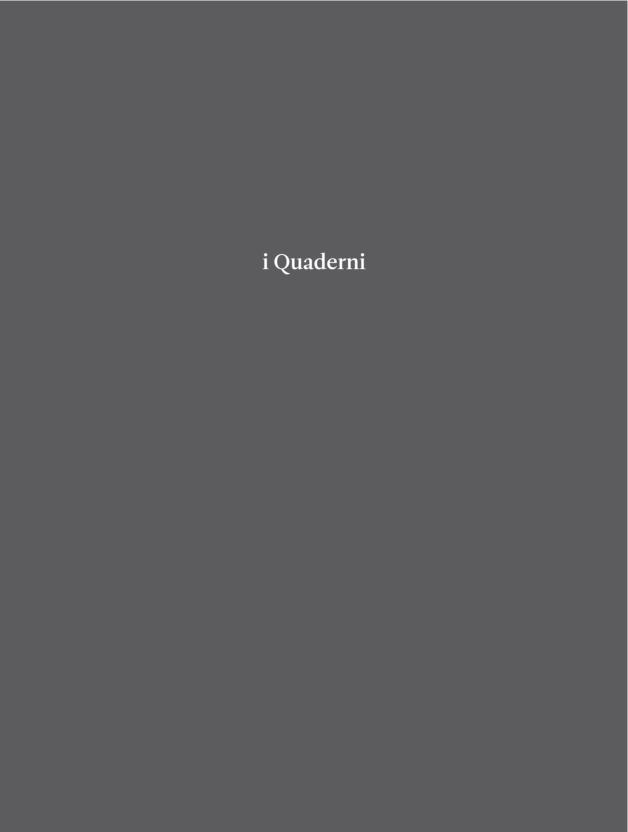


FARE MEGLIO ITALIANOL'agroalimentare si fa sistema

Giorgio Di Tullio, Enzo Rullani, Marco Pedroni, Bruno Aceto, Roberto Moncalvo

e con il contributo di Maurizio Martina







In questa pubblicazione e nella collegata iniziativa che si è svolta il 2 ottobre 2015 in Expo Milano 2015 promosse da GSI Italy, si è cercato di rappresentare la prospettiva di rafforzamento del sistema agroalimentare italiano, con contributi che superano contrapposizioni agricoltura-industria-distribuzione o piccola-grande impresa che spesso caratterizzano il dibattito pubblico. L'approccio che si propone è di far emergere i vantaggi di considerarle tutte parti essenziali di un sistema vitale e competitivo.

GS1 Italy è l'associazione senza scopo di lucro che riunisce 35.000 imprese di beni di consumo. Ha l'obiettivo di facilitare il dialogo e la collaborazione tra aziende, associazioni, istituzioni per creare valore, efficienza, innovazione, per dare più slancio alle imprese e più vantaggi al consumatore.



FARE MEGLIO ITALIANO

L'agroalimentare si fa sistema

i Quaderni

V. FARE MEGLIO ITALIANO. L'agroalimentare si fa sistema

FAREMEGLIOITALIANO.IT

SCRITTO DA:

Bruno Aceto – GS1 Italy Giorgio Di Tullio Maurizio Martina – Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali Roberto Moncalvo – Coldiretti Marco Pedroni – Coop Italia, GS1 Italy Enzo Rullani – TEDIS Center Venice International University

IDEAZIONE DEL PROGETTO:

Marco Cuppini - GS1 Italy



REDAZIONE:

Coordinamento: Laura Perrone – GS1 Italy Ricerca: Samanta Correale – GS1 Italy Social media: Sara Manazza – GS1 Italy Segreteria: Chiara Sironi – GS1 Italy

PROGETTO GRAFICO E ILLUSTRAZIONI:

Leftloft

Si ringraziano Piero Bassetti, Vito Gulli, Claudio Luti, Francesco Mutti, Giuseppe Rossi, Vito Varvaro e tutti coloro che hanno collaborato e contribuito a vario titolo alla realizzazione della pubblicazione

Finito di stampare: ottobre 2015 Copyright © GS1 Italy 2015

Sommario

Sintesi	6
1. Cum-plexus, tessuti insieme	
di Giorgio Di Tullio - filosofo dell'innovazione	12
2. Modelli collaborativi nella generazione del valore; la transizione in corso	
di Enzo Rullani - presidente TEDIS Center Venice International University	22
3. Fare meglio, ancora meglio	
di Marco Pedroni - presidente Coop Italia, presidente GS1 Italy	50
4. Tracciare il sistema con gli strumenti GS1 Italy	
di Bruno Aceto - ceo GS1 italy	58
5. Convergere per fare meglio, italiano	
di Roberto Moncalvo - presidente Coldiretti	68
6. Nuovi modelli di sviluppo	
di Maurizio Martina - ministro delle politiche agricole alimentari e forestali	72
7. I protagonisti dell'ecosistema	
Francesco Mutti - amministratore delegato Mutti	
Vito Varvaro - presidente Cantine Settesoli	
Vito Gulli - presidente Generale Conserve	
Piero Bassetti - presidente Globus et Locus	
Claudio Luti - presidente Kartell	
Giuseppe Rossi - presidente Accredia	76

Sintesi

ualsiasi sistema vivente o sociale, produttivo o distributivo, se isolato dall'ambiente che lo circonda, degrada, si decompone e scompare.

In economia ogni parte è unica ma inserita in un processo che riguarda tutti, come in un ecosistema.

L'impresa "solitaria" è entrata in crisi. Solo gli appartenenti a sistemi dotati di una forte integrazione sopravvivono; ha cominciato ad emergere progressivamente l'idea che solo gli appartenenti a sistemi capaci di valorizzare la multidimensionalità nelle loro relazioni col prossimo, col lontano, col fornitore, col cliente, con il lavoro, con la società siano i più adatti a sopravvivere.

Un ecosistema, a rete, è un insieme complesso. La parola complesso, deriva dal latino *cum-plexus*, nel senso di tessuto-insieme; non nel senso di intricato, ma piuttosto riccamente intessuto, connesso.

L'eccesso di mondi chiusi attraverso i quali abbiamo pensato le funzioni tradizionali ha prodotto modelli disgiunti (il sistema delle materie prime, il sistema delle lavorazioni produzioni, il sistema distributivo), che sembrano indipendenti tra di loro se considerati in un meccanismo gerarchico; diventa quindi prioritario ricercare e fissare i requisiti pre-competitivi del sistema come primo passo di una strategia di revisione dello scenario complessivo.

Ma cosa vuol dire "fare sistema"? Fare sistema significa guardare tutti nella stessa direzione. Creare un elevato numero di interazioni e una forte collaborazione tra tutti i soggetti che possono contribuire al processo di indagine, di costruzione e di messa in comune delle conoscenze che sono



il prodotto: nuova capacità organizzativa e obiettivi comuni.

In un ecosistema i singoli soggetti mantengono la propria autonomia gestionale ma sono tenuti insieme da uno schema organizzativo e da una fitta rete di legami e di relazioni che gli consente di muoversi come un'unica impresa.

Ragionare in prospettiva sistemica e secondo una logica di rete, significa comprendere la propria identità come parte di un ecosistema multidimensionale, dotato di strutture concettuali e di parole chiave, di comportamenti del tutto diversi da quelli conosciuti e attivati in dimensioni solitarie.

L'agroalimentare italiano è da tempo al centro di una trasformazione della qualità e dei suoi valori unitari, una trasformazione che è parte integrante della transizione, in corso, verso il capitalismo globale della conoscenza in rete. Ossia verso il nuovo paradigma produttivo plasmato dalla globalizzazione dei mercati e dalla digitalizzazione dell'economia.

