rete d'Imprese Filiera Eccellenza"	34
5	Le possibili sinergie e opportunità con mercato svizzero.....	36
6	Bibliografia	41
7	Sitografia	41



1 Mappatura Delle reti d'impresa del settore agroalimentare in Valle d'Aosta

L'analisi delle reti di impresa del settore agroalimentare attive nel territorio della Regione Valle d'Aosta ha preso le mosse dai dati del Registro Imprese del sistema delle camere di commercio italiane. Il registro delle imprese racchiude tutti i dati ufficiali delle Camere di Commercio e, su di un sito dedicato¹, permette di scaricare il database completo delle reti d'impresa attive sul territorio nazionale. Il database è consultabile per area geografica di riferimento, per tipologia di rete e per settore di riferimento delle imprese aggregate nelle reti. Questo ha permesso di circoscrivere l'analisi alla sole reti attive in Valle d'Aosta e, ancora più specificatamente, attive nel settore agroalimentare.

Le reti d'impresa registrate sul territorio valdostano e che coinvolgono il settore agroalimentare sono in tutto 17. Di seguito l'elenco completo:

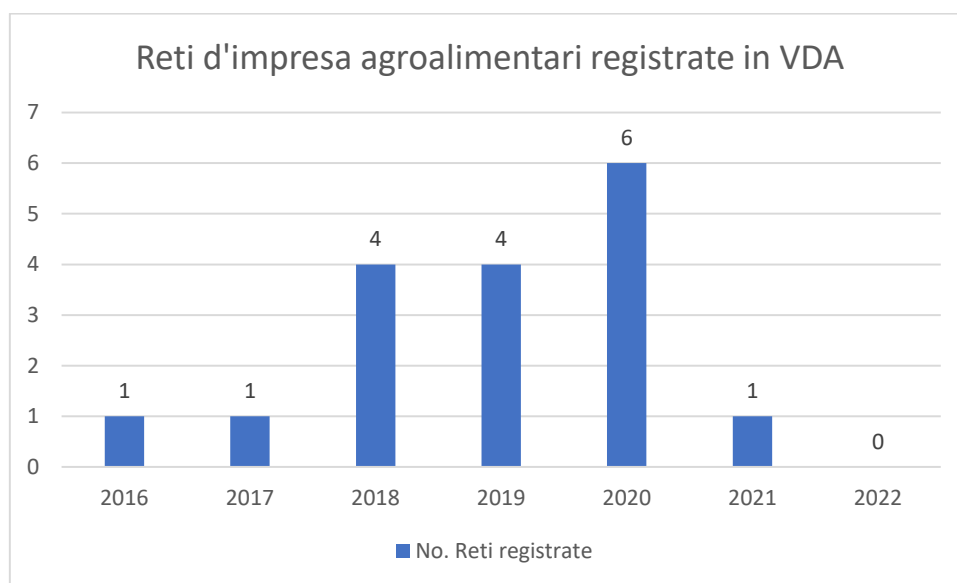
RETI AGROALIMENTARI VALLE D'AOSTA	No. imprese	Data atto
VALLE D'AOSTA DA GUSTARE - RETE D'IMPRESE	2	23/03/2017
RETE VALORE ENERGIA	1	23/02/2018
G.M.O.	3	22/02/2018
RETE M.R.	1	30/10/2018
RETE CANAPA VALLE D'AOSTA	3	06/08/2018
RETE IMPRESE SISTEMA VALLE D'AOSTA SIGLABILE R.I.S.V.A.	14	11/08/2016
FILIERA AGRICOLA VALDOSTANA	5	22/08/2019
RETE DEL FARE INSIEME	1	04/10/2019
RETE PRODUTTORI VALLE DEL LYS	5	24/10/2019
SAINT-BARTHELEMY VIVERE GUARDANDO LONTANO	5	19/12/2019
PROGETTO RETE GRAN BALCONATA DEL CERVINO	3	21/01/2020
KILOMETROZERO	6	05/03/2020
BIRRE ALTE	1	27/02/2020
GREEN VALLEE' D'AOSTE	6	27/03/2020
TASCAPAN	3	28/10/2020
SINERGIE VDA	1	12/10/2021
VALLEE D'AOSTE EMOTIONS	4	23/07/2020

Come emerge dalla tabella, le reti sono tipicamente formate da pochi soggetti. Solo una rete, la rete R.I.S.V.A., evidenzia una marcata discontinuità, aggregando 14 diverse imprese retiste. Le altre sono tipicamente formate da 4,5,6 soggetti. Ben cinque delle diciassette reti registrate sono caratterizzata dalla presenza di un'unica impresa aggregata. si tratta delle reti "Rete valore ed

¹ Tutti i dati sulle reti d'impresa sono consultabili sul sito: <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>

Energia”, “Rete del fare insieme”, “Birre alte”, “Sinergie VDA” e “Rete M.R.” che risultano essere composte da un unico soggetto. Queste reti registrate non si sono mai veramente concretizzate.

Tutte le reti analizzate di sono formate tra il 2016 e il 2021. La prima rete è dell’agosto del 2016, mentre l’ultima rete del campione è stata registrata nell’autunno del 2021. Guardando più in dettaglio si nota una forte attività di aggregazione nei tre anni 2018, 2019 e 2020, anni in cui si sono formate quasi il 90% delle reti registrate. Si tratta del risultato di un’intensa azione di promozione dello strumento da parte dei soggetti istituzionali locali. Lo stesso progetto Typicalp ha permesso di promuovere lo strumento tra le imprese, mettendo a disposizione anche expertise tecnico legale specifico. L’interrompersi di molte attività, in primis quelle di promozione e supporto dovuto alla pandemia e alle limitazioni operative da questa imposte spiega il “*sudden stop*” delle nuove registrazioni. Il 2021 vede l’unica registrazione della rete Sinergie VDA”, peraltro mai, nei fatti, arrivata a compimento e il 2022 non evidenzia nessuna nuova registrazione. Nel grafico sotto il dettaglio della nascita negli anni delle reti del campione analizzato.

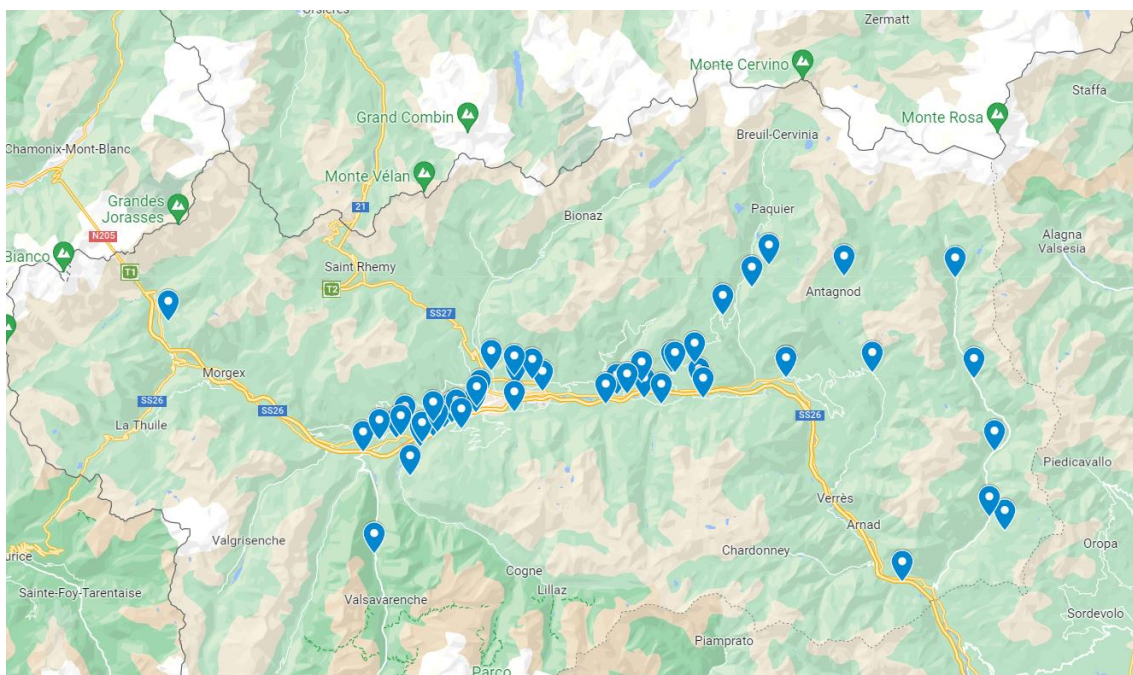


Le imprese retiste sono in tutto 52, alcune di esse fanno parte di più di una rete. Questo evidenzia la presenza di soggetti più attivi e sicuramente più orientati alla sperimentazione di nuove strategie competitive. Nella tabella qui sotto l’elenco delle imprese coinvolte:

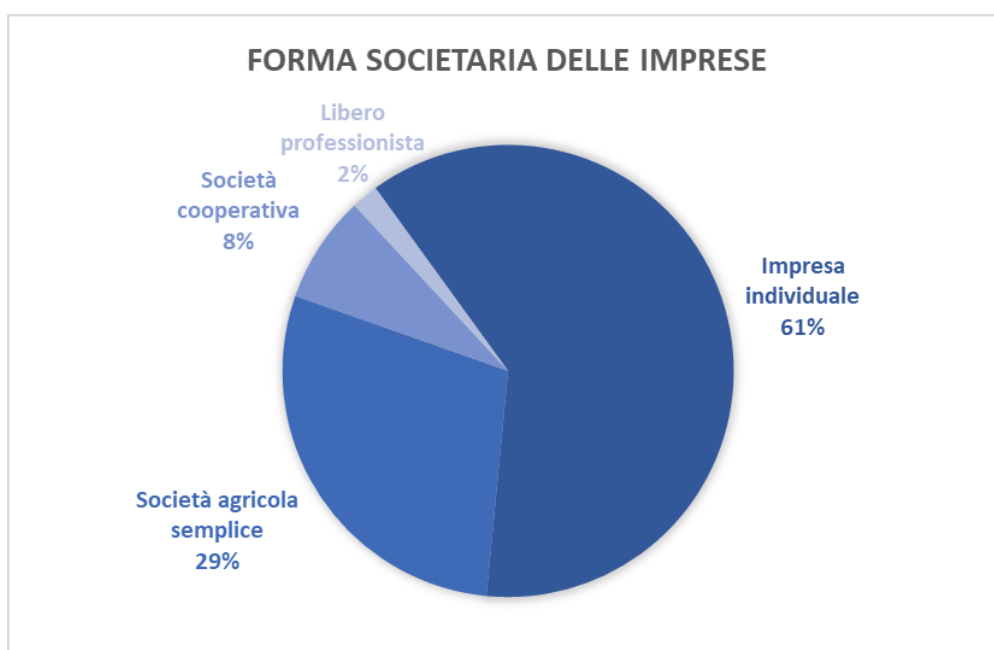
AGRIFORNO DELLE GOILLES	GERBELLE SARA	PAILLEX RAIMONDO
AU POTAGER DE GRAND MERE	GIOVANNONI SERGIO	PARISET ANGELA
AZIENDA AGRICOLA PONT MATHIEU	L'ETELA DU BERDZI	PAYSAGE A MANGER
AZIENDA AGRICOLA ROSSET	LA BORETTAZ	PICCOLO LABORATORIO ALPINO
SOCIETÀ AGRICOLA SAINT GRAT	LA CROTTA DI VEGNERON	PUTZOLU ALESSANDRO
BAGNOD ROBERTO	LALE DEMOZ STEFANO	SOCIETÀ AGRICOLA EPINEY
BELLOTTO SIMONE	LAURENT LIDIA	SOCIETÀ AGRICOLA GROSJEAN VINS
BRUNERO UMBERTO	LES GRANGES	SOCIETÀ AGRICOLA LA CROIX
BRUNIER ERIC	LETEY DENIS	SOCIETÀ AGRICOLA MAISON ROSSET
CARLETTO STEFANO	LO DZET DI VONCINI MONICA	SOCIETÀ AGRICOLA MONT BLANC
CAVE DES ONZE COMMUNES SOC COOP	LOVAGLIO MARIO	SOCIETÀ AGRICOLA NOUSSAN
CLOS BLANC DI BLANC ALBERTO	LUCIANAZ OSVALDO	SOCIETÀ AGRICOLA OTTIN ELIO
DA EMY SOCIETÀ AGRICOLA	MARTIN MARCO	THE QUENDOZ
DESAYMONET DAVIDE	MATHAMEL GIORGIO	TOGNAN ERIK
ELEX LUCA	MAULI DI PIEILLER MAURO	VANDA FAVRE
EMPEREUR PIERA	MONT FALLERE SOCIETÀ	VIOLA STEFANO
FROMAGERIE HAUT VAL D AYAS	NATURALYS DI CEPPI ALESSIA	VIVAI VALDOSTANI PIANTE ALPINE
GENESTRETI MONICA		

Guardando le reti nello spazio e la localizzazione delle imprese retiste sul territorio valdostano, emerge una preponderante concentrazione nell'area attorno al capoluogo e più in generale nella valle principale. Le valli secondarie coinvolte sono due, la Valtournenche e la Valle del Lys detta anche Valle di Gressoney, due delle valli più popolate e più impattate dal fenomeno turistico.

Due sono i fattori che spiegano la concentrazione attorno al capoluogo regionale e nella valle principale: in primis l'indubbia maggiore presenza di soggetti imprenditoriali agricoli dovuta alle caratteristiche del territorio, in secondo luogo la maggiore concentrazione favorisce l'interazione e la predisposizione alla collaborazione. La vicinanza al capoluogo rende anche più probabile la partecipazione ad iniziative istituzionali e una maggiore interazione con le associazioni di categoria dedicate al settore.



Le imprese coinvolte nelle reti sono tutte microimprese, in molti casi caratterizzate dalla sola presenza dell'imprenditore agricolo e dai coadiuvanti. Sono in larga parte imprese familiari, ma non mancano le forme societarie, in particolare le società cooperative. Il grafico che segue mostra la prevalenza delle imprese individuali (61%), seguito dalle società agricole semplici (29%) e quindi dalle società cooperative (2%). Un unico libero professionista partecipa alle reti in qualità di esperto agronomo.

