

## 7 La prospettiva valutativa nelle reti di imprese agricole italiane

Chiara Saccon

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** The evaluation perspective in network studies highlights the growing need to assess performance in light of the expansion of inter-firm organizations. In Italy, an increasing number of agricultural enterprises are engaging in network arrangements. Although the sector has traditionally devoted limited attention to accounting practices, firms adopting more structured reporting systems demonstrate superior performance. If network participation fosters the development of a stronger economic measurement culture, with positive performance effects, the diffusion of networks may contribute to sustained growth in the agricultural sector.

**Keywords** Performance. Valuation. Agricultural enterprises network. Financial information. Accounting culture.

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 Reti e prospettiva di valutazione. – 3 Reti di imprese agricole e informazione contabile. – 4 Un'analisi descrittiva dei dati dell'Osservatorio 2025.

### 1 Introduzione

La prospettiva della valutazione negli studi sulle reti riflette la necessità di valutare le performance di queste forme associative (Seiler et al. 2020), un'esigenza in costante crescita a causa dell'aumento delle organizzazioni inter-aziendali.

Non esiste un concetto, o un calcolo, unico e appropriato di performance di rete, poiché dipende dallo scopo, dall'occasione della valutazione e anche dal tipo di rete (Sydow, Milward 2003). Tuttavia un orientamento all'*accountability* e alle relative misurazioni contabili possono soddisfare molte esigenze informative degli stakeholder relative al funzionamento delle reti e costituire una solida base per diverse analisi. Valutare la performance economico-finanziaria di un insieme di imprese che collaborano tra di loro aiuta a rispondere a domande su quali decisioni prendere internamente, se aderire o meno alla rete, operare con essa o concedere finanziamenti.

Il numero di imprese agricole in Italia che scelgono di partecipare a una rete è in costante aumento e l'agroalimentare è il settore economico più rappresentato nelle reti d'impresa per i vantaggi e le opportunità che questa forma di collaborazione offre.

Le imprese agricole sono un pilastro fondamentale del sistema economico italiano (ISTAT 2022), negli ultimi anni influenzate da emergenze epidemiologiche, cambiamenti climatici e trasformazioni digitali (CNDC 2021). In tempi difficili un supporto informativo fornito da significative misurazioni contabili della performance è essenziale per una razionale condotta gestionale, per relazioni chiare con i finanziatori e per un'interazione costruttiva con associazioni, confederazioni e istituzioni.

Storicamente, sia a livello nazionale che internazionale, le imprese agricole sono state lontane dalla dimensione contabile e, quindi, dalla comunicazione economico-finanziaria per il management e gli stakeholder esterni (Giraudeau 2017). Non di meno, le aziende agricole che sono più avanzate nella rendicontazione mostrano migliori performance (Argiles, Slof 2003).

Se l'appartenenza a una rete potesse indurre le imprese agricole a una maggiore sensibilità contabile e a sviluppare una cultura della misurazione economica, con un conseguente effetto positivo sulla loro performance, la sola diffusione delle reti nel mondo agricolo potrebbe determinare una crescita del settore.

## 2 Reti e prospettiva di valutazione

Esaminare le ragioni per cui la prospettiva della valutazione, e dunque la misurazione della performance delle reti, è un tema di rilievo negli studi sulle reti, evidenzia i molteplici interessi degli stakeholder. Questi interessi, e le relative esigenze informative, possono essere soddisfatti grazie al contributo delle misurazioni economico-finanziarie di natura contabile. La valutazione della performance di un insieme di imprese che collaborano è fondamentale per i processi decisionali ai diversi livelli, sia interni che esterni alla rete di imprese.

Con l'aumento delle reti, cresce anche il numero di organizzazioni che vi partecipano, rendendo necessaria una valutazione sulla convenienza dell'adesione (Sydow, Milward 2003). Per gli investitori attuali e potenziali, i finanziatori, i consumatori, i fornitori, i manager e i dipendenti di organizzazioni, i risultati della rete sono fondamentali per processi decisionali razionali. Anche le agenzie statali, le istituzioni finanziarie pubbliche e altri soggetti coinvolti nel sostegno alle reti sono interessati alla valutazione delle loro performance per proteggere adeguatamente l'interesse pubblico. Le reti si sono dimostrate in alcuni casi strutture fragili che nel tempo si trasformano in un rischio per le aziende partecipanti (Hakasson 2010, 348), i casi di fallimento della rete non sono rari (Barringer, Harrison 2000). Per evitare valutazioni ottimistiche, è necessaria un'analisi dettagliata e completa dei benefici della partecipazione.

