



Facoltà di Economia e Management
Cattedra di Organizzazione Aziendale

**Relazioni interorganizzative nella gestione della supply chain: il
mercato del caffè e il caso Interkom**

Relatore
Prof. Luigi Moschera

Candidato
Giovanni Romaniello
Matr.203651

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

“Nessuno inizia dalla cima. Si deve lavorare per la propria ascesa. Ci sono difficoltà e battute d’arresto, ma non puoi lasciare che queste ti fermino Al fine di raggiungere la cime della montagna, devi salire ogni roccia”

Indice

<i>Indice</i>	- 4 -
<i>1.Introduzione</i>	- 6 -
<i>2.Relazioni tra imprese e teoria dell'organizzazione</i>	- 8 -
2.2.La Teoria della dipendenza dalle risorse	- 11 -
2.3.I network collaborativi.....	- 14 -
2.4.I modelli di network.	- 17 -
2.5. L'ecologia delle popolazioni	- 20 -
2.6. L'istituzionalismo.	- 24 -
2.7. Le reti d'impresa.....	- 25 -
2.8. Supply chain Management.....	- 29 -
2.8.2 La distribuzione fisica.....	- 37 -
2.8.3 La gestione dei materiali	- 40 -
2.8.4. La logistica	- 42 -
<i>3.Le relazioni interorganizzative nell'industria caffeicola</i>	- 45 -
3.1 Il mercato del caffè.....	- 45 -
3.2. Studio dei paesi esportatori.....	- 51 -
3.2.1. Il Brasile	- 52 -
3.2.2. Il Vietnam.....	- 58 -
3.3. Le relazioni tra industria e distribuzione nel mondo del caffè.....	- 63 -
3.4. Le caratteristiche e l'evoluzione del mercato del caffè.....	- 68 -
3.4.1. Studio della domanda e dell'offerta: caratteristiche generali	- 68 -
3.5. La Interkom S.p.A.	- 75 -
3.5.2. Gli aspetti organizzativi e le relazioni interne	- 78 -
3.5.3 Il rapporto con clienti e fornitori.	- 81 -
<i>4.Conclusioni</i>	- 85 -
<i>5.Bibliografia</i>	- 87 -

6.Sitografia..... - 91 -

7.Ringraziamenti - 92 -

1.Introduzione

In un mondo in continua evoluzione come quello in cui ci si trova oggi ad operare, le imprese per riuscire a rispondere velocemente ai cambiamenti ambientali, sono spesso costrette ad adottare modelli di integrazione e a stringere alleanze e relazioni con altre organizzazioni presenti nel mercato. Tali fenomeni, sono presenti anche nei mercati delle materie prima, come quello del caffè, considerato soprattutto che dal 2007 si ha avuto un forte incremento degli investimenti in questi mercati dovuti all'introduzione di nuovi strumenti speculativi.

L'elaborato si propone di studiare le diverse strategie organizzative che possono essere adottate dalle imprese in questo nuovo contesto di incertezza, dove minaccia ed opportunità appaiono come legati da un filo diretto oltre alle dinamiche presenti nell'industria caffeicola

Il primo capitolo, parte da uno studio circa le possibilità che hanno le imprese per ridurre l'incertezza derivante dall'ambiente esterno. Tale studio parte da un esame delle diverse interazioni che possono avvenire tra imprese – dipendenza dalle risorse, ecologia delle popolazioni, network collaborativo ed istituzionalismo; oltre a tali approcci, verrà effettuato un focus anche su un fenomeno recente nell'ambito delle relazioni inter-organizzative, vale a dire le reti d'impresa.

Nell'ultimo paragrafo del capitolo, sarà invece approfondita la tematica riguardante la Supply Chain e l'importanza del suo funzionamento nell'ottica aziendale.

Il secondo capitolo si apre con una introduzione circa il mercato del caffè. Verranno presentati dati e informazioni sulla pianta per meglio comprendere l'importanza di questa commodity a livello mondiale. Nei paragrafi 3 e 4 verranno poi esaminati in maniera approfondita i due maggiori paesi esportatori di caffè, vale a dire Brasile e Vietnam. Il capitolo si chiude con uno studio sulle relazioni tra produttori e distributori e su come sia cambiato nel corso degli anni il mercato del caffè, tramite uno studio delle principali variabili di domanda ed offerta.

Il terzo ed ultimo capitolo dell'elaborato è invece dedicato al caso aziendale della “Interkom S.p.A.”, società specializzata nella compravendita di caffè crudo e tra i principali retailer Italiani. L'Interkom rappresenta un caso a sostegno di quanto detto nell'elaborato, in quanto è riuscita a far fronte ai cambiamenti ambientali mediante accordi e relazioni con clienti e fornitori.

2.Relazioni tra imprese e teoria dell'organizzazione

2.1. Modelli inter organizzativi d'impresa

Una delle tendenze che sta trovando sempre maggiore sviluppo negli ultimi anni, è costituita dalla nascita di relazioni inter-organizzative tra le imprese, fenomeno questo che si pone come conseguenza diretta della globalizzazione che ha caratterizzato gli ultimi decenni.

In questo nuovo contesto storico le imprese hanno dovuto reinventare il loro modo di fare impresa e soprattutto il modo di interfacciarsi con gli altri organismi presenti sul mercato; se prima le *big companies* interagivano con i piccoli produttori usando un pugno duro e mettendole sotto pressione per il raggiungimento degli obiettivi prefissati, oggi invece cercano di sviluppare relazioni che possano essere il più positive e durature possibili¹.

Per far questo le aziende possono far ricorso ad una vasta serie di alternative, quali ad esempio: la stipulazione di accordi, contratti d'impresa, partnership, joint venture o acquisizioni e integrazioni. Tutto ciò provoca una vera e propria rimodulazione del lavoro e del ruolo del manager che passa dal gestire una singola organizzazione al controllo e al coordinamento di un vero e proprio ecosistema di Business. Questo concetto può essere ben spiegato dalla definizione che ne diede J.Moore nel 1996, che sosteneva: “Una comunità economica supportata da un’istituzione di organizzazioni ed individui che interagiscono - gli organismi del mondo dell’economia. Questa comunità produce merci e servizi di valore per i clienti, essi stessi parte dell’ecosistema”².

Due esempi di ecosistema³ di Business sono rappresentati dalla Silicon Valley e dall’industria vinicola. Nel primo caso infatti si ha una fitta di rete di tutte le competenze necessarie per lo sviluppo di soluzioni *high-tech* che comprendono la presenza di piccole aziende con un’idea da sviluppare, ma anche quella di programmatori, grandi investitori ed avvocati.

¹ Christine Oliver, “Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and future Directions” Academy of Management Review 15 (1990), 241-265.

² Moore, James F., *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business, New York, 1996.

³ Thomas Cedric “La catena del valore e gli ecosistemi di business. Riflessioni sulla strategia ad ecosistema di business del consorzioOW2” Traduzione a cura di Gabriele Ruffatti. Quaderni di Management numero 33 (2008)

Il caso dell'industria vinicola, è caratterizzato dalla presenza di una gamma completa di esperienze complementari, che vanno dalla presenza di competenze specializzate, ai consulenti enologici, avvocati, fino a giungere ai grossisti che si occupano della distribuzione.

Dopo questi esempi si potrebbe pensare che l'elemento fondamentale per la presenza di tali ecosistemi sia da ricercarsi nella vicinanza geografica dei soggetti che a questo prendono parte; in realtà così non è dato che lo sviluppo della tecnologia ha permesso di rendere vicini luoghi prima lontani e per questo è possibile, che tali ecosistemi, si espandano su scala globale.

Dopo aver esaminato i cambiamenti che hanno avuto luogo nei rapporti tra organizzazioni è bene definire anche i cambiamenti nei ruoli dei manager che, si sostanziano in ruoli operativi e ruoli collaborativi. I primi definiscono il "vecchio" modo di fare impresa e da qui la necessità per i manager di possedere capacità circa la gestione dei ruoli operativi, con particolare attenzione alla gerarchia verticale, elemento caratterizzante appunto questo tipo di approccio⁴.

I ruoli collaborativi dal canto loro sono portatori del nuovo vento di integrazione che caratterizza le imprese odierne con un focus specifico su elementi quali: collaborazione e integrazione.

Le relazioni che avvengono tra le organizzazioni, secondo una delle molteplici classificazioni possono essere ricondotte a due variabili:

- In base alla somiglianza o meno tra queste, che possono essere:
 - Simili, nel caso in cui le organizzazioni abbiano gli stessi obiettivi
 - Differenti, nel caso in cui abbiano obiettivi diversi o appartengano a settori differenti
- In base allo scopo della relazione, vale a dire se questa sia di natura competitiva o cooperativa
 - Competizione, volta a definire quale dei due soggetti sia migliore
 - Cooperazione, per cui le organizzazioni interagiscono al fine di trarne un guadagno reciproco

⁴ Tratto dall'opera di Ron Garonzik, Geoff Netherell e Scott Spreier "Navigating through the New Leadership Landscape," Leader to Leader (Winter 2006), pg.30-39; "Towards a More perfect Match: Building Successful leaders by effectively aligning people and roles" Hay group working paper (2004); and "Making sure the 'Suit' Fits" Hay group Research Brief (2004)

Dall'incrocio delle due variabili è possibile definire 4 approcci diversi, così indicati all'interno della matrice sottostante:

Tavola 1.1. Matrice delle relazioni interorganizzative

		Tipo di organizzazione	
		Differente	Simile
Relazione tra le organizzazioni	Competitiva	Dipendenza dalle risorse	Ecologia delle popolazioni
	Cooperativa	Network collaborativo	Istituzionalismo

Fonte: Narasimhan Anand, Richard L. Daft, Come progettare le organizzazioni, Sviluppo e Organizzazione, Gennaio/Febbraio 2008 n° 225

In un ambiente maggiormente semplificato l'organizzazione farà ricorso ad una o al massimo due di queste relazioni mentre via via che questo diventa più complesso, ella finirà per utilizzarle tutte.

Un'ulteriore tipologia di relazione che può aversi tra imprese è rappresentata dal contratto di rete⁵ mediante il quale queste ultime si impegnano ad attuare un programma comune e a collaborare scambiando dati, informazioni e risorse. Delle reti d'impresa si parlerà più avanti.

⁵ Lucio Antonello, Michele Ferraro e altri autori. "Le reti di imprese: finalità economiche, evoluzione della normativa, rappresentanza, nuova fisionomia del contratto". Diritto.24 Il sole 24 ore 3/03/2014

2.2. La Teoria della dipendenza dalle risorse

Tale teoria sostiene che le organizzazioni per cercare di minimizzare la loro dipendenza dall'acquisto di risorse di altre organizzazioni tentano allora, di influenzare l'ambiente circostante⁶.

Sebbene, gli obiettivi dell'indipendenza e della libertà di scelta siano di primaria importanza per le aziende, i costi e i rischi che da questi ne derivano possono rendere necessario un altro tipo di approccio; vale a dire quello della collaborazione. Così facendo le organizzazioni possono scambiare vicendevolmente risorse scarse e competenze ricercate senza incorrere in costi troppo sostenuti e risultando anche più competitive.

Per influenzare l'ambiente esterno, possono essere utilizzate due diverse strategie:

- Stabilire relazioni favorevoli con altre organizzazioni.
- Influenzare l'ambiente dell'organizzazione.

Nel grafico seguente, sono riassunte brevemente tutte le tecniche per porre in essere queste due strategie.

Tavola 1.2 Strategie organizzative per il controllo dell'ambiente esterno

Stabilire collegamenti inter organizzativi.	Controllare la sfera ambientale.
Proprietà.	Cambiamento dell'ambiente di riferimento.
Contratti, joint venture.	Attività politica.
Cooperazione, CdA concatenati.	Associazione di settore.
Recruitment dei dirigenti.	Attività illecite.
Pubblicità, pubbliche relazioni.	

Fonte: Elaborazione su dati di Richard L. Daft "Organizzazione Aziendale" Maggioli Editore (2016)

⁶ J. Pfeffer e G.R. Salanick, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* New York: Harper & Row, (1978); Amy J. Hillman, Michael C. Withers e Brian J. Collins, "Resource Dependence Theory: A review", *Journal of management* 35, n°6 (2009) 1404-1427.

Come detto precedentemente, le relazioni che sviluppano le organizzazioni tra di loro, hanno il ruolo di semplificare il processo di accesso a risorse e competenze che altrimenti sarebbe eccessivamente costoso e rischioso.

Per far ciò le organizzazioni possono porre in essere diverse tecniche quali: Acquisizioni di una quota di proprietà, relazioni di joint venture e partnership, cooptazione, CdA concatenati, recruitment dei dirigenti, pubbliche relazioni.

Facendo ricorso alla tecnica dell'acquisizione di una quota di proprietà, le aziende si assicurano una riduzione dell'incertezza acquisendo in tutto o in parte un'altra azienda. Bisogna poi distinguere in tale ambito i concetti di acquisizione e fusione. Con il primo si fa riferimento al momento in cui un'organizzazione ne acquista un'altra e ne assume il controllo. Con fusione, invece, si intende quel processo per cui due imprese si fondono in un'unica entità in modo da condividere rischi e risorse⁷

Relazioni di joint venture e partnership vengono posti solitamente in essere nel momento in cui 2 o più imprese presentano un alto grado di complementarità tra i loro business. In questo caso le imprese preferiscono realizzare un'alleanza strategica tramite *joint venture* o la stipulazione di contratti piuttosto che effettuare fusioni o acquisizioni.

Le *joint venture* sono rappresentate dalla creazione di una nuova organizzazione ad opera di due o più imprese. Sebbene questa nuova entità sia formalmente autonoma da quelle che l'hanno creata, in realtà queste avranno sempre un certo controllo⁸ su di essa. Tale approccio viene utilizzato dalle imprese per poter ripartire i costi o per poter entrare in nuovi mercati⁹. Tali accordi possono essere posti in essere sia tra imprese concorrenti sia tra produttore e cliente.

Per quanto riguarda i contratti invece, questi possono essere di due tipologie; accordi di licenza¹⁰, che danno il diritto ad utilizzare un'attività per un certo periodo alla parte che ne effettua l'acquisto (questo è molto frequente nel campo della moda dove molte aziende forniscono in licenza il loro nome per la realizzazione di altri prodotti¹¹); accordi di fornitura, che sanciscono la vendita di un prodotto o di un servizio¹²

⁷ Bryan Borys e David B. Jemison, "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in OrganizationalCombinations", *Academy of Management Review* 14 (1989) 234-249

⁸ Borys e Jemison "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances".

⁹ David Lei "Strategies for global competition" *Long-Range Planning* 22 1989, pag 102-109

¹⁰ Fabio Cattaneo "Le licenze nel settore fashion" *Il sole 24 ore* 5/03/2012

¹¹ È questo il caso ad esempio del celebre marchio italiano Versace, il quale ha fornito in licenza il suo nome per la nascita di una linea di occhiali

¹² Art.1559 Codice Civile.

Secondo quanto disposto dall'art.2386 del Codice Civile, per cooptazione si intende quel fenomeno per cui nel momento in cui vengono a mancare uno o più amministratori, gli altri provvedono a sostituirli. In senso lato può anche intendersi come l'entrata in un'organizzazione dei più importanti manager presenti nell'ambiente.

I CdA concatenati¹³ rappresentano un vero e proprio caso di coordinamento interpersonale. In questo caso infatti la relazione tra le due imprese viene posta in essere mediante lo scambio reciproco dei dirigenti, i quali siederanno l'uno nel consiglio di amministrazione dell'altro. La concatenazione può essere diretta o indiretta. Nel primo caso si ha quando un individuo funge da collegamento tra due aziende. Nel secondo caso invece si ha invece che un membro del consiglio di A e uno di B sono entrambi nel consiglio di C. Essi saranno dunque in contatto tra di loro anche se non esercitano alcuna influenza diretta sulle rispettive imprese.

Il Recruitment dei dirigenti¹⁴ è una prassi molto comune, soprattutto nel capitalismo anglosassone, che comporta lo scambio o il trasferimento di un dirigente da un'impresa ad un'altra e offre un metodo ulteriore per stabilire un collegamento fra imprese.

La Pubblicità¹⁵, viene utilizzata soprattutto in settori altamente competitivi e caratterizzati da domanda variabile. È ad esempio questo il caso dei beni di consumo.

Le Pubbliche relazioni sono molto simili alla pubblicità, ma a differenza di questa, vengono portate avanti mediante iniziative spesso gratuite. Compito degli addetti alle *public relation* è quello di presentare l'azienda nel miglior modo possibile.

Insieme alla possibilità di creare collegamenti con altre imprese, queste hanno anche la possibilità di influenzare direttamente l'ambiente di riferimento.

Come visto prima in breve, esistono quattro strategie per permettere all'impresa di influenzare il settore.

La prima strategia che può essere adottata è quella che consiste nel cambiare l'area di influenza dell'impresa. Con il termine area di influenza si fa riferimento al campo d'azione che viene scelto dall'impresa all'interno dell'ambiente; rappresenta dunque lo spazio entro cui l'impresa va a operare. Tale area non è però immutabile; sta infatti al management della singola impresa stabilire in quale area operare e decidere di spostarsi da un'area all'altra¹⁶. Due tecniche fondamentali in tal senso sono rappresentate da

¹³ Donald Palmer, "Broken Ties: Interlocking Directorates and Intercorporate Coordination", *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 40-55.

¹⁴ Richard L. Daft "Organizzazione aziendale" sesta edizione, Maggioli Editore 2016 pag.162

¹⁵ Richard L. Daft "Organizzazione aziendale" sesta edizione, Maggioli Editore 2016 pag.163

¹⁶ John.P.Kotter, "Managing External Dependence". *Academy of management review*, vol 4 n°1 (1979)

acquisizioni e disinvestimenti, queste permettono facilmente all'impresa di spostarsi dalla propria area di influenza ad un'altra.

Una seconda strategia che può essere messa in atto consiste nel fare affidamento sull'attività lobbying. Con questa si intende l'insieme di tecniche utilizzate per influenzare la regolamentazione e la legislazione statale. Tale attività, viene utilizzata prevalentemente per erigere barriere all'entrata contro potenziali entranti nel settore mediante l'inclusione di nuovi regolamenti o di iniziative legislative sfavorevoli per gli *incumbent*.

Una terza strategia che spesso viene adottata dalle imprese consiste nell'unirsi in associazione di settore. Queste, sono rappresentate dall'insieme di imprese operanti nel medesimo campo, con interessi comuni, che si uniscono nello svolgere attività di condizionamento dell'ambiente esterno.

Infine, come ultima strategia vi è quella di fare affidamento ad attività illecite. Queste rappresentano l'ultimo spiraglio per le imprese che cercano di influenzare l'ambiente esterno. Bassi profitti, risorse scarse e pressioni dal management sono solo alcune delle potenziali cause che possono portare i manager ad adottare comportamenti illeciti.

2.3.I network collaborativi

Quello dei Network collaborativi, è un approccio che può essere utilizzato in alternativa a quello della dipendenza delle risorse. In questo senso infatti le aziende si uniscono tra loro allo scopo di diventare più grandi e ottimizzare le risorse¹⁷.

Si ritiene che le interdipendenze che si generano tra imprese derivano¹⁸:

- Scarsità oggettiva. In questa prima lettura si fa riferimento ad un soggetto specifico. La scarsità non è dunque da riferirsi al settore nella sua totalità ma alla difficoltà del singolo ad arrivare alle risorse. Per sopperire a questa mancanza, l'impresa in deficit instaura rapporti di scambio con altre imprese, in modo da ottenere quanto di cui necessita.

¹⁷ Richard L. Daft "Organizzazione aziendale" sesta edizione, Maggioli Editore 2016 pag.183

¹⁸R. Mercurio P. De Vita "Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione" Giappichelli 2008 pag.285

- Scarsità relativa. Questa fa riferimento invece a tutte quelle situazioni in cui la quantità di risorse sia limitata rispetto a coloro che ne hanno bisogno. In questo caso, a differenza di quanto visto con la scarsità soggettiva, le imprese non intraprendono rapporti di scambio reciproco ma sono costrette a competere in modo da poterle acquistare.
- Complementarità di risorse. In questo caso, ciascuna delle parti possiede risorse diverse dalle altre, seppur tutte necessarie per lo svolgimento dell'attività. Questa divisione delle risorse porta dunque le imprese ad essere interdipendenti le une dalle altre.

La formazione di rapporti inter organizzativi tra imprese è molto laboriosa e difficoltosa in quanto richiede la presenza di elementi che possano facilitare la cooperazione; questi sono¹⁹:

- La volontà di cooperazione. Questo rappresenta il presupposto fondamentale per dar vita ad una qualunque forma di cooperazione; emerge dalla conoscenza del management circa i bisogni e le necessità della propria azienda e dalla eventuale compatibilità di quelli di altre aziende con la propria.
- La necessità di competenze complementari e la volontà di una condivisione del rischio. Tale necessità nasce dall'esigenza per gli attori del network di riuscire a ridurre l'incertezza derivante dall'assenza di informazioni. La collaborazione viene dunque favorita nel caso in cui i partner abbiano risorse che non solo siano in grado di massimizzare i bisogni dell'impresa ma anche e soprattutto nel caso in cui tali risorse siano funzionali alla riduzione del rischio.
- L'esigenza di efficienza adattiva. "L'efficienza adattiva si riferisce alle regole che plasmano la dinamica evolutiva di un sistema economico²⁰". Questa tende ad indicare dunque non solo il bisogno di ottenere i migliori risultati sotto il profilo economico ma anche per quanto riguarda variabili quali: qualità, flessibilità e velocità di risposta. Fattori questi che sono fondamentali per lo sviluppo e la commercializzazione di un prodotto. Secondo questa esigenza la collaborazione non appare incentrata sulle

¹⁹R. Mercurio P. De Vita "Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione" Giappichelli 2008 pag 280

²⁰ Gabriella Levanti "Il governo dei sistemi reticolari di imprese" Franco Angeli (2010)

variabili della riduzione del costo o dei rischi ma si concentra sull'importanza di altre variabili che influenzano l'efficienza del sistema nel suo complesso.

Una delle variabili più importanti di un network collaborativo è dato dalla scelta del tipo e del numero di attori da includere all'interno di esso ²¹.

Scegliere una certa tipologia di attore, significa selezionare una serie di parametri quali, localizzazione geografica, dimensione, tipologia di attività svolta in modo da avviare una riflessione sugli obiettivi dell'impresa.

La scelta del numero di attori invece si sostanzia nella distinzione di 3 livelli di analisi; questi sono:

Il livello diadico che si concentra sulla tipologia di rapporto che esiste tra 2 organizzazioni. È utile per la scelta del meccanismo di coordinamento istituzionale; tuttavia questo meccanismo, è da considerarsi parziale in quanto non considera le eventuali relazioni esistenti fra altre coppie ma si concentra solo su quella in esame.

Il primo livello della costellazione di aziende, il quale può essere considerato come un'espansione di quello diadico. Si occupa dello studio delle relazioni esistenti tra coppie di organizzazione con una stessa azienda, detta organizzazione focale che svolge un ruolo centrale per il coordinamento e l'indirizzo. Il vantaggio di tale metodo risiede nella maggiore facilità derivante per la costruzione del network. Si parte infatti da una singola impresa e mediante lo studio delle relazioni da questa instaurata si arriva alla costruzione del network.