Il modello di filiera lineare ereditato dal Novecento e ispirato alla logica fordista della massima integrazione verticale ha dunque fatto il suo tempo. Le imprese oggi si rendono conto che se vogliono utilizzare al meglio le tecnologie e l'innovazione, devono usare le conoscenze, le prestazioni, i capitali di altri partecipanti all'ecosistema.

Serve, però, un collante che tenga insieme i molti e diversi contributi che devono integrarsi. Il collante saranno le relazioni collaborative tra le imprese che, pur restando autonome, investono sulla relazione, creando un rap-

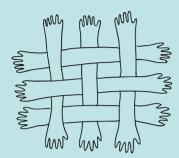
porto di reciproca fiducia e di condivisione dei progetti da portare avanti. Siamo entrati in una fase di instabilità che presenta rilevanti minacce ma anche grandi opportunità, per chi cerca di investire sul futuro.

Tuttavia la consapevolezza di quanto sta accadendo non ha ancora dato luogo a visioni condivise e consolidate del futuro possibile. Le imprese e le persone, per così dire, procedono "a vista", adattando il loro posizionamento alle minacce o prendendo iniziative nei campi in cui intravvedono nuove opportunità.

È invece importante che il ribollire di questo melting pot sia inquadrato in una nuova cultura del fare impresa, coerente con il paradigma emergente. Soprattutto in Italia c'è bisogno di una visione delle cose orientata al futuro, e non inerziale, perché la tradizione italiana e le differenze distintive rispetto ad altri paesi vanno oggi non solo celebrate, ma anche re-inventate, in modo da renderle riconoscibili e apprezzate nel nuovo contesto globale in cui siamo chiamati ad abitare.

La frammentazione produttiva che caratterizza il nostro paese sembra un forte incentivo allo sviluppo di reti che consentano alle imprese di superare i limiti di azione connessi alla piccola dimensione, e alla scarsità di capitali e di capacità conseguenti. Ma questo è vero solo sulla carta. In realtà lo sviluppo delle reti o di altre forme di collaborazione tra imprese incontra una barriera importante nella cultura individualistica che caratterizza l'imprenditorialità personale, tipica del tessuto italiano.

Tuttavia le reti non nascono soltanto perché, da un punto di vista strategico, è utile metterle a punto. Se il futuro è incerto, e talvolta avvolto dalle nebbie, bisogna rendersi conto che le reti possono prendere forma e



consolidarsi solo se rendono, ossia se sono in grado di generare un valore aggiunto per i partecipanti.

A cosa servono (davvero) le reti? Non servono solo a razionalizzare il business esistente, aumentandone l'efficienza, ma mettono a fattore comune capacità, competenze e capitali adeguati, sommando le risorse di più imprese. La rete permette dunque di alzare l'asticella delle innovazioni che possono essere portate avanti, di velocizzare la loro realizzazione e di generare valore aggiunto.

Il sistema agroalimentare italiano offre numerosi esempi di come sia possibile valorizzare la specificità di un territorio ("italianità") attraverso la tracciabilità dei processi produttivi, i marchi di origine e di qualità, la reputazione, la capacità non solo di stare sulla frontiera dell'innovazione tecnologica ma anche di presidiare i significati connessi al produrre e al vivere (estetica, sostenibilità, etica, ecc.). C'è ancora molto da fare, ma la strada è tracciata e le reti sono lo strumento più adeguato per mobilitare verso questi obiettivi le filiere produttive del "fare italiano" attuale, compresi i consumatori che selezionano e valutano le innovazioni produttive e semantiche che vengono loro proposte.

In questa pubblicazione e nella collegata iniziativa che si è svolta il 2 ottobre in Expo Milano 2015 promosse da GS1 Italy, si è cercato di rappresentare questa prospettiva di rafforzamento del sistema agroalimentare italiano, con contributi che superano le contrapposizioni agricoltura-industria-distribuzione o piccola-grande impresa che spesso caratterizzano il dibattito pubblico. L'approccio che si propone è quello di far emergere i

vantaggi di considerarle tutte parti essenziali di un sistema vitale e competitivo.

Da tutto questo sembra delinearsi una chiara direzione da seguire, utile per passare ai fatti:

- siamo un ecosistema aperto che supera la separazione produttori, trasformatori, distributori: riconosciamo la molteplicità necessaria dei diversi attori;
- l'ingaggio sistemico significa accordi pre-competitivi, piattaforme condivise, innovazione aperta;
- alla necessaria tracciabilità dei prodotti si aggiunge il valore della trasparenza delle azioni e dei processi che sono garanzie e sicurezza per i cittadini consumatori;
- ► la biodiversità è il valore italiano più potente, la ricchezza delle culture e dei territori sono assunti dai produttori, dalle industrie e dai distributori come prospettiva primaria;
- siamo nel tempo della disintermediazione: meno passaggi quindi e ognuno è necessario che aggiunga valore per migliorare l'efficienza complessiva del sistema.

Ed è in GS1 Italy – uno spazio di dialogo e di collaborazione – che nascono queste proposte. Come GS1 Italy ci proponiamo di svolgere un ruolo di facilitatore delle relazioni che precedono lo scambio non solo delle merci, ma anche delle conoscenze.

GS1 Italy agisce su terreni pre-competitivi con i progetti di condivisione



delle informazioni e delle immagini di prodotto e con l'aggiornamento degli strumenti di gestione degli standard.

In questo contesto si inserisce il progetto Immagino, una soluzione di sistema che oltre a consentire di gestire, validare e condividere immagini e informazioni di prodotto, costituisce una product library di tutte le informazioni presenti sul packaging. Incrociando queste informazioni con i dati retail e consumer, consente di avere nuove metriche e nuove viste sui consumi alimentari degli italiani. Un patrimonio informativo a disposizione di tutti i componenti dell'ecosistema per rendere le scelte di acquisto e di consumo più consapevoli.

La visibilità diventa quindi parte integrante del sistema di relazioni che da filiera lineare si trasforma in ecosistema nel quale sono coinvolti soggetti ai diversi livelli, sempre più integrati tra di loro, e nel quale le informazioni prendono il sopravvento sui beni e sulle cose. La tracciabilità di filiera non è un processo governabile da un singolo, ma è basato sulle relazioni tra gli operatori e richiede il coinvolgimento di ogni singolo soggetto che ha contribuito alla formazione del prodotto.

Secondo lo stesso approccio e uno stile di lavoro basato sulla collaborazione, le aziende unite in GS1 Italy, sono impegnate sul fronte dei processi logistici. Un esempio di "nuova coscienza logistica" è Intermodability®, il progetto che ha riunito in una logica di sistema l'universo degli attori della filiera del trasporto intermodale.

1.

Cum-plexus, tessuti insieme

di Giorgio Di Tullio - filosofo dell'innovazione

l presente ha il tono triste di chi sente vorticosi e travolgenti i cambi di paradigma. Non è possibile andare con decisione verso il futuro perché opaco, temibile, non localizzato, non esplorato, misurato né quantificato. Bisogna invece prendere definitivamente le distanze

Occorre progettare un percorso di futuro possibile

77

dal passato, liberandoci dal desiderio di ritrovare meccanismi, economie, mondi che non ci sono più e gettarci, con visione e forza, nel nuovo paesaggio. Occorre progettare, con realismo, un percorso di futuro possibile, fatto di pratiche che sono concrete perché considerano segnali già emersi, idee vitali, esigenze che connotano nuovi comportamenti. Alternative competitivamente sostenibili sono possibili con un approccio capace di ritrovare i motivi originari delle attività: la cosa non è facile in presenza di attività di vendita problematiche e relativamente redditizie, di concorrenti che imparano in tempi rapidi ed a costi inferiori e di clienti che felici delle innovazioni provocate dalle reti, si organizzano per una sorta di autarchia di approvvigionamento delle informazioni e delle merci. La contemporaneità è multidimensionale, si muove per profondità, altezze, larghezze, polverizzazioni. Nascono continuamente nuove forme, iniziative, disordini, contraddizioni: gestire o farsi gestire.