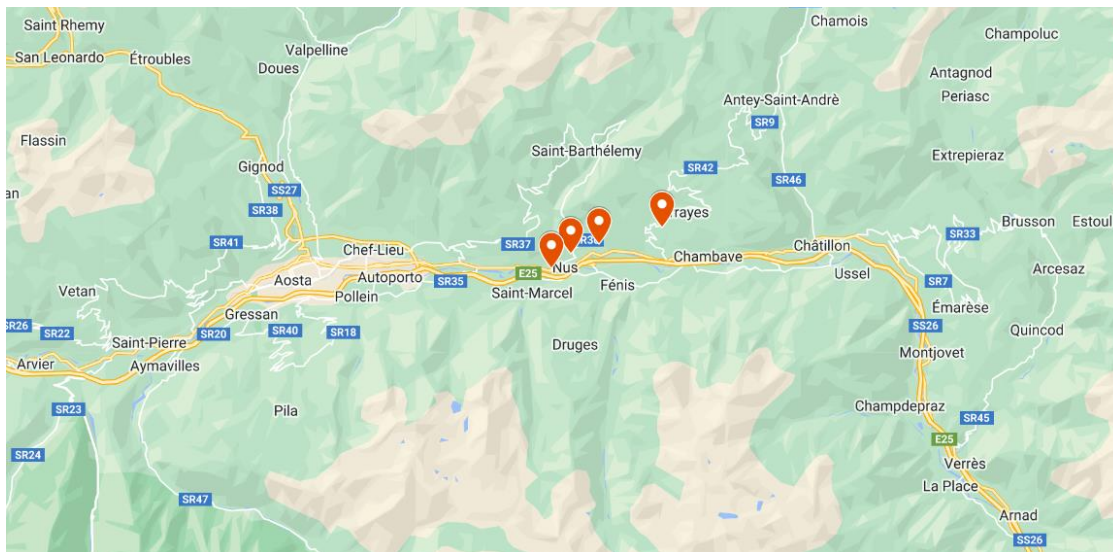


Da un'analisi dei componenti delle diverse imprese, non emerge una chiara specializzazione di filiera: molte delle reti più ampie includono aziende attive su settori di mercato differenti. I principali settori sono: la viticoltura, le produzioni ortofrutticole e l'allevamento unitamente alle produzioni lattiero-casearie. Il grafico sottostante da una visione sintetica della specializzazione produttiva delle imprese coinvolte nella mappatura. Il settore più rappresentato è quello ortofrutticolo con il 25% di imprese impegnate nella coltivazione di ortaggi e piante da frutta. La categoria in realtà nasconde la variabilità tra le imprese che spesso mostrano spiccate specializzazioni: sulle piante da frutto o sulla produzione di trasformati. L'analisi qualitativa condotta sulle imprese mediante analisi dell'offerta, ha fatto infatti emergere una progressiva evoluzione verso la trasformazione diretta: quasi tutte le imprese agricole hanno anche i loro specifici prodotti trasformati sul mercato. Quest'ultimo aspetto caratterizza naturalmente le imprese del settore lattiero caseario: sono tipicamente aziende che allevano producono latte e infine lo trasformano in formaggi tipici del territorio. Questo gruppo rappresenta quasi un quarto delle imprese coinvolte nel fenomeno delle reti. Il terzo gruppo di imprese a rappresentare un quarto del campione preso in esame è quello delle imprese viti-vinicole: anche in questo caso le imprese non sono tutte a specializzazione unica, non mancano imprese che oltre alla viticoltura, hanno coltivazioni di alberi da frutta e ad altre coltivazioni. L'attribuzione del settore è stata fatta sulla base dell'attività prevalente. Nella categoria "coltivazione colture non permanenti" sono state inserite le imprese che si occupano di vivaistica, di coltivazione piante aromatiche e di produzione di foraggio. Le ultime due categorie, quella dell'apicoltura e dei prodotti da forno, pur se numericamente meno rilevanti concorrono in modo sostanziale a completare la rappresentatività del campione delle imprese retiste rispetto al panorama produttivo regionale nel suo insieme.



Anche se caratterizzate in generale da poche specializzazioni produttive, le reti agroalimentari valdostane non nascono nell'ottica dell'efficientamento della filiera. Il fattore aggregante risulta essere principalmente il territorio: le reti si strutturano come strumenti di coordinamento per aziende che operano su di un contesto territoriale circoscritto. Più nello specifico sono reti che propongono un paniere del territorio. Lo scopo dell'aggregazione è sempre di tipo commerciale: gli obiettivi esplicitati con più frequenza negli accordi di rete registrati sono quelli di un aumento della visibilità e, soprattutto, l'espansione dei mercati di riferimento a livello nazionale ed internazionale. Questo aspetto sarà ancora più evidente nell'analisi descrittiva di dettaglio delle reti.

1.1 Rete: Saint-Barthelemy - Vivere Guardando Lontano

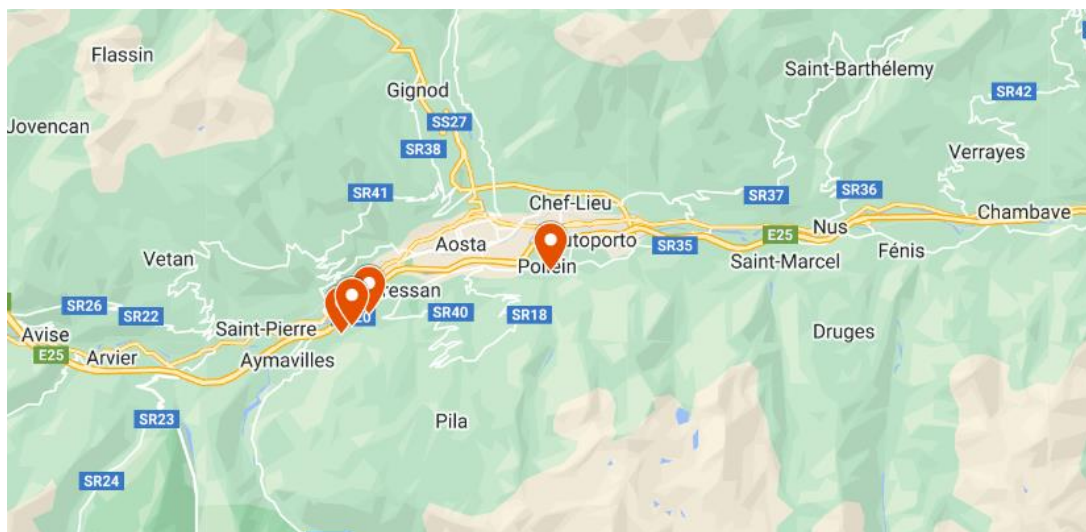


La rete Vivere Guardando Lontano gravita attorno a Nus, località situata al centro della valle principale a pochi minuti da Aosta e in corrispondenza della Valle di Saint Barthelemy. Le imprese della rete sono 4, tutte microimprese e con specializzazioni differenti.

Denominazione impresa	Settore
AZIENDA AGRICOLA PONT MATHIEU	Lattiero caseario
ELEX LUCA	Lattiero caseario
LES GRANGE S.S. AGRICOLA	Viticultura, vinificazione
AGRIFORNO DELLE GOILLES	Prodotti da forno

Due imprese sono specializzate nell'allevamento di bovini e nelle produzioni di prodotti caseari. La terza è specializzata nella coltivazione di vite e nella produzione diretta di vino. La quarta è un'azienda specializzata nella coltivazione di cereali e nella produzione di prodotti da forno. La rete nasce con scopi principalmente di sviluppo commerciale, ma non ha fino ad oggi prodotto iniziative specifiche.

1.2 Rete: Valle d’Aosta Emotions



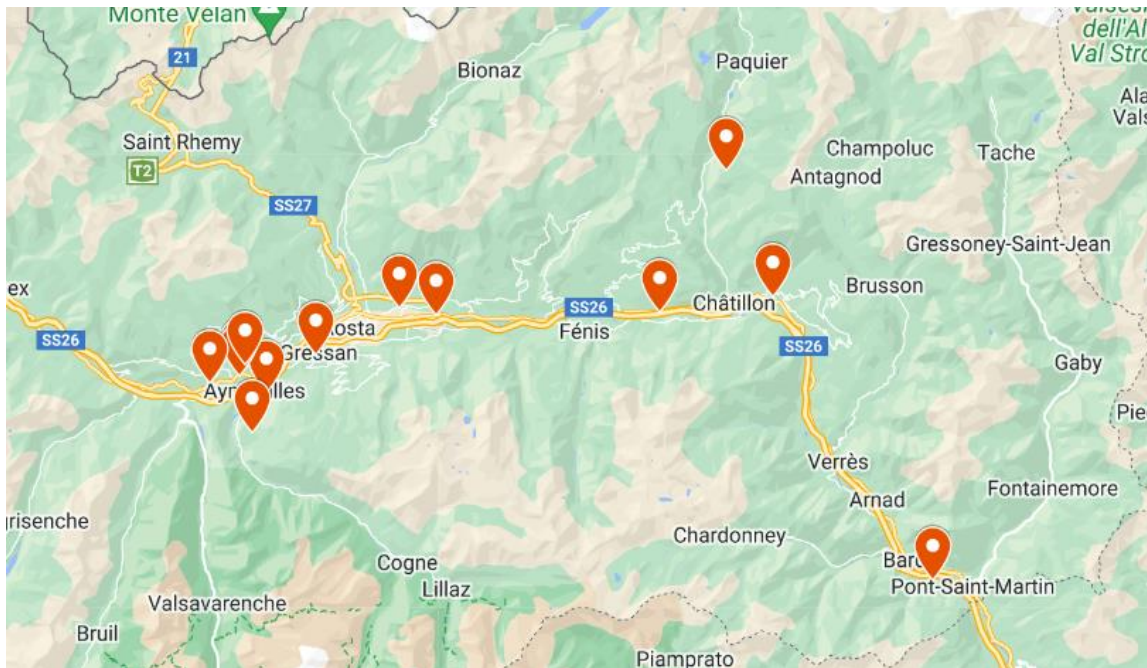
Piccola rete di imprese localizzate nelle immediate vicinanze di Aosta, Valle d’Aosta Emotions si presenta come rete di impresa a “paniere”; quindi composta da quattro imprese con quattro diverse specializzazioni produttive.

Denominazione impresa	Settore
CLOS BLANC DI BLANC ALBERTO	Viticoltura, vinificazione
DESAYMONET DAVIDE	Erbe officinali e aromatiche
THE QUENDOZ S.S. AGRICOLA	Lattiero caseario
TOGNAN ERIK	Ortofrutta

Vino, erbe per la produzione di liquori e infusi, allevamento e prodotti caseari e ortofrutta: la rete comprende tutte le specializzazioni produttive tipiche della regione.

L’obiettivo strategico formalizzato nell’accordo di rete è quello di ampliare la clientela attraverso azioni promozionali mirate e mediante lo sviluppo di un portale per la vendita online dei prodotti e servizi. La rete non ha sviluppato azioni specifiche al fine di dare concretezza all’obiettivo concordato.

1.3 Rete: RETE IMPRESE SISTEMA VALLE D'AOSTA (R.I.S.V.A.)



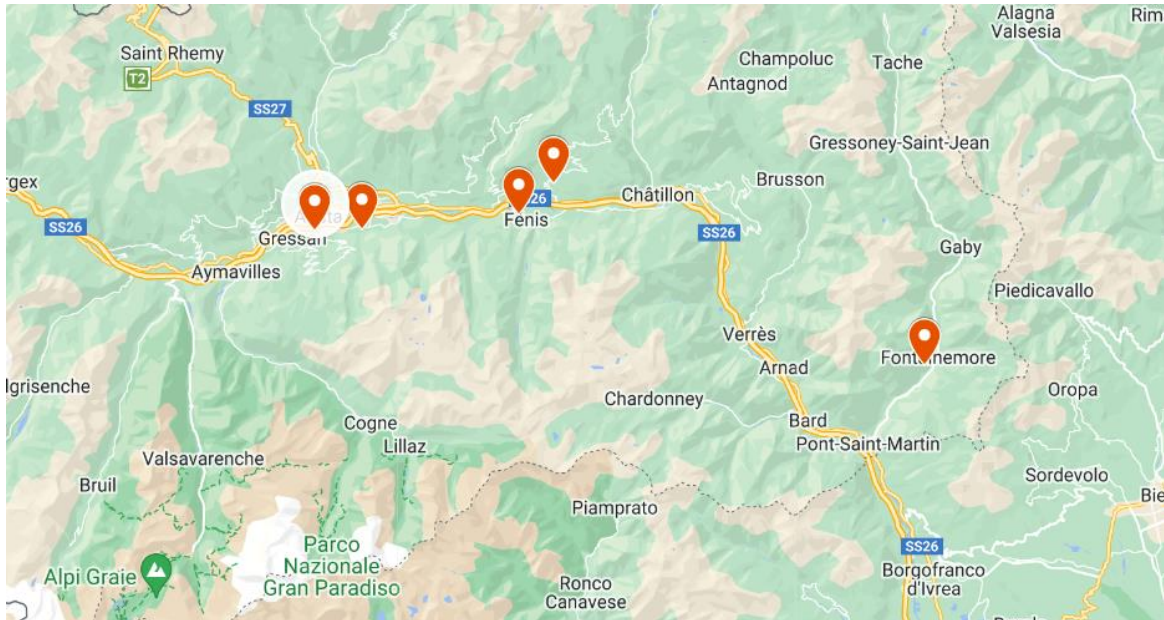
Con 13 membri, la rete RISVA è sicuramente quella con il maggior numero di imprese aderenti. Si tratta inoltre dell'unica rete che raggruppa soggetti imprenditoriali distribuiti su gran parte del territorio regionale. Insieme ad un raggruppamento concentrato nell'area di Aosta, troviamo membri della rete anche nella bassa valle nei pressi di Pont S. Martin, lungo tutta la valle centrale e in Valtournenche.