Infine, si ha il livello della popolazione o campo di aziende nel quale vengono considerate particolari relazioni che vengono instaurate tra i vari attori. Il focus dell'analisi si sposta dalle relazioni che intercorrono tra i singoli attori al "sistema di relazioni che definiscono una popolazione di aziende".

²¹ R. Mercurio P. De Vita "Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione" Giappichelli 2008 pag 283

2.4.1 modelli di network.

Tali modelli “rappresentano la modalità di interpretazione dell’insieme di relazioni che collegano i diversi attori e consentono ad un attore o ad un osservatore di comprendere il funzionamento del Network”. Ogni modello si differenzia dall’altro per la presenza di differenti interdipendenze.

I più importanti sono: *Organization set*, *Strategic set*, *Action set*, *Strategic Network*, *Policy Network* e *gli Industrial Network*.

L’*organization set* è dato dall’insieme degli attori che effettuano scambi di risorse con un’organizzazione focale che svolge un ruolo centrale all’interno del sistema economico.

Secondo la definizione di Evan²² un’organizzazione si dice focale quando presenta 3 caratteristiche.

Innanzitutto, deve essere caratterizzata da un alto grado di centralità, ciò significa che deve dare vita a un numero di relazioni di coppia che sia maggiore di qualunque altra organizzazione del settore.

Deve poi essere caratterizzata da un indice di interposizione elevato, vale a dire che deve fungere da intermediario per le relazioni delle altre organizzazioni le quali devono passare tramite lei per scambiarsi risorse. Infine, è necessario sia caratterizzata da un elevato grado di prossimità o vicinanza, vale a dire la possibilità che questa venga raggiunto dal più alto numero possibile di organizzazioni senza che vi sia però bisogno di intermediari.

Questa tipologia di organizzazione è caratterizzata dal fatto che gli attori siano collegati da relazioni che hanno come scopo fondamentale lo scambio di risorse.

²² William M. Evan “Toward a Theory of Inter-Organizational Relations” Management Science

1/08/1965

Lo *strategic set* rappresenta una evoluzione dell'*organization set*; in questo come nel precedente vi è sempre un'organizzazione focale al centro del network; ciò che cambia stavolta è il ruolo.

Nello *strategic set* l'organizzazione focale è molto più attiva di quanto non sia nell'*organization set*, inoltre l'impresa dirige e coordina, attraverso relazioni di scambio, tutto il network.

Nell'*organization set* invece l'impresa focale tende prevalentemente ad influenzare il settore con le relazioni che questa ha con le altre organizzazioni.

Con l'*action set*, viene introdotto il concetto di interdipendenza. Il quadro che da questo viene raffigurato è quello di un gruppo di attori collegati da relazioni di vario tipo che hanno come obiettivo quello di raggiungere i propri obiettivi e per farlo, sono costretti ad instaurare rapporti reciproci.

In questo caso viene dunque messo da parte il concetto di Organizzazione focale cui è stato fatto riferimento finora e passare invece ad un'analisi collettiva. Questo modello nasce dall'esigenza di costruire relazioni temporanee tra le organizzazioni affinché possano riuscire nel compito di svolgere attività complesse. Nel momento in cui venga meno lo scopo comune, verrà meno anche l'Action Set.

Affinché questo possa funzionare nel migliore dei modi, sono state individuate alcune condizioni; quali:

- Limitato numero di attori coinvolti.
- Equilibrio nella distribuzione del potere fra le parti.
- Uguaglianza nei valori e nelle motivazioni delle parti.
- Impatto limitato delle azioni compiute da altri attori.

Industrial Network

Gli *Industrial Network* “rappresentano un modello utile per comprendere le relazioni di scambio, di collaborazione, di competizione e le corrispondenti esigenze di coordinamento esistenti tra le diverse aziende impegnate nella realizzazione di un prodotto o servizio più o meno complesso”.

Il modello del network industriale si caratterizza per una forte divisione del lavoro tra le aziende che fanno parte del gruppo; ciò provoca quindi una forte interdipendenza tra le imprese che necessitano di un forte coordinamento.

Nell'ambito degli *industrial network*, è possibile distinguere tra:

- Filiera. In questa si pone l'accento sul rapporto di scambio naturale reciproco esistente fra le diverse imprese del network per giungere alla produzione del bene o del servizio. Nella filiera dunque, vengono evidenziati i rapporti di scambio verticale che avvengono tra le imprese secondo la logica *input-output* per il raggiungimento dell'*output* finale.
- Distretti Industriali. I distretti industriali sono una realtà tipica di numerose zone italiane ed in particolare dell'area settentrionale della penisola. Caratteristica fondamentale di questi network è dunque proprio la vicinanza e concentrazione di numerose piccole imprese in una stessa zona. Così come la filiera anche nei distretti vi sono forti interdipendenze tra le imprese che non si limitano però a semplici scambi secondo la logica di *input-output*, ma sono legati da relazioni di scambio di risorse e competenze.
- Business Network. Questi si hanno quando rapporti di interdipendenze tra imprese vengono rilevate da una singola grande azienda. Un ruolo fondamentale nel Business Network è dato dall'azienda *leader*, vale a dire quella che effettua il coordinamento tra le imprese facenti parte della popolazione.

Policy Network.

I *Policy network* fanno riferimento a tutti quei settori, quali ad esempio quello della sanità, trasporti o energia, in cui cooperano insieme sia imprese pubbliche che private al fine di offrire il miglior servizio possibile alla comunità.

Nonostante in questi siano presenti anche numerose imprese private, il network ruota tutto intorno a specifici programmi di carattere pubblico che non possono essere portati avanti da un unico attore e proprio per questo si richiede la cooperazione tra pubblico e privato;

proprio la differente visione circa gli obiettivi da raggiungere, rende difficoltosa la cooperazione, cosa che porta spesso a numerosi scontri.

Gli interventi di *Policy Network* possono seguire 2 strade diverse.

La prima strada è data dall'utilizzo del modello della razionalità centrale, il quale si caratterizza per l'intervento legislativo di un singolo attore, in questo vi è separazione fra attività politica e amministrativa. Nella prima fase vi è il confronto tra le diverse parti in merito ad un problema e la seguente formulazione di una soluzione. Una volta terminata la fase politica, si passa a quella di amministrazione che si sostanzia nell'esecuzione di quanto stabilito.

La seconda strada invece, porta all'utilizzo del modello della razionalità decentrata, nasce da una critica di fondo nei confronti del modello della razionalità centrale, al quale viene rimproverato di non riuscire a comprendere quelli che sono i reali problemi da risolvere.

Per riuscire a risolvere il problema di tale inefficienza occorre:

- 1) Utilizzare il punto di vista degli attori locali.
- 2) Delegare a loro il potere decisionale.
- 3) Assegnare loro le risorse necessarie.

2.5. L'ecologia delle popolazioni

A dispetto di quanto visto negli approcci precedenti, i quali si rifacevano alle differenze presenti tra le varie organizzazioni, l'approccio dell'ecologia delle popolazioni studia infatti le relazioni intercorrenti tra le organizzazioni di un determinato settore utilizzando modelli teorici propri degli studi biologici²³. Con il termine popolazione, si indica infatti l'insieme delle organizzazioni impegnate nello svolgimento di attività simili, facenti uso di risorse simili e che mirano al raggiungimento degli stessi risultati.

Obiettivo di tale approccio è quello di spiegare perché in un certo settore, con imprese simili tra loro, vi siano numerosi modelli organizzativi. Una risposta a questa domanda viene dai numerosi studiosi i quali hanno potuto verificare quanto sia limitato l'adattamento di una singola organizzazione rispetto ai cambiamenti richiesti dall'ambiente.

²³ Alessandro Cravera "Convivere con l'imprevedibile" Back to Basics. (2010)

Elementi quali innovazione e cambiamento, in un'ecologia di popolazioni, sono più frequenti per la nascita di nuove tipologie di organizzazioni di quanto ciò non avvenga mediante l'evoluzione e il rinnovamento delle organizzazioni preesistenti.

In tal senso, si pongono come soluzione di questo problema le *start-up*; le quali adottando nuove tecnologie e particolari modalità di organizzazione riescono a fronteggiare nel migliore dei modi i cambiamenti ambientali.

Per avere un'idea di quanto possano incidere i cambiamenti esterni sulla vita di un'organizzazione basti pensare che delle 500 aziende presenti nella *Fortune500* del 1955 solo 71 vi sono rimaste a distanza di 60 anni.

I due studiosi Michael Hannan e John Freeman hanno spiegato il perché del declino, o in alcuni casi fallimento, delle vecchie organizzazioni a seguito di cambiamenti repentini da parte dell'ambiente e il proliferare invece di nuove organizzazioni. Secondo loro infatti le cause di questa difficoltà di rinnovamento vanno ricercate in una serie di fattori quali: pesanti investimenti nel settore di origine in macchinari o nella formazione del personale, informazioni limitate, dalla difficoltà di cambiare la cultura dell'azienda e di abbandonare il settore di origini oltre che eventuali costi di smobilizzo.

A seguito della caduta di questi giganti, le nuove organizzazioni vanno ad occupare le nicchie di mercato lasciate libere dalle aziende ormai decadute.

Le organizzazioni che invece riescono a far fronte ai cambiamenti dell'ambiente, attraversano una serie di step prima di giungere all'effettiva maturazione.

Questi step sono riassunti nel grafico sottostante a mostrare elementi e caratteristiche dei passi da seguire per l'organizzazione.

Tavola.1.3. Elementi del modello organizzativo dell'ecologia delle popolazioni



Fonte: Michael Hannan e John Freeman "Ecologia organizzativa. Per una teoria evolucionista dell'organizzazione" ETASLIBRI (1992)

Volendo esaminare tali elementi più nello specifico;

- Mutazione. Questo rappresenta il momento in cui iniziano a verificarsi i primi cambiamenti all'interno dell'ambiente con la comparsa di nuovi modelli organizzativi. Questa spinta al cambiamento può essere avviata da imprenditori o dallo Stato per far fronte ad esigenze di carattere comune.
- Selezione. Questo rappresenta il momento critico, quello in cui capire se un nuovo modello organizzativo sia abbastanza forte per rispondere ai cambiamenti ambientali. La fase di selezione vede lo smobilizzo di numerose organizzazioni che non sono in grado di reagire prontamente al cambiamento. Utilizzando le parole di Charles Robert Darwin, noto naturalista e biologo, in merito al cambiamento, egli così diceva: "Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti"
- Consolidamento. Questa è la terza e ultima fase che investe il processo di cambiamento. Consiste nell'istituzionalizzazione e nella preservazione dei modelli che hanno superato i precedenti 2 step. Una volta raggiunto questo step, il modello dell'organizzazione può anche diventare *leader* nel settore; caso emblematico è rappresentato da McDonald, nota catena di fast food con più di 30.000²⁴ punti vendita nel mondo, che appare oggi completamente istituzionalizzata in tutto il mondo.

La lotta per la sopravvivenza non viene però condotta nello stesso modo da tutte le organizzazioni; in particolare è possibile ricordare due diverse strategie, quali:

- Strategie generaliste. In questo caso l'organizzazione può scegliere se porsi all'interno di una nicchia di mercato oppure scegliere una maggiore sfera di influenza, offrendo una vasta gamma di prodotti o servire un più ampio mercato.

²⁴ Fonte: McDonald.com

- Strategie specialiste. In antitesi con quella generalista si pone la strategia specialista con l'organizzazione che offre soltanto una gamma limitata di prodotti o serve soltanto una fetta ristretta di mercato.

Le organizzazioni che adottano la strategia specialista sono generalmente più competitive rispetto a quelle che adottano una strategia generalista in un'area ristretta di mercato; inoltre la misura contenuta della prima permette loro di rispondere più velocemente ai cambiamenti dell'ambiente e di adattarsi dunque alle nuove situazioni di mercato. D'altro canto, il maggior campo d'azione che caratterizza le imprese generaliste permette loro di proteggersi dai cambiamenti ambientali, in quanto ad una diminuzione della domanda in alcuni settori corrisponde quasi sempre un aumento della domanda per altri prodotti e servizi. Nell'ambito dell'ecologia delle popolazioni, si inserisce lo *strategic network*.

Questo "è definito da una popolazione di attori che competono l'uno con l'altro per acquisire risorse simili e fornire prodotti o servizi che appaiono omogenei dal punto di vista delle tecnologie impiegate e/o dei bisogni soddisfatti, e/o dei mercati serviti²⁵". Questo modello si fonda dunque sulla condivisione delle risorse ed in particolare sulle interdipendenze competitive o orizzontali. Questo modello mostra come la competizione per l'acquisto di risorse da parte delle imprese provochi un aumento dell'abilità di ciascuna delle parti nell'influenzare gli altri.

In uno *strategic network* il comportamento delle aziende in esso presenti è di difficile lettura in quanto ogni eventuale strategia messa da un'azienda provocherà una reazione a catena in tutte le altre.

L'oligopolio può essere studiato con il modello dello *strategic network*, in modo da analizzare le relazioni fra concorrenti in un settore, quale appunto l'oligopolio, dove agiscono poche imprese ma di grandi dimensioni.

²⁵ R. Mercurio P.De Vita testa" Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione" Giappichelli 2008 pag.293

2.6. L'istituzionalismo.

L'istituzionalismo²⁶ descrive il modo in cui una organizzazione possa sopravvivere e avere successo mediante la ricerca di coerenza tra la stessa organizzazione e le aspettative dell'ambiente nei confronti dell'organizzazione stessa.

Con ambiente istituzionale si intende l'insieme di norme e valori che sono propri dei diversi stakeholders; questo riflette poi, secondo la società, i modi corretti di comportarsi e organizzarsi

“L'approccio dell'istituzionalismo sostiene quindi che le organizzazioni adottano strutture e processi per compiacere gli attori esterni e che queste attività finiscono con l'assumere natura di regole all'interno delle organizzazioni”.

L'approccio istituzionale considera come le dimensioni fondamentali di un'organizzazione: quella tecnica e quella istituzionale.

La prima rappresenta le tecnologie che vengono utilizzate dall'impresa per svolgere le attività quotidiane ed è fondata su criteri di efficienza; le seconde riguardano invece quella parte dell'organizzazione visibile all'esterno ed è governata dal sistema di aspettative delle persone e delle organizzazioni.

Sempre nell'ambito dell'istituzionalismo, è possibile distinguere tre meccanismi che spingono le organizzazioni verso l'omogeneità organizzativa.

Nel grafico sottostante verranno riassunte brevemente le caratteristiche fondamentali di ciascuna delle 3

Tavola.1.4. Tre meccanismi per l'adattamento istituzionale

	Mimetico	Coercitivo	Normativo
Ragioni per cui si diventa simili	incertezza;	dipendenza;	obbligo, dovere;
Eventi	visibilità delle innovazioni;	leggi, regole, sanzioni;	professionalità, certificazione, attribuzione;
Base sociale	supportato culturalmente;	legale;	morale;
Esempi	reengineering, benchmarking	controllo dell'inquinamento, normativa scolastica	standard contabili, formazione consulenziale

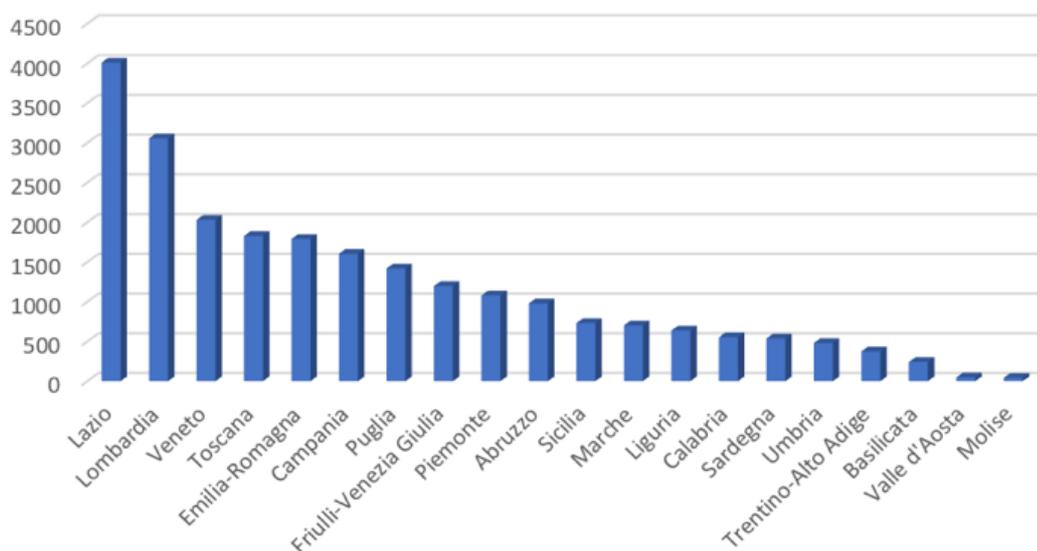
Fonte: W.Richard Scott *Institutions and Organizations* (1995)

²⁶ Richard L. Daft "Organizzazione aziendale" sesta edizione, Maggioli Editore 2016. pag.193

2.7. Le reti d'impresa

Le reti d'impresa²⁷ rappresentano uno strumento di cooperazione fra imprese, sia per quanto riguarda l'aspetto giuridico sia per quello economico, che mediante la sottoscrizione di un contratto si impegnano reciprocamente a collaborare, scambiandosi informazioni o prestazioni di vario genere in modo da attuare un obiettivo comune. Le reti di imprese sono state introdotte relativamente tardi nel nostro ordinamento rispetto alla media degli altri paesi Europei; solo con la legge n°33 del 9 aprile 2009 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 10 febbraio 2009 n°5, recante misure urgenti a sostegno dei settori industriali in crisi" questo istituto è entrato a far parte della nostra normativa.

Tavola 1.5. Dispersione delle reti d'impresa in Italia



Fonte: Elaborazione personale su dati di infocamere al 3 gennaio 2018.

²⁷ Dintec.it Consorzio per l'innovazione tecnologica "Reti di impresa".

Questo passo è stato necessario per far fronte alle esigenze di un mercato sempre più globalizzato e quindi alla necessità di riuscirà a competere con le nuove multinazionali. Secondo i dati più recenti²⁸ oggi in Italia sono presenti circa 4.300 contratti di rete con più di 24.000 imprese partecipanti, con un aumento di circa il 40% rispetto ai dati del 2015 per numero di contratti e un incremento di 8.466 imprese rispetto allo stesso anno. Come mostrato dal grafico sottostante, si vede come la maggior parte di imprese associate sia concentrato nel Lazio, cui fanno seguito regioni dal peso specifico importante, soprattutto in ambito industriale quali; Lombardia, Veneto e Toscana.

Quello delle reti si è rivelato essere uno strumento vincente sia per le piccole e medie imprese, che mediante collaborazione, cooperazione e condivisione di tecnologie, capitali e conoscenze hanno avuto la possibilità di raggiungere livelli di sviluppo che mai sarebbero stati possibili agendo singolarmente, ma anche per le imprese di grandi dimensioni, in quanto l'aggregazione in rete ha permesso ad imprese specializzate in settori diversi di rafforzare la propria posizione o di creare nuovi business; inoltre la condivisione delle esperienze passate è da considerarsi come un valido strumento per il superamento di momenti di crisi.

Così come stabilito dalla legge 33/2009, scopo del contratto di rete è quello di incrementare la capacità innovativa e di accrescere la competitività, sia per la singola impresa che per la rete nel suo complesso. Sempre secondo disposizione di legge, i contraenti, una volta aderito al contratto si obbligano a:

- Collaborare nei diversi ambiti delle attività d'impresa.
- Scambiare informazioni, esperienze, prestazioni di diverse tipologie (es. commerciale, industriale, tecnologica e tecnica).
- Esercitare in comune più attività attinenti all'oggetto della propria impresa.

Le prime due tipologie, sono esempi di reti di coordinamento, in cui si adottano forme limitate di collaborazione tra le parti in modo da riuscire ad incrementare la competitività. Nel terzo caso si parla invece di reti associative, disciplinate dall'art 41 del Decreto Legislativo 3 Luglio 2017.

²⁸ Associazione reti di imprese PMI con dati aggiornati al 3 gennaio 2018

Sono enti del terzo settore²⁹, costituite nella forma dell'associazione, riconosciuta o meno, che si occupano di associare enti del terzo settore e svolgono attività di controllo e rappresentanza degli interessi di tutti gli associati.

Per le motivazioni cui si è fatto riferimento prima, è stata appurata l'importanza delle aggregazioni d'impresa in quest'era di grande globalizzazione. Tali aggregazioni, in base alle differenti caratteristiche, possono essere suddivise in tre tipologie:

- Rapporti formali, che hanno ad oggetto relazioni di natura tecnico ed economica
- Rapporti contrattuali, guidati dall'obiettivo dell'ampliamento delle rispettive quote di mercato
- Rapporti patrimoniali, caratterizzati "per la presenza di partecipazioni all'interno del capitale delle diverse aziende".

Il fenomeno delle reti è però unico e inimitabile, presenta infatti caratteristiche uniche rispetto a tutte le altre tipologie di aggregazioni³⁰. Di seguito, elencheremo le principali differenze con le altre metodologie di aggregazione.

A differenza dei Distretti Industriali, nella rete non è presente un diritto automatico di partecipazione, il quale scaturisce invece dalla stipulazione di un contratto ed ha connotazione prettamente privata. Un'altra importante differenza risiede nel fatto che è possibile coinvolgere imprese tra loro diversamente specializzate e non necessariamente situate in un'area specifica, caratteristica che invece è tipicamente rappresentativa del Distretto.

Più simile alla rete è sicuramente il Gruppo Europeo di Interesse Economico (noto anche con l'acronimo di GEIE), che viene costituito anch'esso con l'obiettivo di facilitare lo sviluppo economico dei consociati, favorendo lo scambio di risorse ed attività. Nella rete, a differenza del GEIE, possono però partecipare solamente gli imprenditori; inoltre questa non è dotata di soggettività giuridica e può perseverare solamente l'obiettivo del miglioramento della competitività dei retisti, cosa che invece non accade nel GEIE che può favorire il perseguimento di molteplici fini.

²⁹ Raffaele Lomonaco "Le reti associative Enti del terzo settore" *LeggiOggi.it* 31/10/2017

³⁰ Lucio Antonello, Michele Ferraro e altri autori. "Le reti di imprese: finalità economiche, evoluzione della normativa, rappresentanza, nuova fisionomia del contratto". *Diritto.24 Il sole* 24 ore 3/03/2014

L'Associazione temporanea d'impresе (ATI), si differenzia dalla rete per la sua durata, la quale è limitata al solo compimento di alcune attività. Ulteriore differenza è data dal ruolo che assolve l'azienda capogruppo nell'ATI, la quale si erge sulle altre con un ruolo predominante.

A differenza di quanto avviene nel Consorzio, nella rete non viene richiesta l'unificazione di parte della propria attività ed è possibile perseguire scopi economici, a differenza di quanto avviene nel consorzio dove possono essere seguiti solamente fini Consortili.