La contemporaneità è multidimensionale

Qualche tempo fa, ad un importante industriale dell'agroalimentare, è stato chiesto: "Le api scompaiono in massa, chi se ne deve occupare?". Risposta, "I produttori di miele". È una risposta pos-

sibile, ma è la risposta di una cultura chiusa e solida, che pensa il mondo meccanicamente, con gerarchie organizzate per prossimità ai problemi, che non considera la necessaria riduzione della dipendenza dalle fonti di energia fossile, che non prevede la connessione globale, umana, naturale del pianeta, che non sa dei meccanismi legati alla gestione di masse enormi di dati, delle mutazioni identitarie, delle strategie di collaborazione, delle rivoluzioni che computer quantistici, motori semantici ed intelligenze artificiali porteranno con sé, dell'ibridazione tra organico e digitale e che, infine, non considera le regole della biosfera.

In questo mondo, in economia, ma più ancora nella dimensione del lavoro, ogni parte è unica, ma inserita in un processo che riguarda tutti, come in un ecosistema appunto: decidere che se ne debba occupare il più specialista, il più vicino alla parte in causa, è una forma di riduzionismo

nella lettura del ruolo sociale, dell'esistenza collettiva, un eccesso di balbuzie strategica che interpreta il lavoro, i prodotti, il mercato, le persone, secondo ristrette logiche lineari, che troppo spesso ci siamo abituati, per comodità, a chiamare di filiera: immaginare la vita come un filo continuo, stabile, certo, senza inferenze, entropie, né sorprese, è pura illusione, oggi.

Dobbiamo imparare che qualsiasi sistema vivente o sociale, produttivo o distributivo, se isolato dall'ambiente che lo circonda, degrada, si decompone e scompare. Il primo passo è già nelle cose: si deve pensare per unità caratterizzate dal loro livello di connessione e per cluster interdipendenti, per infiniti in espansione.

Ogni parte è unica, ma inserita in un processo che riguarda tutti, come in un ecosistema



Pensare i singoli interessi, associati solo per similitudine e vicinanza, per opportunità da cogliere, senza identificare i processi più lontani e senza considerare l'agire collettivo in senso dinamico ed in riferimento ad una esplosa complessità e polverizzazione, è un ragionar per modelli che aggira le questioni e favorisce la costruzione di alibi.

L'esempio delle api ci aiuta a comprendere quanto la logica di impresa, se interpreta se stessa come protetta e da proteggere, come solipsistica, autoreferente, pur avendo riscosso successi nelle epoche passate, oggi sia inattuale, non più adeguata. I risultati positivi dei decenni passati, sono stati possibili

L'impresa solitaria è entrata in una crisi

perché le nazioni, i mercati, presentavano dinamiche di crescita regolari o facilmente prevedibili, lo sviluppo delle tecnologie era lento e non diffuso, la domanda di personalizzazione nei prodotti e nei servizi era scarsa, la competizione era concentrata tra pochi protagonisti, in pochi mercati. Il disordine potenziale era governabile perché le masse di dati, informazioni, scelte si muovevano nelle stesse direzioni, negli stessi tempi.

Non appena il tasso di cambiamento, a tutti i livelli, ha cominciato a crescere su traiettorie multiple, non più lineari ma contraddittorie, intersecanti reciprocamente, e ad aumentare di complessità, quando le motivazioni e le capacità di scelta si sono affinate grazie al largo scambio sociale e cognitivo nelle reti, l'impresa solitaria, difensiva, è entrata in una crisi, se non economica, di ruolo e di reputazione ed ha cominciato ad emergere progressivamente l'idea che solo gli appartenenti a "ecosistemi" dotati

di una forte integrazione olistica, capaci di valorizzarsi nella loro multidimensionalità, nella loro tessitura complessa, col prossimo e col lontano, col fornitore, col cliente, con il lavoro, con la società, fossero più adatti a sopravvivere: queste iniziative sono parte di sistemi che pensano se stessi come "pattern", sono più flessibili nell'interpretare i nuovi scenari che si vanno delineando sul versante della domanda. Una domanda che scaturisce da nuove-antiche parole: collaborazione, etica, tracciatura, condivisione, qualità, vicinanza, valore.

Nuove-antiche parole: collaborazione, etica, tracciatura, condivisione, qualità, vicinanza, valore

Produzioni integrate, imprese a rete, clienti in connessione, produttori che distribuiscono, distributori che producono, logistica multipiattaforma, personalizzazione, strategie di local/multi branding, i sistemi vincenti sono quelli che meglio operano per creare un forte legame con il territorio, con le persone, che non sono solo consumatori, che abbandonano la logica autoreferenziale per porsi un'unica domanda: "Cosa si aspetta, cosa attrae, la persona nomade ed infedele del terzo millennio?". Perché l'industria resta ente positivo, mentre il prodotto industriale perde di credibilità a favore di insicure e, talvolta abborracciate, soluzioni artigianali?

Viste queste premesse qual è la logica strategica, organizzativa e di configurazione, che dovrebbe consentire alle imprese italiane di fare "realmente meglio"? Bisogna riconoscersi parte di un ecosistema aperto e fluido, nel quale il piccolo è necessario al grande, il produttore è in rete con l'utilizzatore, in cui ogni atto è documentato e tracciato; avere chiara consapevolezza del fatto che le città (come le grandi economie) vivono grazie alle campagne (ed alle piccole economie) e viceversa, è la prima, importante considerazione e presa d'atto. Ragionare ed agire in logiche di un sistema aperto e per questo, inclusivo, che integri componenti oggi non considerate, ma solo pensate come parti minori, come appartenenti a mondi lontani (nella "filiera" agroalimentare i contadini non sono rappresentati, per esempio), come fornitori funzionali e temporanei, mai stabilizzati, mai "collaborati", è la seconda.

L'impresa è una organizzazione sociale. Le persone, le imprese, i marchi, sono enti relazionali, identificati dalla qualità e dalle caratteristiche della loro rete di connessioni, reti che permettono non solo lo scambio di dati e merci, quanto di conoscenze. Se le reti, territoriali, culturali, dei saperi, evolvono, crescono le persone e, con esse, le attività, la dignità del lavoro e quindi anche le industrie.

Rete di connessioni che permettono lo scambio di dati, merci e conoscenze

Un ecosistema, a rete, è un insieme complesso, che prima dobbiamo imparare a pensare. La parola complesso, deriva dal latino cum-plexus, nel senso di tessuto-insieme; non significa intricato, annodato, irremovibilmente inaffrontabile, ma piuttosto riccamente intessuto, connesso, nutritivo; come è, in anatomia, il tessuto connettivo che provvede al collegamento, al sostegno e nutrimento di altri tessuti dei vari organi, in uno

schema di reciprocità ed auto-sostentamento. La visione meccanica del mondo cerca l'universalità riducendo tutto ai suoi costituenti materiali. La visione del mondo sistemica, al contrario, cerca l'universalità in modo che l'organizzazione astratta dei componenti, ed in particolare i suoi flussi di scambio, possano venire a fuoco.