Denominazione impresa	Attività
LO DZET DI VONCINI MONICA	Apicoltura
LETEY DENIS	Coltivazione di pomacee e frutta a nocciolo
PAILLEX RAIMONDO	Colture frutticole
PARISSET ANGELA	Colture miste viticole, olivicole e frutticole.
EMPEREUR PIERA	Colture viticole e frutticole
LA CROTTA DI VEGNERON COOPERATIVA AGRICOLA	Cooperativa viticoltori e vinificatori
SOCIETÀ AGRICOLA LA CROIX	Lattiero caseario
SOCIETÀ AGRICOLA SAINT GRAT	Ortofrutta
GERBELLE SARA	Ortofrutta
LALE DEMOZ STEFANO	Ortofrutta
LUCIANAZ OSVALDO	Ortofrutta
GENESTRETI MONICA	Prodotti da forno
AZIENDA AGRICOLA ROSSET	Viticultura, vinificazione

Anche in questo caso la rete presenta un paniere di produzioni locali e copre tutte le specializzazioni produttive regionali. Pur avendo una dimensione potenzialmente sistemica, per

presenza sul territorio e per numerosità dei suoi membri, la rete non ha fin qui sviluppato iniziative significative.

1.4 Rete: Filiera Agricola Valdostana



La rete Filiera Agricola Valdostana nasce come strumento di coordinamento commerciale tra 5 imprese aderenti all'associazione di categoria Coldiretti. È composta da due imprese dell'area di Aosta, due imprese del centro valle e un'ultima piccola imprese individuale con sede in valle del Lys a Fontainemore.

Denominazione impresa	Settore
AU POTAGER DE GRAND MERE	Ortofrutta
GIOVANNONI SERGIO	Apicoltura
LA BORETTAZ	Lattiero caseario
TOGNAN ERIK	Ortofrutta
VANDA FAVRE	Prodotti da forno

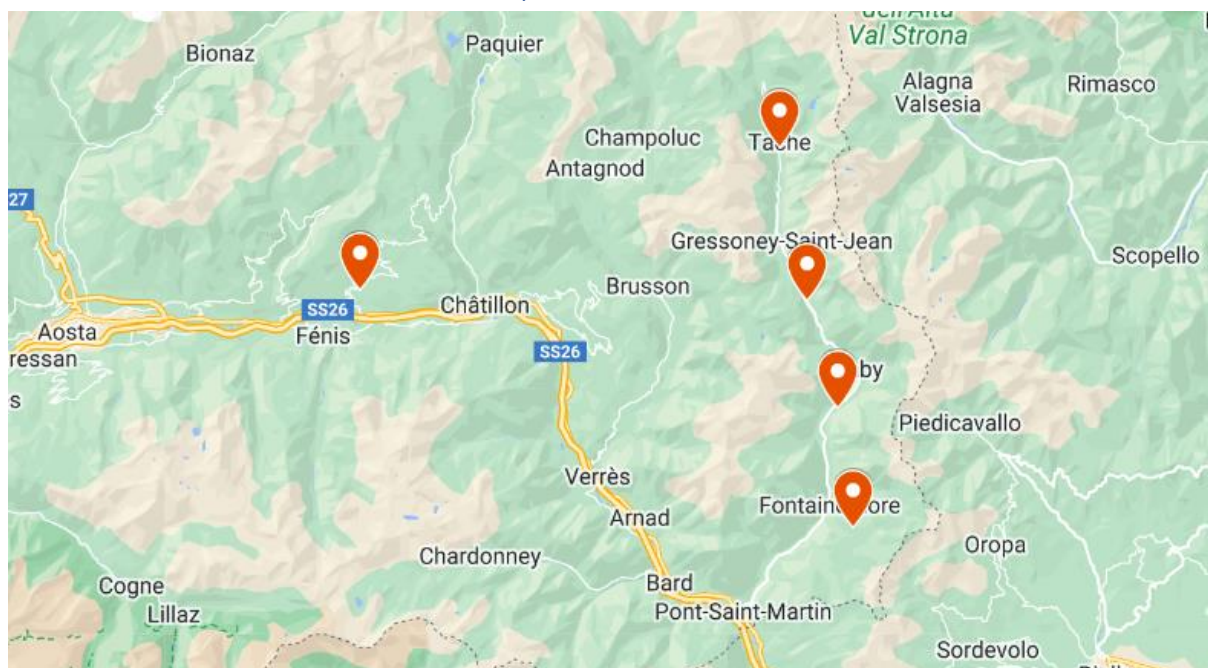
L'azienda più grande, almeno per estensione delle coltivazioni, è Au Potager de Gran Mere, impresa agricola attiva nel settore ortofrutta, ma anche nella produzione di prodotti trasformati. Altra impresa ortofrutticola, più specializzata nella coltura di alberi da frutta, meli in particolare, è l'impresa di Tognan Erik. Anche in questo caso alla coltivazione diretta è stata affiancata la produzione di prodotti trasformati come composte e bevande a base di frutta. Oltre alla vendita di frutta, l'azienda produce succhi di frutta, marmellate e bevande alcoliche a base di frutta. Una terza impresa, La Borrettaz, è specializzata nel settore dell'allevamento e quindi della produzione di prodotti caseari. Le altre due aziende sono specializzate nella produzione rispettivamente di miele e di prodotti da forno.

La logica della rete è di tipo prettamente commerciale. La rete nasce nell'ottica di incentivare la crescita economica delle imprese, aumentando le sinergie fra le aziende agricole e fra queste e i settori commerciale e turistico, garantendo la presenza dei prodotti agricoli valdostani all'interno delle strutture ricettive locali.

Le imprese della rete, con il supporto di Coldiretti, gestiscono in maniera condivisa i rapporti commerciali con alcuni clienti comuni. Questo permette loro di abbattere i costi logistici e di rendere più efficienti la relazione commerciale.

A partire da questa esperienza, fatta nell'ambito della rete, ma comunque gestita in maniera non completamente formalizzata dalle imprese retiste, nell'ambito del progetto Typicalp è stata sviluppata una piattaforma web² di disintermediazione al fine di rendere più snella ed efficace questa azione commerciale. La piattaforma è in fase prototipale e consiste di fatto in un market place di rete, estendibile a tutti i clienti comuni delle imprese aderenti.

1.5 Rete: Produttori della Valle del Lys



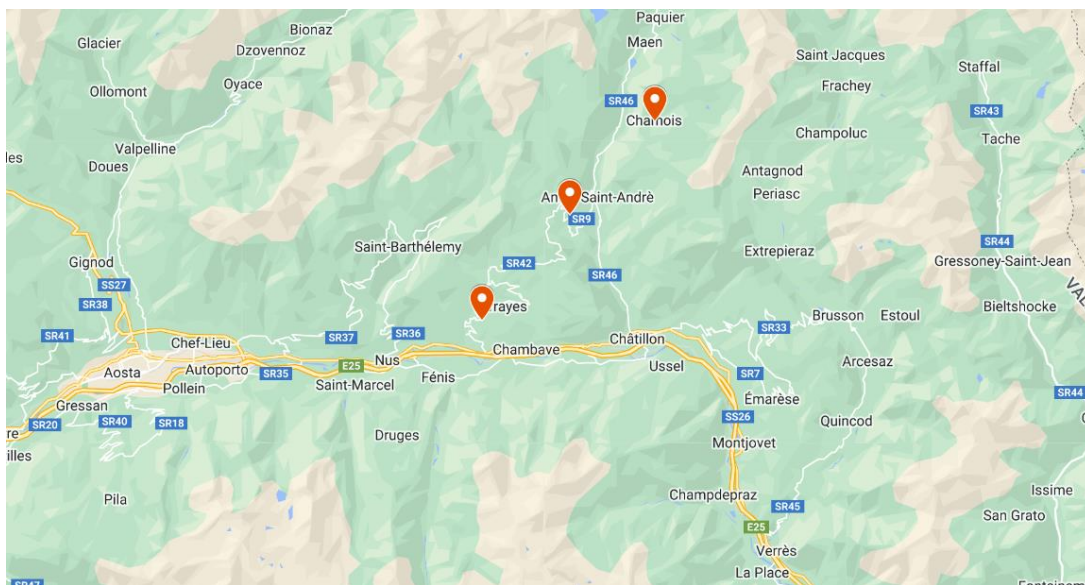
La rete nasce come unione di imprese agricole della valle del Lys. Delle 5 imprese aggregate 4 infatti sono localizzate nella valle di Gressoney, una quinta si trova invece fuori dal territorio di riferimento. La rete nasce quindi secondo una logica di paniere territoriale, ma si sviluppa anche sulla base di relazioni commerciali preesistenti, non necessariamente confinate nel piccolo territorio in cui opera fisicamente.

² Sito web di progetto: <https://typicalp.dynu.net/>

Denominazione impresa	Settore
AGRIFORNO DELLE GOILLES	Prodotti da forno
BRUNERO UMBERTO	Ortofrutta
LAURENT LIDIA	Lattiero caseario
NATURALYS DI CEPPI ALESSIA	Apicoltura e Miele, ortofrutta
PAYSAGE A MANGER	Ortofrutta

Come le altre reti già viste, si tratta di una rete a modello paniere, che include molte delle specializzazioni locali. Latte, formaggio, miele, ortaggi e frutta, prodotti da forno. Anche questa rete nasce per sviluppare sinergie di tipo commerciale tra attori che lavorano su categorie merceologiche differenti e quindi non concorrenti sugli stessi mercati. In quest’ottica gli obiettivi della rete sono: 1) creare una forma di cooperazione stabile e duratura tra piccoli produttori della valle di Gressoney, finalizzata a promuovere una filosofia produttiva condivisa, che mette al centro la genuinità e la qualità; 2) adottare un approccio commerciale volto a creare sinergie ed economie di scale nell’ambito delle azioni di marketing e soprattutto nella distribuzione logistica.

1.6 Rete: Gran Balconata del Cervino

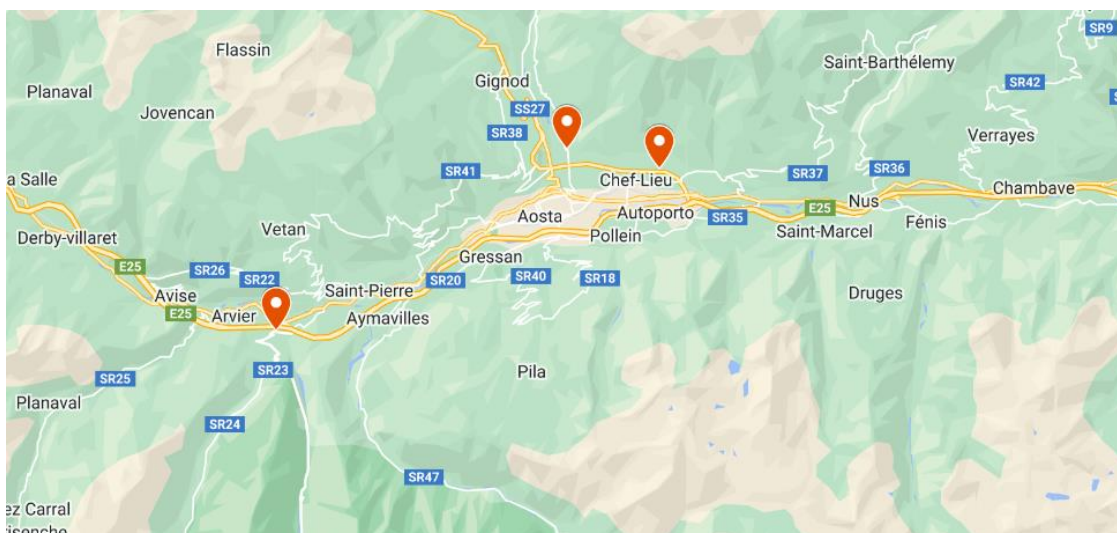


La rete Gran Balconata del Cervino è formata da sole tre imprese, una situata a Verrès e Chambave sono due comuni diversi, una a Torgnon e la terza a Chamois.

Denominazione impresa	Settore
LOVAGLIO MARIO	Coltivazione di piante per la produzione di bevande
PICCOLO LABORATORIO ALPINO	Erbe officinali e aromatiche
SOCIETA AGRICOLA EPINEY	Lattiero caseario

L'impresa di Mario Lovaglio, localizzata nel paese di Chamois ha reintrodotto la coltivazione di orzo al fine di produrre una birra artigianale fatta in alta quota. La coltivazione dell'orzo ha permesso di arrivare alla produzione e commercializzazione della *Bière de Chamois Emilius*. Il Piccolo Laboratorio Alpino è una realtà imprenditoriale specializzata nella coltivazione di piante officinali e di cannabis light. L'azienda vende anche prodotti trasformati come olio di cannabis e liquori alle erbe officinali. La terza impresa retista, localizzata nel centro turistico di Torgnon, è specializzata principalmente nell'allevamento di bovini e ovini e nella produzione di trasformati del latte. A queste attività unisce la viticoltura e servizi di tipo turistico. La rete nasce in una prospettiva principalmente turistica e si prefigge di sviluppare una strategia organizzata di posizionamento su nuovi mercati attraverso l'offerta di nuovi pacchetti turistici.

1.7 Rete: G.M.O.



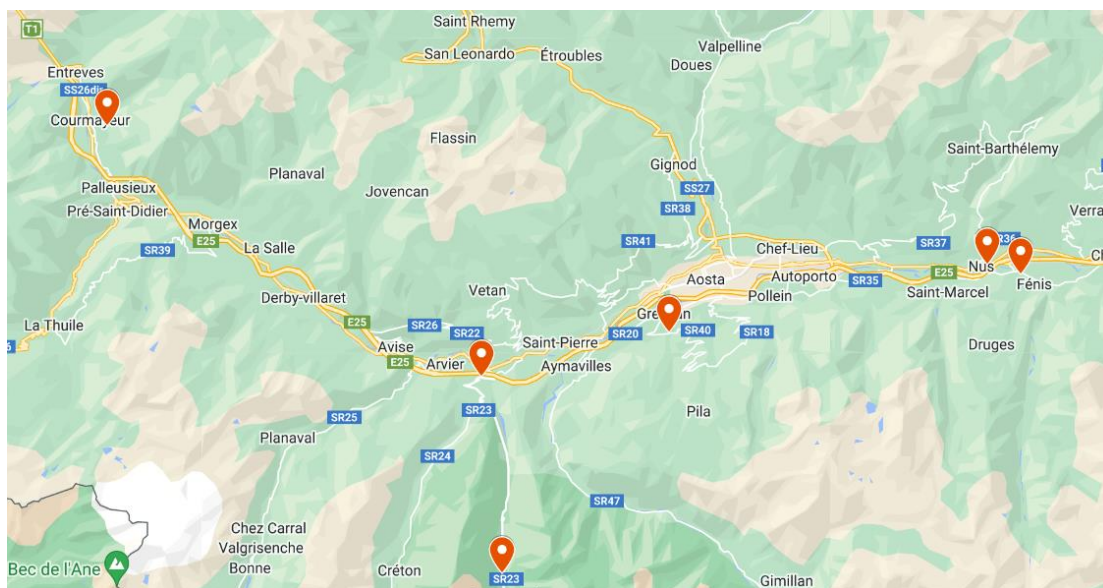
La rete G.M.O. prende il nome dalle tre imprese che la compongono. L'acronimo è infatti formato delle iniziali delle regioni sociali. Le tre imprese sono tutte localizzate nella valle centrale, due nelle immediate vicinanze di Aosta, la terza poco dopo Aymavilles, verso l'alta valle.