Le reti d'impresa si pongono dunque come una valida alternativa al difficoltoso processo di fusione e acquisizione. Possono infatti essere viste in una duplice luce; come forma di aggregazione intorno ad un progetto comune oppure come "strumento per avviare un processo di aggregazione". Il sistema di reti è quindi da considerarsi come un approccio graduale ad un percorso inevitabile di concentrazione. Tale approccio può essere distinto in 3 diverse fasi:

In una prima fase viene costituita una rete di tipo "leggero", vale a dire che intrattiene rapporti soltanto con i membri della rete, senza bisogno di coinvolgere soggetti esterni. In questo momento le attività dei retisti sono limitate, non è stato disposto un fondo comune, l'organo comune, se istituito, è composto dai membri che si ritrovano periodicamente per prendere decisioni; viene firmato un contratto con specifiche regole di comportamento cui tutti i retisti sono sottoposti. Il capitale investito è limitato e le attività finora svolte in comune sono state effettuate sfruttando le diverse strutture aziendali. Dopo il successo ottenuto con la prima fase, gli imprenditori possono scegliere di espandere la rete e passare dunque da una rete "leggera" ad una "pesante". In questa seconda fase, in cui si rendono necessari maggiori investimenti, viene istituito il fondo patrimoniale comune e la rete si dota inoltre di una struttura che sia in grado di dedicarsi alla gestione complessiva; a differenza della prima fase che non prevedeva l'esposizione della rete nei confronti di terzi, in questo caso la maggiore complessità dell'organizzazione rende necessario lo svolgimento di attività commerciali anche con attori esterni. Nel caso questa assuma obbligazioni esterni i retisti sono tutelati dal regime della responsabilità limitata dei soci³¹.

³¹ "Il socio di una società di capitali risponde patrimonialmente delle obbligazioni contratte dalla persona giuridica nei limiti del suo conferimento, il cui ammontare viene determinato nel contratto sociale. Tale limitazione discende direttamente dal principio di autonomia patrimoniale perfetta delle società di capitali

La terza e ultima fase, può essere considerata come quella della massima maturazione della rete; la quale mira a questo punto ad ottenere maggiore autonomia nell'attribuzione di obblighi e diritti; ciò porta alla necessità di iscriverla nella sezione ordinaria del Registro delle imprese della provincia dove ha sede, al fine di conferirle la soggettività giuridica. I retisti hanno ora la possibilità di svolgere attività esterne in modo autonomo e in completa autonomia.

2.8. *Supply chain Management*

Il *supply chain management*³², coinvolge tutte quelle imprese che producono o commercializzano, servizi, informazioni e prodotti. Nessuna azienda può essere considerata singolarmente e dunque come un'entità singola e isolata, ma va invece immaginata all'interno di un'ampia rete di imprese tra loro interconnesse.

Dalla sua comparsa nelle pubblicazioni di Oliver e Webber del 1982 intitolato "*Supply Chain Management: Logistics catches up with strategy*", il concetto di *supply chain management*, ha provocato una serie di cambiamenti nel modo di fare e pensare management. In questa prima pubblicazione, il termine veniva utilizzato per fare riferimento alle tecniche di riduzione delle scorte delle imprese facenti parte della stessa filiera e legate tra loro mediante relazioni del tipo: fornitore-cliente; col passare del tempo però, tale concetto si è evoluto fino a fornire un nuovo schema cui si sono ispirate moderne discipline manageriali.

In questo senso, fonte di riflessione per molti studiosi, è stato proprio la possibilità che abbia un'impresa di influenzare le azioni delle altre imprese facenti parte del *supply network*. Con questo termine si fa riferimento a quella dimensione esterna all'impresa la quale comprende: clienti, fornitori, fornitori dei fornitori e clienti dei clienti.

Con l'introduzione del concetto di SCM, i manager hanno visto completamente modificato il loro modo di operare e soprattutto il modo in cui considerare l'ambiente dell'impresa. Tra le maggiori problematiche che il management si è trovato ad affrontare in questo nuovo contesto, vi è sicuramente la grande complessità di cui si caratterizzano

(i creditori di queste possono soddisfarsi solo sui beni della società e non aggredire il patrimonio dei soci)".
Dizionario giuridico Brocard.it

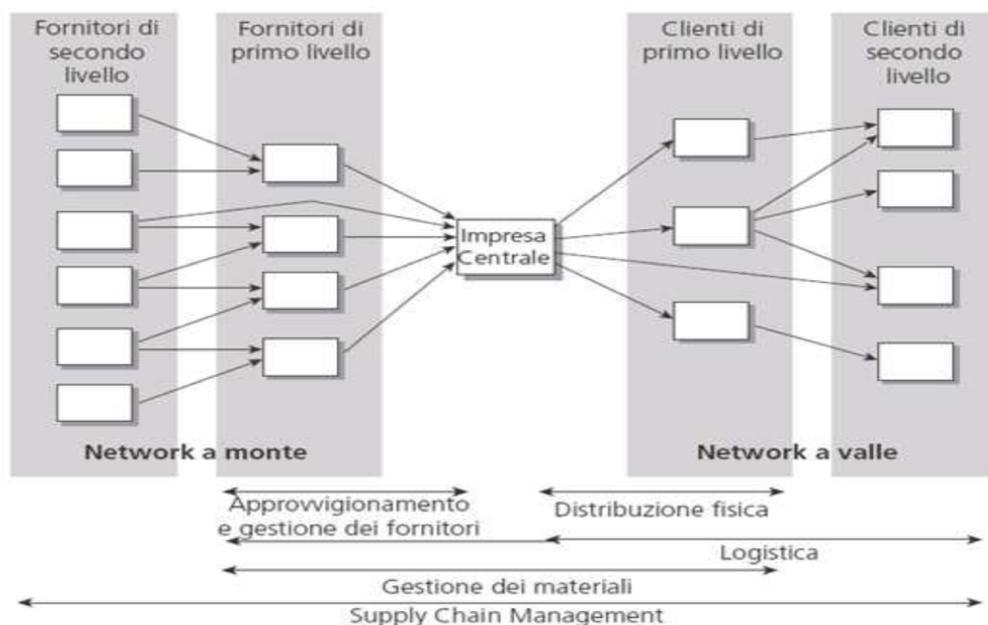
³² Pietro Romano e Pamela Danese. *Supply chain Management*, la gestione dei processi di fornitura e distribuzione. McGraw-Hill Milano 2010

i *supply network* in particolari settori, dove la convivenza tra le diverse organizzazioni è spesso instabile e viene resa ancora precaria dal grande numero di organizzazioni presenti, le quali in certi momenti collaborano, mentre in altri sono in forte competizione. Un'altra grande problematica è data proprio dalla natura collaborativa della *supply chain*, la quale richiede, per il management, una vastissima conoscenza di tutti i processi di scambio e soprattutto di tutti gli attori coinvolti. Queste problematiche hanno come detto modificato il ruolo del management, che deve ora riuscire a comprendere nel migliore dei modi questo nuovo contesto.

Per meglio comprendere il significato di *Supply chain* e soprattutto per cogliere la differenza da approcci differenti quali; logistica integrata, distribuzione fisica, approvvigionamento e gestione fornitori e gestione materiali, diventa necessario effettuare dei chiarimenti di natura terminologica.

Come è possibile vedere dalla figura sottostante, ma come detto anche in precedenza, l'impresa non opera come entità isolata, ma si trova all'interno di un network nel quale interagisce con altre imprese, che possono essere fornitori o clienti.

Tavola.1.6 Supply Network e le sue parti



Fonte: Slack et al., 2004

Con *network a monte*, si fa riferimento ai fornitori di beni e servizi dell'impresa. Questo comprende anche i fornitori dei fornitori e via dicendo, fino ad arrivare ai fornitori delle materie prime, che rappresentano il vero e proprio punto di inizio del *network*. I fornitori vengono poi distinti a seconda del fatto che siano diretti o indiretti; nel primo caso vengono detti fornitori di primo livello e si fa riferimento a coloro i quali interagiscono direttamente con l'impresa centrale, nel secondo caso invece, questi vengono detti di secondo livello in quanto rappresentano i fornitori dei fornitori.

Discorso analogo al *network a monte*, può essere fatto per quello a valle. Questo è costituito dai clienti dell'impresa centrale; tuttavia non necessariamente questi rappresentano i clienti finali, ma potrebbero avere a loro volta altri clienti fino ad arrivare al punto di consumo di tali beni. Tutte questi rientrano nel *network a valle*. Anche in questo caso si possono distinguere in due tipologie i clienti dell'impresa; vale a dire: diretti e indiretti. I primi sono i clienti diretti dell'impresa centrale e vengono detti clienti di primo livello; i secondi invece rappresentano i clienti dei clienti e per questo vengono definiti clienti di secondo livello.

Sempre con riferimento alle varie parti di un *supply network*, bisogna distinguere tra *network immediato*, il quale comprende fornitori e clienti, sia di primo che di secondo livello, che siano in contatto diretto con l'impresa centrale e *network totale*, il quale invece comprende tutte le imprese che vanno dal punto di origine a quello di consumo.

Sempre con riferimento al grafico 1.1 si vede come Slack riesca a schematizzare le differenze tra SCM e alcuni termini utilizzati per identificare i diversi processi operativi, quali:

- Approvvigionamento e gestione dei fornitori.
- Distribuzione fisica.
- Logistica e Logistica Integrata.
- Gestione dei Materiali.

2.8.1 L'approvvigionamento e la gestione dei fornitori

Il processo di approvvigionamento e gestione dei fornitori, comprende³³ secondo alcuni autori 6 fasi:

1. Definizione delle caratteristiche di prodotti e servizi che l'impresa intende acquistare.
2. Ricerca di potenziali fornitori e qualificazione.
3. Selezione dei fornitori e negoziazione.
4. Emissione degli ordini.
5. Monitoraggio e controllo degli ordini evasi.
6. Valutazione dei fornitori e servizi post-acquisto.

Tali sei fasi, possono essere suddivise in 2 categorie:

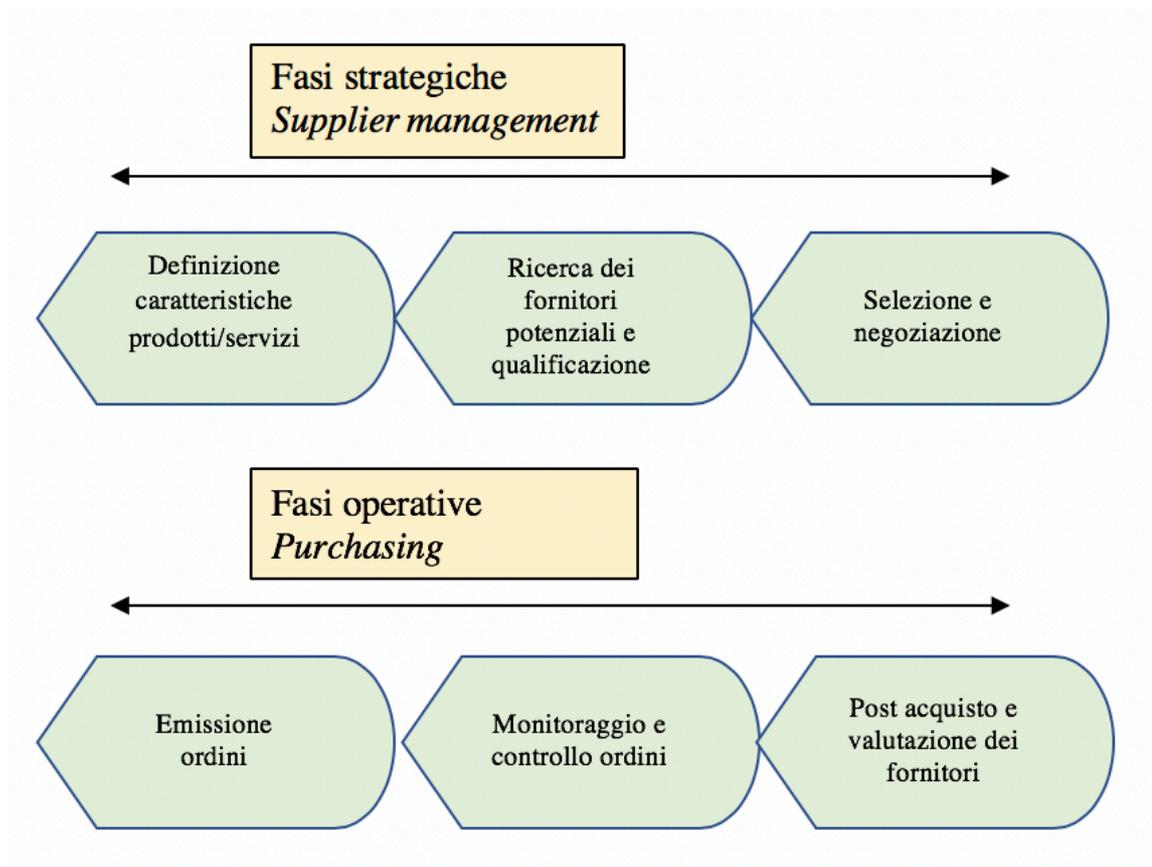
Nella prima, detta fase strategica, rientrano tutte le attività che abbiano un maggiore valore aggiunto e che per questo vengono proprio definite strategiche. Rientrano in questa fase le prime 3 attività caratterizzanti il processo di approvvigionamento e gestione.

Nella seconda fase, detta invece operativa, rientrano tutte quelle operazioni che vengono considerate di routine; in questa fase rientrano tutte quelle operazioni quali: emissione, fatturazione, monitoraggio ordini, pagamento.

Le attività della prima fase vengono indicate con il nome di *supplier management* mentre quelle della seconda fase vengono invece dette di *purchasing*.

³³ Pietro Romano e Pamela Danese. “*Supply chain Management*, la gestione dei processi di fornitura e distribuzione. McGraw-Hill Milano 2010 (introduzione). Pag. 103

Tavola.1.7 Attività del processo di approvvigionamento e gestione dei fornitori



Fonte: Elaborazione personale su dati “*Supply chain Management, la gestione dei processi di fornitura e distribuzione*” di Pietro Romano e Pamela Danese. McGraw-Hill Milano 2010

Le strategie di approvvigionamento che vengono più comunemente utilizzate sono le seguenti:

- *Single sourcing*. Caratteristica di questo primo approccio è il fatto che il cliente abbia un solo fornitore che si occupa della fornitura del prodotto o servizio; tale fornitore non si trova però in condizione di monopolio e ciò significa che il fornitore potrebbe anche scegliere di sostituirlo. Si utilizza questo approccio in quanto collaborando sempre e solo con un unico fornitore, il prodotto o servizio verrà sviluppato nel miglior modo possibile.
- *Sole sourcing*. Come nell’approccio precedente, anche nel *sole sourcing* il cliente ha un solo fornitore; in questo caso però egli opera in condizione di monopolio, essendo fornitore di un prodotto estremamente innovativo o dotato di una particolare tecnologia. L’azienda monopolista godrà in questo caso di

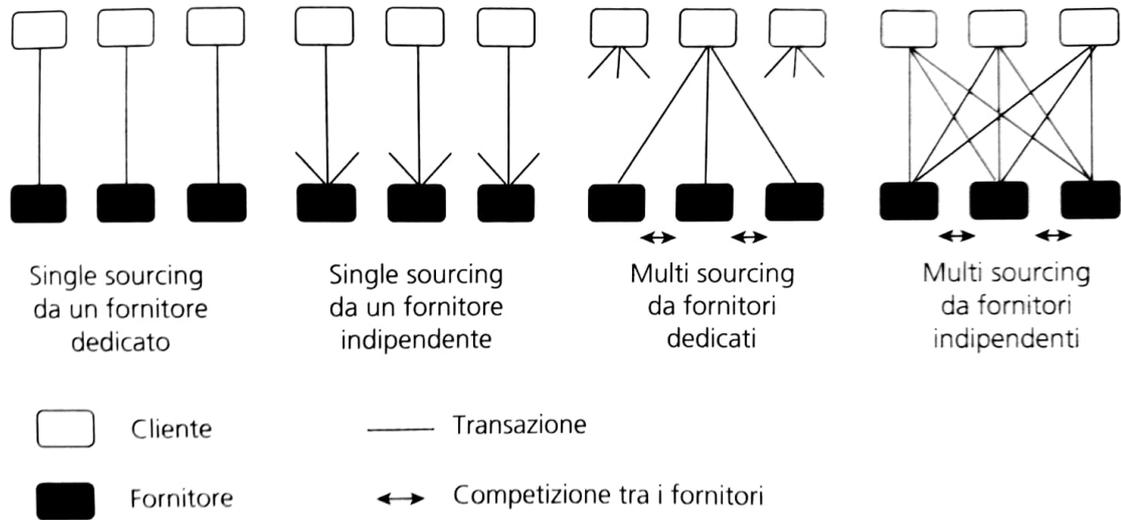
un grande potere contrattuale nei confronti del cliente essendo l'unica a fornire il prodotto/servizio.

- *Dual sourcing*. In questo caso il cliente, per non incorrere nei rischi propri del ricorrere al fornitore singolo, decide di affidarsi a due fornitori. Questo approccio consente al contempo la possibilità di mantenere una maggiore indipendenza dal singolo fornitore e mantenere però sempre un certo controllo sulla relazione. Il *dual sourcing* viene utilizzato anche nei casi in cui un singolo fornitore non sia in grado di far fronte alle richieste del cliente.
- *Multi sourcing*. Questo approccio è tipico delle economie occidentali; in questo caso il cliente, per la fornitura di un prodotto, utilizza un maggior numero di fornitori così da mantenere sempre una posizione contrattuale forte e soprattutto per garantirsi una certa continuità della fornitura.

Negli approcci fin qui descritti, è stato preso come riferimento unico il punto di vista del cliente; però per comprendere nel miglior modo possibile le diverse modalità di approvvigionamento, è utile introdurre nella nostra analisi anche il punto di vista del fornitore. Quest'ultimo infatti potrà scegliere, come fatto anche dal cliente nella scelta del fornitore, se rifornire un unico soggetto oppure un numero maggiore. La combinazione di questi due punti di vista si deve al giapponese Fujimoto (come raffigurato sinteticamente nella figura 1.3), che per primo nel 1997 identificò 4 ulteriori approcci ³⁴derivanti proprio dall'intersezione del punto di vista del cliente e del fornitore; questi sono:

³⁴ Fujimoto T., "The Japanese Automobile Supplier System Framework, Facts, and Reinterpretation", Atti del 3rd International Symposium on Logistics, Padova, 1997, pp.3-50.

Tavola.1.8 Strategie di approvvigionamento



Fonte: Fujimoto “The Japanese Automobile Supplier System Framework, Facts, and Reinterpretation”

- *Single sourcing* da un fornitore dedicato. Il cliente acquista in questo caso un codice da un singolo fornitore, il quale non ha ulteriori clienti.
- *Single sourcing* da un fornitore indipendente. Anche in questo caso il cliente acquista un codice da un singolo fornitore che però ha altri clienti per il medesimo codice.
- *Multi sourcing* da fornitori dedicati. Il cliente acquista un codice diverso per ogni fornitore di cui è però unico cliente.
- *Multi sourcing* da fornitori indipendenti. Il cliente acquista un codice diverso per ogni fornitore; ciascuno dei quali ha però diversi clienti.

La scelta della strategia di approvvigionamento più adeguata richiede un confronto tra vantaggi e svantaggi dettati dalla scelta del *single sourcing* o del *multi sourcing*.

In linea generale, vantaggi e svantaggi di questi 2 approcci possono essere sintetizzati nella tabella sottostante.

Tavola. 1.8 Confronto tra strategie single e multi sourcing

	<i>Single sourcing</i>	<i>Multi sourcing</i>
Vantaggi	<ul style="list-style-type: none"> • Relazione solida e duratura. • La maggiore dipendenza incoraggia una maggiore comunicazione, fiducia, impegno e comunicazione. • Economie di scala per il fornitore. • Riduzione prezzo per il cliente. • Semplificazione dei controlli. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di far competere i fornitori per il prezzo. • Possibilità di cambiare fornitore nel caso in cui uno venga meno. • Maggiore flessibilità a eventuali variazioni della domanda.
Svantaggi	<ul style="list-style-type: none"> • Alta vulnerabilità nel caso in cui il fornitore non riesca a tener fede alla consegna. • Forte dipendenza dal fornitore per costi, tempi e qualità del prodotto. • Possibilità per il fornitore di tenere comportamenti opportunistici dovuti al maggior potere contrattuale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore variabilità dei beni/servizi acquistati. • Maggiori difficoltà nel sincronizzare i flussi logistici e nel programmare attività. • Maggiori sforzi di comunicazione. • Difficoltà nell'ottenere economie di scala. • Alti costi di transazione.

Fonte: Elaborazione personale su informazioni di Richard L. Daft" Organizzazione aziendale" sesta edizione, Maggioli Editore 2016

Gli obiettivi della funzione approvvigionamento e gestione dei fondi si sostanziano nei così detti *5 rights*; questi sono:

- *Right price*. Vale a dire acquistare al giusto prezzo.
- *Right time*. Effettuare le consegne al momento giusto.
- *Right quantity*. Acquistare nella giusta quantità.
- *Right quality*. Effettuare solo acquisti di qualità.
- *Right source*. Acquistare dal giusto fornitore.

2.8.2 La distribuzione fisica

Con il termine distribuzione fisica, si tende ad indicare tutte le attività³⁵ che sono necessarie per effettuare il trasferimento dei prodotti finiti dal magazzino prodotti finiti del fornitore a quello materie prime del cliente.

I momenti fondamentali della distribuzione sono fondamentalmente 2³⁶:

- *Transportation*. “Che consiste nel trasporto dei prodotti finiti, dal magazzino in cui sono stati prodotti, fino al punto che sia stato indicato dal cliente.”
- *Warehousing*. “Comporta invece la movimentazione e lo stoccaggio dei prodotti finiti in punti intermedi tra quello di fabbricazione e quello di stoccaggio”.

La distribuzione fisica è ormai un processo sempre più importante all'interno della realtà aziendale, in quanto impatta direttamente sulla profittabilità del *supply network*; permette inoltre di ridurre i costi cui l'impresa è sottoposta e di ottimizzare il processo di stoccaggio.

Quando viene progettata una rete di distribuzione, è necessario tenere conto degli obiettivi che l'impresa mira a soddisfare con questa, quali ad esempio l'efficienza allocativa o la rapidità di evasione. Proprio per questo motivo vediamo come imprese operanti nello stesso settore adottino soluzioni diverse per la distribuzione.

Le principali tecniche di progettazione di una rete distributiva sono:

³⁵ Pietro Romano e Pamela Danese.” Supply chain Management, la gestione dei processi di fornitura e distribuzione. McGraw-Hill Milano 2010 (introduzione). Pag. 7

³⁶ Pietro Romano e Pamela Danese.” Supply chain Management, la gestione dei processi di fornitura e distribuzione. McGraw-Hill Milano 2010 (introduzione). Pag. 140

- Consegna diretta. Per cui i prodotti vengono inviati direttamente dal magazzino del fornitore a quello del cliente senza l'utilizzo di intermediari. In base poi a dove venga collocato il punto di stoccaggio intermedio dei prodotti si può parlare di:

- Consegna diretta con stoccaggio decentralizzato presso i clienti; in questo primo caso la merce viene consegnata direttamente nel punto vendita senza passare dunque da eventuali magazzini o depositi. I vantaggi nell'adottare questa strategia sono:

L'assenza di costi di gestione e realizzazione dei centri di stoccaggio; la maggiore rapidità nel rendere disponibile il prodotto ai clienti, grazie all'immediata disponibilità in negozio e la più facile e veloce gestione di resi e sostituzioni dovuti alla presenza di scorte nel magazzino.