Un ecosistema, a rete, è un insieme complesso, intessuto, connesso, nutritivo

La tessitura del sistema agroalimentare, in Italia è basata su saperi e conoscenze antiche, su ricchezza e diversità biologica e su tecnologie modernissime, si dice e testimonia. Ma poi si dimentica il sistema, la tessitura viene semplificata per filiere al cui interno ci si arrocca, senza considerare interdipendenze, trame ed orditi, nodi e nutrienti.

Bisogna provare a comprendere quella che è la scoperta di fondo della disciplina sistemica, il modello fenomeno/ripetizione: le situazioni complesse sono sempre guidate da un unico modello di ripetizione-interazione che sottostà, guida e governa la nostra capacità di inquadrare gli eventi. Il cervello è basato infatti su un pattern recognition che tende (limitandoci) a considerare primariamente un quadro già conosciuto, che forza alla ripetizione interpretativa.

Pensare un settore come filiera lineare è appunto, un ricondurlo a pattern che dal quel momento in poi, faticheremo a lasciare, perché comunicatore di stabilità, di rassicurazione, artificiale nasconditore di disordini. Ludwig von Bertalanffy (biologo) per primo ha notato che i sistemi che i fisici studiavano, erano chiusi: non interagivano con il mondo esterno. Quando un fisico impostava un modello del sistema solare, di un atomo, o di un pendolo, supponeva che tutte le masse, le particelle, le forze che colpivano il sistema fossero incluse nel modello. Come se il resto dell'universo non esistesse. Ciò permetteva di calcolare gli stati futuri con accuratezza

La tessitura del sistema agroalimentare, in Italia è basata su saperi e conoscenze antiche, su ricchezza e diversità biologica e su tecnologie modernissime

perfetta, poiché tutte le informazioni necessarie erano conosciute. Tuttavia è evidente come un tal presupposto sia semplicemente impossibile. Se si separa un organismo vivente dai suoi ambienti di contesto, morirà a causa della mancanza di ossigeno, di acqua e di alimenti. Gli organismi viventi (e le organizzazioni degli uomini sono parte di questa ca-

tegoria) sono sistemi aperti: non possono sopravvivere senza continuamente scambiare la materia e l'energia con il loro ambiente. La caratteristica dei sistemi aperti è che interagiscono con altri sistemi fuori di se stessi; sono queste interazioni che fanno emergere le differen-

I requisiti pre-competitivi del sistema

ti nature delle strutture che sottostanno agli eventi. La prima natura che emerge è la coscienza che abitiamo un tempo ed uno spazio fatto di sistemi connessi e permeabili, non, come ci forziamo a "riconoscere", delimitati da funzioni distribuite con precisione matematica, non abitiamo uno spazio comune dai confini definiti. I mondi chiusi attraverso i quali, tradizionalmente, abbiamo pensato le funzioni, hanno prodotto piccoli insiemi separati (la filiera delle materie prime, la filiera delle lavorazioni e produzioni, la filiera distributiva), sfere tra loro indipendenti solo se considerati in un meccanismo ordinativo, gerarchico, tutt'altro che autonome se viste nell'esperienza reale. Le singole unità, operando in questo quadro meccanico, si sono scoperte isolate negli intervalli dei sistemi stessi, impreparate davanti ad orizzonti di nuova offerta cognitiva (mettere conoscenze in connessione) che le porta a temere la libertà che esigono. Ecco allora la competizione di un brand contro l'altro, la secretazione delle componenti, dei processi e dei luoghi di produzione, l'attiva richiesta di protezioni e valorizzazioni conservative.

Diventa chiara così, la necessità e l'urgenza di ricercare e fissare i requisiti pre-competitivi dell'ecosistema, come primo passaggio di una strategia di revisione dello scenario complessivo. Senza definire il contesto pre-competitivo, si continuerà ad interpretare il pattern come continua contrattazione tra parti: non l'integrazione governa il sistema, ma la contrapposizione.

La complessità si affronta primariamente con la collaborazione. L'ecosistema agroalimentare è soprattutto un'organizzazione il cui equilibrio si basa sulla conoscenza. Dalla conoscenza della terra, alle tecnologie, alla innovazione, conoscere è il fine, il metodo, il processo, il prodotto; è capacità di ambientarsi in nuovi contesti e di offrire nuovo valore attraverso le reti. La conoscenza è informazione condivisa e quindi in trasformazione, non appiattisce sulla conservazione dei saperi tecnici, potenzia intelligenze e sensibilità. Nascono nuove relazioni, nuove collaborazioni, che re-inventano idee, opportunità, convivenze, modi, società.

Un sistema che non abbia più al centro la separazione coltivazione/industria/distribuzione, ma le loro di-

La complessità si affronta primariamente con la collaborazione.
L'ecosistema agroalimentare è un'organizzazione il cui equilibrio si basa sulla conoscenza



mensioni relazionali e la definizione dello spazio comune, trasforma l'informazione in valore, quindi in conoscenza connessa, fa delle reti di comunicazione uno strumento primario delle persone nei luoghi. Nell'ecosistema complesso, tessuto e connesso, c'è quella forza che trova nelle relazioni la migliore forma organizzativa, che coniuga lavoro, tecnica, realizzazione individuale e sviluppo.

Un sistema che non abbia più la separazione coltivazione/industria/ distribuzione

Dall'impresa che "trasforma merce a mezzo di merci" e che compete riducendo e tentando continuamente l'imposizione, si passa quindi all'"impresa nell'ecosistema fluido della conoscenza e della sicurezza, della tracciabilità, della trasparenza" che permette ai diversi attori di competere sulle qualità.

Quando sui mercati si portano i processi, territoriali, dei saperi, delle lavorazioni e delle specificità distributive, al posto di singoli prodotti e marche, si ottengono risultati stupefacenti: il processo (in particolare quando iscritto nei territori) non è "copiabile", non è mai povero, ha valore, genera profittabilità.

Ed i processi nascono dai sistemi aperti. In modo interdipendente.

Si passa all'impresa nell'ecosistema fluido della conoscenza e della sicurezza, della tracciabilità, della trasparenza

Ma come si fa ecosistema?

Creando forte collaborazione tra tutti i soggetti che contribuiscono al processo di costruzione e messa in comune delle conoscenze che "sono" il prodotto.

Stare in un ecosistema significa pensare all'offerta in modo aperto ed integrato e con una nuova capacità organizzativa.

I singoli soggetti mantengono la propria autonomia ma sono "tessuti insieme" da uno da una rete di legami e di interrelazioni che, pur mutando continuamente, lascia intravedere la propria tessitura e struttura.

Un ecosistema non è una semplice aggregazione di imprese e soggetti. Ogni singolo attore persegue con determinazione e con la propria cultura d'impresa, gli obiettivi, ma è in grado di allinearsi, di linkarsi in modo fluido e variabile, con tutti o con una parte dei componenti il sistema, per perseguire obiettivi comuni.

Pensarsi parte di un ecosistema non significa utilizzare le relazioni per controllare i concorrenti; non significa aggregarsi per strappare qualche contributo pubblico; significa guardare nella stessa direzione, stare seduti dallo stesso lato del tavolo: collaborare per competere.

Collaborare per competere

È necessario che tutti i partecipanti, grandi e piccoli, siano valorizzati e che le priorità gestionali trovino un equilibrio attraverso un forte rispetto per la diversità (sia essa dimensionale, di obiettivi, di strategia).

Trovare un equilibrio tra protagonismo e crescita del singolo soggetto (massima libertà e autonomia decisionale) ed identità di sistema e collaborazione (condivisione e pianificazione comune), integrare piccolo e grande, attività primaria e trasformativa, industria di produzione e di distribuzione, non è mai facile.

Solo identità sistemica, collaborazione e condivisione (di regole, informazioni, conoscenze) possono permettere di superare il blocco abitudinario della contrattazione al ribasso.