SOCIETÀ AGRICOLA GROSJEAN VINS	Viticultura, vinificazione
MARTIN MARCO	Viticultura, vinificazione
SOCIETÀ AGRICOLA OTTIN ELIO	Viticultura, vinificazione

La rete G.M.O. è l'unica rete caratterizzata da un'unica specializzazione produttiva. Tutti i membri della rete sono imprese vitivinicole: coltivano la vite e hanno la loro produzione di vino. Sono imprese dall'identità matura, con una buona presenza online, un'etichetta consolidata e un'offerta variegata.

L'obiettivo dell'aggregazione è prettamente di tipo commerciale: le imprese si prefiggono di ampliare la loro offerta e di promuovere azioni commerciali di rete a livello nazionale e internazionali, ad esempio attraverso la partecipazione a fiere di settore in maniera congiunta.

1.8 Rete: Green Vallée d'Aoste



La rete Green Vallée d'Aoste coinvolge imprese anche molto distanti fra loro. Quattro imprese sono situate nella valle centrale, due invece si trovano rispettivamente nel comune di Courmayeur e di Valsavaranche.

La rete è formata da sei imprese con specializzazione differenti tra loro ed è strutturata secondo l'ormai consueto modello a "paniere".

Due delle imprese aderenti a Green Vallée d'Aoste, Au Potager de Grand-Mère e Martin Marco –, partecipano anche ad altre reti³:

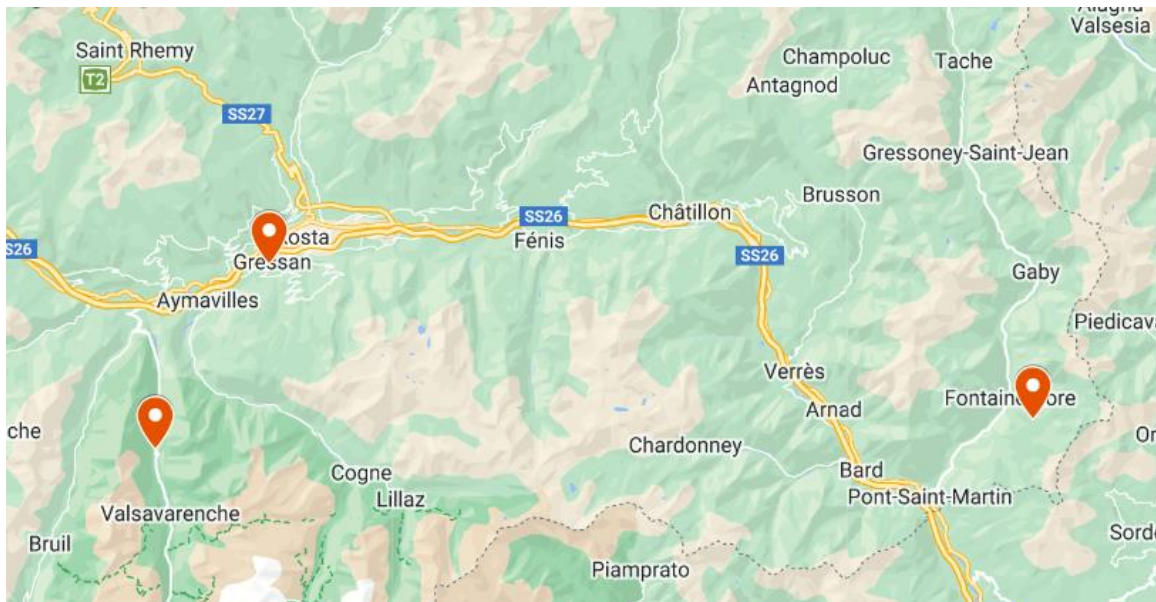
Denominazione impresa	Settore
DA EMY SOCIETA SEMPLICE AGRICOLA	Erbe officinali e aromatiche
SOCIETÀ AGRICOLA MONT BLANC	Lattiero caseario
VIOLA STEFANO	Viticultura, vinificazione
AU POTAGER DE GRAND MERE	Ortofrutta
MARTIN MARCO	Viticultura, vinificazione
SOCIETA AGRICOLA MAISON ROSSET	Lattiero caseario

³ Au Potager de Grand Mère fa parte della rete "Filiere Agricola Valdostana", mentre Martin Marco partecipa alla rete "G.M.O.".

Insieme alle due imprese già viste in precedenza, troviamo Da Emy, impresa specializzata nella coltivazione di genepy e nella produzione del tipico liquore locale; due imprese di allevatori e produttori di prodotti caseari, la società agricola Mont Blanc e la società agricola Maison Rosset e l'impresa vitivinicola di Stefano Viola.

Gli obiettivi della rete sono di tipo prettamente commerciale. Le imprese individuano nella rete un'opportunità per promuovere iniziative congiunte per lo sviluppo su nuovi mercati, anche attraverso la partecipazione unitaria a fiere ed eventi di settore.

1.9 Rete: Tascapan



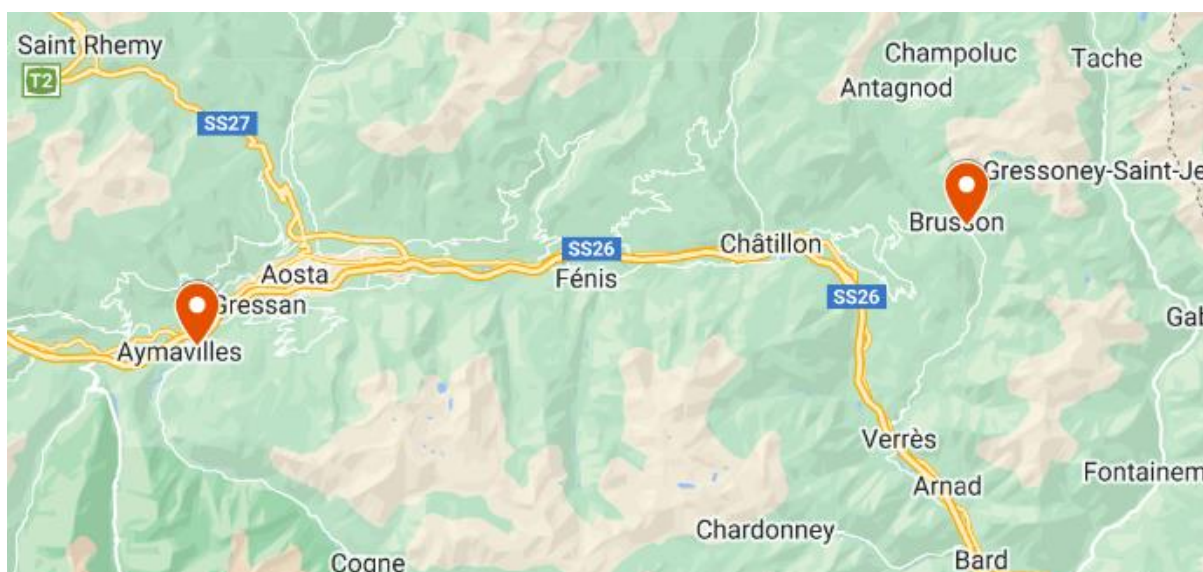
“ Tascapan” nel dialetto locale identifica la piccola sacca del montanaro; con questo nome le imprese aggregate vogliono simboleggiare la presenza nella rete di tutti quei prodotti e valori che caratterizzano la cultura di montagna. In realtà la rete Tascapan è composta da sole tre imprese, due delle quali già coinvolte in altre iniziative di rete e non presenta una grande varietà di prodotti. Dal punto di vista territoriale le imprese sono tutte localizzate in contesti differenti, una nella valle di Gressoney, un'altra nella valle di Valsavarenche e la terza poco distante da Aosta.

Denominazione impresa	Settore
AZIENDA AGRICOLA SAINT GRAT	Ortofrutta
DA EMY SOCIETA SEMPLICE AGRICOLA	Erbe officinali e aromatiche
PAYSAGE A MANGER	Ortofrutta

L'unica azienda delle tre non coinvolta in altre reti d'impresa è l'azienda Agricola Saint Grat, produttrice di mele e di succhi di mela. Caratterizzante per questa azienda è la produzione e

vendita attraverso un marchio commerciale del territorio valdostano denominato mela Augusta, dal nome romano del capoluogo di provincia Augusta Praetoria. La rete nasce con obiettivi di tipo commerciale: le imprese si prefiggono l'obiettivo di incentivare la loro crescita economica, attraverso un'offerta più ampia e integrata dei propri prodotti e/o servizi, che consenta di esplorare nuovi mercati.

1.10 Rete: Valle d'Aosta da Gustare



La rete Valle d'Aosta da gustare non presenta né una caratterizzazione geografica specifica - le due imprese che la compongono sono in due contesti piuttosto distanti tra loro: una ad Aymavilles, non distante da Aosta e una a Brusson in Val d'Ayas - né un tipo produttivo.

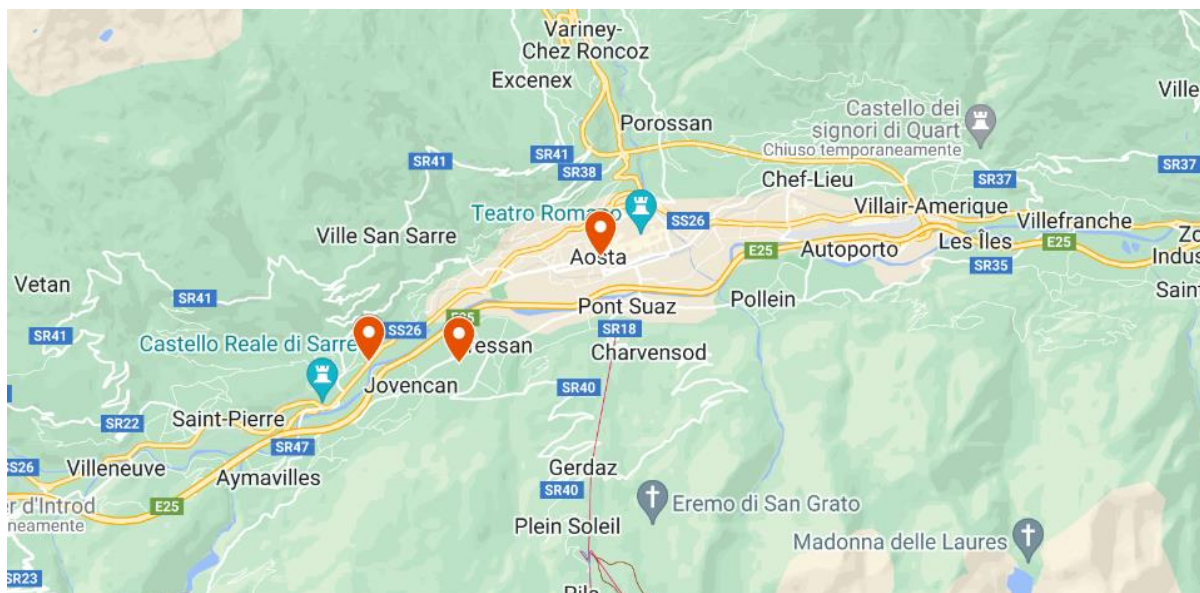
Denominazione impresa	Settore
CAVE DES ONZE COMMUNES SOC COOP	Viticoltura, vinificazione
FROMAGERIE HAUT VAL D'AYAS SOC COOP	Lattiero caseario

Un elemento che accomuna le due imprese retiste è la forma societaria che, in entrambi i casi, è quella della Società Cooperativa. Di fatto sembra essere proprio questo aspetto l'elemento di contatto tra le due realtà, una specializzata nella vinificazione, l'altra nel settore lattiero caseario.

La Cave des Onze Communes è un'azienda vitivinicola che riunisce circa 160 soci che fanno riferimento ad una superficie coltivata di circa 63 ettari. Nel settore, è uno dei soggetti più strutturati del territorio valdostano, con una produzione di 500.000 bottiglie all'anno. Nata con l'obiettivo di razionalizzare la produzione di formaggio, la Cooperativa Fromagerie Haut Val d'Ayas riunisce circa una quarantina di allevatori della zona e tratta più di 2.600.000 kg di latte

all'anno. La rete riunisce quindi due attori già strutturati e attivi due settori chiave delle produzioni agroalimentari valdostane.