Per contro tale modello comporta:

Costi fissi elevati dovuti alla rete dei punti vendita locali; poca varietà di prodotti offerti.; costi elevati per garantire al cliente la disponibilità fisica del prodotto in ciascun punto vendita ed infine elevati costi di spedizione dovuti alla necessità di frazionare i carichi dei fornitori in lotti più piccoli da inviare ad ogni punto vendita.

La strategia della consegna diretta con stoccaggio decentralizzato non si presta ad essere adottata per qualunque tipo di prodotto; infatti viene utilizzata prevalentemente per prodotti che siano facilmente deperibili o ad elevata rotazione, come i prodotti alimentari freschi, oppure per tutti quei prodotti per cui il cliente ne richieda l'immediata disponibilità.

- Consegna diretta con stoccaggio centralizzato presso il fornitore. Questa particolare modalità distributiva, detta anche di *drop shipping*, prevede che le scorte siano tenute dal fornitore cui spetterà anche il compito di effettuare la consegna ai clienti. In questo modo i punti vendita svolgono semplicemente la funzione di raccolta ordini e di punti di prelievo nel momento della consegna.

Tra i vantaggi dello stoccaggio centralizzato, vi sono: la possibilità di avere un'elevata disponibilità del prodotto ma con un livello di scorte

molto minore di quello che si avrebbe se si volesse garantire lo stesso servizio detenendo proprie scorte; la riduzione dei costi di stoccaggio dei prodotti e l'elevata varietà di prodotti disponibili.

Tra gli svantaggi invece si ricorda: l'aumento dei costi di trasporto in quanto si fa spesso ricorso a corrieri espressi per velocizzare le consegne; l'aumento dei tempi di consegna dovuti sia, ad una maggiore burocraticizzazione in quanto gli ordini passano dal negozio al produttore, sia alla maggiore distanza che intercorre tra i produttori ed i clienti finali ed infine la maggiore complessità del sistema resi e sostituzioni dovuti all'assenza di scorte fisiche nel punto vendita.

Il sistema a stoccaggio centralizzato viene utilizzato prevalentemente per quei prodotti che hanno un elevato valore, domanda imprevedibile e bassa rotazione.

È il caso ad esempio dei beni di lusso.

- Consegna indiretta; in questo caso esistono degli intermediari che si frappongono tra fornitore e cliente. In base alle diverse attività svolte dall'intermediario è possibile distinguere tra due diverse modalità distributive:
 - Consegna indiretta tramite deposito, detta anche di *warehousing*, prevede che i prodotti vengano stoccati in depositi intermedi tra quello di produzione e quello di consegna. In tali depositi, vengono effettuate anche attività di ricevimento merci, trasferimento all'interno del deposito, stoccaggio, prelievo dai punti di stoccaggio e spedizione ai clienti.

Anche in questo caso si può parlare di vantaggi e svantaggi; per quanto riguarda i primi vi sono: lo sfruttamento delle economie di scala per il trasporto merci; maggiore velocità di consegna; maggiore semplificazione nella ricezione per i clienti, in caso di consegne multiple, dovute alla possibilità di aggregarle e la capacità di gestire resi e sostituzioni direttamente dal magazzino.

Per quanto riguarda gli svantaggi invece, vi sono: la presenza di costi fissi elevati dovuti alla presenza del deposito e la limitata presenza di assortimento nel deposito.

Questa strategia di distribuzione può essere adottata per beni che abbiano una rotazione medio-alta.

- Consegna indiretta tramite *transit point*. In questo caso il deposito non svolge tanto attività di stoccaggio quanto invece di smistamento. Questa tecnica viene utilizzata soprattutto nei casi in cui vi sia bisogno di limitare il tempo di permanenza del prodotto, il quale rimane stoccato per un massimo di 10-12 ore.

Affinché questa strategia possa funzionare è necessaria la presenza di una serie di prerequisiti quali: la presenza di sistemi informativi avanzati che mettano in contatto *transit point*-trasportatori-fornitori-clienti; la sicura efficienza del sistema il quale deve essere oltretutto rapido e puntuale; la presenza di un sistema distributivo abbastanza grande, tale da garantire un traffico di prodotti che sia in grado di riempire i mezzi di trasporto in entrata e in uscita.

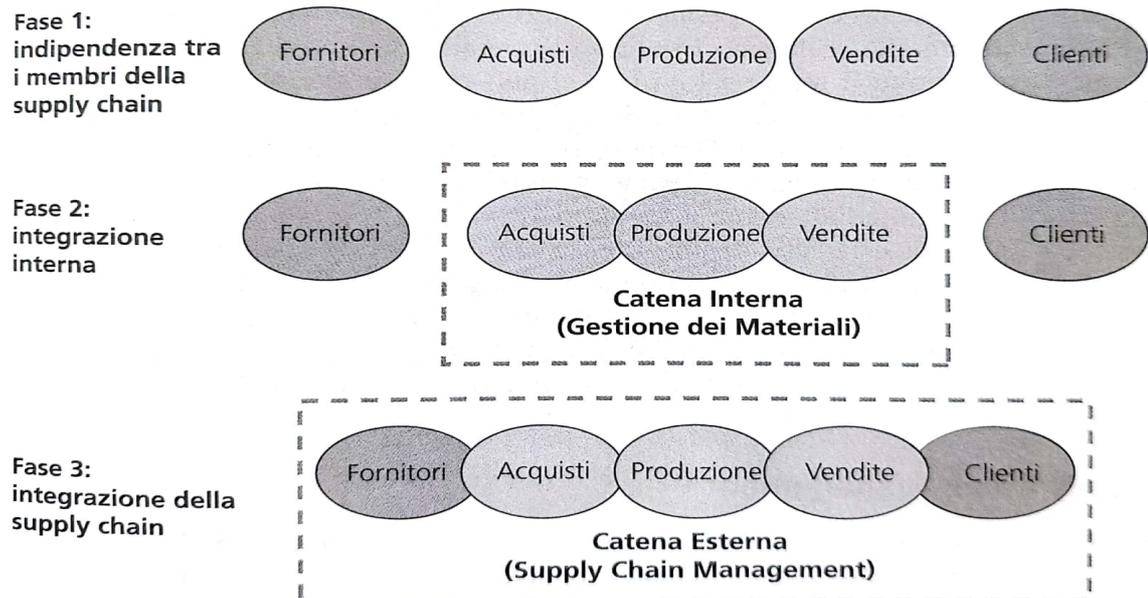
2.8.3 La gestione dei materiali

Secondo la dottrina tradizionale, obiettivo della gestione dei materiali deve essere quello del coordinamento dei flussi materiali e di informazioni che investono il network immediato; vale a dire impresa-clienti-fornitori. Secondo la prospettiva di integrazione del *supply network* invece, con gestione dei materiali si dovrebbe far riferimento non tanto ad una gestione immediata quanto invece ad un coordinamento che vada dal punto di origine del *supply network* fino al consumo finale.

Questo concetto può essere inteso come la naturale evoluzione di funzioni già presenti all'interno della realtà aziendale quali: funzioni acquisto e approvvigionamento, pianificazione e distribuzione, le quali hanno finito per integrarsi in maniera sempre più forte e decisa.

Nella figura sottostante, vengono raffigurati i passi fondamentali del modello di Stevens, il quale mostra l'evoluzione di un'impresa che partendo da una situazione di indipendenza giunge ad una profonda integrazione della *supply chain*

Tavola.1.10 Modello di Stevens



Fonte: Stevens "Integrating the Supply Chain" 1989

Nel dettaglio, il modello di Stevens parte da una situazione in cui i vari membri della *Supply chain* operano in completa autonomia, quasi fossero indipendenti (Fase 1), per poi giungere ad una prima fase di integrazione (Fase 2), rappresentata dalla nascita delle prime dipendenze tra i membri interni all'azienda. Il terzo ed ultimo passo è invece rappresentato dal coinvolgere clienti e fornitori all'interno di questo processo per giungere alla totale integrazione della *supply chain* (Fase 3).

2.8.4. La logistica

La logistica³⁷ rappresenta oggi una delle più importanti funzioni aziendali; compito di questa è, secondo la definizione più comune, quello di occuparsi della gestione del flusso dei materiali che attraversa l'intera impresa; secondo una definizione più completa però, con questo termine si indica: " Il processo di pianificazione, implementazione e controllo efficiente ed efficace, del flusso e dell'immagazzinamento di merci, servizi, e le relative informazioni dal punto di origine al punto di consumo allo scopo di eseguire in modo conforme i requisiti del cliente³⁸".

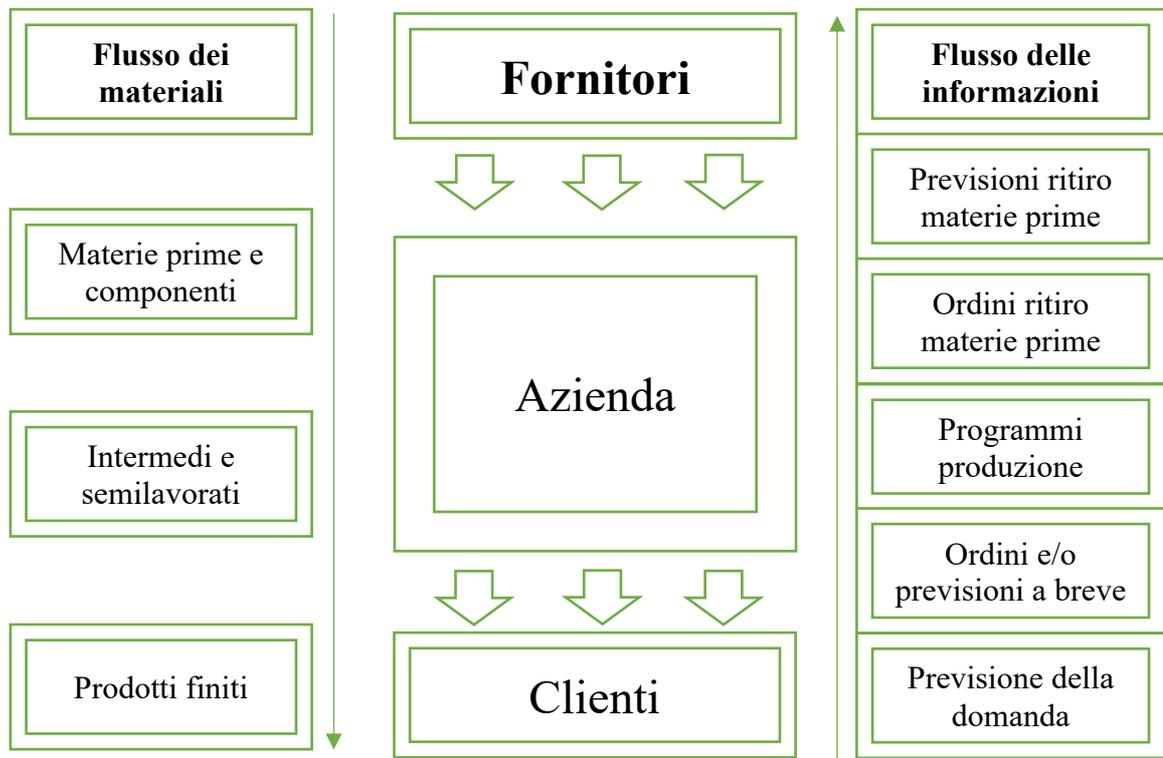
Per poter offrire il miglior prodotto/servizio al cliente e soprattutto per mantenere i costi sotto controllo, la gestione di questo processo deve essere condotta in modo coerente e integrato.

Nella figura sottostante, si vede come il flusso dei materiali e delle informazioni si muovano all'interno dell'organizzazione.

³⁷ Giovanbattista Marini "Logistica e *Supply chain Management*: come creare maggiore valore per il cliente "IPSOA pg.21

³⁸ Council of Logistics Management

Tavola.1.11 Flusso delle informazioni e dei materiali all'interno di un'organizzazione.



Fonte: elaborazione personale su informazioni IPSOA.

Prima di esaminare nel dettaglio il flusso dei materiali e delle informazioni all'interno dell'organizzazione, bisogna ricordare come tale gestione debba essere condotta in maniera integrata e mantenendo la maggiore coerenza possibile dall'inizio alla fine.

Flusso dei materiali e flusso delle informazioni

Come illustrato nella figura 1, la gestione del flusso materiali³⁹ parte sempre dalle materie prime o quantomeno da qualunque altro componente o semi-lavorato necessario per avviare il ciclo produttivo dell'impresa. Proprio da qui parte il discorso logistico, vale a dire dal rapporto che viene instaurato con i fornitori, per programmare, organizzare e realizzare il ciclo dei rifornimenti; in questa prima fase la funzione logistica rimane dunque strettamente connessa alla funzione approvvigionamento.

Muovendoci lungo il flusso, i materiali vengono successivamente ricevuti e immagazzinati per essere poi prelevati e spostati, nelle quantità richieste per la produzione, alla fase di lavorazione. Proprio questa fase rappresenta il fulcro della gestione materiali. Le responsabilità che da questa derivano, sono tutte in capo alla funzione di produzione, mentre generalmente per quanto concerne la programmazione, questa rimane compito esclusivo della logistica.

A questo punto, una volta terminata la fase di produzione, il prodotto è finito. Una volta confezionato si passa alla fase di spedizione, la quale parte con la preparazione dei prodotti da spedire e termina quando questi saranno consegnati al cliente finale.

In parallelo, al flusso dei materiali, si muove quello delle informazioni. Questo trae origine direttamente dal mercato e la funzione Marketing si occupa poi del trasferimento di tali informazioni all'interno dell'azienda. Come illustrato nella figura 1, il flusso delle informazioni presenta una direzione opposta rispetto a quello dei materiali, in quanto, come detto precedentemente, trae origine non dal vertice iniziale ma da quello finale.

Il ciclo delle informazioni parte perciò dalla previsione della domanda. Da questa parte dunque il processo di pianificazione operativa, cui fanno seguito i piani per la vendita a breve termine e gli ordini da parte dai clienti. Ottenute queste informazioni di base, si passa poi alla programmazione dei cicli di distribuzione fisica per i prodotti finiti, per poi passare alla formazione dei piani a medio e lungo termine della produzione e a quella delle lavorazioni e spedizioni.

In un secondo momento invece, si deciderà per il rifornimento di materie prime e la loro affusione nel ciclo produttivo.

³⁹ Giovanbattista Marini "Logistica e Supply chain Management: come creare maggiore valore per il cliente" IPSOA pg.21-24

3. Le relazioni interorganizzative nell'industria caffeeicola

3.1 Il mercato del caffè

Il caffè rappresenta dopo il gas naturale ed il petrolio, la materia prima più esportata al mondo, tanto da poterlo considerare “il bene coloniale per eccellenza” con volumi di mercato superiori a 15 miliardi di dollari⁴⁰.

Milioni di persone spendono ogni giorno 165 milioni di dollari per acquistarlo, mentre per più di 25 milioni di coltivatori, disseminati tra America centrale e meridionale, Asia, Africa e Oceania, il caffè spesso costituisce l'unica fonte di reddito.

Lo scarso potere contrattuale di cui godono i coltivatori espone loro e le loro famiglie ad un rischio notevole, in funzione sia di vicende metereologiche, sia dell'incerto andamento dei prezzi sui mercati finanziari internazionali, i cui effetti negativi si ripercuotono sui piccoli produttori, “anello debole della filiera produttiva”.

Negli ultimi anni la produzione mondiale si è mantenuta fissa con quote intorno alle 2,5milioni di tonnellate⁴¹, equivalenti a 160 milioni di sacchi.

La qualità Arabica rappresenta il 63-68% di questa produzione, mentre il Robusta si attesta intorno al 25-30%⁴².

Mediante l'utilizzo di strumenti finanziari, le grandi società importatrici possono infatti acquistare il caffè prima ancora che questo venga raccolto, fissando un prezzo futuro che verrà corrisposto alla consegna; ciò, nel caso in cui prezzo del caffè aumenti nel periodo che va dall'acquisto alla consegna, permette all'acquirente di vendere il prodotto prima ancora di averlo ricevuto ottenendo quindi un facile ricavo. Un ruolo fondamentale nell'ambito di dette oscillazioni è giocato dagli speculatori finanziari che utilizzano mercati a termine per i loro investimenti finanziari.

Quello del caffè, è un mercato che investe concorrenzialità e interessi molto forti e che per questo motivo richiede controlli rigorosi e una forte regolamentazione riguardo le quantità e la qualità commercializzate: tutto ciò è compito di diverse organizzazioni. La principale è la ICO (International Coffe Organization), oltre a questa ricordiamo “*The Coffee Brewing Institute*” che con PEC (*Physiological Effects of Caffeine*) e ASIC

⁴⁰ www.ico.org

⁴¹ I seguenti dati sono stati raccolti dall'”International Coffe Organization”; nota come ICO.

⁴² I dati sulla produzione di caffè ove non specificato sono da intendersi sempre per 2/3 di Arabica e per il restante 1/3 di Robusta.

(Associazione Scientifica Internazionale Caffè) riunisce scienziati di tutto il mondo che effettuano studi sulle tecniche di preparazioni e sui suoi effetti fisiologici.

Le due principali borse mondiali per la contrattazione del caffè sono: la ICE (*Intercontinental Coffee Exchange*) Arabica che riguarda le quotazioni delle partite di Arabica e la ICE Robusta, relativa ai prezzi della robusta. Entrambi questi centri sono regolamentati da norme riguardanti gli standard di classificazione del prodotto.”

Il caffè⁴³ è una pianta tropicale appartenente alla famiglia delle Rubiacee, genere *Coffea*, che cresce nella fascia tropicale e sub-tropicale; necessita di una temperatura tra i 17 e i 23 gradi e di abbondanti precipitazioni. Affinché la pianta possa entrare in piena produzione occorrono dai 3 ai 5 anni e il suo ciclo produttivo si esaurisce dopo circa trent'anni, anche se la resa massima termina intorno al 15 esimo anno.

Da un punto di vista economico-commerciale (nonostante esistano quasi cento specie di caffè), solo due varietà hanno un ruolo di rilievo: la *Coffea Arabica* e la *Coffea Canephora*, meglio conosciuta come Robusta.

Figura 2.1 Illustrazione di *Coffea Arabica*



La varietà Arabica, meno adattabile alle variazioni climatiche, è tipicamente preferita dai consumatori in ragione del suo sapore delicato, del basso contenuto di caffeina e della maggiore acidità.

La pianta cresce ad un'altitudine tra i 1.000 e 2.000 metri s.l.m. ed è diffusa in America Latina, Africa centro-orientale e in alcune zone dell'India (Figura 1).

Fonte: F.E. Kohler

⁴³ Informazioni tratte dal sito Interkom.it

L'Arabica è comunemente distinta in Colombian milds, Other milds e Brazilian Naturals. La varietà Robusta⁴⁴ ha un sapore più aspro ed è sempre più presente nelle miscele (blend) di caffè in polvere.

Ha la caratteristica di essere maggiormente resistente alle malattie, da qui il nome Robusta e cresce ad un'altitudine anche inferiori ai 700 metri s.l.m. anche in condizioni climatiche non ottimali. Questa varietà è diffusa nella regione occidentale dell'Africa, nel Sud-Est asiatico e in alcune zone del Brasile.

Il caffè Arabica, con 118,920 milioni di sacchi prodotti nel 2017/18⁴⁵ rappresenta una quota del mercato mondiale del caffè di poco superiore al 60%. Tuttavia, la sua produzione si sta progressivamente riducendo (-8,4% rispetto al periodo precedente) a favore della Robusta (45,6 milioni di sacchi), che ha dei costi di produzione e di impianto nettamente inferiori. La Robusta, inoltre, ha una resa produttiva maggiore: 2.300-4.000 kg/ha contro i 1.500-3.000 kg/ha dell'Arabica.

La varietà climatica che caratterizza le aree di produzione del caffè è all'origine delle diverse tecniche di coltivazione. In generale, si distinguono⁴⁶ le "piantagioni in ombra" dalle "piantagioni al sole".

Nelle prime, tipiche della policoltura tradizionale, il caffè viene coltivato in appezzamenti di superficie inferiore ai dieci ettari e in forma semi-intensiva. Solitamente tale produzione viene praticata nelle zone collinari e montuose dell'America Centrale e del Sud (ad esclusione del Brasile) da piccoli coltivatori che vendono il raccolto agli esportatori locali o alle grosse torrefazioni, a volte con l'intermediazione di cooperative. L'esportatore, che a sua volta rivende il caffè ai trader internazionali, agisce nei confronti del produttore da monopsonista: il compratore è price-maker, mentre il produttore ha un potere quasi nullo di contrattazione e deve subire il prezzo che gli viene imposto. In tale contesto, la ridotta dimensione non avvantaggia di certo i piccoli produttori che hanno uno scarsissimo potere contrattuale.

Le piantagioni al sole, invece, sono realizzate su grandi estensioni di terreno (tipiche del Vietnam e del Brasile) e con processi per quanto possibile automatizzati e, come tali, in grado di offrire una maggiore redditività per ettaro coltivato. In Brasile, ad esempio, i grandi latifondisti coltivano il caffè in vaste piantagioni a produzione intensiva, gestendo

⁴⁴ Lavazza.it

⁴⁵ Dati tratti dall'International Coffee Organization www.ico.org

⁴⁶ Per le informazioni riguardanti le diverse tipologie di coltura e dei metodi di classificazione, si ringrazia la persona del dottor. Mario Brusino. Direttore Commerciale della Interkom S.p.A.

le varie fasi della catena del valore fino alla vendita del caffè verde alle società esportatrici che operano principalmente nei porti di imbarco.

Tutte le caratteristiche del caffè vengono trasmesse in codici, sigle e numeri ai quali corrispondono: la specie botanica, la provenienza, l'altitudine della piantagione, il metodo di raccolta e di lavorazione, l'annata, la forma, il calibro, il colore, la durezza e i difetti. Per esprimere la grandezza del seme si usa, per classificare i chicchi di Arabica: AA – A – B – C che definiscono le dimensioni in ordine decrescente, per i Robusta: I – II – III”.

Ulteriori metodi di classificazione sono:

1)Analisi visiva:

Valuta eventuali difetti di conformazione, aspetto e colore dei chicchi, nonché la presenza di corpi estranei.