Sono le reti, reti che devono poter condividere uno spazio aperto di sistema, a decidere la necessità condizioni di equilibrio strutturale (pre-competitive). Una di quelle che sembra emergere con più forza è la certezza del percorso di ogni singolo componente e prodotto. Geolocalizzazione ed accesso alla conoscenza dei tracciati di tutte le componenti, sembrano i due driver di

Il vivere bene italiano si trasforma in un vivere meglio

sviluppo più potenti. La tracciabilità (questa volta di attraversamento del sistema e non solo di razionalizzazione su una linea) e la sua disponibilità più ampia a fatto comune, attraverso data-bank, app di consultazione ecc., è il fattore irrinunciabile e non più derogabile.

I fenomeni, le iniziative, i prodotti, gli accadimenti, vanno documentati, ricondotti ad un linguaggio comune per poter essere compresi, regolati, condivisi. Quei dati, espressi con linguaggio comune, corrono lungo le reti ed arrivano in forma di app, di dati consultabili, di conversazioni, nella disponibilità della singola persona. Gestire queste informazioni significa trasformarle in valori: l'alternativa è che sia qualcun altro a gestirle per noi, in questo caso gli esiti non sono mai quelli desiderati. Attraverso questo percorso il vivere bene italiano si trasforma in un vivere meglio, in una tensione verso il miglioramento che investe il futuro.

I progetti GS1 si inseriscono in questa tensione verso il miglioramento

I progetti GS1 si inseriscono in questa tensione verso il miglioramento: 40 anni fa è stato inventato il codice a barre (GTIN®), oggi si sta lanciando uno standard (GS1 DataBar®) che consente nuove applicazioni (per esempio la gestione automatica della data di scadenza, la tracciabilità per lotto produttivo).

Il passaggio dal capitalismo industriale a quello culturale (Jeremy Rifkin) richiede scelte strategiche condivise, di lungo periodo; occorre attivare strumenti di trasparenza che solo un evoluto sistema di tracciatura e memorizzazione permettono.

Ragionare in prospettiva sistemica e secondo una logica di rete. Significa comprendere la propria identità come parte di un ecosistema multidimensionale, dotato di strutture concettuali e di parole chiave, di comportamenti del tutto diversi da quelli conosciuti ed attivati.

Questo approccio porta con sé una serie di conseguenze:

- mette l'accento su flussi e trasferimenti e sui dati tecnologici e delle lavorazioni:
- valorizza le attività capaci di risolvere esigenze primarie attraverso la progettazione, l'industrializzazione, l'attivazione, il rispetto di sistemi di tracciatura e di diffusione di conoscenze ed informazioni:
- crea valore attraverso i processi, costruendo stili concreti d'uso e sostenibilità economica ed ambientale;
- dà forza ad una strategia basata sulle capacità di innovazione dei territori; "colturali", quindi arealmente identificati e "culturali", quindi tematicamente allargati;
- fornisce opportunità di crescita a quelle organizzazioni che trovano nella linearità dei comportamenti una propria identità e forti spunti di competitività;
- ▶ permette di identificare le diseconomie nelle aree convenzionalmente identificate come specifiche e specializzate, ma che riguardano, attraversano, si ripetono e moltiplicano nell'intero ecosistema (il più tipico esempio è nella logistica).

I prodotti non sono solo immagine, numeri, dimensioni, prestazioni, hanno storie, identità e valori che li rendono unici, che ci dicono come sono fatti e come usarli per costruire nuove relazioni con l'ambiente, le persone, le città, le economie dei territori.

Il futuro appartiene a chi è capace di immaginarlo in rete con simili e diversi.

Il futuro appartiene a chi è capace di immaginarlo in rete con simili e diversi

2.

Modelli collaborativi nella generazione di valore: la transizione in corso

di Enzo Rullani – presidente TEDIS Center Venice International University

2.1 A metà del guado: l'agroalimentare al centro del cambiamento in corso

È abbastanza comune, tra le imprese che fanno parte della filiera agroalimentare italiana (produttori di mezzi strumentali, agricoltori, trasformatori, operatori logistici, distributori, comunicatori), la sensazione di essere a "metà del guado". Avendo abbandonato la sponda, non più redditizia, del vecchio modo di produrre e distribuire i prodotti dell'agricoltura, per abbracciare strade nuove; ma non essendo

ancora riusciti ad arrivare sull'altra sponda, al sicuro, con un nuovo e redditizio posizionamento di mercato.

Chi si trova a metà del guado deve per forza andare avanti: non potendo tornare indietro e men che meno rimanere fermo nella tappa intermedia a cui è arrivato, ha la necessità di guardare avanti, sperando di approdare presto e bene ad una alternativa economicamente e culturalmente sostenibile.

Sia pure senza alcuna sicurezza preventiva, ci sono tuttavia buone *chance* di farcela. Tra i settori produttivo italiani, l'agroalimentare è forse l'unico che ha "tenuto", senza cedere vistosamente sotto la pressione competitiva della crisi 2008–14. Sia perché ha mantenuto una buona capacità di esportazione, appoggiandosi alla reputazione del Made in Italy e alla crescente presente italiana sui mercati emergenti; sia perché ha perso meno di altri settori in termini di domanda interna. Soprattutto perché il prodotto è riuscito in ambedue i mercati a ri-valorizzarsi, uscendo dalla logica della produzione di massa.

La tenuta competitiva della domanda e dei prezzi non deriva, infatti, dalla conservazione pura e semplice di quello che c'era. Al contrario: l'agroalimentare italiano è da tempo al centro di una trasformazione della qualità e dei valori unitari che è parte integrante della transizione, in corso, verso il capitalismo globale della conoscenza in rete. Ossia verso il nuovo paradigma produttivo plasmato dalla globalizzazione dei mercati, post-2000, e dalla digitalizzazione dell'economia (reti di divisione del lavoro appoggiate a internet, riproduzione e trasferimento a costo zero delle informazioni, identità collettive nascenti sui *social network*).

Nell'economia globale che prende forma sul finire del secolo scorso, l'agroalimentare italiano si inserisce mettendo in valore le *differenze* tra i luoghi: differenze di territorio in senso naturale e ambientale, ma anche differenze di cultura e di tradizioni, oltre che di professionalità, esperienza, reputazione. Da un lato, nelle nuove filiere post-2000, giocano le *differenze di costo* tra paesi che hanno strutture naturali e produttive radicalmente diverse; dall'altro, acquistano sempre maggiore impor-

L'agroalimentare italiano è al centro di una trasformazione verso il capitalismo globale della conoscenza in rete

tanza le differenze di qualità. Purché siano riconoscibili e apprezzate.

Ambedue queste differenze sono diventate, negli ultimi anni, i "motori" di una diversa divisione del lavoro tra paesi e tra luoghi, facendo posto in certe fasi e in certe tipologie di prodotto alle forniture a basso costo, ormai disponibili in mercati ampi, molto differenziati; e dando invece rilievo, in altre fasi e in altre tipologie di prodotto, alla valorizzazione di prodotti di qualità, collegati a località, tradizioni e aziende riconoscibili e riconosciute come "uniche", o "eccellenti" nel loro campo.

A monte e a valle, insomma, le filiere dell'agroalimentare hanno trovato modo di articolare in modo diverso dal passato la risposta alla domanda finale dei consumatori presenti nei diversi paesi. E continueranno a farlo nei prossimi anni.

L'agroalimentare italiano, in particolare, ha ormai da tempo imboccato la strada della valorizzazione di significati distintivi sempre più rilevanti nella concorrenza internazionale, relativi alla qualità intrinseca dei prodotti, alla cultura dei luoghi di origine, alla sostenibilità ambientale (prodotti bio o a basso impatto) e ai marchi propagano e garantiscono tali significati (marchi territoriali e aziendali).