1.11 Rete: Rete Canapa Valle d'Aosta



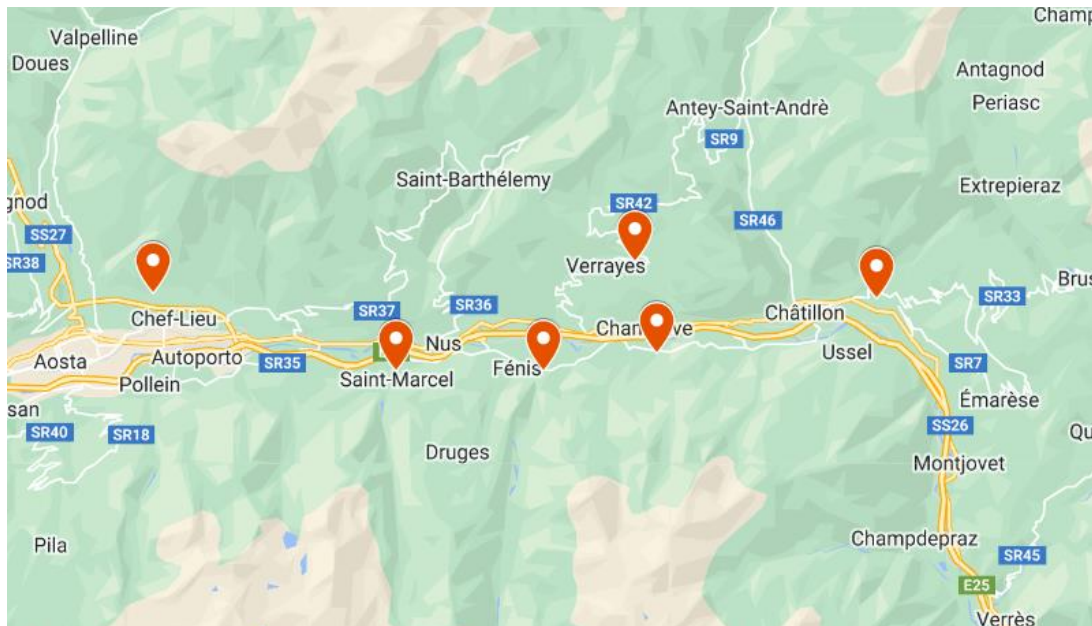
La rete Canapa Valle d'Aosta è una piccola rete che raggruppa tre aziende dell'area di Aosta con l'obiettivo di sviluppare progetti orientati alla coltivazione della Canapa e alla sua trasformazione.

Le tre imprese sono caratterizzate da specializzazioni diverse e potenzialmente complementari rispetto agli obiettivi della rete.

Denominazione impresa	Settore
BELLOTTO SIMONE	Prodotti ortofrutticoli trasformati e bevande
PUTZOLU ALESSANDRO	Ortofrutta
VIVAI VALDOSTANI PIANTE ALPINE	Vivaio

L'azienda di Simone Bellotto è specializzata nella produzione di bevande analcoliche e liquori come il liquore di grappa alle pigne, il genepy e l'idromele. I Vivai valdostani sono un'azienda florovivaistica che si occupa della coltivazione e vendita di piante annuali, arbusti e alberature, piante perenni e aromatiche; si occupano inoltre di potature, progettazione e realizzazione aree verdi e impianti di irrigazione. La terza è una piccola azienda agricola individuale specializzata nelle coltivazioni ortofrutticole.

1.12 Rete: Kilometrozero



La rete Kilometrozero è una delle più numerose e riunisce imprese localizzate tra Saint Vincent e Aosta. Si tratta anche questa di una rete sul modello “paniere”, ossia formata da soggetti imprenditoriali con diverse specializzazioni produttive.

Denominazione impresa	Settore
BRUNIER ERIC	Apicoltura e miele
CARLETTO STEFANO	Ortofrutta
L'ETELA DU BERDZI	Lattiero caseario
MATHAMEL GIORGIO	Lattiero caseario
MAULI DI PIEILLER MAURO	Coltivazione di piante da foraggio e di altre colture non permanenti
SOCIETÀ AGRICOLA NOUSSAN	Viticoltura, vinificazione

I settori di specializzazione delle imprese della rete Kilometrozero riguardano le specializzazioni produttive tipiche della Valle d’Aosta. Due delle imprese aggregate, L’etela du Berdzi e Mathamel Giorgio si occupano di allevamento e produzioni lattiero casearie, la prima a Saint-Vincent, la seconda a Verrayes. La Società agricola Noussan è azienda vitivinicola che occupa 2,5 ha di vigneti divisi in cinque comuni: Saint Christophe, Quart, Aosta, Sarre e Saint-Pierre. La produzione si aggira sulle 10.000 bottiglie di vino tipico del territorio, Torrette, Pinot Noir, Fumin, St Ours, Pinot Gris. Le ultime due aziende sono specializzate in produzioni ortofrutticola una e apicoltura la seconda.

Come per tutte le reti di questo tipo, la logica aggregante è quella del miglioramento delle performance commerciali, attraverso l’individuazione di iniziative di sviluppo comuni:

partecipazione a fiere, messa in comune di facilities, gestione centralizzata degli ordini dai clienti comuni, sviluppo di piattaforme di e-commerce di rete.

2 Le strategie di consolidamento delle reti esistenti

Il "Contratto di rete" è un accordo tra imprese in Italia che consente loro di lavorare in rete per raggiungere obiettivi comuni. È un tipo di accordo di collaborazione che consente alle imprese di mettere in comune risorse e competenze per realizzare economie di scala, accedere a nuovi mercati e migliorare la propria competitività. Il contratto di rete può essere utile alle piccole e medie imprese per cooperare e unire le forze per raggiungere obiettivi comuni, come l'ingresso in nuovi mercati o lo sviluppo di nuovi sistemi logistici integrati

Dall'analisi svolta sulle reti agroalimentare attive sul territorio è emerso da un lato una buona diffusione dello strumento, dall'altro uno stato ancora embrionale e non immediatamente operativo dei partenariati creatisi grazie anche allo sforzo degli attori istituzionali locali. Se infatti lo strumento sembra essere stato ben accolto con interesse da una buona parte della popolazione imprenditoriale del settore agricolo, dall'altro le reti ancora non sono state sfruttate appieno e in modo proattivo dalle imprese che le hanno costituite. Quello che è mancato non è quindi l'interesse e la comprensione delle potenzialità della rete come strumento di competitività, quando piuttosto un vero e proprio "engagement" degli attori imprenditoriali rispetto alle attività dei partenariati creati.

Si tratta quindi di lavorare in un'ottica di redesign delle reti, andando a correggere quegli aspetti che hanno determinato la partecipazione troppo spesso silente all'interno delle reti.

2.1 Design degli obiettivi di rete

Innanzitutto, è fondamentale definire obiettivi chiari: tutti i membri della rete devono avere una chiara comprensione degli obiettivi comuni che intendono raggiungere e di come ciascun membro può contribuire alla loro realizzazione. La definizione degli obiettivi dovrebbe seguire l'ormai consolidato metodo SMART. Il metodo SMART è una guida per definire gli obiettivi in modo specifico, misurabile, ambizioso, realistico e tempestivo. Più in dettaglio, le reti dovrebbero darsi obiettivi:

- 1) Specifici: gli obiettivi devono essere precisi e ben definiti;
- 2) Misurabili: gli obiettivi devono avere un sistema di valutazione in grado di verificare se sono stati raggiunti o meno;
- 3) Ambiziosi: gli obiettivi devono essere ambiziosi, ma realistici al tempo stesso;
- 4) Realistici: gli obiettivi devono essere fattibili e basati sulle risorse e sulle competenze delle imprese della rete;

- 5) Tempificati: gli obiettivi devono avere una scadenza definita e realistica, in modo da creare un senso di urgenza e di impegno. In questo modo, le reti avrebbero obiettivi che li aiuterebbero a concentrarsi sulle loro priorità e a raggiungere i loro obiettivi in modo più efficace.

L'analisi svolta sulle reti agroalimentari valdostane, ha mostrato come la definizione di obiettivi chiari sia uno degli aspetti principali su cui concentrarsi per rafforzare e dare concretezza alle azioni delle reti attive nel territorio. Troppo spesso i propositi della collaborazione si presentano vaghi ed eccessivamente generici. Questo ha sicuramente rappresentato un limite all'operatività delle reti. Una prima importante azione di rafforzamento delle reti valdostane dovrebbe riguardare la condivisione di nuovi obiettivi: più concreti, immediatamente operativi, strategicamente utili per tutti i partner coinvolti. Visto da una prospettiva esecutiva, questo significa dare un approccio progettuale all'attività di rete, che parta dai bisogni reali dei partecipanti e arrivi, mediante un lavoro cooperativo e partecipato delle traiettorie strategiche, ad obiettivi concreti. Molte delle reti attive sono nate con obiettivi di sviluppo commerciale e marketing, sarà quindi necessario individuare delle iniziative progettuali che siano in grado di dare una dimensione operativa a questi obiettivi generali. Si pensi ad azioni commerciali congiunte su potenziali clienti comuni, partecipazioni a fiere con uno stand di rete, realizzazione di campagne di comunicazione congiunte. Allo stesso modo si può lavorare sul tema dell'innovazione con nuovi progetti di ricerca e sviluppo, e su quello della logistica mediante l'introduzione di nuove tecnologie abilitanti nei processi di distribuzione.

2.2 La composizione del partenariato

Un altro aspetto determinante per la competitività di una rete d'impresa dipende dalle modalità con cui si viene a formare il partenariato. È fondamentale, infatti, che i partner siano compatibili, aggregati sulla base di competenze, risorse e obiettivi comuni o complementari.

Il partenariato deve inoltre essere coerente con gli obiettivi che la rete ha scelto di perseguire. La struttura a paniere tipica delle reti valdostane, composte in molti casi da soggetti con specializzazioni produttive diverse fra loro, suggerisce di lavorare su obiettivi che vadano ad impattare processi condivisibili come la logistica esterna, il marketing e le vendite e i servizi al cliente.

Un punto programmatico per le reti valdostane dovrebbe quindi essere quello di una razionalizzazione dell'appartenenza alle diverse reti d'impresa: la partecipazione multipla, piuttosto diffusa tra la popolazione delle imprese retiste, non è coerente con un coinvolgimento motivato ed efficace nelle attività del partenariato. Al contrario risulta essere indicatore di una partecipazione passiva attendista di un qualche beneficio futuro.

Alla riduzione delle affiliazioni multiple deve contestualmente seguire un allargamento dei partenariati più piccoli ad altre realtà imprenditoriali caratterizzate da competenze complementari con bisogni comuni e coerenti agli obiettivi di rete. Nell'identificazione delle nuove aziende partner potenziali è importante identificare le realtà con orientamento strategico comune e la loro compatibilità con la rete, considerando fattori come le dimensioni, la cultura aziendale, la posizione geografica, i prodotti e i mercati, sia la loro reale disponibilità e motivazione a partecipare attivamente condividendo il tempo, le risorse e le competenze.

2.3 La governance di rete

Terzo aspetto cruciale per la competitività di una rete è la sua struttura di governance: la rete, pur restando uno strumento di coordinamento agile non può prescindere da una definizione più o meno formalizzata di ruoli, responsabilità, processi decisionali.

Una dimensione chiave della governance è la leadership: è necessario che il partenariato includa dei soggetti leader che vogliano e sappiano essere degli “imprenditori di rete” prendendosi la responsabilità di trainare e coordinare le attività della rete. Questi non sono espressione necessariamente delle imprese di maggiore dimensione, tutte le realtà coinvolte possono diventare il soggetto trainante del gruppo di lavoro. Nella rete d'impresa, le aziende mantengono la propria autonomia decisionale, ma l'assenza di un leader potrebbe causare confusione e minacciare la sopravvivenza della rete. Pertanto, è importante che ci sia un'impresa guida che possa aiutare a garantirne il successo. Questa impresa guida potrebbe dirigere le azioni della rete e assicurarsi che tutti i membri seguano la stessa direzione, migliorando così la governance. L'aspetto fondamentale è che la spinta alla collaborazione non sia esclusivamente esogena, quindi promossa da soggetti istituzionali e di categoria, ma che sia alimentata dall'interno, da qualcuno che condivide bisogni, cultura e sfide professionali con gli altri membri della rete. Questi “peer-leader” svolgono un ruolo importante, perché influenzano la produttività e l'atteggiamento dell'ambiente che guidano e influenzano in modo diretto, con la consapevolezza e l'autorevolezza di chi condivide con gli altri membri del gruppo gli stessi orizzonti operativi.

D'altro canto, la rete non deve essere progettata e coordinata autocraticamente da un unico soggetto, ma è importante creare, costruire e sviluppare relazioni non gerarchiche fondate sulla fiducia per favorire un'alleanza duratura. Il legame si sviluppa nel tempo e si rafforza attraverso il riconoscimento formale o informale della partnership. La fiducia è considerata uno dei fondamenti di queste forme di collaborazione e la sua assenza può trasformare la rete, che dovrebbe essere flessibile e reattiva, in un sistema lento e ingessato. La fiducia richiede tempo per svilupparsi e richiede impegno da parte di ogni azienda per essere meritata e concessa, al fine di consolidare sempre di più i rapporti all'interno della rete. Per questo è fondamentale che vi sia una maggiore formalizzazione dei ruoli: ad obiettivi operativi concreti deve infatti seguire

un assetto organizzativo in grado di sostenere l'esecuzione delle diverse attività. La rete è una sovrastruttura organizzativa che per funzionare deve essere snella nei suoi processi interni: chiarire ruoli e responsabilità permette ad ognuno di integrare le normali attività necessarie a portare avanti l'attività d'impresa con quelle necessarie a realizzare gli obiettivi di rete.

Due aspetti fanno da corollario al tema della governance di rete: in primis, è fondamentale che i partner siano aperti ad una comunicazione regolare e allo scambio di informazioni. Solo in questo modo è possibile promuovere la fiducia e la collaborazione necessaria alla realizzazione di iniziative comuni. Secondariamente, i partner devono essere disposti a condividere risorse e competenze, canali di marketing e vendita o reti di distribuzione. Anche in questo caso una definizione preliminare chiara e condivisa delle risorse che ogni impresa è disposta a introdurre per raggiungere gli obiettivi operativi comuni è un passaggio fondamentale per l'efficacia della loro azione. Non mancano nell'esperienze di rete osservate evidenze di buone pratiche: vedremo infatti come vi siano già in atto esperimenti pilota di logistica integrata. Si tratta tuttavia di azioni ancora marginali in termini di impatto sulla performance delle imprese e sulla competitività del sistema regionale, ma che possono diventare la base per un progressivo processo di *scaling-up* e di reale innovazione organizzativa.

3 Azioni di rafforzamento delle reti

Sulla base della strategia precedentemente delineata è quindi possibile individuare alcune linee di azione concreta per andare a rafforzare il sistema di reti di imprese esistenti sul territorio valdostano.

La collaborazione e la formazione di una rete tra imprese agroalimentari può essere molto utile per diversi motivi:

- **Condivisione delle risorse:** le imprese possono condividere le proprie risorse, come ad esempio le conoscenze specialistiche, i macchinari, i fornitori, e così via, al fine di aumentare la loro efficienza e di ottenere un vantaggio competitivo sul mercato;
- **Risparmio sui costi:** la collaborazione tra le imprese agroalimentari può offrire importanti opportunità per ridurre i costi di produzione e migliorare la loro competitività sul mercato.