2)Analisi olfattiva:

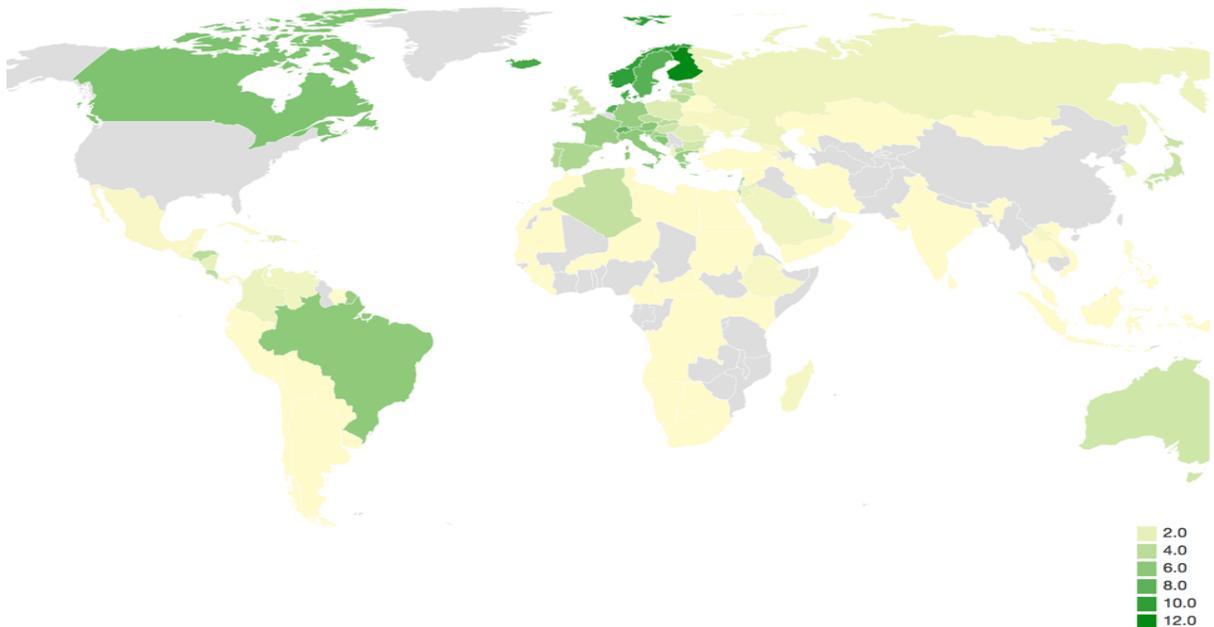
Valuta qualità ed intensità dell'aroma, nonché la presenza di odori estranei. In genere, questi difetti si possono originare sulla pianta ma soprattutto durante la lavorazione delle ciliegie.

3)Analisi gustativa:

L'assaggio in tazza può evidenziare difetti di odore e gusto molto spesso non rilevabili prima della tostatura. I principali parametri che si valutano sono il corpo e la presenza di sapori estranei. Sono difetti più o meno gravi e la loro presenza può danneggiare severamente una partita di caffè verde ed influire notevolmente sul valore commerciale. Anche questo tipo di difetti si possono originare sulla pianta ma, soprattutto, durante il processo di lavorazione.

L'industria italiana⁴⁷ del caffè con oltre 800 aziende implicate a livello produttivo e 3,9 miliardi di euro come ricavi netti dei produttori, di cui 1,3 miliardi derivanti dall'esportazione ma con un trend in forte crescita che sfiorerà il +8% è uno dei settori più produttivi e brillanti nel panorama del food & beverage firmati made in Italy.

Tavola2.2. Consumo pro-capite caffè in kg



Fonte: Elaborazione ad opera TPI news su dati ufficiali dell'International Coffee Organization

Tra i paesi che consumano più caffè al mondo l'Italia si piazza al tredicesimo posto con un consumo pro-capite pari a 5,6 kg all'anno⁴⁸, davanti a paesi come Brasile, Germania e Francia. A far da padroni assoluti di questa classifica sono i paesi del nord Europa con il picco toccato dalla Finlandia con un consumo pro-capite pari a 12kg

Il caffè che viene lavorato in Italia, viene importato come caffè verde da diversi paesi produttori quali: Brasile, Vietnam, India, Uganda e Indonesia. Secondo i dati di AIIPA (Comitato Italiano del Caffè), le importazioni di caffè verde nel 2017⁴⁹ hanno segnato

⁴⁷ Pasquale Muraca "Mercato caffè Italia: Import, Export e consumi apparenti 2016/17" Beverfood.com 15/01/2018

⁴⁸ Ilaria Vesentini "La filiera del caffè vale 5 miliardi" Il sole 24 ore 21/11/2016

⁴⁹ Dati tratti dal "Comitato Italiano del Caffè"

una lieve flessione pari al 1% rispetto a quelle del 2016, raggiungendo i 552Mn/Kg. Considerando anche le importazioni “minori” (vale a dire quelle che si riferiscono a caffè solubile, tostato e preparazioni) il totale raggiunge i 615Mn/Kg, per un valore economico di 1.400 milioni di euro ma con un calo medio del prezzo che si attesta a 2,3 euro al Kg. Un’inversione di tendenza si ha avuto invece nel corso del primo trimestre del 2017 con una diminuzione delle importazioni ma con una crescita media dei prezzi pari a 2,5 euro al Kg.

Il dato più interessante è però dato dall’aumento delle esportazioni⁵⁰ del caffè torrefatto il quale ha fatto segnare il +14% rispetto all’anno precedente e nel complesso un aumento del 100% negli ultimi 10 anni portando così l’Italia al terzo posto nel mondo, dopo Germania e Belgio, tra i paesi esportatori di caffè.

Una delle spiegazioni a questa crescita delle esportazioni ci viene fornita da Patrick Hoffer, presidente del Consorzio Promozione Caffè, il quale dice:

«Dobbiamo un grazie agli americani di Starbucks che hanno reso caffè e cappuccino un fenomeno globale di massa e ora spetta a noi lavorare per rimpossessarci del business legato all’espresso italiano autentico, il fenomeno dell’*Italian sounding* è una piaga da eliminare anche nel nostro settore».

Tali esportazioni⁵¹ sono per lo più composte da caffè macinato destinato a soddisfare la crescente domanda di espresso all’Italiana; i maggiori paesi richiedenti sono i Paesi comunitari la cui domanda assorbe circa il 60% delle esportazioni Italiane con paesi quali Francia, Germania ed Inghilterra a farle da padroni anche se non è trascurabile la crescente domanda nei paesi dell’Est Europa, degli Stati Uniti e dell’Australia. Nel complesso tale mercato vale 1.300 Milioni di Euro con un prezzo medio di 5,4 euro al Kg.

Tali numeri sono in parte rafforzati dall’importante presenza che riveste il segmento delle macchine da caffè espresso professionali, il quale può contare su 34 industrie dal fatturato superiore ai 430⁵² milioni di euro. Questa leadership viene confermata e rafforzata se si parla di piccole macchine per l’espresso da casa⁵³ con De Longhi a farne da padrona con una porzione di mercato pari al 34% e ricavi superiori ai 700 milioni.

⁵⁰ Dati Istat

⁵¹ Pasquale Muraca” Mercato caffè Italia: Import,Export e consumi apparenti 2016/17” Beverfood.com 15/01/2018

⁵² Dati forniti da Ucimac-Anima

⁵³ Ilaria Vesentini. “La filiera italiana del caffè vale 5 milioni” Il sole 24 ore 21 novembre 2016

3.2. Studio dei paesi esportatori⁵⁴

La storia circa la scoperta del caffè, appare intrisa in numerose leggende più o meno plausibili⁵⁵; tuttavia la vera e propria diffusione commerciale incominciò nel corso del XVI secolo quando alcuni mercanti cominciarono ad introdurre il caffè anche in Occidente: nel 1640, a Venezia, nasce la prima Bottega del Caffè.

Di fronte alla crescente richiesta e date le spese e le forti tasse che gravano enormemente sui prezzi, si trapiantò il caffè anche in altre parti del mondo.

Nel corso del XVII gli olandesi impiantarono estese coltivazioni nelle Indie Orientali, soprattutto a Giava e Sumatra.

I francesi ne avviarono la coltura in Martinica e nelle Antille. Gli inglesi, gli spagnoli ed i portoghesi nelle proprie colonie in Africa, Asia e America Centrale e Meridionale.

In India, pare ci sia arrivato grazie ad un pellegrino che, recatosi alla Mecca, trafugò sette semi di caffè

L'introduzione del caffè in Brasile avvenne nel 1727 ad opera dei portoghesi. A partire dal 1810, la coltivazione del caffè si sviluppò enormemente, tanto che già nel 1826 l'esportazione rappresentava già il 20% della produzione mondiale.

Nel 1889 il Brasile si guadagnò la leadership del maggior produttore di caffè in assoluto superando con il suo 40% l'isola di Giava.

Il Brasile continuò a detenere la leadership nella produzione del caffè insieme a paesi latino-americani e Africa fino agli anni 90, la cui produzione fu superata da quella Asiatica. Secondo i dati dell'ICO (International Coffee Organization), relativi al biennio 2007-2009, i maggiori paesi produttori nonché esportatori sono: Brasile, Vietnam, Colombia e Indonesia con a seguito paesi del centro-sud America, India ed Etiopia.

⁵⁴ Le notizie e le informazioni presenti nel paragrafo sono state fornite dal direttore commerciale di Interkom S.p.A.; il dottor. Mario Brusino

⁵⁵ Una delle leggende maggiormente conosciute è quella secondo cui gli effetti benefici del caffè furono scoperti da un gruppo di capre, le quali dopo aver assaggiato queste bacche rosse diventarono allegrissime e non chiusero occhio per tutta la notte.

3.2.1. Il Brasile

Contrariamente a quanto si pensa, la pianta del caffè non è originaria del Brasile ma in realtà vede le sue origini in Etiopia dove venne scoperta intorno all'anno 1000.

La pianta arriva in Brasile nel 1727 dalla Guyana Francese. Come spesso accade quando si parla di caffè, storia e leggenda⁵⁶ finiscono per influenzarsi a vicenda.

Dal 1820 la crescita del mercato del caffè in Brasile è stata esponenziale. Partendo dallo stato settentrionale di Parà la coltivazione del caffè si è diffusa in molti stati Brasiliani facendolo diventare il più importante produttore di caffè al mondo da almeno 150 anni. Tutto ciò portò ad una profonda trasformazione del paese, sia dal punto di vista economico che sociale.

In questo senso furono i proprietari delle piantagioni che videro rivoluzionarsi il loro stato sociale, passando da ceti emergenti a "baroni del caffè" con importanti ripercussioni sul lato economico, sociale e politico.

A loro si deve infatti la nascita della Repubblica Federale il 15 novembre 1889⁵⁷

La grande estensione media delle piantagioni Brasiliane favorisce il raccolto meccanico⁵⁸, più veloce ma che richiede una precisa operazione di selezione per avere un raccolto di qualità.

Le varietà botaniche più usate sono Bourbon, Typica, Caturra, Catuai, Catimor, Maragogype.

Le regioni "caffèicole"⁵⁹ più importanti sono:

- Bahia, i migliori caffè provengono dalla Chapada Diamantina e Planalto
- Espírito Santo, Seconda più grande regione del caffè dove si produce 80% robusta
- Minas Gerais, regione montana dove il caffè viene coltivato in piccole Fazendas
- Sul de Minas, una delle regioni con altitudini più elevate in Brasile, fino a 1600mt dove vengono prodotti tra i migliori caffè brasiliani.
- Cerrado, altipiano dove circa il 90% del caffè viene raccolto meccanicamente e lavorato con il metodo naturale
- Sao Paulo, la "Mogiana" è una delle zone di produzione del caffè più famose di questa regione dove si producono ottimi caffè naturali.

⁵⁶ La leggenda vuole che Melo Palheta, ufficiale dell'esercito brasiliano oggi noto come il "Don Giovanni" del caffè, durante una missione diplomatica si innamorò della moglie del governatore della Guiana che alla sua partenza gli donò un mazzo di fiori con alcuni semi di caffè

⁵⁷ Informazioni tratte dal sito www.brasile.net

⁵⁸ Particolari macchine provocano la vibrazione dei rami della pianta provocando la caduta di tutte le ciliegie che vengono raccolte indipendentemente dal grado di maturazione per poi essere separate successivamente.

⁵⁹ www.ilcaffeespressoitaliano.com

- Rondonia, regione dove viene coltivata esclusivamente Robusta, chiamata Conillon

Tavola 2.3. Mappa delle maggiori regioni cafeeicole Brasiliane



Fonte: vitaminproject.com

Il terreno ricco⁶⁰ di minerali del quale il Brasile è depositario permette di accedere ad una vasta produzione della specie di caffè Arabica, distinguibile per la forma piatta ed allungata dei chicchi; la collocazione delle piantagioni in prossimità degli altipiani, perciò, permette di accedere alla commercializzazione di un caffè dolce e ricco di olii, in quanto in possesso di un quantitativo di zuccheri più elevato. Poiché l'Arabica brasiliana viene coltivata su larga scala, questa viene generalmente associata alla modalità di coltivazione denominata "piantagione al sole". La tipologia di coltivazione oggetto d'interesse provoca certamente un impoverimento del terreno considerevolmente più rapido, cui tuttavia è indispensabile affiancare l'indiscutibile incremento della

⁶⁰ www.brasile.it

produttività per singolo ettaro. Per quanto riguarda la modalità di lavorazione⁶¹: una volta raccolti, i frutti vengono separati dai corpi estranei (pietre, legnetti, foglie, ecc.) per poi subire una serie di processi atti a separare i semi (o chicchi di caffè) dal frutto che li avvolge e ad essicarli per consentirne la conservazione.

Anche in questo caso possono essere utilizzati due metodi diversi.

- Lavorazione per via secca (*dry process*)

Le ciliegie vengono lasciate intere ad essiccare al sole, su aie o patii di cemento, per 15-20 giorni. Quando buccia, polpa e semi sono completamente asciutti, si ricorre alle macchine decorticatrici che liberano i chicchi. Il caffè ottenuto è denominato caffè naturale.

- Lavorazione per via umida (*wet process*).

Le ciliegie (raccolte a mano col *picking*) vengono spolpate con speciali macchine. I chicchi in pergamino, ai quali sono ancora attaccati residui di polpa, vengono immersi in vasche con acqua e lasciati a fermentare. Terminata la fermentazione, la mucillagine viene lavata via ed i semi in pergamino vengono essiccati. A questo punto, le macchine decorticatrici liberano i chicchi di caffè dal pergamino. Il caffè ottenuto è denominato caffè lavato.

Le ciliegie intere secche e i chicchi in pergamino sono sottoposti ad un processo di decorticazione volto a separare i chicchi di caffè dai tessuti che li avvolgono (polpa secca, pergamino e pellicola argentea, nel caso di ciliegie secche; pergamino e pellicola argentea nel caso di caffè in pergamino): si ottiene, così, il caffè verde o crudo.

Il processo di lavorazione si conclude con la classificazione dei chicchi in base a forma, dimensioni, peso specifico e colore.

Il caffè verde selezionato e suddiviso in partite con caratteristiche standard, viene posto in sacchi nuovi di juta, di sisal, di cabuia, ecc. in quantità che varia da paese a paese, secondo gli usi.

Il sacco di riferimento statistico standard è di 60-kg netti.

La coltivazione del caffè equivale ad uno degli elementi portanti dell'economia brasiliana. La tendenza appena delineata deve essere principalmente attribuita all'incessante opera d'esportazione cui il prodotto viene quotidianamente sottoposto.

⁶¹ Per le informazioni riguardanti le fasi di lavorazione del caffè, si ringrazia la persona del dottor. Mario Brusino. Direttore Commerciale della Interkom S.p.A.

Apparentemente immune all'andamento economico globale, il caffè brasiliano è ad oggi ampiamente richiesto in tutto il mondo: il richiedente maggiormente attivo può essere certamente individuato nel continente europeo, il quale viene poi succeduto dall'America Settentrionale, ed ancora nell'Asia. In contrasto alla concentrazione produttiva, il caffè brasiliano appare essere meno richiesto in America Latina.

L'apprezzamento che le masse riconoscono al caffè brasiliano non costituisce un elemento affidato al caso. Le particolari tecniche di lavorazione di cui sopra, infatti, equivalgono al fattore determinante per il conferimento di alcuni particolari caratteristiche al prodotto finito: tali peculiarità, essenzialmente l'elevato contenuto di caffeina ed una ridotta percentuale di acidità, rendono il caffè brasiliano, nelle sue numerose varianti, maggiormente richiesto e quindi apprezzato. Tale circostanza, se applicata al contesto europeo, assume una connotazione ulteriormente radicata.

Con una produzione annuale di oltre 50⁶² milioni sacchi pari a 3 miliardi di Kg di caffè, il Brasile è il più grande produttore nonché esportatore al mondo. Nonostante questi numeri, le ripetute siccità che negli ultimi tre anni hanno colpito lo stato sudorientale di Espírito Santo hanno causato una grossa riduzione nella produzione di caffè robusta, usata per la produzione di caffè istantaneo

che nel 2017⁶³ in Brasile per la prima volta si è pensato di autorizzare temporaneamente l'importazione grandi quantità di semi ancora da tostare in modo da poter sostenere la sua industria produttrice di caffè istantaneo. Fortunatamente per i produttori brasiliani questa autorizzazione non è mai stata concessa.

L'International Coffee Organization (ICO), l'organizzazione internazionale che riunisce i paesi produttori e i paesi consumatori di caffè, ha stimato che dal 2016/17⁶⁴ al 2017/18 la produzione mondiale di caffè robusta sia calata del 9,3%. Per avere un'idea del peso di questa crisi nell'economia brasiliana bisogna tenere conto del fatto che anche se in Italia il caffè istantaneo non è molto popolare, è quello bevuto da un terzo dei consumatori di caffè in tutto il mondo e il suo mercato è in crescita, specialmente nei paesi del sud-est asiatico e nell'est Europa. L'industria brasiliana del caffè istantaneo normalmente usa il

⁶² Dati da www.ico.org

⁶³ Giuseppe Timpone "Prezzo caffè presto più caro, ma la qualità potrebbe aumentare" Investireoggi 17/01/2017

⁶⁴ Dati da www.ico.org

90 per cento della produzione locale di robusta e per questo con il calo della produzione avrebbe dovuto importare caffè dall'estero.

La crisi dei raccolti in Espírito Santo ha fatto sì che il prezzo della varietà robusta⁶⁵ raggiungesse quello dell'arabica nella seconda metà del 2016: non era mai successo prima in Brasile.

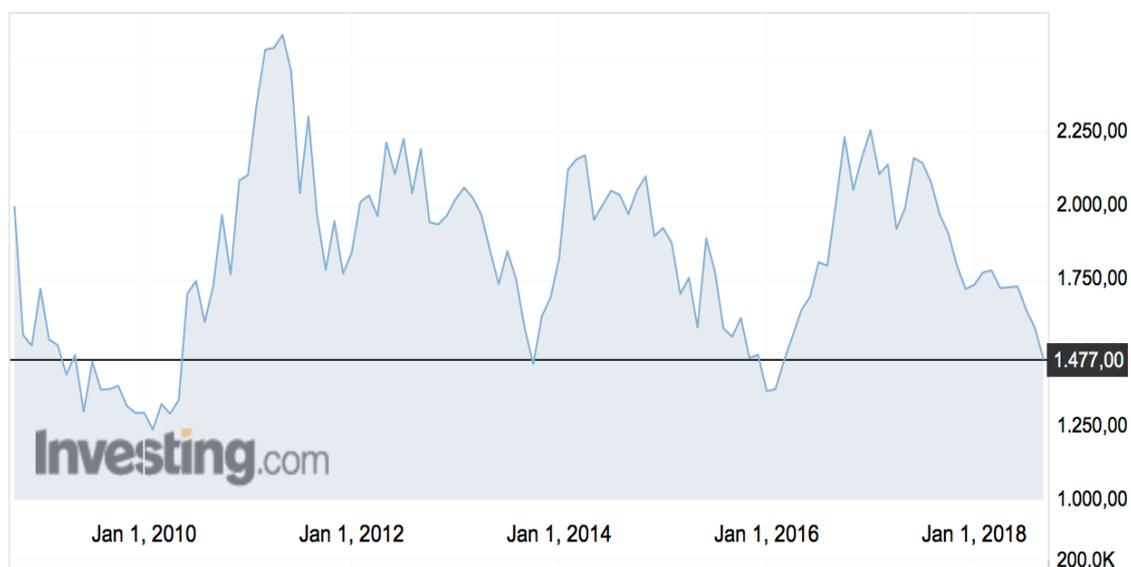
Nello Espírito Santo molti coltivatori erano preoccupati del fatto che la decisione del governo brasiliano di favorire le importazioni di robusta, pur aiutando l'industria del caffè solubile, avrebbe danneggiato i coltivatori. Temevano infatti che sarebbe potuto succedere ciò che in passato era avvenuto ai coltivatori di cacao⁶⁶: negli anni Novanta, a causa di una crisi agricola, furono aperte le importazioni di cacao e dato che il cacao proveniente dall'estero era più economico, i produttori locali non riuscirono a competere. Prima della crisi il Brasile era il terzo produttore al mondo di cacao, mentre ora è il settimo; la sua produzione di cacao ammonta solo al 3 per cento della produzione mondiale. Secondo i rappresentanti dello Espírito Santo, le riserve di caffè prodotte localmente sono sufficienti per sostenere l'industria del caffè solubile; il ministero dell'Agricoltura però è di opinione contraria.

Il picco dei prezzi è stato a novembre, quando un sacco da sessanta chili di robusta è arrivato a 2250 euro per tonnellata: il doppio rispetto a quanto costava all'inizio del 2016.

⁶⁵ Valentina Corvino "Caffè, sale il prezzo della Robusta: così la tazzina cambia (anche) gusto" Il Salvagente 26/05/2016

⁶⁶ Sissi Bellomo "Per la prima volta nella storia Brasile costretto a importare caffè" Il sole 24 ore 21/02/2017

Tavola.2.4 Oscillazioni nel prezzo del caffè Robusta su base mensile (in tonnellate)



Fonte: elaborazione a cura di Investing.com

Ora i prezzi sono in parte calati, anche per via della speculazione sulle importazioni, e sono arrivati a circa 1477 euro per tonnellata. La scarsità dei raccolti di varietà robusta ha provocato anche una crescita dei prezzi di altre varietà perché le aziende produttrici di caffè hanno cominciato a usare tipi meno pregiati di arabica per le miscele fatte con diversi tipi di caffè.

3.2.2. Il Vietnam

Il caffè venne introdotto in Vietnam⁶⁷ nel 1857 per opera dei coloni francesi che importarono le prime piante di caffè Arabica nella regione montuosa della catena Annamita nella provincia di Liam Dong. Prima di vedere le prime piante di Robusta (la principale varietà coltivata) bisognerà invece aspettare qualche altro anno; questa infatti venne introdotta soltanto nel corso del 1900 ma trovò subito condizioni molto favorevoli, soprattutto nella parte meridionale del paese ed in particolare nella provincia di Dak Lak. A differenza del Brasile che riuscì in breve ad imporsi come uno dei leader mondiali, lo sviluppo della industria del caffè in Vietnam è storia recente ed infatti rappresenta una delle realtà più giovani e sorprendenti nell'intero panorama mondiale.

La crescita del paese si deve soprattutto alle liberalizzazioni del 1986 ad opera di Doi Moi. Queste prevedevano infatti la cessione dei territori agricoli dal governo, che fino a quel momento ne aveva mantenuto il possesso, a i coltivatori locali. Questa politica sancì il primo e decisivo passo per la nascita di un'economia di mercato.