La traiettoria seguita fin qui, per l'agroalimentare italiano, ha avuto successo nella creazione di senso, affiliando seguaci a monte e a valle della catena produttiva. La riallocazione delle produzioni avuto un discreto successo in alcuni settori emblematici (si pensi al vino o all'italian cooking nel mondo). Ma per sviluppare tutto il suo potenziale di valore, questo riposizionamento sul versante

I consumatori italiani sono i "garanti" ultimi della riconoscibilità e della qualità dei prodotti

delle differenze di origine e di qualità deve arrivare ad un pubblico molto più vasto di quello attuale, ossia ai milioni di consumatori finali sparsi nel mondo, che – in potenza – possono riconoscere e apprezzare il "fare meglio italiano".

Da questo punto di vista, molto resta ancora da fare. Le proiezioni transnazionali del nostro sistema, infatti, sono ancora deboli o focalizzate in alcuni paesi, spesso non i più promettenti. Per presidiare l'economia della globalizzazione e della digitalizzazione transnazionale servono, in effetti, investimenti importanti che non tutti i produttori sono disposti a fare, assumendone i rischi conseguenti. Bisogna infatti non solo per rendere eccellente e distintivo il modo di produrre, ma anche alimentare le proiezioni commerciali e comunicative, sia verso l'estero che verso il mercato italiano. Non si deve infatti dimenticare che i consumatori italiani sono i "garanti" ultimi della riconoscibilità e della qualità dei prodotti messi sul mercato dai produttori italiani. La loro testimonianza attiva in termini di scelte di acquisto e di stile di vita è essenziale per mettere i nostri produttori in grado di "esportare" qualità e significati del fare italiano nello sconfinato campo della distribuzione e comunicazione transnazionale, su cui c'è ancora molto da lavorare.

Su questo percorso ci sono ancora molti ostacoli da superare.

Il primo è il conflitto di prospettive e di interessi, tra paesi, che ha investito da tempo la questione della *tracciabilità* dei luoghi attraversati dalle filiere produttive dei prodotti, descritte e rese trasparenti in tutte le loro fasi, da quelle a monte a quelle finali, a valle. A livello europeo ci sono infatti molte resistenze, variamente motivate, ad introdurre l'obbligo della tracciabilità e della trasparenza a vantaggio del consumatore finale, che deve valutare qualità e significati dei prodotti, nel momento in cui arrivano sul mercato finale.

Ma ci sono anche ostacoli di altro genere. Ad esempio, non è facile dire quali debbano essere i confini da porre – per difendere il "fare meglio italiano" – alla ricombinazione modulare delle competenze e delle fasi nelle attuali filiere produttive. Si possono usare prodotti agricoli provenienti dall'estero? E in quali casi il "prodotto" rimane italiano nel senso che viene lavorato in Italia?

Si possono usare prodotti agricoli provenienti dall'estero?

Le ragioni che militano per rendere riconoscibili e riconosciute le filiere di "ispirazione italiana" sono diverse e hanno un peso rilevante nella nuova geografia della divisione internazionale del lavoro, che si sta affermando come regola generale. Possiamo riassumerle nei seguenti punti:

A. i consumatori dell'economia globale di oggi, e del prossimo futuro, danno importanza alle differenze di qualità e significato associate ai territori (dunque anche all'origine italiana o di questo o quel luogo). Il settore agroalimentare esprime a pieno titolo questa tendenza, che è comune anche a molti altri settori:

La tracciabilità di tutti i prodotti vale più di divieti e obblighi

B. la libera scelta dei consumatori mondiali (e anche italiani, a presidio della qualità e del significato dei luoghi attraversati dalle filiere produttive) deve appoggiarsi alla tracciabilità e trasparenza della catena di fasi e funzioni associate ad ogni prodotto, dalle lavorazioni a monte fino al consumo finale. La tracciabilità di tutti i prodotti vale più di divieti e obblighi di varia natura,

- purché il processo sia realmente trasparente e tale trasparenza garantita;
- C. i marchi doc (legati al luogo) e i marchi aziendali (comprese le private label dei distributori) possono arricchire di significati, di informazioni e di "promesse garantite" i percorsi che specificano la provenienza e le localizzazioni produttive attraversate dalla filiera:
- D. i territori, le imprese produttrici (agricole e industriali) e le imprese distributrici che vogliono generare valore attraverso la riconoscibilità dei loro prodotti e delle filiere in cui sono impegnati dovrebbero investire e auto-regolarsi per arricchire il prodotto fornito al consumo finale con qualità, caratteristiche distintive, marchi riconoscibili, racconti di esperienze vissute comunicati in modo adeguato. Dovrebbero altresì potenziale l'ampiezza e la capillarità delle filiere alimentate in modo da raggiungere i potenziali clienti (trasformatori, distributori e consumatori interessati);
- E. il presidio dell'idea motrice a cui appoggiare questi significati (l'"italianità", l'italian cooking, la dieta mediterranea ecc.) non è solo compito delle imprese, ma anche un terreno specifico su cui occorre mobilitare la politica pubblica e anche le comunità di senso che danno valore alle differenze distintive dei territori.

La collaborazione tra i diversi soggetti della filiera e dei contesti territoriali attraversati è un elemento fondativo

Nessuna delle cose sopra descritte può essere realizzata da singole imprese che, operando su base individuale, si limitano ad avere col resto della filiera e del contesto anonimi rapporti di mercato. La collaborazione tra i diversi soggetti della filiera e dei contesti territoriali attraversati è dunque un elemento fondativo della generazione del valore nelle nuove filiere.

Le modalità collaborative possono essere di tipo informale, specie se si basano su rapporti già consolidati dalla storia o dalla tradizione. Ma possono anche assumere forme giuridicamente esplicite e garantite, sulla base di contratti o norme di regolazione presidiate dall'iniziativa pubblica. La formalizzazione degli assetti collaborativi realizzati (reti, alleanze, cooperazioni, ecc.) è necessaria in tutti i casi in cui si tratta di fare investimenti a rischio nella co-produzione di valore e di assumere rischi condivisi su progetti complessi, che superano le capacità di azione dei singoli.

In particolare, nell'agroalimentare i processi collaborativi devono favorire la co-innovazione tra produttori agricoli e industria di lavorazione degli stessi (nuovi prodotti, nuove tecniche, nuovi significati). Ma devono fa-

vorire la collaborazione anche tra produttori e distributori, che si allarga ai marchi da usare (del produttore o del distributore) e alla politica di distribuzione e vendita. Non può rimanere estraneo alle innovazioni di filiera il consumatore a cui tocca riconoscere e apprezzare il nuovo, fornendogli un *premium price*.

Se le premesse della collaborazione ci sono, si tratta di dare loro gambe per camminare adottando forme giuridiche e strutture di relazione adeguate. La fenomenologia delle reti di impresa copre una parte di queste esigenze (e ovviamente non la esaurisce affatto). I consorzi e le cooperative che presidiano marchi collettivi (di origine e/o di qualità) sono strumenti già diffusi di cooperazione che danno luogo a filiere regolate e riconosciute, ma bisogna evitare che si strutturino come forme conservatrici di collaborazione, poco aperte all'innovazione e a nuovi entranti.

Mell'agroalimentare non reggono più le vecchie "filiere lineari"



Facendo riferimento a prodotti, esperienze e aziende che hanno avuto successo organizzando circuiti del genere, le ragioni del "fare meglio italiano" possono sicuramente emergere in modo efficace nei prossimi anni. Bisogna tuttavia sperare che poi – una volta arrivati al di là del "guado" – se ne traggano le conseguenze corrispondenti, superando individualismi e conflitti che spesso inibiscono le spinte collaborative.