In queste forme inter-organizzative, caratterizzate da relazioni orizzontali tra imprese indipendenti, la rappresentazione contabile è chiamata a superare i confini organizzativi. È importante estendere il dominio della misurazione contabile oltre il confine tradizionale della singola impresa e orientarlo verso la configurazione propria della rete per rappresentare correttamente il fenomeno.

L'interpretazione contabile delle reti si è sviluppata in particolare per la conduzione interna delle stesse favorendo lo sviluppo nel tempo degli studi di *management accounting* (Caglio, Ditillo 2012). Sebbene in misura minore, l'attenzione è stata rivolta anche al *financial reporting*, cioè la rendicontazione per scopi esterni di comunicazione. La diffusione delle reti d'impresa è in continua crescita, così come l'attenzione e le aspettative informative nei loro confronti. Le informazioni generali che si possono ricavare dai report economico-finanziari consentono di valutare le condizioni delle aggregazioni non solo a livello individuale delle singole unità, ma anche e soprattutto dell'intera rete a cui appartengono.

I report economico-finanziari offrono informazioni utili per i processi decisionali e nelle organizzazioni complesse con più livelli di interesse manifestati dagli stakeholder, le informazioni devono rivolgersi a ciascun livello, cioè agli stakeholder interessati alle attività e ai risultati della singola unità e a quelli interessati alle attività e ai risultati del grado superiore, il livello della rete, a cui l'unità appartiene.

Una sintesi della performance di un'azienda in termini di creazione di ricchezza, o di valore, di risorse e passività, di generazione e consumo di flussi di cassa, viene fornita dal reporting finanziario (Stolowy, Ding 2019). Anche se di natura storica, tali informazioni potrebbero essere cruciali per la valutazione della rete perché sono una fonte informativa ben nota, tradizionale e comprensibile che può essere utilizzata per diffondere l'alfabetizzazione finanziaria tra gli stakeholder. Grazie all'uniformità che caratterizza la rendicontazione

economico-finanziaria, sia a livello nazionale che internazionale nonché alla disponibilità di informazioni dettagliate su ogni singola impresa all'interno di una rete, l'aggregazione dei dati risulta agevole. Anche in assenza di un quadro giuridico definito, in quanto entità che si distingue dalle parti che la compongono e che è tenuta a dotarsi di una propria rappresentazione contabile, una rete può facilmente fornire informazioni finanziarie. Un'entità viene espressa in termini contabili perché la sua rappresentazione è richiesta e non solo o automaticamente perché possiede tratti specifici che la definiscono giuridicamente. Per soddisfare le esigenze informative dei vari attori a diversi livelli, i processi di misurazione quantitativa devono essere estesi da una singola entità aggregata all'intero complesso o a parti significative di esso, quando le organizzazioni non sono facilmente identificabili come entità singole e definite e comprendono invece diverse unità (Lai 1990, 148). Inoltre, le organizzazioni, nel monitorare i propri processi e attività, utilizzano misure di performance economico-finanziaria. Quando questi processi sono collegati a entità esterne, l'attenzione deve estendersi oltre il confine dell'impresa, costruendo sistemi di gestione inter-organizzativa e di contabilità di rete (Chenhall 2008; Caglio, Ditillo 2012). Questi sistemi dovrebbero essere a supporto delle organizzazioni che operano all'interno di una rete e sostenere anche la gestione dell'intera rete, monitorando la capacità della rete stessa di sfruttare i risultati.

Nonostante la rilevanza di una valutazione complessiva della rete, la maggior parte delle ricerche si concentra sul livello organizzativo o individuale di analisi, prendendo in considerazione l'impatto delle relazioni interorganizzative sulla performance della singola unità della rete.

Accanto alle posizioni favorevoli al livello organizzativo di analisi, tuttavia, vi sono ricercatori che affermano l'importanza prevalente del livello superiore e molti studi sulla valutazione delle reti affermano che la valutazione può e deve essere affrontata su diversi livelli di analisi.<sup>1</sup>

Da una prospettiva contabile, la performance delle singole unità della rete, che riflette anche i benefici derivanti dalla partecipazione all'aggregazione, rappresenta il risultato di un sistema di valori parziale appartenente a un sistema superiore. Invece la misurazione della performance dell'intera rete, in linea di principio ottenuta dalla somma delle performance delle unità grazie all'espressione uniforme delle informazioni contabili, mostrerà il risultato collettivo della rete influenzato anche dagli effetti economici della cooperazione e delle interdipendenze delle imprese.