Tale riforma portò ad una redistribuzione dei cittadini sul territorio che per sfruttare tali incentivi si andavano spostando sempre più dalle città verso le campagne. Proprio nella natura inesperta di questi "nuovi" contadini troviamo la spiegazione circa l'esclusiva produzione di caffè Robusta. Questo è infatti molto più facile da coltivare rispetto alla variante Arabica oltre ad essere molto più resistente; tutti fattori preferibili per coltivatori inesperti.

Per contro la qualità del caffè vietnamita, come d'altronde il suo prezzo, è solitamente bassa e per questo motivo viene utilizzato principalmente per la produzione di caffè istantaneo e in miscele di qualità non elevata; la classificazione, in base al crivello⁶⁸ ed ai difetti per campione va da Grade 1 a 6.

Sebbene le zone di produzione non siano facilmente identificabili a causa della poca richiesta di tracciabilità di questo caffè, possono comunque essere divise in 3 macroregioni, che sono:

⁶⁷ www.imperator.it

⁶⁸ Il crivello è uno strumento formato da un setaccio oscillante o rotante, dotato di maglie più o meno fini. È utilizzato laddove si renda necessario separare composti di granulometrie diverse, al fine di analizzarli o raffinarli

Tavola 2.5 Cartina delle zone coffeicole del Vietnam



- **Central Highlands⁶⁹**, zona di altipiani nelle province di Dak Lak, Lam Dong, Gia Lai e Kon Turn dove viene prodotto circa il 70% della robusta raccolta nel paese e una piccola percentuale di Arabica
- **South Vietnam**, a nord est della città di Ho Chi Min (Saigon) dove viene coltivata esclusivamente Robusta.
- **North Vietnam**, nella provincia di Son La, viene coltivata Robusta ma, grazie alle maggiori altitudini anche Arabica di varietà Bourbon e

Catimor.

Fonte: ilcaffèespressoitaliano.com

Sebbene il Vietnam sia un paese dove si consuma prevalentemente tè, il consumo medio pro-capite è abbastanza elevato con circa due⁷⁰ chili consumati per persona.

⁶⁹ www.ilcaffèespressoitaliano.com

⁷⁰ Dati da www.ico.org

Altra particolarità del caffè vietnamita è data dalla particolare preparazione detta: Phin Coffee Dripper; questa è una preparazione con latte condensato che con la sua dolcezza ben mitiga la nota amara tipica del caffè Robusta.

“Voglio che il mondo capisca che il caffè vietnamita è il migliore, il più pulito, il caffè più speciale⁷¹”. Queste sono le parole con cui Dang Le Nguyen Vu fondatore della fortunata catena Trung Nguyen, la quale può vantare ben 55 caffetterie in Vietnam e 5 a Singapore, apriva una sua intervista nel 2013 per commentare l’apertura del primo punto vendita di Starbucks in Vietnam.

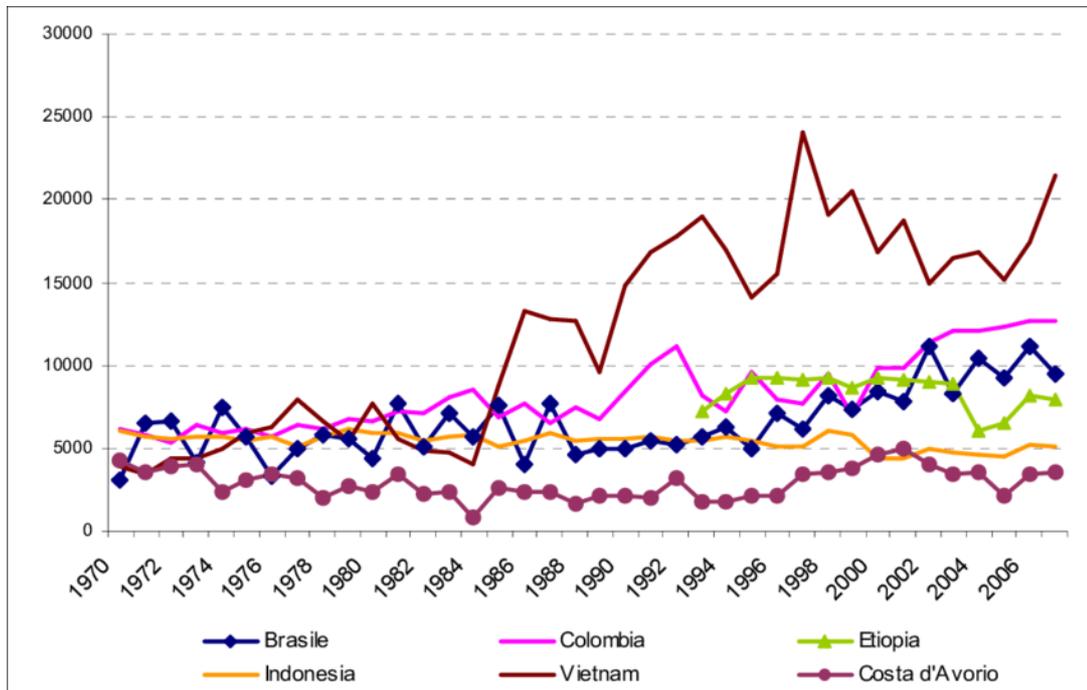
Queste parole rappresentano nel miglior modo possibile la crescita della produzione e soprattutto la sempre maggior importanza che il Vietnam rappresenta a livello mondiale all’interno dell’industria caffearia.

Il punto di partenza di questa crescita esponenziale è fissato nelle ulteriori liberalizzazioni⁷² avute nel paese nel corso degli anni 90 e soprattutto nella fine dell’embargo trentennale con gli Stati Uniti venuto meno nel 1994.

⁷¹ www.comunicaffè.it

⁷² www.imperator.it

Tavola 2.6 Crescita dei principali paesi esportatori di caffè (kg per ettaro coltivato)



Fonte: elaborazione ad opera di Francesco Licciardo “Dinamiche del mercato internazionale del caffè”. Agriregioneeuropa Dicembre 2008

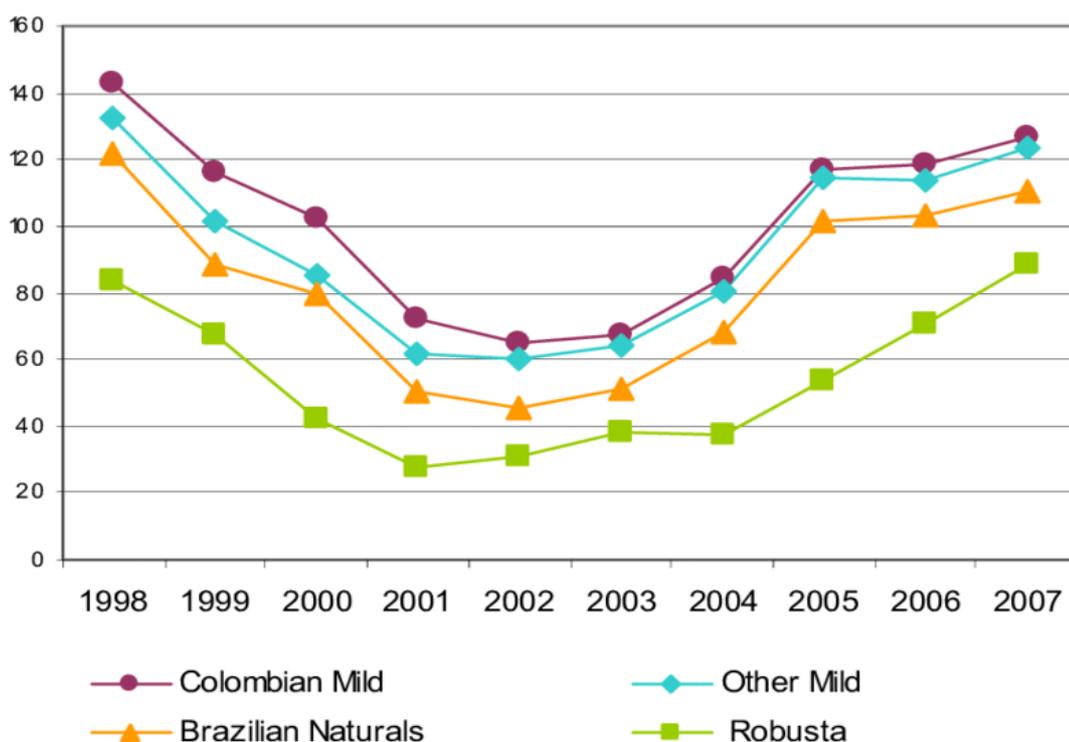
Proprio in questi anni iniziarono a nascere le prime catene come Trung Nguyen, di cui prima si è detto della grande presenza sul territorio, e Highlands Coffee oltre ovviamente alla nascita di numerosi impianti per la lavorazione del caffè, i quali si caratterizzano per la loro piccola dimensione; sono quasi tutti a conduzione familiare con appezzamenti in media di 1,5 ettari⁷³. La loro piccola dimensione non permette ai coltivatori di trarre grande profitto e spesso questi ultimi sono a mala pena in grado di sostenere le spese che derivano dal mantenimento della produzione. Di tale produzione si stima che solo una piccola parte pari al 5% sia di Arabica mentre per il restante Robusta.

Se la crescita del Brasile è stata veloce, quella del Vietnam può ritenersi fulminante. Nel giro di pochi anni è infatti riuscito a diventare secondo leader mondiale nella produzione

⁷³ Andrej Godina “Vietnam, paese di produzione di caffè arabica specialty” 7/03/2017

del caffè dopo appunto il Brasile e primo al mondo per quanto riguarda invece la produzione di Robusta. Questa ascesa è stata resa possibile grazie allo sfruttamento intensivo che è stato fatto del terreno; sebbene sia stato detto delle piccole dimensioni degli appezzamenti, questi hanno una resa che sfiora le 3 tonnellate per ettaro coltivato. Questa ascesa fulminante e la conseguente immissione sul mercato di enormi quantità di Robusta ha provocato una crisi di sovrapproduzione che ha causato un crollo drastico dei prezzi.

Tavola 2.7 Variazione prezzo Caffè Robusta a seguito della crisi del 2001 in Kg



Fonte: elaborazione ResearchGate su dati ICO

3.3. Le relazioni tra industria e distribuzione nel mondo del caffè

Gli ambiti di distribuzione nel mercato del caffè variano a seconda dei gruppi di clienti cui si vuole fare riferimento; in particolare possono essere distinti 3 macro-categorie:

- Retail, che rappresenta la distribuzione al dettaglio; questa comprende sia la Grande Distribuzione Organizzata sia la Piccola Distribuzione ed alimenta il consumo domestico di caffè. Questa fase si caratterizza per la presenza di un gap temporale tra il momento in cui il caffè viene acquistato ed il momento in cui questo viene consumato.

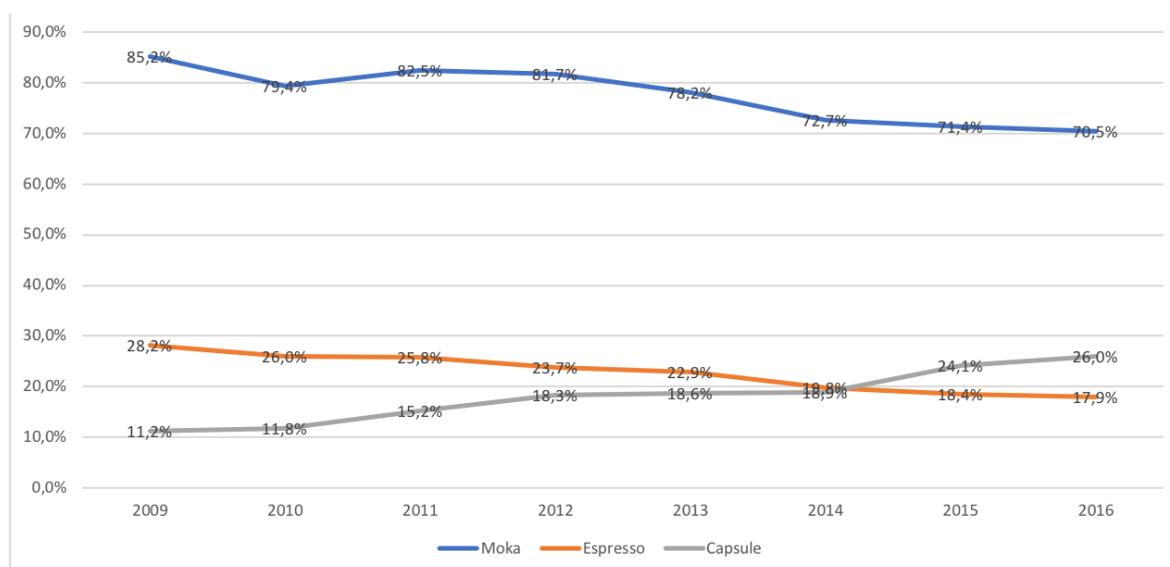
Questa prima categoria è quella che riveste la maggiore importanza in Italia, con una percentuale pari al 67⁷⁴% sul totale del caffè distribuito. I segmenti di mercato serviti sono:

- Macinato (Moka).
- Espresso.
- Porzionato.

Nel grafico seguente, si vede l'evoluzione che hanno avuto questi tre segmenti nel corso degli anni.

⁷⁴Competitive Data Maurizio Giuli: Evoluzione del mercato del caffè italiano GRAN CAFFE' ITALIA, Napoli 2017

Tavola.2.8 Consumi caffè in Italia per ogni Categoria (%)



Fonte: Elaborazione personale su dati Lavazza⁷⁵

- Ho.re.ca (Acronimo che sta per Hotel, Restaurant e Catering) rappresenta il canale per la somministrazione di bevande, food e simili al di fuori delle mura domestiche; questo rappresenta il 21⁷⁶% sul totale del caffè distribuito.

A differenza di quanto detto con il Retail che presenta un gap temporale tra acquisto e consumo, in questo caso invece i due momenti coincidono e si verificano non solo nella ristorazione commerciale ma anche in quella sociale e collettiva.

L'Ho.re.ca costituisce storicamente un settore in cui le grandi aziende di torrefazione faticano ad entrare e soffrono maggiormente rispetto ad altri settori la concorrenza dei piccoli produttori i quali possono offrire maggiore vicinanza al consumatore che come si è visto, rappresenta un elemento fondamentale.

⁷⁵ www.comunicaffe.it

⁷⁶ Competitive Data Maurizio Giuli: Evoluzione del mercato del caffè italiano GRAN CAFFÈ ITALIA, Napoli 2017

- **Vending&Serving:** rappresenta il canale costituito dalle aziende che si occupano di gestione dei distributori automatici e dei sistemi per cialde e capsule. È per dimensione il terzo segmento distributivo con una percentuale pari al 12⁷⁷%

All'interno della definizione di vending si inseriscono diverse tipologie di distributori: vi sono i cosiddetti "armadi" ossia le macchine free standing di grande dimensione, autoportanti e macchine table top, che rispetto alle precedenti sono di minori dimensioni.

Il serving rappresenta il sistema monoporzionato nel suo complesso e va a coprire in maniera trasversale tutti i mercati. Tale canale, solitamente alimenta il consumo di caffè nei luoghi che non sono destinati alla ristorazione, ma che hanno allestito un angolo caffè in modo da offrire un servizio aggiuntivo e creare una migliore atmosfera.

Con lo sviluppo della rete e il crescente impatto che questa ha nella nostra quotidianità, si può parlare di un ulteriore canale di commercializzazione;

- **Internet:** Sebbene questo canale non venga ancora utilizzato da tutte le aziende italiane e non sia disponibile per tutta la gamma di prodotti, rappresenta un elemento imprescindibile per prendere parte al commercio 2.0, in cui i prodotti vengono venduti direttamente ai consumatori, facendo venir meno la presenza degli intermediari.

In questo senso, è bene porre in evidenza le differenze tra Ho.re.ca e Retail. Un primo elemento di differenza tra i due è dato dalla frammentazione. Questa appare infatti maggiormente presente nel canale Ho.re.ca dove le prime 3 torrefazioni Italiane (Illy, Segafredo e Lavazza) detengono appena il 15% delle vendite, lasciando come è evidente ampi spazi di manovra ad aziende di piccole dimensioni. Discorso opposto può invece essere fatto per il canale di Retail il quale appare fortemente concentrato con i primi 6 gruppi che detengono circa il 70% del mercato (nell'ordine sono Lavazza, Nestlé Italia, Illy, Kimbo, Segafredo Zanetti e Mondalez Italia che comprende i marchi Hag e Splendid).

⁷⁷ Competitive Data Maurizio Giuli: Evoluzione del mercato del caffè italiano GRAN CAFFÈ' ITALIA, Napoli 2017

Questa differenza è da ritrovarsi nella presenza di barriere all'entrata che vengono erette dalle imprese presenti nel settore a seguito di elevati investimenti di Marketing (prevalentemente pubblicitari e promozionali) che risultano fondamentali e indispensabili per entrare nel settore e che per questo motivo tagliano fuori la maggior parte dei piccoli produttori. Il rovescio della medaglia è invece rappresentato dal mercato Horeca in cui la piccola dimensione rappresenta invece un fattore di forza in quanto permette una vicinanza al punto vendita e un'assistenza che la grande dimensione non permette; inoltre in questo settore influisce molto di più la fedeltà del cliente al punto vendita piuttosto che al brand di riferimento, ragion per cui i grandi investimenti in Marketing sono inefficaci. Un ulteriore elemento che porta a preferire la piccola dimensione nel settore Horeca è dovuto al fatto che tale mercato presenta barriere di tipo geografico e logistico e che permettono dunque all'impresa operante nella zona di operare in condizione di "quasi monopolio" grazie alla maggiore conoscenza delle preferenze dei consumatori e alla capacità di soddisfare nel migliore dei modi la domanda locale.

In questa immagine vengono sintetizzate le principali differenze tra i due settori:

Tavola2.9. Confronto tra segmento Horeca e Retail

	RETAIL	HORECA
Concentrazione dell'offerta	Elevata	Bassa
Concentrazione della domanda	Elevata concentrazione	Bassa concentrazione
Principali fattori di successo	Investimenti pubblicitari nel brand di prodotto, promozioni	Livello di servizio offerto, qualità e varietà di miscele
Margini di profitto per il torrefattore	Bassi	Alti
Fedeltà al brand da parte del consumatore	Medio-Alta	Bassa, maggiore la fedeltà al punto vendita

Fonte: Elaborazione personale su dati di beverfood

3.4. Le caratteristiche e l'evoluzione del mercato del caffè.

3.4.1. Studio della domanda e dell'offerta: caratteristiche generali

Un mercato si definisce in equilibrio quando la quantità domandata per un certo prezzo uguaglia l'offerta dello stesso.

In un mercato in continuo fermento come quello in cui ci si trova ad operare, può accadere però che le due variabili, domanda e offerta, possano subire delle variazioni.

Per determinare le variazioni dei prezzi di una *commodity*⁷⁸ possono essere utilizzati due metodi⁷⁹:

- Analisi fondamentale
- Analisi tecnica

I due approcci non sono tra loro incompatibili, ma usano strumenti profondamente diversi. Per quanto riguarda la prima, questa è la disciplina che si concentra non sui grafici ma sulla macroeconomia, vale a dire su quella parte dell'economia che si interessa delle previsioni dei fattori fondamentali; questa si basa inoltre sullo studio della domanda e dell'offerta non solo del bene in esame ma anche dei beni complementari e ad esso succedanei. È inoltre un'analisi di medio-lungo periodo e tende a prevedere quanto accadrà in futuro effettuando uno studio delle situazioni passate.

L'analisi fondamentale, a differenza di quella tecnica, si presta meglio all'analisi e allo studio di quei movimenti di prezzo dovuti a cause strutturali⁸⁰ mentre per quelle congiunturali⁸¹ è da preferirsi l'analisi tecnica.

La seconda invece, mira a prevedere l'andamento dei prezzi futuri mediante lo studio dei prezzi e dei grafici passati.

La principale differenza tra queste due tipologie di analisi risiede nel fatto che mentre l'analisi fondamentale utilizza indicatori di vario genere per trovare il valore di uno

⁷⁸ “Con il termine Commodity ci si riferisce alle materie prime, ovvero a quella particolare categoria di beni che viene scambiata sul mercato senza differenze qualitative. Si tratta più nello specifico di beni cosiddetti fungibili, che sono quindi sostituibili nella soddisfazione del bisogno cui sono collegati, indipendentemente da chi li produce”. Definizione tratta da BorsaItaliana.it

⁷⁹ www.borsepro.it

⁸⁰ Le cause strutturali sono quelle che riguardano i rapporti di base del sistema economico

⁸¹ Le cause congiunturali sono elementi di circostanza che influenzano la società solo per un breve periodo

strumento finanziario, l'analisi tecnica invece si rifà ai grafici storici, con la convinzione che uno stesso grafico dovrà portare necessariamente agli stessi risultati.

Il valore del caffè negli ultimi anni è stato soggetto a numerose fluttuazioni. Queste sono dovute ad una serie di variabili⁸² cui non sono soggetti altri settori. Nello specifico rientrano nel gruppo di queste variabili: l'andamento meteorologico, le condizioni climatiche ed infine dal ciclo biologico⁸³ delle piante.

Oltre che dai fattori elencati, l'offerta dipende dalla somma della produzione attuale e delle scorte messe da parte nei periodi precedenti. Il livello delle scorte è una variabile fondamentale nell'ambito della determinazione del prezzo; se tale livello è piuttosto basso, allora variazioni in capo alla domanda o all'offerta influenzeranno maggiormente il prezzo; in caso contrario, vale a dire nel caso in cui il valore delle scorte sia più consistente, eventuali variazioni di domanda o offerta non produrranno grandi mutazioni di prezzo.

Nei paragrafi seguenti verranno descritte nello specifico le variabili cui si è fatto riferimento e ne verranno approfondite altre.

Una delle variabili in grado di influenzare maggiormente l'offerta di caffè è sicuramente rappresentata dai cambiamenti climatici⁸⁴ che anno dopo anno influenzano in maniera sempre più determinante i livelli delle coltivazioni.

Secondo un rapporto redatto dagli scienziati di Kew Gardens, nei prossimi anni si potrebbe avere una drastica diminuzione dei livelli di produzione il tutto accompagnato dal peggioramento della qualità e dal conseguente aumento del prezzo. Quella descritta è una situazione che potrebbe avere conseguenze catastrofiche sul mercato, soprattutto se si pensa che negli ultimi 3 anni il livello di caffè consumato è stato perennemente superiore alla produzione e tale gap è stato attenuato facendo riferimento alle scorte accumulate negli anni precedenti.

Se questo scenario intimorisce i consumatori, a tremare sono invece i paesi produttori ed in particolare quelli che basano gran parte della loro economia sulle esportazioni di caffè con Brasile e Etiopia, due tra i maggiori produttori al mondo della varietà di caffè

⁸² Emilio Tomasini "Analisi fondamentale sulle materie prime (commodity) per finanza.leonardo.it 27/11/2014

⁸³ Processo di riproduzione e di accrescimento, che conduce da un individuo ad altri simili. Fonte: Zanichelli.it

⁸⁴ Enrico Caporale "Il clima minaccia il caffè" La STAMPA 21/06/2017

Arabica, in testa i quali hanno già avuto modo di constatare i danni causati dal riscaldamento globale.