In particolare, le imprese della rete possono sfruttare le economie di scala, ovvero la riduzione dei costi unitari di produzione a fronte di un aumento della produzione. Ad esempio, le imprese possono condividere le attrezzature, i fornitori e le tecnologie, al fine di ridurre i costi e di aumentare la loro efficienza;

- **Accesso a nuovi mercati:** la creazione di una rete di imprese agroalimentari può permettere l'accesso a nuovi mercati, aumentando la visibilità delle imprese e delle loro produzioni;
- **Maggiore flessibilità:** la collaborazione tra le imprese della rete può permettere di condividere le conoscenze e le informazioni sul mercato, offrendo la possibilità di identificare rapidamente le nuove tendenze e di adattarsi alle nuove esigenze dei consumatori. In questo modo, le imprese possono reagire più rapidamente ai cambiamenti del mercato e mantenere la loro competitività;
- **Sviluppo di nuovi prodotti e servizi:** la condivisione delle conoscenze e delle competenze tra le imprese della rete può favorire lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, aumentando la capacità di innovazione delle imprese.

Le azioni di rafforzamento dovranno necessariamente svilupparsi su questi assi strategici. In particolare, anche sulla base degli obiettivi già definiti dalle reti nella loro fase costitutiva, gli aspetti su cui si intende andare a lavorare in modo più specifico sono l'accesso a nuovi mercati, la riduzione dei costi e lo sviluppo di nuovi prodotti.

3.1 Reti come strumento di marketing

L'accesso a nuovi mercati rappresenta uno dei principali vantaggi della creazione di una rete di imprese agroalimentari, in quanto permette di aumentare la visibilità e la competitività delle imprese, offrendo nuove opportunità di sviluppo sul mercato. La collaborazione tra le imprese della rete può permettere di raggiungere una maggiore visibilità sul mercato, sia a livello locale che internazionale. Questo può essere ottenuto grazie alla condivisione delle conoscenze e delle risorse, alla creazione di sinergie tra le imprese e alla realizzazione di iniziative comuni per promuovere le proprie produzioni. Inoltre, la creazione di una rete di imprese può offrire la possibilità di sfruttare le opportunità di mercato offerte dai nuovi canali di distribuzione, come ad esempio i mercati online, che stanno diventando sempre più importanti.

Dal punto di vista della promozione e dello sviluppo commerciale sui nuovi mercati, potrebbero essere intraprese diverse azioni concrete:

- **Partecipazione a fiere e manifestazioni del settore agroalimentare** per aumentare la visibilità della rete e incontrare potenziali clienti e partner;
- **Collaborazione con rappresentanti del settore:** stabilire relazioni con rappresentanti del settore agroalimentare, sia a livello nazionale che internazionale, per accrescere la conoscenza e la visibilità della rete;
- **Sviluppo di accordi commerciali con distributori esteri:** stabilire accordi commerciali con distributori esteri per vendere i prodotti delle reti all'estero;



- Comunicazione online: sviluppare una presenza online forte, attraverso siti web delle reti, i social media e le piattaforme di e-commerce, per raggiungere un pubblico potenzialmente globale;
- Organizzazione di degustazioni e presentazioni: organizzare degustazioni e presentazioni dei prodotti della rete presso ristoranti, hotel e negozi di alimentari all'estero, per promuovere la qualità dei prodotti.

In un'ottica marketing, tutte le azioni dovrebbero essere precedute dalla definizione di una chiara identità di rete una strategia di branding condivisa per la rete, che evidenzia la qualità, l'unicità e la provenienza dei prodotti, creando un'identità forte e riconoscibile. Insieme a questa è necessario sviluppare una comunicazione coordinata e coerente per la rete, evidenziando il brand condiviso e la qualità standardizzata dei prodotti. Questo aspetto, nel contesto valdostano emerso dalla mappatura, presenta una criticità: la prossimità geografica e la condivisione di un carattere tipicamente regionale rappresentano gli elementi cardine su cui si andrebbero a creare le diverse identità di rete. Il rischio è quello di replicare un unico modello di rete a paniere con forte identità regionale con un impatto negativo sull'efficacia comunicativa dei troppi numerosi brand di rete.

Data la forte eterogeneità delle produzioni caratterizzanti le diverse reti, un altro aspetto fondamentale al fine di sviluppare una strategia commerciale condivisa, potrebbe essere lo sviluppo di pacchetti di prodotti che combinino le diverse produzioni delle imprese retiste offrendo al contempo soluzioni complete ai clienti. La standardizzazione dell'offerta di rete, rafforzerebbe la forza del brand, si presterebbe meglio alla vendita online e permetterebbe una più facile integrazione della logistica a livello interaziendale.

Per quanto riguarda le campagne di marketing, è inoltre importante identificare il target di riferimento e personalizzare le strategie in base alle esigenze dei clienti. Ad esempio, se il pubblico di riferimento sono i proprietari di ristoranti e alberghi, potrebbe essere necessario organizzare degustazioni presso queste strutture per far conoscere i prodotti. Inoltre, la partecipazione a fiere e manifestazioni locali o regionali può essere un ottimo modo per promuovere i prodotti e stabilire relazioni con i potenziali clienti.

3.2 Partecipazione a fiere di settore

La partecipazione alle fiere è in effetti uno degli obiettivi più comuni per le reti di piccole e medie imprese. Partecipare come rete, permette alle imprese di contenere notevolmente i costi e di rendere più efficace la partecipazione. Partecipare ad una fiera di settore è un'iniziativa dai costi molto elevati per una piccola impresa: l'acquisto dello spazio espositivo è spesso fuori dalla portata di una microimpresa dell'agroalimentare. Anche riuscendo a farsi carico di costi dello

spazio e dello stand si correrebbe comunque il rischio di non avere la visibilità sperata e di non avere le forze organizzative e umane necessarie per sfruttare fino in fondo le opportunità di networking offerte dall'evento. La fiera è un evento che richiede un grande impegno organizzativo, per questo la rete può diventare lo strumento adatto a superare i rischi sopra evidenziati. Permetterebbe infatti di condividere i costi di uno spazio espositivo in posizione strategica, così come i costi di realizzazione di uno stand qualitativamente elevato in grado di valorizzare l'identità collettiva della rete. Infine, la partecipazione come soggetto collettivo garantirebbe di avere l'operatività adeguata a partecipare in modo attivo all'evento.

Lo stesso percorso di avvicinamento alla fiera richiederebbe un positivo sforzo di progressiva definizione dell'identità di rete, dei suoi obiettivi commerciali condivisi e dei ruoli all'interno della rete. È importante identificare le fiere più importanti del settore agroalimentare e selezionare quella che meglio si adatta alle esigenze e obiettivi del gruppo di aziende. Nel caso di reti molto eterogenee come quelle valdostane, sarà necessario individuare le manifestazioni più generaliste, orientate al settore agroalimentare in generale. In caso di rete specializzata su di un'unica filiera sarà da prediligere fiere specialistiche.

La gestione della complessità operativa richiede inevitabilmente alle aziende coinvolte di stabilire un gruppo di lavoro che si occupi di pianificare e coordinare la partecipazione alla fiera. Il gruppo di lavoro dovrebbe preparare un piano dettagliato per la partecipazione all'evento, che comprenda l'allestimento dello stand, la selezione dei prodotti da esporre, la promozione e la comunicazione delle attività durante i giorni di fiera. L'allestimento dello stand rappresenta il momento chiave di integrazione delle diverse anime della rete: si tratta di progettare e allestire uno stand che sia accattivante, funzionale e, soprattutto, rappresentativo dei produttori e dei prodotti delle aziende.

L'azione dovrebbe essere accompagnata da una campagna di marketing adeguata a promuovere la partecipazione alla fiera e la presenza delle aziende nel mercato svizzero. In particolare, la rete dovrebbe sfruttare il progetto della rete per dotarsi di un'identità condivisa online. Il marketing digitale è un'importante parte della promozione di un'azienda. Creare un sito web ben progettato e ottimizzato per i motori di ricerca, sfruttare i social media per promuovere i prodotti e la marca, creare campagne di e-mail marketing e pubblicità sui motori di ricerca sono tutti modi per raggiungere il proprio pubblico target e aumentare la visibilità del marchio.

Durante la fiera, sarà possibile promuovere attivamente i produttori e i prodotti delle aziende, incontrare potenziali clienti, stabilire relazioni commerciali e raccogliere feedback sulle opportunità di mercato. Sarà quindi importante seguire le opportunità generate durante la fiera, mantenere i contatti con i potenziali clienti e preparare una relazione sull'efficacia della partecipazione alla fiera.

In sintesi, la partecipazione a fiere di settore o a manifestazioni in grado di mettere le imprese retiste in comunicazione con un pubblico di potenziali clienti rappresenta una delle azioni chiave per il rafforzamento delle reti aggregate o aggregande, sia perché è un obiettivo su cui è facile far convergere l'interesse di soggetti anche molto eterogenei fra di loro, sia perché rappresenta un obiettivo ambizioso ma concreto, con tempistiche precise e un'operatività alla portata delle competenze disponibili nelle reti.

3.3 Nuovi sistemi di logistica integrata

Un'altra azione fondamentale per il rafforzamento delle reti valdostane, e come vedremo in parte realizzata in modo embrionale grazie al progetto Typicalp⁴, dovrà coinvolgere il sistema della logistica esterna e quindi le modalità di distribuzione delle merci. Anche in questo caso la rete rappresenta uno strumento estremamente utile per riuscire a realizzare investimenti tecnologici e interventi di riorganizzazione altrimenti impossibili a livello della singola microimpresa.

Una piattaforma online per la promozione e l'ottimizzazione della logistica dei prodotti agroalimentari può essere un potente strumento per lo sviluppo del business sotto diversi punti vista:

- Garantisce maggiore visibilità: grazie alla presenza online, le aziende valdostane possono raggiungere un pubblico più ampio e aumentare la visibilità dei loro prodotti sul mercato svizzero. La piattaforma può includere informazioni, immagini e descrizioni dei prodotti, nonché recensioni e valutazioni dei clienti, per aiutare i potenziali acquirenti a prendere decisioni di acquisto consapevoli;
- Rende più efficienti i processi di distribuzione: l'ottimizzazione logistica può aiutare le aziende a snellire la loro catena di fornitura e a migliorare l'efficienza, riducendo i costi e migliorando la soddisfazione dei clienti. Questo è particolarmente importante nei mercati maturi come quelli europei, dove i consumatori chiedono prodotti di alta qualità, di provenienza locale e consegnati in modo rapido e affidabile;
- Permette la vendita diretta ai clienti: la piattaforma può anche fungere da canale di vendita diretta al consumatore, consentendo alle aziende di vendere i propri prodotti direttamente ai consumatori svizzeri, evitando i distributori e i rivenditori tradizionali;
- Favorisce la raccolta di dati sui gusti e le preferenze dei clienti: raccogliendo dati attraverso la piattaforma, le aziende possono ottenere preziose informazioni sulle

⁴ <https://www.progetti.interreg-italiasvizzera.eu/it/b/78/typicalp>
<https://www.iaraosta.it/progetti-di-ricerca/typicalp/>
<https://www.ao.camcom.it/it/far-crescere-l-impresa/innovazione/typicalp>

preferenze dei consumatori, sui modelli di acquisto e sulle tendenze del mercato, che possono informare le future decisioni e strategie aziendali.

Una delle traiettorie progettuali del progetto Typicalp ha riguardato proprio lo sviluppo di una piattaforma di disintermediazione logistica progettata sulle esigenze delle imprese agricole locali⁵. La piattaforma si presenta con un market-place online B2B sulla quale le aziende possono vendere in modo disintermediato i loro prodotti. Al portale è stato associato un sistema di logistica locale collaborativa che ottimizza la catena di distribuzione dei prodotti agroalimentari delle micro e piccole imprese del territorio della Valle d’Aosta e del Valais.

Il progetto pilota ha coinvolto una delle reti valdostane censite nella mappatura. La rete consta di 5 imprese con specializzazioni differenti, dalla coltivazione di frutta e ortaggi, all’allevamento e produzioni di prodotti lattiero-caseari fino ai prodotti da forno. La rete aveva già impostato un sistema di vendita e distribuzione centralizzato prototipale, funzionale a servire in modo congiunto i clienti della Valle di Cogne. Con la piattaforma questo sistema è stato abilitato da una vetrina online e da un sistema intelligente di coordinamento delle spedizioni che automatizza la comunicazione degli ordini al corriere e razionalizza le spedizioni e il percorso delle consegne. L’obiettivo è disintermediare la gestione logistica e ridurre i costi legati alle spedizioni. La piattaforma è stata realizzata e popolata con i prodotti delle imprese della rete.

La piattaforma Typicalp rappresenta allo stesso tempo un risultato eccellente, frutto della collaborazione tra imprese e il sistema di innovazione locale e un punto di partenza per sfruttare le potenzialità della collaborazione interaziendale. È una soluzione per far incontrare la domanda e l’offerta del mercato in modo efficiente e conveniente, uno spazio di incontro dove le imprese possono facilmente effettuare e ricevere ordini, automatizzare l’organizzazione dei trasporti e ottimizzare gli spostamenti e i carichi, riducendo i costi e l’impatto sull’ambiente.

La caratteristica fondamentale della piattaforma Typicalp è infatti quella di essere scalabile su tutte le dimensioni impattate: può servire un numero maggiore di imprese, un numero maggiore di reti di impresa e un sempre maggiore numero di clienti.

Con la piattaforma, il sistema regionale è stato dotato di uno strumento importante per condividere processi “core” delle imprese retiste: marketing, vendite e distribuzione. Gestire vendite e distribuzione mediante il supporto della piattaforma di disintermediazione permetterebbe di aumentare in modo agile e a costi più contenuti le relazioni BtoB con i principali attori del settore dell’ospitalità, in particolare con alberghi e ristoranti, ma anche con gli attori del commercio al dettaglio.