---

**1** Sydow, Windeler 1998; Turrini et al. 2010; Hakansson et al. 2010; Sydow, Milward 2003.

La letteratura sulla valutazione delle reti ritiene che il livello di analisi appropriato dipenda in larga misura dallo scopo della valutazione della rete (Sydow, Milward 2003, 4). Nel caso delle informazioni economico-finanziarie, tuttavia, la presenza simultanea di entrambi gli insiemi di dati consente di ottenere un quadro più completo, preciso, significativo e utile. Inoltre, l'aggregazione dei dati delle imprese a livello di rete creerà consapevolezza finanziaria, ovvero la comprensione e la percezione della redditività, della posizione finanziaria e dell'entità delle risorse gestite dalla rete nel tempo. La singola impresa sarà in grado di valutare la propria posizione specifica nell'organizzazione globale e di confrontare i risultati economici e finanziari della rete nel corso dei periodi.

Questo risultato potrebbe essere più importante per le piccole organizzazioni che dispongono di minori risorse per la produzione di informazioni contabili. Le informazioni finanziarie a livello di rete possono infatti contribuire a una solida valutazione della performance dell'intera organizzazione, con l'obiettivo di favorire una partecipazione consapevole alle reti.

### **3 Reti di imprese agricole e informazione contabile**

#### **3.1 Imprese agricole e reti**

L'agroalimentare è il settore economico più rappresentato nelle reti d'impresa per i vantaggi e le opportunità che questo tipo di collaborazione offre. Il numero di imprese agricole italiane che scelgono di impegnarsi in una rete è in continuo aumento.

Le imprese agricole in Italia sono un pilastro fondamentale del sistema economico (ISTAT 2022), ci sono più di 1.100.000 imprese che operano prevalentemente o come attività secondaria nel settore agricolo. La maggior parte delle imprese si concentra al Sud (46,9% del totale), mentre al Nord è il Veneto la regione con la più alta concentrazione di imprese nel settore agroalimentare. Si tratta soprattutto di piccole realtà economiche. Le imprese individuali rappresentano la percentuale maggiore (84% del totale) e, anche quando le aziende sono gestite da gruppi, quelle più rappresentate (71,4%) sono di piccole dimensioni. Le microimprese presenti sul territorio italiano sono 407.000.

Le imprese italiane attive sono quasi 6 milioni e di queste il 92% sono piccole e medie imprese. Le imprese impegnate in contratti di rete sono 36.300, pari allo 0,6% del totale. La scelta delle imprese di partecipare a reti e collaborare è in aumento, anche se la percentuale non è ancora significativa.

Nel settore agricolo, le imprese aderenti alle reti (quasi 7.000) rappresentano lo 0,6% del totale. Sono passati diciassette anni dall'introduzione delle reti d'impresa in Italia da parte del legislatore (2009) e dodici anni dalla loro declinazione in ambito agricolo (2014). Nonostante il settore agroalimentare risulti quello più rappresentato tra le associazioni in rete, anche in questo caso il numero delle imprese agricole coinvolte, rispetto al potenziale, è decisamente marginale.

Eppure allo strumento reti in agricoltura si riconosce la capacità di superare le dinamiche che frenano un andamento evolutivo nel settore. In particolare la rete consente di superare la frammentazione di un tessuto produttivo che vede il 93,5% delle imprese agricole in forma individuale o familiare, ponendosi come alternativa per ovviare al vincolo della piccola dimensione (Compagnucci et al. 2016; Finotto et al. 2020, 49). Ad essere predisposte a rispondere proattivamente alle trasformazioni sono notoriamente le aziende di grandi dimensioni e l'associazione in reti ha permesso alle singole imprese agricole di esprimere una dimensione che favorisce gli investimenti in innovazione e i processi di digitalizzazione (Confagricoltura 2023). Inoltre uno dei tratti tipici del mondo agricolo è l'individualismo imprenditoriale e una forma associativa orizzontale, quale è la rete, consente l'attuazione di una collaborazione pur nel rispetto di un'autonomia gestionale, contribuendo così alla crescita complessiva del settore agricolo.

Oltre al superamento degli aspetti che ne limitano lo sviluppo, gli specifici vantaggi che la struttura a rete offre alle imprese agricole sono molteplici. La rete consente un ampliamento dell'offerta nonché un contenimento e un'ottimizzazione dei costi, genera un aumento della competitività derivante anche, a livello organizzativo e gestionale, dall'accesso ai finanziamenti pubblici, alle agevolazioni fiscali, alla condivisione dei mezzi di produzione e di trasformazione e alla condivisione del lavoro. In sintesi i network agiscono da moltiplicatore di efficienza, generatori di economie di scala e di innovazione (Censis-Confagricoltura 2012).