Il rapporto di Kew Gardens spiega inoltre come un eventuale crescita del clima di 4°C porterebbe ad una diminuzione di caffè Arabica pari al 60% entro la fine del secolo con conseguenze disastrose sulle economie di numerosi paesi.

I primi effetti però hanno già iniziato a farsi vedere con un notevole aumento dei terreni sterili in Etiopia il che ha provocato numerosi scontri tra tribù locali sul controllo dei pochi corsi d'acqua rimasti.

Non molto diversa è la condizione del Brasile la cui produzione di caffè verde nel 2017 è stata pari a 27,46 milioni di tonnellate con una diminuzione pari al 10% rispetto all'anno precedente. Il dato più rilevante è dato però dal fatto che tale riduzione si sia verificata per il secondo anno consecutivo, vale a dire dal 2015 anno in cui per la prima volta si è registrata una netta flessione delle esportazioni.

La causa di tale riduzione⁸⁵ viene trovata nel calo della produzione di caffè Robusta che ha avuto luogo nella regione di Espírito Santo tra il 2015 e il 2016. Tale crisi oltre che una riduzione dell'export ha causato anche la perdita del primato per il Brasile nella produzione di caffè Robusta che è stata invece raccolta dal Vietnam.

Come detto precedentemente, la soluzione che il governo aveva individuato per tale crisi era stata ritrovata nell'importare chicchi di caffè dall'estero; ma le paure dei coltivatori locali di una nuova crisi, come quella del cacao degli anni 90, hanno fatto naufragare tale ipotesi.

Le variazioni relative alla quantità di caffè che viene offerto sul mercato, possono anche essere causate da mutamenti riguardanti la quantità di caffè che da tali paesi viene consumata.

I dati raccolti dall'International Coffee Organization⁸⁶, mostrano in modo chiaro come il consumo di caffè dal 1990 ad oggi sia aumentato esponenzialmente passando dai 19,509 milioni di sacchi del 90/91 ai 50,431 milioni del 2017/18. Questo aumento del consumo su scala globale, si traduce in un aumento della domanda anche nei principali paesi esportatori. Prendendo in considerazione il medesimo periodo, vediamo come i consumi di caffè brasiliano siano quasi triplicati passando dagli 8,2 milioni di sacchi del 1990/91 ai quasi 22 milioni del 2017/18. Ancora più impressionante è la crescita dell'altro grande gigante; il Vietnam, il quale ha visto crescere in maniera impressionante il consumo

⁸⁵ www.ilpost.it

⁸⁶ www.ico.org

interno di caffè, frutto anche delle riforme del governo e del proliferare delle prima grandi catene di distribuzione di caffè, che è passato dai 150 mila sacchi del 1990/91 agli oltre 2,5 milioni di oggi. Per quanto importanti, questi dati appaiono ad una prima lettura quantomeno modesti se paragonati al Brasile, bisogna allora tenere presente innanzitutto, che la popolazione vietnamita⁸⁷ è pari praticamente alla metà di quella Brasiliana⁸⁸. Un'altra causa va ricercata invece nella differente metodologia di bere il caffè. Se in Brasile viene infatti bevuto un caffè più forte e concentrato, in Vietnam viene adottata la preparazione mediante Phin Coffee Dripper⁸⁹, che consiste in una preparazione a base di latte condensato, così da mitigare l'amaro del caffè con la sua dolcezza. Lo strumento utilizzato è chiamato Ca Phe Sua Nong e viene utilizzato un particolare tipo di dripper con filtro di metallo dal quale si lascia poi scorrere il caffè in un bicchiere contenente il latte

“Il paradosso del caffè⁹⁰”. Con queste parole è possibile esprimere la particolare correlazione tra domanda ed offerta. Per capire tale paradosso è sufficiente infatti guardare i dati relativi alla produzione di caffè che nel 2015/16 ammontavano a 152⁹¹ milioni di sacchi, mentre il consumo arrivava a toccare i 156 milioni di sacchi.

Le variabili che possono influenzare la domanda di caffè sono varie, cercheremo di esaminare nei prossimi paragrafi le più importanti.

Il reddito può essere considerato allo stesso tempo sia la variabile più facilmente immaginabile in quanto per effettuare un qualsiasi tipo di acquisto un soggetto deve essere dotato di un reddito minimo sia quella più sorprendente, perché ciò significa che vi sono paesi, soprattutto quelli a basso reddito, che percepiscono il caffè ancora come un bene di lusso.

Questa affermazione è avvalorata dal fatto che sembra esserci una correlazione diretta tra il consumo di questa bevanda e il reddito.

È possibile notare infatti che il più alto livello di consumo di caffè pro-capite viene registrato in paesi a reddito elevato quali, Finlandia, Norvegia, Islanda ecc....

Certamente la tradizione e la cultura del bere caffè sono elementi significativi ma è altrettanto vero che in paesi dove siano ugualmente presente tale tradizione e cultura ma godano di redditi inferiori, facciano un uso considerevolmente minore del caffè.

⁸⁷ La popolazione vietnamita è pari a 96 milioni di persone. Fonte: PopulationPyramid.net

⁸⁸ La popolazione brasiliana è pari a 213 milioni di persone. Fonte: PopulationPyramid.net

⁸⁹ Simone “Tutti i paesi del caffè: il Vietnam” Il caffè espresso italiano: il blog del caffè. 13/07/2015

⁹⁰ Dati da www.ico.org

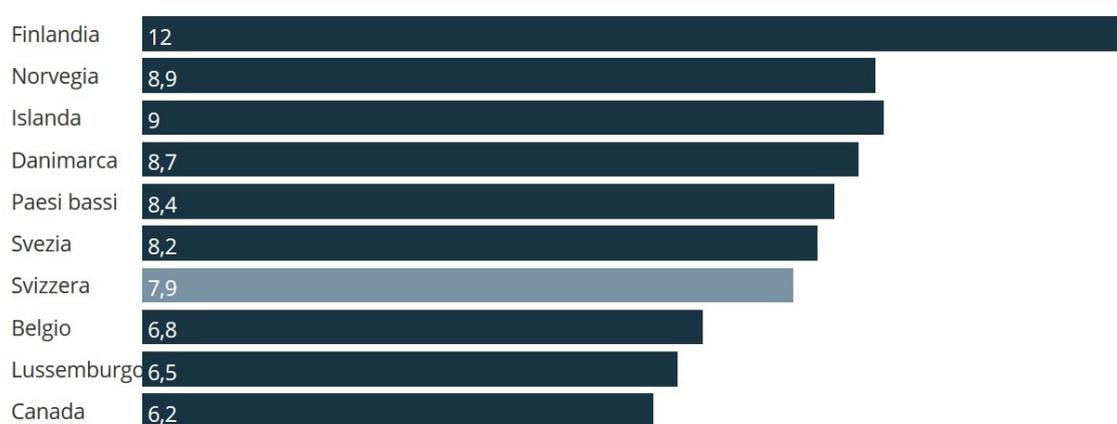
⁹¹ Dati da www.ico.org

La stessa Italia che viene comunemente indicata come la patria del caffè non compare tra i maggiori consumatori mondiali, così come non compare tra i primi paesi al mondo per livello di reddito.

Tavola 2.10. Classifica dei paesi dove si consuma più caffè al mondo

I 10 paesi dove si beve più caffè

Kg pro capite all'anno



Fonte: comunicaffè.it

Se reddito e prezzo possono essere considerati come fattori determinanti per la domanda di caffè, non sono certo trascurabili altre variabili quali: stile di vita, dieta e bevande concorrenti. L'epoca in cui viviamo può essere considerata come un vero e proprio periodo d'oro per le "scienze alimentari"⁹² ed in particolare per tutto quello che riguarda l'attenzione posta nell'alimentazione e nella ricerca di una dieta equilibrata⁹³ ed in grado di conciliare vivere bene e a lungo.

In questo nuovo contesto fatto di grande attenzione per ogni alimento che viene consumato, la lente d'ingrandimento viene posta anche sul consumo di caffè su cui vengono fatti centinaia di studi.

⁹² La scienza dell'alimentazione è lo studio relativo a tutti gli aspetti tecnici degli alimenti, cominciando dalla raccolta e dalla macellazione, per finire con la cottura ed il consumo. Fonte: Zanichelli.it

⁹³ Lolita Liberatore "Salute e cibo nell'era globale". Repubblica.it 12/02/2015

Uno degli studi più importanti degli ultimi anni che si inserisce in questo filone è sicuramente quello effettuato dalla rivista, specializzata in cardiologia, “Heart⁹⁴”. Tale studio parte da un punto di vista, che rispetto a quanto detto da molti nutrizionisti, potremmo definire alquanto anticonvenzionale, vale a dire dall’idea secondo cui “esagerare” con il caffè potrebbe avere dei benefici sulla salute dei consumatori. La ricerca è stata condotta su un campione di circa 25 mila persone le quali facevano abitualmente consumo di più di 3 tazzine di caffè al giorno e si è potuto constatare come questi avessero delle arterie più pulite rispetto a soggetti che ne consumavano meno.

Questa ricerca è stata ulteriormente avvalorata dallo studio portato avanti dal team di studiosi del Kangbuk Samsung Hospital di Seoul⁹⁵ i quali si interrogavano su quale fosse la quantità ottimale di caffè da consumare in una giornata. Per far ciò hanno diviso la “popolazione” di riferimento in 3 gruppi. Il primo con consumi inferiori o pari alla tazzina in una giornata, il secondo con consumi da uno a tre tazzine ed il terzo da tre a 5 tazzine. Successivamente hanno analizzato la presenza di calcio nelle arterie, che rappresenta uno dei primi segnali di arterie ostruite o dell’eventuale presenza di malattie cardiache. Proprio il terzo gruppo è stato individuato come quello con la minore presenza di calcio nelle arterie.

Collegare il consumo di caffè ai benefici che questo porta al nostro organismo è sicuramente riduttivo. Il caffè è molto più di una bevanda dagli indiscussi valori nutritivi, rappresenta infatti un vero e proprio fenomeno all’origine di numerose mode⁹⁶ e di costumi occidentali negli ultimi tre secoli. Caso emblematico è rappresentato dalla città di Napoli che ha fatto proprio più di altri il concetto di caffè, arrivando quasi a fondersi in un’unica entità. Il rapporto tra il capoluogo campano ed il caffè sembra quello di una vera e propria storia d’amore, dove ognuna delle parti dona qualcosa all’altro. Il caffè a Napoli è ovunque, basta ricordare i primi caffettieri ambulanti⁹⁷, i quali giravano per la città muniti di contenitori per latte e caffè oltreché di zucchero e tazzine per offrire una colazione a tutti i Napoletani.

Il caffè ha dato a Napoli una bevanda dal gusto unico e inconfondibile ma Napoli e soprattutto i Napoletani hanno dato nuovo valore al concetto di caffè, trasformandolo in

⁹⁴ Raffaello Bonelli “Il caffè non fa male al cuore”. Il giornale.it 26/01/2016

⁹⁵ Francesca Morelli “Se tre tazzine proteggono le arterie” Fondazioneeveronesi.it pubblicato 11/11/2015 ed aggiornato 20/07/2017

⁹⁶ Roberto Ubbidente “Oro Nero” - La cultura del caffè in Italia: usi, consumi, teatro e letteratura (2016)

⁹⁷ Barbara Fiorillo “L’oro nero di Napoli: come nasce il culto del caffè partenopeo” NapoliToday” 14/11/2017

un vero e proprio “lubrificante sociale” che consenta alle persone di fermarsi, fare una pausa e socializzare con gli altri.

La massima espressione di questo connubio è rappresentata dalla sempreviva tradizione del caffè sospeso⁹⁸.

Un ulteriore fattore cui bisogna fare riferimento quando si pensa alle determinanti della domanda di caffè è dato dalla sempre maggiore presenza di bevande concorrenti o sostitutive.

Una prima categoria da esaminare in questo senso è quella che veniva indicata, con eccezione negativa, dei “surrogati⁹⁹”. Con questo termine si faceva riferimento, soprattutto nel corso della seconda guerra mondiale, a quelle bevande che venivano utilizzate come alternativa al caffè, troppo caro o difficile da trovare nelle campagne.

Oggi il termine surrogato è stato abbandonato per far spazio invece al concetto di sostituto; rientrano in questa nuova categoria tutte le bevande ottenute da orzo, segale, barbabietole e via dicendo. Negli ultimi anni poi, anche in conseguenza degli studi fatti sull’effetto della caffeina, quale sostanza spesso causante sui soggetti più deboli disturbi quali: nervosismo, ansia e irritabilità, il consumo di queste bevande sostitutive è aumentato visibilmente.

Un mercato in continua crescita e che ha inevitabilmente segnato anche quello del caffè è di certo quello delle bevande analcoliche. Negli ultimi 30¹⁰⁰ anni infatti queste ultime hanno avuto una crescita esponenziale, erodendo in maniera sensibile le quote detenute prima dal caffè; tali effetti si sono visti soprattutto tra i giovani, che appaiono molto meno stimolati al consumo del caffè “classico”.

⁹⁸ Quando un cliente ordina un *caffè sospeso*, si trova a pagare due caffè pur ricevendone uno solo. In questo modo, quando una persona bisognosa entra nel bar può chiedere se c’è un caffè sospeso: in caso affermativo, riceve la consumazione di una tazzina di caffè come se gli fosse stata offerta dal primo cliente

⁹⁹ Rosella Neri “6 surrogati che prendevamo al posto del caffè senza dirlo troppo in giro” Dissapore.it 5/5/2014

¹⁰⁰ www.thecoffeeguide.org

3.5. La Interkom S.p.A.

3.5.1. L'azienda

La Interkom S.p.A. è un'azienda italiana fondata nel 1977 a Napoli da parte della famiglia Rubino; questa si occupa della commercializzazione di caffè crudo in tutto il mondo. Successivamente verrà anche fondata l'Interkom Vietnam Rep Office ad Ho Chi Minh City Vietnam nel 2003 e verrà aperto nel 2012 un magazzino doganale conto terzi all'interno dell'Hub logistico Interporto Campano Nola.

Obiettivo primario dell'azienda è quello di riuscire a rendere il caffè un prodotto customizzato; che sia in grado cioè di venire in contro alle esigenze di molteplici clienti, offrendo prodotti e servizi unici. Sebbene l'azienda non sia di grandi dimensioni, negli ultimi anni, ha ottenuto importanti risultati economici. Con riferimento all'ultimo esercizio, infatti ha ottenuto un fatturato di circa 48 milioni di euro con un utile di circa 710.000 euro. La buona gestione dell'ultimo esercizio, viene ulteriormente avvalorata, se si guarda agli esercizi precedenti. Ciò che salta subito all'occhio è come l'utile si sia più che raddoppiato e che il ROI¹⁰¹ sia passato da -282,9% al -0,53%.

Questi ottimi risultati, hanno portato l'impresa ad essere fregiata con il riconoscimento Cribis Prime Company, premio conseguito dalle sole aziende dotate del massimo livello di affidabilità e consegnato solo al 7% delle oltre 6 milioni di imprese italiane oltre a risultare così tra le migliori controparti in una transazione di tipo B2B¹⁰².

Le attività fondamentali dell'azienda sono quattro; vale a dire:

- Attività di *Trading*. Il mercato del caffè è caratterizzato da una forte instabilità dei prezzi; questa deve essere valutata alla luce di due variabili: da un lato infatti il caffè è una commodity che viene scambiata sul mercato reale e il cui prezzo è dato dall'interazione tra domanda e offerta, dall'altro invece è un asset finanziario, il cui prezzo dipende invece dalle strategie poste in essere dagli investitori.

¹⁰¹ Il ROI è un indice sintetico che serve ad indicare la remunerazione che l'impresa è in grado di produrre per ogni euro raccolto a titolo di debito finanziario o capitale di rischio. Fonte: CloudFinance.

¹⁰² Con il termine business to business o B2B, si indicano le transazioni commerciali elettroniche che avvengono tra due imprese. Fonte: logisticaefficiente.it

La trading room rappresenta dunque il cuore pulsante dell'azienda. È qui che il caffè crudo viene negoziato, tramite contatto diretto con i due principali mercati a termine del caffè:

- *New York Intercontinental Exchange*, contract “Coffee C” (NY ICE “C”), borsa di riferimento per i caffè Arabica
- *London International Financial Futures and Options Exchange*, contract “Robusta no. 409” (LIFFE 409), borsa di riferimento per i caffè Robusta

Grazie alla conoscenza dei mercati finanziari e delle *commodity*, maturata in oltre 40 anni di lavoro, riesce a fornire il supporto necessario ai clienti nei loro processi decisionali, consigliando i momenti migliori per la compravendita del caffè.

- Attività di *Shipping*. Vengono supervisionate in questa fase, tutte le operazioni che vanno dalla preparazione in origine del caffè crudo, fino all'arrivo dello stesso al porto di destino. Gli accordi privilegiati con i principali *carrier*, danno all'impresa la possibilità di offrire alle aziende che pianificano le loro produzioni *just-in-time*, un servizio volto a programmare con puntualità gli arrivi delle merci da qualunque porto d'imbarco. Interkom è il primo cliente MSC Cargo in Italia per il comparto caffè. Il controllo qualità dei lotti acquistati, lo *stuffing* dei container e lo scarico nei porti di destino, sono tutte operazioni che vengono supervisionate sia direttamente, con presenza in loco di personale, sia indirettamente, grazie ad accordi esclusivi stretti con aziende specializzate.

La posizione strategica dei principali porti in cui opera, le permette di offrire un servizio *door-to-door* a quei clienti la cui dimensione rende necessaria una capillare e puntuale consegna anche di piccoli quantitativi.

- Attività di *Quality Control*. Per garantire il massimo livello di qualità, ogni singolo lotto di caffè viene sottoposto ai più rigidi test, sia di laboratorio che di assaggio, dal momento in cui esso è acquistato fino alla relativa consegna al cliente.

Tutti i campioni, prelevati durante i vari *step* della produzione, sono soggetti ad un rigoroso controllo, nella sede di Napoli e negli uffici dislocati in vari paesi.

- Attività di *Finance*. Poiché il caffè è quotato in dollari, come d'altronde tutte le principali materie prime, le fasi di acquisto e di vendita, richiedono una continua negoziazione della valuta estera nei confronti dell'euro, sia al tasso *spot*¹⁰³ che *forward*¹⁰⁴. Tutto ciò provoca dunque una notevole esposizione al rischio di cambio che proprio per la sua elevata volatilità, può provocare cambiamenti inaspettati negli utili e nelle perdite. Proprio per far fronte a questa incertezza, è fondamentale per l'impresa adottare una corretta strategia di gestione del rischio.

La conoscenza delle infinite varietà di caffè coltivate in Brasile, e la costante ricerca delle migliori piante, ha permesso all'azienda di selezionare le migliori qualità di Arabica al fine di creare due miscele di proprietà esclusiva.

I marchi registrati Aurum e Aurum Plus sono internazionalmente riconosciuti come due dei caffè brasiliani-naturali più dolci e versatili utilizzati dai principali torrefattori mondiali.

Dal 2005 è stata poi stretto una partnership strategica con uno dei principali caricatori Brasiliani, Fortaleza Agro Mercantil Ltda., che lavora in esclusiva per le aziende del gruppo Interkom S.p.A.

Tutto il caffè che viene esportato dal Brasile, viene preparato secondo indicazioni precise. Le qualità *benchmark* da commercializzare vengono studiate e controllate periodicamente da esperti in loco.

Nel corso degli anni, il modo di operare sul mercato del caffè, si è progressivamente evoluto. In tal senso la data che funge da spartiacque è quella del 1989, anno della cancellazione dell'International Coffee Agreement, la quale ha sancito la fine degli accordi internazionali sui prezzi¹⁰⁵. Da allora, il prezzo del caffè viene contratto sulle principali borse mondiali; di cui le più importanti sono: la ICE (*Intercontinental Coffee Exchange*) Arabica che riguarda le quotazioni delle partite di Arabica e la ICE Robusta, relativa ai prezzi della robusta. Gli investitori che abbiano intenzione di effettuare una diversificazione del loro portafoglio, hanno dunque la possibilità di investire sull'andamento della materia prima più scambiata al mondo. Per far ciò, i mercati

¹⁰³ Il tasso spot o tasso a pronti, è un tasso che prende ad esame due soli momenti, vale a dire quello dell'accordo tra le parti o acquisto e quello della scadenza dello stesso.

¹⁰⁴ Nell tasso forward o tasso a termine, le parti si accordano al tempo x sullo scambiarsi un certo titolo, che verrà poi consegnato al tempo y e la cui scadenza avverrà al tempo z.

¹⁰⁵ www.ico.org

finanziari offrono agli investitori diverse vie di investimento¹⁰⁶, quali: Futures, Azioni, ETF.

Per quanto riguarda i futures, tali strumenti di investimento sono stati originariamente introdotti per permettere ai coltivatori di proteggersi dalle fluttuazioni dei prezzi sul mercato, successivamente sono state adottate anche da investitori che volessero diversificare il loro portafogli di investimento. In questo senso, il contratto di riferimento per l'Arabica è il "Contratto C"; tali contratti presentano delle scadenze fisse a: marzo, maggio, luglio, settembre e dicembre.

Le Azioni permettono agli investitori di esporsi direttamente all'andamento del caffè mediante investimenti in società quotate che abbiano la commodity¹⁰⁷ come materia fondamentale coinvolta all'interno della funzione produzione.

In ultimo, vi sono gli ETF. Questi offrono la possibilità agli investitori, seppur esposti alle fluttuazioni di prezzo, di non doversi preoccupare delle scadenze proprie di altri strumenti finanziari.

3.5.2. Gli aspetti organizzativi e le relazioni interne

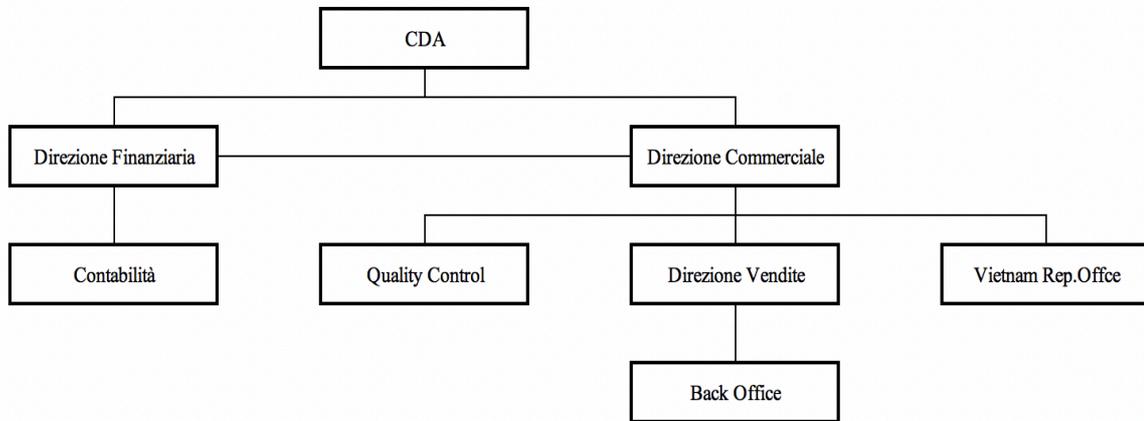
La Interkom S.p.A. è, come detto, un'azienda di piccole dimensioni, nella quale tutti i soggetti coinvolti interagiscono per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Come si può vedere dal grafico sottostante (fig3.1), l'azienda presenta una struttura di tipo funzionale, dove i dipendenti vengono raggruppati per funzioni o processi simili¹⁰⁸.