⁵ <https://typicalp.dynu.net/>

Il rafforzamento delle reti deve passare anche da un'azione di valorizzazione di questa piattaforma attraverso la promozione del suo utilizzo tra le diverse reti già attive. Il piano di promozione della piattaforma verso le imprese agroalimentari valdostane potrebbe comprendere le seguenti azioni:

- Creazione di una presentazione della piattaforma: realizzare una presentazione accattivante e ben strutturata che illustri i vantaggi della piattaforma e le opportunità offerte per le imprese;
- Webinar formativi: organizzare webinar in cui le imprese possano avere maggiori informazioni sulle potenzialità della piattaforma e sulle opportunità offerte;
- Campagne pubblicitarie: attuare campagne pubblicitarie mirate sul territorio valdostano per attirare l'attenzione delle imprese sulla piattaforma;
- Incontri personalizzati: programmare incontri individuali con le imprese retiste per presentare loro la piattaforma e rispondere a eventuali domande;
- Collaborazione con associazioni di categoria: collaborare con associazioni di categoria del settore agroalimentare per raggiungere un maggior numero di imprese e presentare loro la piattaforma.

Inoltre, è importante offrire supporto alle imprese durante la fase di adozione della piattaforma, fornendo loro una formazione personalizzata e assicurandosi che abbiano tutti gli strumenti necessari per sfruttare appieno le opportunità offerte dalla piattaforma.

Parallelamente alla promozione della piattaforma Typicalp tra le imprese valdostane, questa può essere a sua volta utilizzata dalle imprese già attive per integrare progressivamente l'insieme della propria rete di clienti business (hotel, ristoranti e negozi). Maggiori saranno infatti gli utenti della piattaforma, maggiore sarà il suo impatto in termini di ottimizzazione delle attività di distribuzione delle merci e la conseguente riduzione di costi operativi spesso critici per la sostenibilità economica delle microimprese.

Allo stesso tempo la disponibilità di un market place sempre accessibile permette di fare azioni di marketing volte ad ampliare la propria clientela offrendo, oltre alla varietà e qualità dei prodotti, anche il vantaggio di un approvvigionamento di qualità personalizzato e just-in-time. Questo aspetto è particolarmente importante se si pensa alla prospettiva di sviluppare il proprio commercio al di fuori della regione nei territori transfrontalieri.

Per comunicare i vantaggi della piattaforma di disintermediazione logistica, è possibile utilizzare una combinazione di tecniche di marketing e di comunicazione:

- Campagne di e-mail marketing verso hotel e ristoranti con informazioni sulle opportunità offerte dalla piattaforma;

- Eventi e incontri personalizzati per presentare la piattaforma e rispondere alle domande dei potenziali utenti;
- Offerte di prova gratuite per hotel e ristoranti con la possibilità di provare la piattaforma gratuitamente per un periodo di tempo limitato al fine di incentivarne l'adozione e a costruire la fedeltà al marchio della rete;
- Digital advertising: Investire in campagne di marketing e pubblicità mirate che raggiungano proprietari e gestori di hotel e ristoranti anche al di fuori della regione al fine di farne conoscere le sue offerte e funzionalità.

3.4 Azioni per il rafforzamento delle reti nell'ambito del settore lattiero caseario.

Nell'ambito del settore lattiero caseario, le reti potrebbero diventare lo strumento principe per sviluppare strategie di apertura a nuovi mercati. Le traiettorie di innovazione dei modelli operativi delle imprese del settore che troverebbero all'interno della rete il loro fattore abilitante sono almeno tre:

- distribuzione logistica più efficiente ed efficace;
- migliore gestione delle procedure legate alla qualità, all'etichettatura e alla compliance normativa per l'esportazione;
- collaborazione sulla ricerca e sviluppo: le aziende possono unire le loro risorse e competenze per sviluppare nuovi prodotti e processi più efficienti e sostenibili.

Una strategia di distribuzione e logistica ben pianificata è fondamentale per una piccola azienda agricola che voglia sviluppare azioni di internazionalizzazione. La partecipazione attiva ad una rete potrebbe permetterle di condividere i costi e gli sforzi operativi per:

- ricercare potenziali distributori sul mercato svizzero specializzati nel settore lattiero caseario e stabilire partnership commerciali vantaggiose;
- ottimizzare la catena di fornitura riducendo i costi e i tempi di trasporto dei prodotti regionali. La rete potrebbe introdurre l'utilizzo di tecnologie moderne come la tracciabilità in tempo reale per migliorare la visibilità della catena di fornitura e ridurre il rischio di ritardi o interruzioni;
- stabilire una strategia di gestione del magazzino e delle scorte comune tra le imprese partecipanti alla rete, al fine di garantire che i prodotti siano immagazzinati in modo sicuro e per ridurre al minimo i costi e i tempi di trasporto dei prodotti ai clienti;
- creare un sistema di assistenza e supporto ai clienti pronto a rispondere rapidamente alle richieste anche dall'estero con la giusta reattività e competenza.

Anche la conformità agli standard è spesso uno degli aspetti più critici per la microimpresa lattiero casearia che vuole internazionalizzarsi. La rete potrebbe essere utilizzata per condividere

progetti di efficientamento dei processi legati alle questioni regolatorie mediante la condivisione di conoscenze e competenze interne ai membri della rete e supporto consulenziale esterno. La rete potrebbe lavorare insieme per:

- condurre ricerche approfondite sulle normative e gli standard dei paesi target compresi i requisiti di sicurezza alimentare, etichettatura e imballaggio dei prodotti lattiero caseari. Si potrebbero condividere i costi della collaborazione con un esperto di normative locali o con uno studio legale specializzato in normative svizzere;
- implementare procedure di controllo della qualità per garantire che i prodotti dell'azienda soddisfino gli standard normativi dei paesi target. La rete potrebbe dotarsi del supporto di un esperto di controllo qualità per supervisionare il processo di conformità.

Anche l'innovazione di prodotto e processo sta giocando un ruolo sempre più importante nella trasformazione del settore lattiero-caseario. Ecco alcuni esempi di innovazioni nel settore lattiero-caseario che troverebbero nella rete lo spazio operativo per essere implementate⁶:

- le aziende stanno investendo in tecnologie e pratiche di produzione sostenibili per ridurre l'impatto ambientale della loro attività, ad esempio attraverso l'utilizzo di fonti rinnovabili di energia e l'adozione di pratiche agricole più sostenibili;
- si stanno sviluppando prodotti lattiero-caseari con proprietà funzionali, come ad esempio prodotti ricchi di proteine, probiotici e ingredienti nutrizionali specifici per soddisfare le esigenze dei consumatori;
- si stanno sviluppando prodotti lattiero-caseari con proprietà che supportano la salute e il benessere, ad esempio prodotti a basso contenuto di grassi o senza lattosio per rispondere alle esigenze dei consumatori con esigenze alimentari specifiche.

4 Buone pratiche di rete nel settore lattiero caseario: l'esempio della rete piacentina "Rete d'Imprese Filiera Eccellenza"

Quello della "polverizzazione produttiva" è uno dei principali ostacoli alla competitività del sistema industriale nazionale e il settore lattiero caseario non fa eccezione. Le imprese italiane, se confrontate con le concorrenti europee sono di dimensioni troppo piccole⁷. Per questo il contratto di rete può essere utilizzato in modo efficace per andare a migliorare il livello di

⁶ Young W. Park, *Recent Trend in the Dairy Industry*, in *Advances in Dairy Research*, Volume 6 Issue 4.

⁷ AGCM, *indagine conoscitiva sul settore lattiero-caseario*, 2016. Disponibile al seguente link:
https://www.agcm.it/dotcmsDOC/bollettini/7-16_all.pdf

competitività delle singole imprese. Mettersi in rete permette alle imprese di condividere processi facendo economia di scala.

Significativo da questo punto di vista è l'esperienza della rete piacentina "Rete filiera Eccellenza". La "Filiera d'eccellenza del Grana Padano Piacentino per l'esportazione" è una rete di imprese creata da Confcooperative Piacenza per supportare le iniziative di integrazione delle cooperative aderenti. La compagine iniziale comprende quattro caseifici associati e un'azienda piacentina specializzata nell'internazionalizzazione. Il programma di rete mira a valorizzare la produzione di Grana Padano Piacentino e promuovere la cooperazione tra le imprese locali, rispettando l'ambiente e l'etica sociale. L'obiettivo è far conoscere e apprezzare il Grana Padano sul mercato internazionale attraverso un marchio forte e distintivo, condividere i costi delle attività e investire insieme in altre attività come la partecipazione a fiere all'estero. La presenza dei caseifici sui mercati esteri è stata limitata. Pertanto, la rete è un valore aggiunto per le singole imprese che altrimenti non sarebbero in grado di sviluppare autonomamente un'organizzazione di promozione e commercializzazione all'estero. L'obiettivo operativo specifico che ha fatto da propulsore alla formazione della rete è stata la ricerca di un distributore per i formaggi italiani freschi e stagionati in Cina. A Distanza di 8 anni dalla creazione la rete è ancora attiva, con un suo sito web⁸, una forte collaborazione con clienti e distributori, tra questi anche distributori specializzati sul mercato cinesi, e una animata attività fieristica. Mettersi in rete ha infatti permesso alle imprese di partecipare alle principali fiere internazionali del settore agroalimentare: CIBUS, SIAL, FHC CINA, ANUGA, FOODEX JAPAN e a sviluppare una partnership commerciale con Costa Crociere.

Guardando all'esempio piacentino possiamo estrarre alcune buone pratiche potenzialmente molto utili per dare impulso ad un'iniziativa di rete che possa supportare i piccoli produttori del settore lattiero-caseario valdostano:

- la presenza di un obiettivo strategico chiaro, circostanziato, ambizioso, ma realistico allo stesso tempo. L'obiettivo dell'internazionalizzazione permette inoltre di smarcarsi dai problemi di competizione tra le imprese coinvolte;
- il partenariato include un soggetto leader dotato delle competenze necessarie alla realizzazione degli obiettivi di rete. La presenza di un'azienda specializzata nella commercializzazione sui mercati dotava la rete di un project leader interessato direttamente alla buona riuscita del progetto, capace di impostare una strategia di promozione coerente agli obiettivi e di implementare un'azione commerciale sfruttando un'expertise altrimenti non a disposizione delle altre piccole imprese agroalimentari;
- la rete si è data immediatamente un'identità comune, con un suo marchio e i suoi canali di comunicazione digitale;

⁸ Sito web: <http://www.gp-retepiace.it/valorizzare.asp>

- la costruzione dell'identità comune è accompagnata da una standardizzazione del prodotto finalizzata ad una più agevole commercializzazione del prodotto sui mercati esteri: la rete si è dotata di un centro di confezionamento comune al fine di mettere sul mercato i prodotti delle quattro diverse aziende con standard di qualità e dimensione uguali per tutti.

Pur tenendo conto delle specificità locali, l'esperienza piacentina può diventare un modello operativo per le imprese del settore lattiero caseario valdostano: un modello operativo come quello proposto per il Grana Padano può essere replicato anche per le produzioni specifiche regionali, Fontina in primis. La scelta di condividere il processo di promozione e di accentrare la parte finale della logistica con un sistema di confezionamento, stoccaggio e distribuzione comune potrebbe permettere ai piccoli produttori locali di essere più efficaci nella comunicazione e nella promozione dei prodotti di eccellenza locali sui mercati esteri e allo stesso tempo riuscire ad essere efficienti nella micro-logistica locale.

5 Le possibili sinergie e opportunità con mercato svizzero

Nel 2021, il commercio estero svizzero ha raggiunto un valore record con un aumento delle esportazioni e delle importazioni. L'UE è il principale partner commerciale della Svizzera per quanto riguarda i prodotti agricoli, rappresentando il 74% delle importazioni e il 50% delle esportazioni. Germania, Francia e Italia rappresentano il 62% del commercio con l'UE. Caffè, tabacco, estratti vegetali e bevande rappresentano oltre un terzo del commercio estero agricolo con una bilancia commerciale particolarmente elevata per il caffè, il tabacco e gli estratti vegetali.⁹

⁹ Ufficio federale dell'agricoltura UFAG, *Rapporto Agricolo 2022*. Disponibile al seguente link: <https://www.agrarbericht.ch/it/servizi>

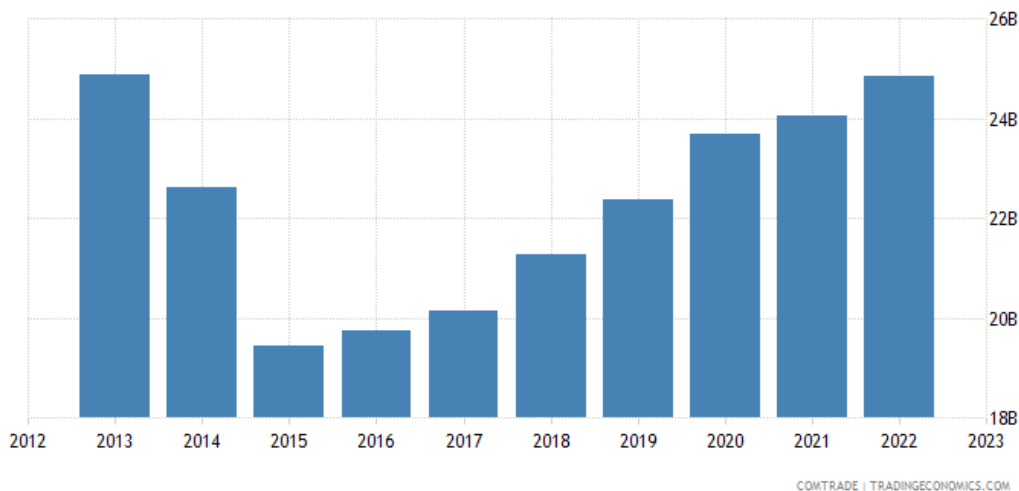


Figura 1 – Importazioni svizzere dall'Italia¹⁰.

Guardando i dati con un dettaglio maggiore e usando la lente delle produzioni caratteristiche delle imprese retiste della Valle d'Aosta, si evidenzia una spiccata crescita delle importazioni svizzere di prodotti agroalimentari italiani in genere. Le importazioni di vegetali commestibili e loro prodotti trasformati, formaggio e altri prodotti derivati del latte, miele e frutta – i prodotti che caratterizzano la produzione agroalimentare regionale - come si vede dai grafici esposti qui sotto, evidenziano tutti un trend positivo.