### 3.2 Reti agricole e informazione contabile

Storicamente, le imprese agricole sono rimaste lontane dalla dimensione contabile e, di conseguenza, dalla comunicazione di informazioni economico-finanziarie al management e agli stakeholder esterni (Giraudeau 2017). Questa situazione è attribuibile al basso livello di sofisticazione manageriale e alla mancanza di mezzi economici nel settore, ma anche alla riluttanza degli agricoltori nei confronti della contabilità e dell'utilizzo delle informazioni prodotte rispetto ad altri settori economici. Le piccole dimensioni e la forma giuridica della maggior parte delle imprese agricole non comportano

l'obbligo di pubblicare i bilanci, e nei casi in cui vengano redatti risultano solitamente utilizzati solo per soddisfare i requisiti fiscali o di finanziamento.

Tuttavia gli studi hanno riscontrato maggiori performance nelle aziende agricole che presentano prassi contabili, di rendicontazione e di previsione più evolute. Si tratta di imprese che generalmente superano nei risultati economici i loro competitor (Argiles, Slof 2001). Un efficiente sistema contabile può portare, attraverso il monitoraggio dei risultati economico-finanziari, a una migliore e più razionale gestione dell'azienda agricola, nonché a una maggiore redditività. L'uso di sistemi di reporting sviluppa indubbiamente la capacità di utilizzare le informazioni nei diversi processi decisionali, di governo e di pianificazione, ciò nonostante le imprese agricole traggono beneficio dal sistema contabile qualora l'aumento delle prestazioni e della performance riesca a coprire i costi di produzione delle informazioni contabili (Argiles, Slof 2003). La questione riguarda soprattutto le piccole imprese.

In questi ultimi anni le epidemie, il cambiamento climatico e l'impatto significativo della digitalizzazione (CNDC 2021; Confagricoltura 2023), hanno notevolmente penalizzato l'agricoltura, anche se si intravede un segnale di ripresa nel 2024 con un lieve aumento sia della produzione che del valore aggiunto (ISTAT 2025). In tempi complessi, per un comportamento di gestione razionale, un rapporto chiaro con i fornitori di finanziamenti e un'interazione positiva con associazioni, confederazioni e istituzioni, è necessario un supporto informativo fornito da misurazioni economiche.

I benefici legati alla produzione di informazioni contabili per le aziende agricole potrebbero essere condivisi in una realtà di rete e portare a un miglioramento della cultura contabile delle unità che ne fanno parte. La stessa comunicazione all'interno della rete, per la parte di informazione contabile, potrebbe anche generare un'evoluzione dell'alfabetizzazione finanziaria.

Non mancano in letteratura descrizioni di un trasferimento interno e di una condivisione di conoscenze contabili nel settore agricolo tra le imprese di una rete (Lampe, Sharp 2019) che hanno generato una consapevolezza condivisa dell'importanza di una dimensione contabile acquisita su cui basare i processi decisionali. L'appartenenza a una rete può avere la capacità di indurre una maggiore sensibilità contabile e una cultura della misurazione economica aumentando la capacità manageriale delle singole imprese agricole e dell'associazione rete nel suo complesso.

I dati presenti nell'Osservatorio delle reti di impresa relativi alle precedenti indagini del 2021 e 2019, hanno mostrato una situazione di scarso ricorso alla produzione e dunque all'impiego di informazioni e misurazioni contabili nelle reti del settore agroalimentare cui appartengono le imprese agricole. Nell'Osservatorio 2025 invece i

dati fanno intravedere i segnali di un'evoluzione positiva, ancorché disomogenea, della produzione, e dell'utilizzo, della strumentazione economico-finanziaria.

#### **4 Un'analisi descrittiva dei dati dell'Osservatorio 2025**

Il quadro descrittivo dei dati relativi alle aziende agricole, raccolti attraverso i questionari dell'Osservatorio, evidenzia una situazione articolata, caratterizzata da una cultura economico-contabile ancora in fase di consolidamento anche se in evoluzione.

Delle reti rispondenti sono prese a riferimento quelle del settore agroalimentare (28 reti) e poi, al loro interno, quelle che rappresentano il settore agricolo (22 reti) attraverso l'espressione della capofila con codice Ateco agricolo.<sup>2</sup> L'indagine sulla conoscenza e competenza economico-finanziarie delle reti agricole si basa sull'analisi della diffusione degli strumenti di pianificazione, di programmazione, di monitoraggio e rendicontazione aventi natura contabile. I risultati sono poi incrociati con gli obiettivi prevalenti delle reti per una prima esplorazione delle finalità di utilizzo della misurazione economica. L'analisi descrittiva è stata estesa anche a tutto l'insieme delle reti agroalimentari per una verifica più ampia di settore.