In effetti, quanto succede nell'agroalimentare va letto nel quadro non di una dinamica settoriale chiusa in sé stessa, ma come parte di una transizione che investe, con modalità simili, un po' tutti i settori dell'economia attuale. In cui non reggono più le vecchie "filiere lineari", che in passato hanno collegato fornitori a monte con i committenti a valle (fino al consumo finale). Bisogna capire, andando al di là della dinamica della crisi, in che modo le filiere si stanno riconfigurando, assumendo forme nuove e dando accesso a opportunità diverse da quelle a cui le nostre imprese erano abituate in passato.

2.2 Filiere in rivoluzione

Dal 2008 al 2015 sono passati 7 anni: un periodo lunghissimo, se si confronta con i ritmi veloci del cambiamento che va avanti intorno a noi. Proprio adesso che si profila una modesta ripresa dobbiamo interrogarci un po' tutti – manager, lavoratori, risparmiatori, consumatori, politici – sugli effetti determinati dalla recessione e sulle strategie per

Il tempo della crisi è anche un tempo di grandi cambiamenti

venirne fuori in modo adeguato, tendendo conto di quanto nel frattempo è accaduto sul fronte della competitività, della tecnologie e delle inclinazioni sociali.

Il tempo della crisi è anche un tempo di grandi – e talvolta sotterranei – cambiamenti. E le *filiere*, con la loro organizzazione geografica e la loro griglia di specializzazioni, sono al centro di questo processo, sotto diversi aspetti:

- A. per effetto della globalizzazione e della digitalizzazione, le filiere diventano sempre di più *fluide e transnazionali*;
- B. i circuiti dell'open innovation scavalcano i confini delle filiere lineari, accreditando una logica di azione e di relazione di tipo trans-settoriale che si addensa in ecosistemi complessi, ricchi di relazioni trasversali e di reti cognitive che scavalcano i confini settoriali (verso la ricerca, le nuove tecnologie, i nuovi significati, le nuove forme di distribuzione e di consumo);
- C. flessibilità e velocità di risposta alla domanda, in filiere aperte e transsettoriali, richiede una organizzazione non solo aperta del sistema produttivo, ma *modulare*, articolata in moduli che possano di volta in volta essere ricomposti in forme diverse e affidabili, rispondendo alla domanda;
- D. la governance dell'interdipendenza che prende forma in filiere sempre più estese, mobili e trans-settoriali, alimenta lo sviluppo di nuove forme collaborative tra imprese, che vanno dalle alleanze tecnologiche alle reti di impresa, dagli accordi di filiera alle ormai numerose iniziative di sharing economy.

Vediamo questi diversi punti.

2.3 Una geografia fluida e transnazionale delle filiere

Prima di tutto, ormai si va affermando una geografia fluida e transnazionale delle filiere produttive, in tutti i settori, e anche in campo agroalimentare. Oggi i produttori sono in grado e cercano clienti (a valle) distribuiti in tutti i paesi del mondo; e lo stesso fanno i consumatori finali, che cominciano a famigliarizzarsi con produzioni di varia provenienza. Il consumatore che utilizza le informazioni ottenute con lo smartphone come guida per gli acquisti, ha di fronte una gamma di alternative e di competenze che in precedenza non erano assolutamente a disposizione del tipico consumatore di massa. Dunque pretende di più, ed è disposto a cambiare, sperimentando filiere e fornitori alternative. Lo stesso capita ai fornitori e ai clienti delle tradizionali filiere produttive, una volta che cessano di ricalcare semplicemente le relazioni tradizionali tra gli stessi produttori e gli stessi clienti.

In questa situazione fluida, ciascuna azienda e ciascun territorio cerca di far valere la propria *differenza*. Una differenza che, in qualche caso, chiama in causa il *low cost* del lavoro o dell'ambiente nei paesi emergenti o nelle produzioni affidate a manodopera immigrata, al di fuori dei cana-

li ufficiali. Ma in altri casi si basa invece sulla *qualità distintiva* che ogni territorio ha, rispetto agli altri, non solo per la sua storia e conformazione naturale, ma anche come cluster di conoscenze generative, capaci di alimentare un certo filone di innovazione.

2.4 Gli ecosistemi dell'open innovation

dei musei.

Ma, come abbiamo detto, le filiere non si allargano e modificano soltanto: nel momento in cui la trama relazionale tra imprese si addensa in *ecosistemi territoriali* multisettoriali, cambia anche la loro logica interna di funzionamento.

Oggi, infatti, l'innovazione dei prodotti, dei servizi e dei significati proposti al mercato passa sempre più per l'attivazione di una *pluralità di contributi*, che mettono

in pista – in ruoli complementari – settori diversi, e talvolta molto distanti. Logistica, comunicazione, investimento sul capitale umano (istruzione, formazione) e R&S sono sempre stati ingredienti importanti per le filiere produttive di tipo industriale o agricolo. Ma oggi si va affermando un diverso modo di procedere, attraverso i cosiddetti circuiti di *open innovation*. Ossia attraverso la contaminazione intelligente e collaborativa tra saperi e capacità che possono essere anche distanti dal punto di vista delle origini, ma sono sinergici nell'uso, ossia nello sviluppo di un nuovo modo di vivere e di lavorare. Le ICT, internet, il telefono mobile e i social media possono cambiare il modo di produrre, di distribuire o di consumare qualunque prodotto, dall'agroalimentare all'auto, dalla fruizione della musica a quella

Il modello di filiera lineare ereditato dal Novecento, e ispirato alla logica fordista della massima integrazione verticale ha dunque fatto il suo tempo. Le imprese oggi si rendono conto che se vogliono utilizzare al meglio le tecnologie e le risorse più utili sul versante dell'innovazione, devono usare – nei limiti del possibile – le conoscenze, le prestazioni, i capitali di altri. Ma come ricombinare in modo affidabile (e spesso sperimentale) contributi cognitivi e componenti materiali che provengono da fonti diverse e che mutano con una certa frequenza?

2.5 Linguaggi della modularità: codici, norme e significati condivisi

Come si è detto (terzo punto), filiere in cui cresce la varietà e variabilità dei prodotti richiesti dal consumatore finale, richiedono un'organizzazione su base modulare della produzione. Ossia una organizzazione

Il modello di filiera lineare ereditato dal Novecento, e ispirato alla logica fordista della massima integrazione verticale ha fatto il suo tempo

che si occupa di standardizzare e codificare, in modo condiviso, le interfacce tra i diversi componenti materiali e apporti cognitivi di volta in volta impiegati. È un requisito che estende l'organizzazione non solo oltre i confini proprietari (interni), ma anche oltre la filiera di appartenenza, perché risposte rapide a domande variabili possono essere ottenute solo integrando – in modo affidabile – moduli di origine differente.

Codificazione, certificazioni, tracciabilità e trasparenza implicano l'adozione di linguaggi condivisi

Per rendersi affidabili, nei circuiti di *open innovation*, bisogna essere in grado di esplicitare e garantire non solo la qualità (informale) del prodotto o della prestazione, ma la sua aderenza a codici che rendono possibile integrare senza difficoltà gli elementi richiesti in architetture variabili, in funzione della domanda, usando tuttavia moduli standard, sui quali è possibile fare economie di scala (è il cosiddetto "modello Lego"). Da questo punto di vista codificazione, certificazioni, tracciabilità e trasparenza in genere implicano l'adozione di linguaggi formali condivisi, che possano essere comuni – e riconoscibili – in paesi e settori diversi, rendendo flessibili strutture di filiera che una volta erano ossificate sulla base della tradizione o dell'abitudine. È anche fondamentale che questo processo di condivisione dei linguaggi formali utilizzati per la ricombinazione dei moduli e la lettura delle loro qualità si estenda al consumatore finale, rendendolo "intelligente" quanto basta per operare come filtro selettivo a tutela della qualità delle produzioni premiate dal mercato.