¹⁰⁶ Flavia Provenzani "Investire nel caffè". Money.it 21/06/2017

¹⁰⁷ Con il termine commodity, ci si riferisce alle materie prime, cioè a quei beni che vengono scambiati sul mercato senza differenze qualitative. Si tratta solitamente di beni fungibili quali ad esempio: caffè, mais, legname ma anche metalli preziosi e beni a carattere energetico. Fonte: IG.com

Tavola.3.1 Organigramma Interkom S.p.A.



Fonte: Elaborazione propria su dati aziendali.

Una struttura funzionale di questo tipo, presenta numerosi punti di forza¹⁰⁹; in quanto: facilita le economie di scala, favorisce lo sviluppo e il consolidamento delle conoscenze, permette all'organizzazione di raggiungere risultati funzionali. Una struttura del genere potrebbe però presentare anche alcune controindicazioni, quali: eccessiva burocraticizzazione, lentezza nel rispondere ai cambiamenti e minore innovazione. Per rispondere a questa debolezza, l'Interkom, adotta un approccio relazionale a "stella". Così facendo tutte le parti riescono a collaborare e a comunicare con facilità con le altre, senza bisogno di ruoli di collegamento, favorendo la condivisione di informazioni e obiettivi. Questo modo di operare, si riflette in maniera sostanziale nel momento in cui viene avviato l'acquisto di lotti di caffè. In questa fase infatti tutte le parti collaborano e interagiscono tra loro.

Tale processo parte dal Direttore commerciale che si occupa dell'elaborazione dei piani di azione e stabilisce il modo in cui impiegare risorse; in armonia con quest'ultimo opera il Direttore Vendite il quale si occupa dell'intero processo di vendita; una volta conclusa i contratti vengono preparati dal back office che si occupa della stesura e del controllo di

¹¹¹Robert Duncan "Punti di forza e debolezza della struttura organizzativa funzionale" Organizational Dynamics (1979)

¹⁰⁹ Richard L. Daft" Organizzazione aziendale" sesta edizione, Maggioli Editore 2016 pag.103

questi ultimi. Poiché, come detto in precedenza, il caffè viene acquistato in dollari e in un mercato con libere fluttuazioni, riveste particolare importanza il ruolo del direttore Finanziario, cui spetta il compito di proteggere gli investimenti aziendali dai rischi insiti nella volatilità del prezzo e nel rischio di variazioni del cambio euro/dollaro. Per far ciò egli adotta strumenti di copertura dal rischio di cambio e di copertura per il rischio di volatilità.

Lo strumento principale per la copertura dal rischio di cambio è rappresentato dall'utilizzo di contratti *spot* (a pronti) o *forward* (a termine)¹¹⁰; questi hanno il vantaggio di fissare fin dal momento della loro sottoscrizione quello che sarà il prezzo da pagare per il sottoscrittore. Con il contratto *spot* o a pronti, il momento della consegna del titolo corrisponde a quello del pagamento che avviene dunque al tasso di cambio di quel momento. Con il contratto *forward* o a termine invece il pagamento viene fissato ad una data futura a quella della stipulazione del contratto. In questo caso qualora il direttore finanziario riterrà che il tasso di cambio aumenterà, egli fisserà il pagamento al cambio futuro; viceversa qualora riterrà che tale tasso andrà a diminuire, stipulerà un pagamento con tasso di cambio bloccato alla data di firma del contratto.

Per la copertura dal rischio di prezzo, viene utilizzata una particolare tipologia di strumenti derivati¹¹¹, vale a dire i *commodity future*. Questi sono contratti¹¹² mediante i quali le parti si impegnano a scambiare una certa quantità di beni, ad una data già stabilita e con un prezzo già fissato. L'attività sottostante è rappresentata da qualsiasi merce che abbia un valore facilmente osservabile. Tra le tipologie di sottostante più comuni, rientrano sicuramente beni quali: caffè, petrolio, cereali, carni e metalli.

Una delle branche aziendali più importanti della Interkom è poi sicuramente rappresentata dal Rep Office in Vietnam. Questa è composta da 3 persone altamente qualificate e dalle conoscenze specifiche quali; il direttore e due Q-grader di Arabica e Robusta cui spetta il compito di selezionare le migliori qualità dell'una e dell'altra. A testimonianza del grande lavoro svolto, l'intera industria mondiale del caffè riconosce l'efficacia del controllo qualità dei Q-grader, i quali si occupano del controllo di ciascun chicco di caffè che lasci il porto di Ho Chi Minh. Per far ciò i parametri di controllo vengono resettati

¹¹⁰ Fersini Paola, Olivieri Gennaro e autori vari "Matematica Finanziaria: Corso di Laurea in Economia e Management LUISS GUIDO CARLI" Pearson (2017) pag.67-70

¹¹¹ "Un derivato è uno strumento finanziario il cui rendimento è legato al rendimento di un altro strumento finanziario emesso in precedenza e separatamente negoziato" Anthony Saunders, Marcia Millon Cornett, Mario Anolli, Barbara Alemanni. "Economia degli intermediari finanziari" McGraw-Hill Milano 2015 pag.265

¹¹² Banca Sella Holdind S.p.A.

periodicamente, sulla base della qualità dei raccolti e delle sempre diverse esigenze dei clienti.

Grazie alla forte conoscenza dimostrata e alla ricerca costante di lavorazioni innovative in grado di venire incontro alle esigenze dei compratori, da 4 anni ormai l'Interkom è il terzo maggiore importatore di caffè Vietnamita in Italia alle spalle delle due multinazionali del caffè Olam International e B.Rothfos & Co.

3.5.3 Il rapporto con clienti e fornitori.

L'impresa è un sistema aperto che opera e interagisce continuamente con l'ambiente esterno. Da ciò risulta che essa sia fortemente influenzata dalla cultura dell'ambiente in cui opera; allo stesso tempo però è la stessa impresa ad influenzare e a condizionare l'ambiente in cui opera. L'impresa crea dunque la propria cultura in sintonia con l'ambiente esterno.

Questo forte rapporto simbiotico tra impresa e ambiente esterno, si riflette anche nel modo di operare della Interkom. Nel proprio modo di fare business, di interagire con clienti e fornitori, si rivede infatti la passione, l'istinto e la creatività del bel paese.

Proprio il rapporto con clienti e fornitori, rappresenta un perno fondamentale all'interno della rete di attività aziendali.

L'azienda ha sviluppato nel tempo un'integrazione cooperativa con gli esportatori nelle principali aree di produzione del caffè, lavorando fianco a fianco con i caricatori più affidabili, i coltivatori e gli organismi governativi in paesi come Vietnam, Brasile, India, Indonesia, Etiopia, Colombia e molti paesi del Centro e Sud America.

Il Vietnam è uno dei paesi in cui l'impresa è principalmente concentrata: come detto in precedenza, l'ufficio di rappresentanza a Ho Chi Minh City controlla ogni singolo lotto spedito ai clienti da questo paese e dagli altri dell'Estremo Oriente, in particolare Indonesia e Laos.

Per quanto riguarda il Brasile, la storica conoscenza delle innumerevoli varietà di caffè locali e la partnership di lunga data con uno dei principali distributori del paese hanno portato alla creazione di miscele personalizzate, identificate in tutto il mondo dai marchi AURUM™, AURUM PLUS™ e NECTAR recentemente nato.

L'Interkom è inoltre partner orgogliosa di molti micro e piccoli agricoltori dell'America Latina e al fine di promuovere il loro lavoro artigianale, facendo conoscere al mondo l'incredibile gamma di sapori, caratteristiche della tazza e metodo di lavorazione dei loro caffè speciali e gourmet, spesso forniti con Tracciabilità completa e vari tipi di certificati. Per ottenere dai fornitori locali, prodotti di assoluta qualità, prezzi vantaggiosi e migliori modalità di pagamento, sono stati costruiti nel corso degli anni rapporti basati sulla fiducia reciproca; in questo senso, l'Interkom adotta particolari strategie per ottenere tali vantaggi.

I rapporti che l'azienda campana tiene con i fornitori o distributori locali, trascendono dall'adozione di contratti standardizzati e da approcci formali e burocratici. L'azienda fa infatti leva su rapporti di fiducia costruiti in anni di presenza sul territorio e adottando strategie personalizzate e informali. Per interagire con produttori e distributori, il Direttore Commerciale Mario Brusino ha infatti instaurato un rapporto che non può essere ridotto a quello di Produttore-Consumatore, ma viene costruito un rapporto di stima e fiducia reciproca. Con viaggi periodici, vengono controllate le colture e il prodotto in modo da offrire un'esperienza che possa soddisfare nella maniera migliore i possibili propri clienti.

L'impresa detiene nei diversi paesi esportatori una fitta rete di produttori e distributori, tali da avere sempre a disposizione i prodotti richiesti e sopperire ad eventuali problemi nella produzione. Il processo di acquisto viene portato avanti dal Direttore Commerciale, il quale si occupa anche della ricerca del prodotto che risponda maggiormente alle richieste del cliente. Una volta formalizzato l'acquisto della materia prima mediante accordo tra le parti, questo viene formalizzato mediante la stesura del contratto ad opera del back office aziendale.

Proprio il rapporto con i clienti è un tassello fondamentale per la fortuna dell'impresa. Come per i produttori anche in questo caso vengono adottate strategie diverse in base alle diverse culture con le quali si viene in contatto.

Importanti in questo caso sono soprattutto i casi rappresentati dal Giappone e dai paesi Anglosassoni.

La cultura giapponese è di stampo fortemente collettivista, ciò implica che tutti gli sforzi degli individui siano portati al raggiungimento degli obiettivi societari. Tale cultura appare fortemente influenzata dal pensiero Confuciano/Scintoista ed in particolare, introduce da questa un elevato orientamento al lungo periodo. Tale caratteristica è data soprattutto dalla particolare struttura del controllo; in quanto 2/3 del capitale sociale è

tenuto nelle mani delle istituzioni finanziari. Queste non sono solamente un finanziatore esterno all'impresa, ma appaiono legate all'impresa da rapporti basati sulla fiducia. Inoltre, se da un lato lo spirito collettivista aiuta a rafforzare i rapporti tra i soggetti interni, dall'altro provoca una serie di barriere all'ingresso.

Le caratteristiche appena descritte implicano che per interagire con le imprese presenti in questi mercati, sia necessario adottare particolari modalità. L'Interkom, che è presente soprattutto nei mercati Coreani, i quali condividono le caratteristiche fondamentali con quelle giapponesi, per poter ottenere risultati positivi, ha dovuto adottare particolari attenzioni.

Come detto, un ruolo fondamentale nella cultura Nipponica è dato proprio dalla fiducia reciproca; per questo motivo l'Interkom si serve di intermediari fidati cui spetta il compito di instaurare rapporti duraturi con i clienti. Questi fanno le veci dell'azienda Napoletana, rappresentandola in tutto e per tutto; per questo motivo la scelta degli intermediari rappresenta un momento fondamentale per l'impresa che si garantisce così un miglior posizionamento nel mercato. Per sopperire poi al problema delle barriere all'ingresso invece, l'azienda attua delle relazioni collaborative con partner che siano già presenti sul mercato Nipponico. Se è poi vero che vi siano difficoltà oggettive nello stabilire partnership con imprese nipponiche, è anche vero che una volta che queste siano diventate effettive, tale legame sarà molto forte e difficile da spezzare.

Diverso invece è il discorso riguardante i paesi anglosassoni. Questi infatti, non solo per posizione geografica, si posizionano all'opposto dei paesi nipponici; sono infatti società fortemente individualiste, dove gli sforzi dei singoli sono concentrati per il raggiungimento di interessi personali. Anche la struttura societaria si distanzia notevolmente da quelle giapponesi, a causa della forte frammentazione fra proprietà e controllo, i manager sono portatori di interessi differenti rispetto a quelli della proprietà. Per questo motivo è importante garantire a questi ultimi il raggiungimento di obiettivi nel breve periodo; per far ciò l'Interkom si muove soprattutto dal punto di vista dei pagamenti, scegliendo modalità che siano più congeniali a questi.

Tra i 2 casi trattati, si inserisce nel mezzo quello Italiano che in un certo senso si pone a metà tra l'impresa giapponese e quella dei paesi Anglosassoni. L'impresa italiana riprende infatti da quella Giapponese l'importanza riposta nella fiducia nei rapporti e da quelli anglosassoni la voglia da parte dei dipendenti di riuscire a emergere.

Per andare in contro a queste particolari esigenze l'Interkom è solita far relazionare sempre la stessa persona all'interno dell'azienda con i clienti Italiani. Così facendo riesce

infatti ad instaurare un rapporto basato sulla fiducia reciproca tra i soggetti che vengono in contatto; il rapporto tra questi è di carattere meno formale rispetto a quanto non accada in realtà con imprese nipponiche.

4. Conclusioni

Nel presente elaborato si sono messe in luce le principali strategie che possono essere adottate dalle imprese per far fronte ai rischi insiti nel mercato moderno.

La collaborazione inter-organizzativa diventa dunque un elemento fondamentale per le imprese che vogliono continuare a ricoprire posizioni rilevanti nel mercato. Per questo motivo, le strategie di collaborazione si sono progressivamente evolute negli anni, offrendo alle imprese diverse possibilità di alleanze o di acquisizioni.

Viene poi approfondito il concetto di *supply chain management*. Con l'introduzione di questo concetto, l'impresa non viene più ad essere considerata come entità singola e a sé stante ma, come parte di un sistema più grande di cui fanno parte attori a monte e a valle. Proprio questo nuovo modo di fare impresa ha provocato un cambiamento radicale nel ruolo del manager che si trova ora a dover bilanciare gli interessi non della sola azienda ma di tutti i soggetti facenti parte del network.

Si è esaminata poi l'importanza a livello mondiale del caffè, quale seconda materia prima scambiata per volumi, dietro solo al petrolio. È stato analizzato dunque l'impatto a livello economico e sociale che questa commodity ha sui paesi esportatori, di cui nella maggior parte dei casi rappresenta l'unica fonte di reddito, ma anche sui paesi importatori, nei quali la tendenza a bere caffè è diventato fenomeno sempre più importante.

In questo senso, risultano emblematici i casi Vietnam e Brasile. Il primo infatti grazie ad una serie di fortunate riforme circa produzione e commercio è riuscito a risollevare la propria economia fino a diventare primo produttore al mondo della qualità Robusta e secondo produttore mondiale dopo il Brasile. Il secondo ha dato invece prova di quanto l'industria caffeeicola sia centrale nell'economia del paese nel momento in cui si è visto costretto ad attuare riforme per far fronte alle crisi dei raccolti del 2016. Esaminando i dati dell'anno 2015/16 appare immediata la correlazione tra la diminuzione di raccolti ed esportazioni e la diminuzione del PIL, il quale ha fatto segnare quell'anno una diminuzione del 3,6% rispetto all'anno precedente.

Il mercato del caffè rappresenta dunque un mercato in sempre maggiore espansione con ulteriori margini di crescita. Dopo la liberalizzazione dei prezzi avvenuta nel 1989 il caffè, rappresenta un importante fonte di investimento, non solo per le big company che

si occupano di compra-vendita della materia e dei produttori, ma anche per tutti gli investitori che abbiano intenzione di fare investimenti in borsa.

Si sono viste poi le caratteristiche e le peculiarità della Interkom S.p.A., esempio unico in Italia di azienda presente nel settore della compra-vendita di caffè. Sono state messe in luce nelle pagine precedenti alcuni aspetti caratteristici, quali: la particolare struttura organizzativa, la quale permette all'azienda di rispondere velocemente ai cambiamenti del mercato e di prendere rapidamente le decisioni grazie all'assenza di ruoli di confine e all'alto grado di comunicazione interno; le relazioni tra fornitori e produttori accompagnate dalle particolari modalità di rapportarsi con questi.

5. Bibliografia

Antonello Lucio, Ferraro Michele e altri autori. "Le reti di imprese: finalità economiche, evoluzione della normativa, rappresentanza, nuova fisionomia del contratto". Diritto.24 Il sole 24 ore 3/03/2014

Sissi Bellomo "Per la prima volta nella storia Brasile costretto a importare caffè" Il sole 24 ore 21/02/2017

Borys Bryan e Jeminson David B., "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", Academy of Management Review 14 (1989) 234-249

Bonelli Raffaello "Il caffè non fa male al cuore". Il giornale.it 26/01/2016

Enrico Caporale "Il clima minaccia il caffè" La STAMPA 21/06/2017

Fabio Cattaneo "Le licenze nel settore fashion" Il sole 24 ore 5/03/2012

Thomas Cedric "La catena del valore e gli ecosistemi di business. Riflessioni sulla strategia ad ecosistema di business del consorzio OW2" Traduzione a cura di Gabriele Ruffatti. Quaderni di Management numero 33 (2008)

Valentina Corvino "Caffè, sale il prezzo della Robusta: così la tazzina cambia (anche) gusto" Il Salvagente 26/05/2016

Alessandro Cravera "Convivere con l'imprevedibile" Back to Basics. (2010)

Daft Richard L "Organizzazione aziendale" sesta edizione, Maggioli Editore 2016 pag.162

Duncan Robert "Punti di forza e debolezza della struttura organizzativa funzionale" Organizational Dynamics (1979)

Evan William M “Toward a Theory of Inter-Organizational Relations” Management Science 1/08/1965

Fersini Paola, Olivieri Gennaro e autori vari “Matematica Finanziaria: Corso di Laurea in Economia e Management LUISS GUIDO CARLI” Pearson (2017) pag.67-70

Fiorillo Barbara “L’oro nero di Napoli: come nasce il culto del caffè partenopeo” NapoliToday” 14/11/2017

Fujimoto Takahiro., “The Japanese Automobile Supplier System Framework, Facts, and Reinterpretation”, Atti del 3rd International Symposium on Logistics, Padova, 1997, pp.3-50.

Garonzik Ron, Netherell, Geoff e Spreier Scott “Navigating through the New Leadership Landscape,” Leader to Leader (Winter 2006), pg.30-39; “Towards a More perfect Match: Building Successful leaders by effectively aligning people and roles” Hay group working paper (2004); and “Making sure the ‘Suit’ Fits” Hay group Research Brief (2004)

Godina Andrej “Vietnam, paese di produzione di caffè arabica specialty” 7/03/2017

Kotter John.P, “Managing External Dependence”. Academy of management review, vol 4 n°1 (1979)

Lei David “Strategies for global competition” Long-Range Planning 22 1989, pag 102-109

Levanti Gabriella “Il governo dei sistemi reticolari di imprese” Franco Angeli (2010)

Liberatore Lolita “Salute e cibo nell’era globale”. Repubblica.it 12/02/2015

Lomonaco Raffaele “Le reti associative Enti del terzo settore” LeggiOggi.it 31/10/2017

Marini Giovanbattista “Logistica e Supply chain Management: come creare maggiore valore per il cliente “IPSOA pg.21

Mercurio R. P. De Vita” Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione” Giappichelli 2008 pag.285

Moore James F., *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*, Harper Business, New York, 1996.

Morelli Francesca “Se tre tazzine proteggono le arterie” Fondazione veronesi.it pubblicato 11/11/2015 ed aggiornato 20/07/2017

Muraca Pasquale” Mercato caffè Italia: Import, Export e consumi apparenti 2016/17” Beverfood.com 15/01/2018

Oliver Christine, “Determinants of Interorganizational Relationship: Integration and future Directions” *Academy of Management Review* 15 (1990), 241-265.

Palmer Donald, “Broken Ties: Interlocking Directorates and Intercorporate Coordination”, *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 40-55.

Pfeffer J.e G.R.Salanick, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* New York: Harper & Row, (1978); Amy J.Hillman, Michael C.Withers e Brian J.Collins, “Resource Dependence Theory: A review”, *Journal of management* 35, n°6 (2009) 1404-1427.

Provenzani Flavia “Investire nel caffè”. Money.it 21/06/2017

Romano Pietro e Pamela Danese. *Supply chain Management, la gestione dei processi di fornitura e distribuzione*. McGraw-Hill Milano 2010 (introduzione). Prefazione

Saunders Anthony, Marcia Millon Cornett, Mario Anolli, Barbara Alemanni. “Economia degli intermediari finanziari” McGraw-Hill Milano 2015 pag.265

Tomasini Emilio “Analisi fondamentale sulle materie prime (commodity) per finanza.leonardo.it 27/11/2014

Timpone Giuseppe “Prezzo caffè presto più caro, ma la qualità potrebbe aumentare” Investireoggi 17/01/2017

Ubbidente Roberto “Oro Nero” - La cultura del caffè in Italia: usi, consumi, teatro e letteratura (2016)

Vesentini Ilaria “La filiera del caffè vale 5 miliardi” Il sole 24 ore 21/11/2016

6.Sitografia

www.McDonald.com

www.Dintec.it

www.ico.org

www.Interkom.it

www.Lavazza.it

www.comitcaf.it

www.Istat.it

www.ilcaffeespressoitaliano.com

www.brasile.it

www.Investing.com

www.imperator.it

www.comunicaffè.it

www.borsepro.it

www.borsaitaliana.it

www.ilpost.it

www.PopulationPyramid.net

www.thecoffeeguide.org

www.Dissapore.it

www.logisticaefficiente.it

www.cloudfinance.it

www.money.it

www.Zanichelli.it

7. Ringraziamenti

La tesi non rappresenta soltanto un elaborato ma una vera e propria pietra miliare del nostro percorso di crescita. Nel percorrere questo cammino desidero ringraziare tutte le persone che mi sono state vicine.

Il primo pensiero va a mio nonno che non c'è più, il quale con i suoi modi e il suo essere rappresenta per me una continua fonte di ispirazione. Ringrazio per motivi diversi i miei genitori; mio padre che mi ha permesso di intraprendere questo percorso e mia madre che ha sempre creduto in me e soprattutto mi ha incoraggiato e dato forza anche nei momenti più difficili.

Ringrazio i miei zii, Nicola e Stefania che mi hanno consigliato e sostenuto come solo dei genitori possono fare. Ringrazio mia nonna che con la sua fede, la sua forza e la sua positività mi ha sempre spinto a dare il meglio di me. Ringrazio mia sorella, che c'è sempre stata e sempre ci saremo l'uno per l'altro. Ringrazio gli amici tutti ed in particolare, la "famiglia Romana" con Vincenzo e Miriam.

Ringrazio il dottor. Rubino che con la massima disponibilità mi ha aperto le porte di una realtà importante quale quella della Interkom S.p.A. Ringrazio il dottor. Mario Brusino ed il dottor. Edoardo Lusignano, i quali nonostante i numerosi impegni lavorativi, hanno sempre trovato tempo da dedicarmi per aiutarmi e consigliarmi.

In ultimo ma non certo per importanza, ringrazio il mio relatore, il professor. Luigi Moschera il quale con i suoi consigli e con la calma trasmessomi ha fatto sì che potessi vivere con maggiore tranquillità questi ultimi mesi.

Ad Maiora...