##### **4.1 Gli strumenti di natura economico-finanziaria nelle reti agricole e agroalimentari**

L'indagine fa emergere che le reti agricole mostrano un orientamento ancora selettivo e disomogeneo sul piano della propensione a produrre e utilizzare informazioni economico-finanziarie. Solo una quota minoritaria di esse adotta strumenti formali di pianificazione strategica, quali il business plan. Questo documento, che contiene previsioni economico-finanziarie, quando presente, tende ad avere un orizzonte pluriennale, ma non risulta diffuso in modo sistematico. La tabella 1 mostra, infatti, che si trova in un quarto circa delle reti intervistate. Analogamente, la predisposizione di documenti

---

<sup>2</sup> Ai fini dell'analisi, le reti agroalimentari sono classificate come agricole quando l'impresa capofila svolge attività agricola (ATECO 01, 02). La scelta riflette il ruolo centrale della capofila nel coordinamento e nell'orientamento strategico della rete e consente di identificare il baricentro economico e funzionale delle reti analizzate. La classificazione adottata non intende descrivere la composizione settoriale complessiva delle imprese aderenti ma consente di distinguere, all'interno dell'universo delle reti agroalimentari, quelle a prevalente vocazione agricola da quelle maggiormente orientate alle fasi a valle della filiera.

previsionali di spesa e di ricavi appare limitata e spesso caratterizzata da una frequenza irregolare.

I sistemi di monitoraggio delle attività e delle performance risultano presenti in diverse reti, ma nella maggior parte dei casi assumono una configurazione informale, basata su pratiche non codificate e su un utilizzo ridotto di indicatori strutturati. I sistemi formalizzati di controllo e valutazione restano circoscritti a poche esperienze più avanzate, indicando una debole integrazione tra monitoraggio operativo e supporto alle decisioni strategiche.

Più diffusa risulta invece la predisposizione di rendiconti a consuntivo, presente in più della metà delle reti agricole, sebbene prevalentemente con finalità di gestione interna e controllo ex post. Questo aspetto evidenzia una cultura contabile orientata soprattutto alla verifica dei risultati raggiunti, piuttosto che alla previsione e alla simulazione degli esiti economici delle scelte future. In altri termini, l'informazione contabile viene utilizzata principalmente come strumento di accountability interna, più che come leva di governo strategico della rete.

**Tabella 1** Diffusione degli strumenti economico-finanziari nelle reti agricole (%)

<b>Strumento di natura contabile</b>	<b>Quota di reti (%)</b>
Business plan	27,3%
Documenti previsionali	27,3%
Sistema di monitoraggio	54,5%
Rendiconto a consuntivo	54,5%

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025 – reti agricole rispondenti

Nel complesso, le evidenze suggeriscono che la cultura economico-finanziaria delle reti agricole indagate è funzionale alla sostenibilità operativa nel breve periodo e meno orientata alla costruzione di capacità manageriali avanzate. La limitata diffusione di strumenti di pianificazione, previsione e controllo strutturati riflette una fase di transizione, in cui convivono pratiche gestionali tradizionali e primi segnali di maturazione organizzativa.

Questa configurazione appare coerente con la natura delle reti agricole come reti di filiera, spesso composte da soggetti eterogenei per dimensione e competenze manageriali, e impegnate a conciliare obiettivi produttivi, commerciali e territoriali. In tale contesto, il rafforzamento della cultura contabile e dell'uso sistematico delle informazioni economico-finanziarie rappresenta una leva cruciale per sostenere processi di crescita, migliorare la capacità di attrarre risorse finanziarie stabili e aumentare l'efficacia dei meccanismi di governance di rete.

Nel loro insieme, le reti agricole analizzate mostrano una cultura economico-finanziaria in evoluzione, ancora prevalentemente orientata al controllo a posteriori e alla gestione corrente e non pienamente integrata nei processi di pianificazione strategica e di governo della rete.

Spostando l'attenzione sulla dimensione superiore del complesso del settore agroalimentare si osservano evidenze corrispondenti che mettono in luce ancora una asimmetria strutturale tra gli strumenti di pianificazione ex ante e quelli di controllo ex post.