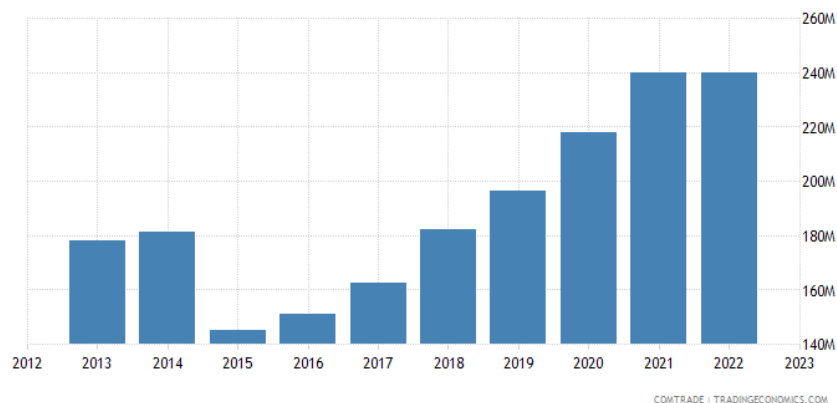


Figura 2 – Importazioni svizzere dall'Italia: prodotti lattiero-caseari uova miele prodotti commestibili

¹⁰ Disponibile su: <https://tradingeconomics.com/>

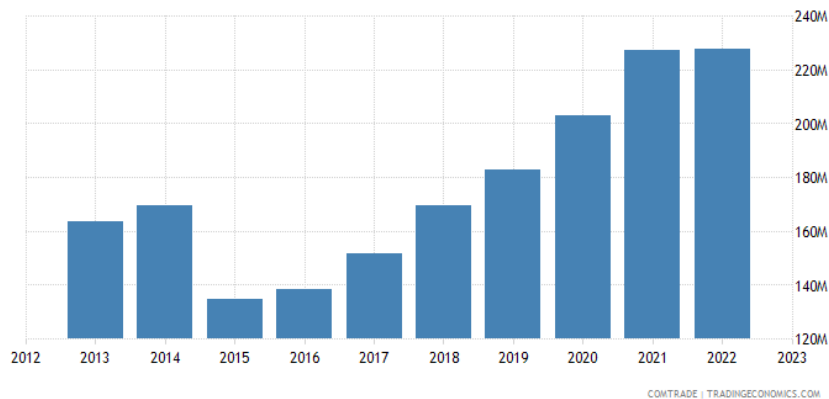


Figura 3 – Importazioni svizzere dall'Italia: formaggio

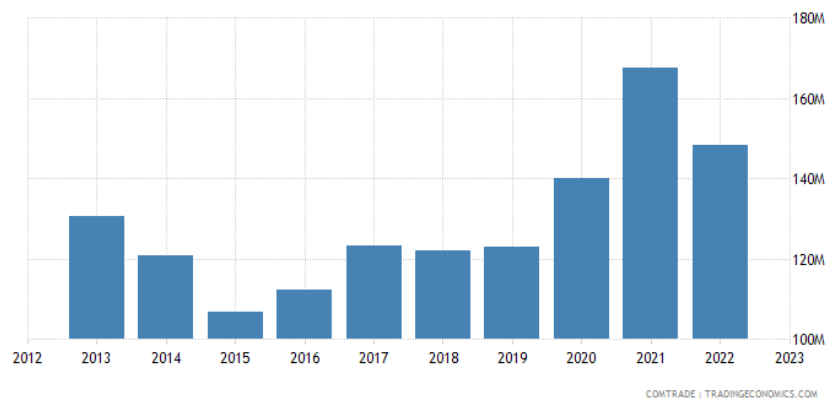


Figura 4 – Importazioni svizzere dall'Italia: verdure commestibili e tuberi

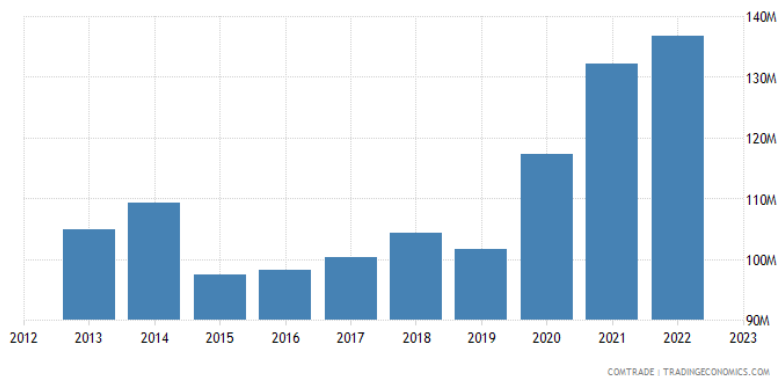
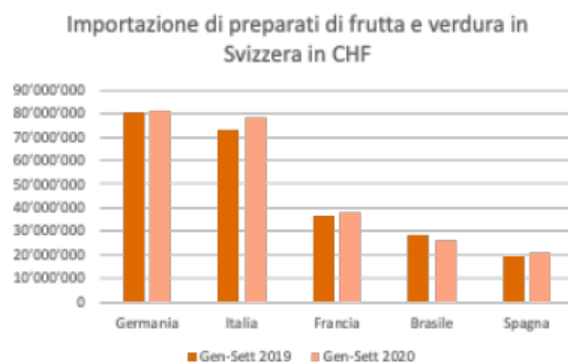
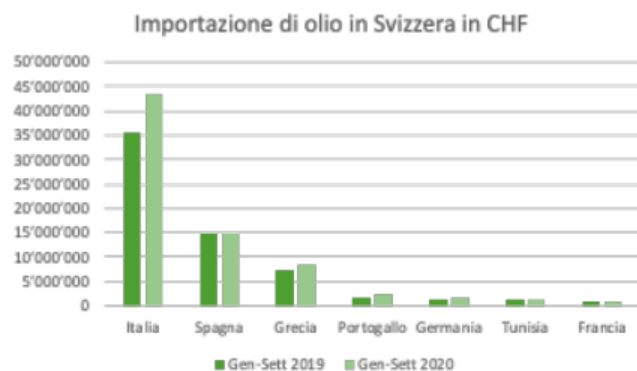
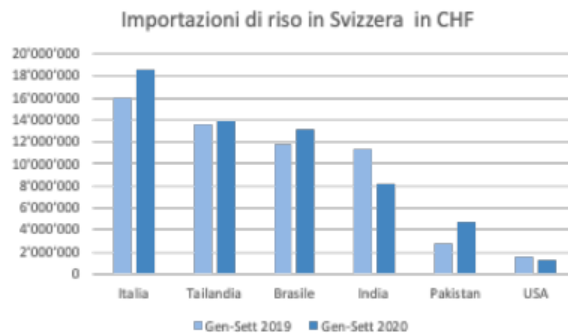
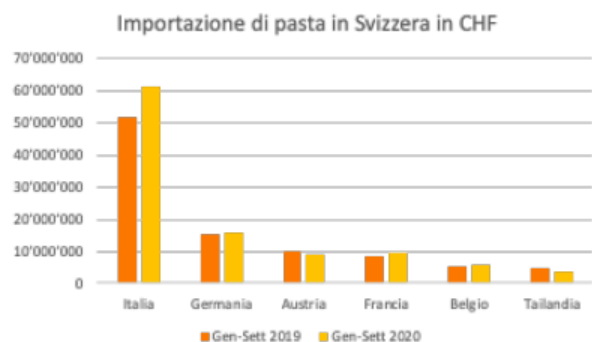


Figura 5 – Importazioni svizzere dall'Italia: preparazioni alimentari a base di verdure, frutta nocciole

Dal punto di vista dell'import, l'interscambio commerciale in ambito agroalimentare tra Italia e Svizzera sulle categorie merceologiche di nostro interesse si è progressivamente intensificata.

Per quanto riguarda i preparati di frutta e verdura, è primo in termini di volume e secondo in termini di valore. Inoltre, l'Italia è il primo fornitore di formaggio per la Svizzera, con quasi 23mila tonnellate su un totale di 64mila importate, la maggior parte dei quali sono freschi o a pasta molle, ma sta aumentando anche la quantità di formaggi a pasta dura di prezzo medio¹¹.



La vicinanza geografica e la comodità logistica tra i due paesi rappresentano un vantaggio fondamentale per lo scambio di beni e prodotti agroalimentari. Ciò significa che le aziende italiane, e nello specifico valdostane, possono facilmente e velocemente trasportare i loro prodotti in Svizzera, riducendo i costi e aumentando l'efficienza del processo.

Il cambio favorevole tra le due valute, l'euro e il franco svizzero, rappresenta un altro fattore importante che agevola l'interscambio commerciale. Questo significa che le aziende italiane possono vendere i loro prodotti a prezzi più convenienti in Svizzera, mentre le imprese svizzere possono acquistare prodotti italiani a prezzi più vantaggiosi.

¹¹ Camera di Commercio Italiana per la Svizzera: "Mercato svizzero settore agroalimentare. opportunità per l'export agroalimentare mantovano in Svizzera". Slide disponibili al seguente link: <https://www.mn.camcom.gov.it/files/CommercioEstero/Svizzera10-6-2021.pdf>



Infine, l'alto reddito pro-capite in Svizzera significa che c'è una forte domanda per i prodotti agroalimentari di alta qualità, che le aziende italiane possono soddisfare con i loro prodotti di eccellenza.

L'interscambio commerciale di prodotti agroalimentari tra la Valle d'Aosta e la Svizzera presenta tuttavia diverse sfide che devono essere affrontate per potenziare il mercato. Queste sfide includono:

- conoscenza delle certificazioni di qualità italiane: la scarsa conoscenza delle certificazioni di qualità italiane rappresenta un ostacolo per l'ingresso di prodotti valdostani sul mercato svizzero;
- barriera d'ingresso: la presenza di prodotti già affermati e ben consolidati rappresenta una barriera d'ingresso per i produttori valdostani;
- promozione e passaparola: il mercato svizzero è molto legato al passaparola e alla promozione; quindi, è importante che i produttori valdostani investano in attività di marketing per farsi conoscere;
- alte aspettative di qualità: gli svizzeri hanno alte aspettative di qualità nei prodotti che acquistano, è perciò importante che i produttori valdostani siano in grado di soddisfare queste esigenze;
- attenzione alla salute e all'ecosostenibilità: gli svizzeri sono molto attenti alla salute e all'ecosostenibilità; quindi, i produttori valdostani devono essere in grado di garantire prodotti sicuri e sostenibili;
- prezzo: nonostante l'alto reddito pro-capite degli svizzeri, è importante che i produttori valdostani siano in grado di proporre prodotti a prezzi competitivi per poter competere sul mercato svizzero.

Vista sotto la lente di queste sfide, le reti possono diventare lo strumento per azioni comuni volte a dotarsi di strumenti e anche competenze specialistiche condividendo costi e informazioni. I processi di internazionalizzazione hanno infatti il vantaggio di smarcare i produttori locali dalla competizione reciproca e possono diventare il contesto in cui sviluppare forme di collaborazione per ampliare il proprio mercato.

L'approccio al mercato elvetico richiede una strategia ben pianificata per ottenere successo. Per iniziare, è fondamentale conoscere le caratteristiche della domanda e quelle dei canali di distribuzione. Questo aiuterà a identificare le opportunità e i potenziali ostacoli. Inoltre, è importante comprendere il quadro normativo e la documentazione doganale, poiché entrambi possono influire sul prezzo e sulla logistica.

Per prepararsi ad un ingresso sul mercato elvetico, è consigliabile un approccio graduale con obiettivi a lungo termine. È importante lavorare sull'organizzazione della rete di distribuzione,

sulla conoscenza della lingua, sull'affidabilità e sulla preparazione dei prodotti. Inoltre, è necessario considerare il prezzo, poiché i consumatori elvetici sono spesso disposti a pagare di più per prodotti di alta qualità. Per ottenere successo sul mercato elvetico, è anche importante sviluppare partnership solide con i distributori locali e promuovere i prodotti in modo specifico per il mercato elvetico. Ad esempio, potrebbe essere necessario adattare la promozione e il packaging per rispondere alle esigenze dei consumatori locali.

In sintesi, per approcciarsi al mercato elvetico in modo efficace, è necessario considerare una serie di fattori chiave, tra cui la conoscenza della domanda, dei canali di distribuzione, del quadro normativo e della documentazione doganale, nonché la preparazione ad un ingresso graduale con obiettivi sul lungo termine, lavorando sull'organizzazione della rete, sulla lingua e l'affidabilità, sul prezzo, sulle partnership con i distributori e sulle promozioni specifiche per il mercato elvetico.¹²

6 Bibliografia

AGCM, *indagine conoscitiva sul settore lattiero-caseario*, 2016.

Camera di Commercio Italiana per la Svizzera, *Mercato svizzero settore agroalimentare. opportunità per l'export agroalimentare italiano in svizzera*, 2020.

Ufficio federale dell'agricoltura UFAG, *Rapporto Agricolo 2022*.

Young W. Park, *Recent Trend in the Dairy Industry*, in *Advances in Dairy Research*, Volume 6 Issue 4.

7 Sitografia

Camera di Commercio Italiana per la Svizzera: <http://www.ccis.ch/it/default.aspx>

Camera di Commercio di Mantova: <https://www.mn.camcom.gov.it/>

Camera di commercio di Torino: <https://www.to.camcom.it>

Chambre valdôtaine: <https://www.ao.camcom.it/it/>

Interreg Italia-Svizzera: <https://www.progetti.interreg-italiasvizzera.eu/>

¹² Camera di Commercio Italiana per la Svizzera: "Mercato svizzero settore agroalimentare. opportunità per l'export agroalimentare italiano in svizzera". Slide disponibili al seguente link: https://www.to.camcom.it/sites/default/files/export-interna/CCIS_Opportunita_per_lexport_agroalimentare_italiano_in_Svizzera_2020.pdf

Institut Agricole Régional: <https://www.iaraosta.it/>

Piattaforma Typicalp: <https://typicalp.dynu.net/>

Registro Imprese: <https://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>

Rete Filiera eccellenza: <http://www.gp-retepiace.it/valorizzare.asp>

Trading Economics: <https://tradingeconomics.com/>