Da un lato, la limitata diffusione di business plan e documenti previsionali (poco più di un quarto delle reti agroalimentari) segnala una debole propensione alla pianificazione economico-finanziaria strutturata. La programmazione delle attività e delle risorse appare quindi spesso implicita o affidata a pratiche informali, piuttosto che supportata da strumenti formalizzati capaci di orientare le scelte strategiche nel medio-lungo periodo. Dall'altro lato, oltre la metà delle reti agroalimentari dichiara di predisporre rendiconti a consuntivo e di adottare sistemi di monitoraggio, sebbene questi ultimi siano frequentemente di natura informale. Ciò indica una cultura gestionale prevalentemente orientata al controllo dei risultati già conseguiti, più che alla simulazione e alla valutazione preventiva degli esiti economici delle decisioni.

Come per il sottoinsieme delle reti agricole, la tabella 2 mostra che gli strumenti di controllo del rendiconto e del monitoraggio risultano significativamente più diffusi rispetto agli strumenti di pianificazione e previsione, confermando un orientamento gestionale più adattivo.

L'insieme delle reti agroalimentare rispondenti tendono dunque a utilizzare l'informazione contabile come strumento di verifica e rendicontazione interna, piuttosto che come leva di governo strategico.

**Tabella 2** Diffusione degli strumenti economico-finanziari nelle reti rispondenti del settore agroalimentare (%)

<b>Strumento di natura contabile</b>	<b>Reti che lo utilizzano (n)</b>	<b>Quota di reti (%)</b>
Business plan	8	28,6%
Documenti previsionali	8	28,6%
Sistema di monitoraggio	15	53,6%
Rendiconto consuntivo	15	53,6%

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025 – reti agricole rispondenti

Tuttavia se confrontiamo questi dati con quelli risultanti da un'indagine del 2019 sulla diffusione dello strumento bilancio nelle reti di imprese, emerge che i risultati del 2025 mostrano un andamento marcatamente positivo, quanto a produzione e utilizzo di strumentazione economico-finanziaria, rispetto ad allora. La presenza di una rendicontazione consuntiva di rete nel 2019 era infatti presente in soli 6 casi sui 327 esaminati (Saccon 2019).

#### 4.2 Coerenza tra obiettivi e strumenti economico-finanziari

L'analisi degli obiettivi principali evidenzia come le reti agricole del campione si configurino prevalentemente come strumenti di coordinamento economico e competitivo, finalizzati alla riduzione dei costi, al rafforzamento del potere contrattuale e alla valorizzazione commerciale, mentre risultano meno frequenti obiettivi esplicitamente orientati all'innovazione tecnologica o allo sviluppo di nuove attività. Le stesse considerazioni valgono per l'intero settore agroalimentare.

Di seguito si riportano, nelle tabelle 3 e 4, gli obiettivi più ricorrenti tra le 22 reti agricole e le 28 reti agroalimentari, ordinati per frequenza.

**Tabella 3** Frequenza degli obiettivi (reti agricole)

<b>Obiettivo principale della rete</b>	<b>Nr. reti</b>	<b>% su 22 reti</b>
Aumentare il potere contrattuale	8	38,1
Ripartizione dei costi amministrativi	6	28,6
Condivisione acquisti / forniture / tecnologie	6	28,6
Sviluppare congiuntamente nuovi prodotti	6	28,6
Riduzione dei costi di produzione	4	19
Riduzione dei costi di acquisto di materie prime	3	14,3
Attività di marketing congiunto	3	14,3
Creazione di un brand di rete	2	9,5
Formazione	1	4,8
Partecipazione a bandi ed appalti	1	4,8
Internazionalizzazione / export	0	0
Accesso al credito / finanza agevolata	0	0
Sostenibilità ambientale / sociale	0	0

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025 – reti agricole rispondenti

**Tabella 4** Frequenza degli obiettivi (reti agroalimentari)

<b>Obiettivo principale della rete</b>	<b>% su 28 reti</b>
Aumentare il potere contrattuale	32,1
Condivisione di acquisti / forniture / tecnologie	28,6
Riduzione dei costi di acquisto di materie prime	25
Riduzione dei costi di produzione	25
Ripartizione dei costi amministrativi	25
Attività di marketing congiunto	25
Sviluppo congiunto di nuovi prodotti	21,4
Progetti di internazionalizzazione / export	14,3
Promozione del territorio	14,3
Creazione di un brand di rete	10,7
Formazione	7,1
Partecipazione a bandi e appalti	7,1
Iniziative di sostenibilità ambientale	3,6
Utilizzo di finanziamenti agevolati	3,6
Miglioramento delle condizioni di accesso al credito	0

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025 – reti agricole rispondenti

In generale il confronto tra obiettivi dichiarati e strumenti economico-finanziari effettivamente adottati mostra una coerenza solo parziale. Le reti orientate alla gestione dei costi e al coordinamento operativo tendono a utilizzare prevalentemente strumenti di controllo ex post, quali il rendiconto a consuntivo e forme informali di monitoraggio, mentre risultano meno inclini ad adottare strumenti di pianificazione e previsione. Le reti che dichiarano obiettivi di sviluppo e innovazione presentano invece una maggiore propensione all'utilizzo di strumenti strutturati, come il business plan e i documenti previsionali, suggerendo l'esistenza di un legame positivo tra orientamento strategico e maturità economico-finanziaria.

Nel complesso, emerge una cultura contabile prevalentemente funzionale alla gestione corrente e al coordinamento operativo, anziché al governo strategico e finanziario della rete. Tale configurazione appare coerente con la natura delle reti agricole come reti di filiera, ma segnala al contempo un potenziale di sviluppo ancora inespresso sul piano della pianificazione economico-finanziaria. In particolare sorprende che, dall'esame della frequenza degli obiettivi, risultino marginali, o del tutto assenti, obiettivi direttamente riconducibili alla sfera finanziaria, come il miglioramento dell'accesso al credito o l'utilizzo di strumenti di finanza agevolata nonostante sia manifesta la necessità di finanziamenti strutturali al settore agricolo per consentire investimenti adeguati ad un sviluppo (CNDC, 2021).

L'analisi delle reti agricole del campione evidenzia una configurazione organizzativa e gestionale in cui obiettivi, strumenti economico-finanziari e cultura contabile risultano non completamente allineati, come si evince dalla tabella 5.

**Tabella 5** Obiettivi delle reti agricole e strumenti economico-finanziari adottati (Business plan, Documento previsionale, Monitoraggio, Rendiconto a consuntivo)

Macro-obiettivi della rete	Business plan	Documento previsionale	Monitoraggio	Rendiconto a consuntivo	Profilo di cultura contabile
Riduzione dei costi e coordinamento operativo (ripartizione costi, riduzione costi, condivisione acquisti)	PA	PA	PO	PF	Controllo ex post, orientamento operativo
Rafforzamento competitivo (potere contrattuale, marketing congiunto, brand)	PA	PO	PF	PF	Coordinamento strategico debole
Sviluppo e innovazione (nuovi prodotti, nuove tecnologie)	PF	PF	PF	PF	Pianificazione e controllo integrati
Obiettivi finanziari espliciti (credito, finanza agevolata)	PA	PA	PA	PA	Non presenti come driver

PF = presenza frequente

PO = presenza occasionale / informale

PA = presenza assente o rara

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2025 – reti agricole rispondenti

Le reti agricole si caratterizzano prevalentemente per obiettivi di coordinamento operativo e rafforzamento competitivo, quali la riduzione dei costi, la ripartizione degli oneri amministrativi e l'aumento del potere contrattuale. Tali finalità sono coerenti con la natura delle reti come strumenti di aggregazione flessibile lungo la filiera, ma si accompagnano a un utilizzo limitato degli strumenti di pianificazione economico-finanziaria.

Sul piano gestionale, emerge una prevalenza di pratiche di controllo ex post, in particolare attraverso il rendiconto a consuntivo e forme di monitoraggio spesso informali. Al contrario, strumenti di pianificazione e previsione – quali business plan e documenti previsionali strutturati – risultano adottati solo da una minoranza di reti e prevalentemente in presenza di obiettivi di sviluppo e innovazione.

Il legame tra orientamento strategico e maturità contabile appare quindi centrale: le reti che dichiarano obiettivi di sviluppo congiunto e innovazione mostrano una maggiore propensione all'uso integrato di strumenti di pianificazione, monitoraggio e controllo, configurandosi come esperienze più avanzate sotto il profilo manageriale. Le reti orientate alla gestione corrente tendono, per converso, a limitarsi a strumenti essenziali di rendicontazione, senza sviluppare una vera e propria cultura della programmazione economico-finanziaria.

Nel complesso, la panoramica dei dati sembra rilevare che la cultura contabile delle reti agricole sia funzionale alla sostenibilità operativa e non ancora pienamente orientata al governo strategico della rete. L'assenza di obiettivi finanziari espliciti e la limitata diffusione di strumenti previsionali indicano un potenziale di sviluppo ancora inespresso, soprattutto in termini di capacità di pianificazione, attrazione di risorse e rafforzamento della governance.

Da questa prospettiva, il rafforzamento delle competenze economico-finanziarie e l'adozione di strumenti di pianificazione condivisi rappresentano una leva cruciale per accompagnare l'evoluzione delle reti agricole da strumenti di coordinamento operativo a forme più mature di organizzazione collettiva orientate allo sviluppo.

Una maggiore diffusione delle capacità di calcolo e di utilizzo di informazioni economico-finanziarie a livello di rete sarebbe auspicabile per un effetto a cascata sulle singole unità che renda possibile una gestione oculata e consapevole, basata su processi decisionali informati, nonché un dialogo maturo e produttivo con gli interlocutori esterni. Se il progetto di collaborazione tra le unità fa potenzialmente acquisire alla rete solidità, affidabilità e visibilità nei confronti degli stakeholder (Compagnucci et al. 2016), una sua rappresentazione economico-finanziaria non può che contribuire a rendere questi aspetti maggiormente comprensibili e monitorabili attraverso una loro espressione in valore.

## Bibliografia

- Argilés, J.M.; Slof, E.J. (2001). «New Opportunities for Farm Accounting». *European Accounting Review*, 10(2), 361-83. <https://doi.org/10.1080/09638180126640>.
- Argilés, J.M.; Slof, E.J. (2003). «The Use of Financial Accounting Information and Firm Performance: An Empirical Quantification for Farms». *Accounting and Business Research*, 33(4), 251-73. <https://doi.org/10.1080/00014788.2003.9729653>.
- Caglio, A.; Ditillo, A. (2012). «Interdependence and Accounting Information Exchanges in Inter-Firm Relationships». *The Journal of Management and Governance*, 16(1), 57-80. <https://doi.org/10.1007/s10997-010-9136-3>.
- Censis-Confagricoltura (2012). *Dalle reti naturali alle reti strutturate. Innovazione e aggregazione per l'agricoltura di domani*. <https://confagriflog.wordpress.com/2012/03/30/30-03-2012-com-stampa-censis/>.
- Chendall, R.H. (2008). «Accounting for the Horizontal Organization: A Review Essay». *Accounting, Organization and Society*, 33(4-5), 517-50. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.07.004>.
- CNDC (2021). *Linee guida per il risanamento delle imprese agricole*. <https://commercialisti.it/informative/21-linee-guida-per-il-risanamento-delle-imprese-agricole/>.
- Compagnucci, L.; Cavicchi, A.; Spigarelli, F. (2016). «L'efficacia del contratto di rete nel settore agroalimentare italiano: una rassegna normativa e della letteratura». *Economia Marche Journal of Applied Economics*, 2, 1-20.
- Confagricoltura (2023). *Reti di Impresa: uno strumento per lo sviluppo della filiera agroalimentare*. Position Paper. <https://lombardia.confagricoltura.it/news/home/100091/rete-di-impresa-uno-strumento-per-lo-sviluppo-della-filiera-agroalimentare.html>.
- Finotto, V.; La Rotonda, C.; Mauracher, C.; Lupo A. (2020). «Il contratto di rete nel settore agroalimentare». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa 2020*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari, 47-62. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-484-4/003>.
- Giraudeau, M. (2017). «The Farm as an Accounting Laboratory: An Essay on the History of Accounting and Agriculture». *Accounting History Review*, 27(2), 201-15. <https://doi.org/10.1080/21552851.2017.1314014>.
- Hakansson, H.; Krauss, K.; Lind, L. (2010). *Accounting in Networks*. London: Routledge; Taylor and Francis.
- ISTAT (2022). *Le imprese agricole in Italia nel Registro Asia*. <https://www.istat.it/tavole-di-dati/le-imprese-agricole-in-italia-nel-registro-asia-anno-2020/>.
- ISTAT (2025). *Stima preliminare dei conti economici dell'agricoltura. Anno 2024*. Comunicato stampa del 22.01.2025. [https://www.istat.it/comunicato-stampa/stima-preliminare-dei-conti-economici-dellagricoltura-anno-2024/#:~:text=Ne%202024%20aumentano%20la%20produzione,agricoli%20\(%2D1%2C5%25\)](https://www.istat.it/comunicato-stampa/stima-preliminare-dei-conti-economici-dellagricoltura-anno-2024/#:~:text=Ne%202024%20aumentano%20la%20produzione,agricoli%20(%2D1%2C5%25)).
- Lai, A. (1990). *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*. Milano: FrancoAngeli.
- Lampe, M.; Sharp, P. (2019). «Accounting for the Wealth of Denmark: A Case Study of Smithian Growth Using the Emergence of Modern Accounting in Danish Dairying». *The European Journal of the History of Economic Thought*, 26(4), 659-97. <https://doi.org/10.1080/09672567.2019.1634751>.
- Saccon, C. (2019). «Il bilancio della rete». Cabigiosu, A.; Moretti, A., *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson, 67-76.