Naturalmente, l'affidabilità non riguarda solo le caratteristiche dei moduli da integrare, ma anche i comportamenti dei soggetti coinvolti, che solo in parte possono essere garantiti e certificati in astratto. La fiducia si crea, in questi casi, sviluppando rapporti di collaborazione diretta, intersoggettiva che vanno oltre l'anonimo funzionamento della modularità.

2.6 Interdipendenza non regolata: la risposta collaborativa

In effetti, nei circuiti di *outsourcing*, le imprese si trovano sempre di più a dipendere da funzioni, conoscenze e responsabilità di altri, in processi di co-produzione del valore che, di fatto, rendono i risultati di ogni impresa dipendenti dal comportamento altrui. Si pone, dunque, per le imprese coinvolte, un serio problema di *governance dell'interdipendenza*. Serve un collante che tenga insieme i molti e diversi contributi devono integrarsi, in modo flessibile, senza poter contare sul ruolo ordinatore di un centro di comando "forte", in grado di stabilire regole e programmi per tutti. In alcuni casi, può essere sufficiente il *mercato* per ordinare su base contrattuale i comportamenti dei singoli operanti in sistemi di *outsourcing* estesi e differenziati. Ma questo avviene senza grandi inconvenienti solo nei casi in cui il fornitore o il cliente può essere agevolmente sostituito da

altri (perché fornisce o domanda una prestazione standard). Ma in molti altri casi, questo non accade: se la prestazione richiesta è personalizzata o implica un processo creativo di co-innovazione, il fornitore o il cliente risultano difficilmente sostituibili. Il collante sarà dunque necessariamente un altro: servono, in questi casi, *relazioni collaborative tra imprese* che, pur restando autonome, investono sulla relazione, creando un rapporto di reciproca fiducia e di condivisione dei progetti da portare avanti.

La logica collaborativa può dare luogo ad *alleanze tecnologiche e strate-giche*, come accade sempre di più nelle relazioni tra grandi imprese che cercano di propagare i loro standard, codici e linguaggi formali in tempi rapidi, come oggi è quasi sempre richiesto.

Ma la logica collaborativa può anche essere applicata, di fatto, alle relazioni di filiera, quando i produttori a monte e i clienti a valle (fino al consumatore finale) stabiliscono sistemi di comunicazione stabile e di cooperazione operativa, ispirate all'idea dello *shared value*¹, ossia alla consapevolezza che il valore della filiera nasce dalla integrazione dei contributi di tutti gli operatori che la compongono, dando luogo ad un sistema di co-produzione.

1. Porter M.E., Kramer M.R., "Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth", Harvard Business Review, January-february 2011, pp. 62-77.

Servono relazioni collaborative tra imprese che, pur restando autonome, investono sulla relazione

Nei circuiti di *open innovation*, come abbiamo detto, contano non tanto le relazioni verticali prestabilite nelle filiere lineari, quanto le occasioni e possibilità di collaborazione nella *co-produzione del nuovo*, intrecciando contributi e settori diversi. Si possono a questo fine creare *reti di imprese* (con apposito contratto o meno), in cui più imprese (complementari) convergono su un progetto di interesse comune, distribuendo tra loro investimenti, costi, rischi e benefici conseguenti.

Al di là delle reti di imprese, si intravvedono ormai i contorni di una sempre più promettente *sharing economy*, in cui più imprese o persone condividono conoscenze, beni materiali, iniziative mettendo a disposizione di un circuito esteso di potenziali fruitori quanto ciascuno sa o sa fare. Si possono condividere ad esempio le auto, o le case per le vacanze. E tante altre cose che stanno emergendo nella dialettica dei social networks attuali. La condivisione potrà avvenire, in certi casi, pagando il servizio ottenuto, e, in altri casi, gratuitamente, specialmente quando si tratta di condividere conoscenze che possono essere trasmesse e propagate a costo zero, in ambienti affidabili.

Dunque, per quanto detto sin qui, le filiere stanno cambiando, trascinando i modelli di business delle imprese di produzione e distribuzione che in esse hanno radici. L'esperienza di tutti i giorni suggerisce che siamo entrati in una fase di instabilità che presenta rilevanti minacce ma anche grandi opportunità, per chi cerca di investire sul futuro.

Tuttavia la consapevolezza di quanto sta accadendo non ha ancora dato luogo a visioni condivise e consolidate del futuro possibile. Le imprese e



Tradizione e differenze distintive rispetto ad altri paesi vanno oggi non solo celebrate, ma anche reinventate

le persone, per così dire, procedono "a vista", adattando il loro posizionamento alle minacce o prendendo iniziative nei campi in cui intravvedono nuove opportunità.

È invece importante che il ribollire di questo *melting pot* sia inquadrato in una nuova cultura del fare impre-

sa, coerente con il paradigma emergente che – dal 2000 in poi – sta cambiando i modelli competitivi e il senso delle innovazioni a scala mondiale. Soprattutto in Italia c'è bisogno di una visione delle cose orientata al futuro, e non inerziale, perché tradizione e differenze distintive rispetto ad altri paesi vanno oggi non solo celebrate, ma anche re-inventate, in modo da renderle riconoscibili e apprezzate nel nuovo contesto globale in cui siamo chiamati ad abitare.

2.7 L'altra risposta: mettere insieme codificazione e creatività

Nella misura in cui la risposta collaborativa non basta a gestire una interdipendenza non governata, il risultato è che la complessità (varietà, variabilità, indeterminazione) cresce e grava sulle spalle di tutti noi, con le sue conseguenze: molte possibilità di sperimentare nuove soluzioni, ma a proprio rischio, dovendo portare a casa un risultato in condizioni altamente incerte e precarie.

Dunque persone, imprese e territori devono ri-attrezzarsi per gestire situazioni molto più complesse del passato. E lo possono fare con successo solo se danno mano alla costruzione di filiere in cui la conoscenza possa essere impiegata per produrre valore attraverso un flusso di continue innovazioni e adattamenti, che possa tuttavia anche fornire quelle economie di scala che nel paradigma fordista erano garantite dai grandi volumi di prodotti standard.

Adesso la nuova sintesi passa per lo sfruttamento dei moltiplicatori connessi al riuso di conoscenza codificata (e digitalizzata), da una parte, e per lo sviluppo di un flusso continuo di innovazioni che invece utilizzano l'intelligenza generativa, non codificabile, delle persone e delle reti sociali. I modelli di business del futuro dovranno, con adeguate filiere, garantire l'integrazione di questi due "motori propulsivi" del valore: un obiettivo non facile da raggiungersi, se si tiene conto della natura conflittuale delle due logiche (moltiplicazione degli standard contro generazione del nuovo e del possibile). E tuttavia un obiettivo da porsi, se si vuole dare valore alla complessità, invece di esserne schiacciati.

In primo luogo, bisogna considerare che la digitalizzazione di una quota crescente della conoscenza impiegata nella produzione, nella comuni-

cazione e nel consumo ha alimentato processi rilevanti di *codificazione e modularizzazione delle conoscenze*. I quali sono diventati addirittura prevalenti – rispetto alla conoscenza personale e contestuale impiegata in passato – in tutti quei casi in cui la complessità della prestazione da chiedere o fornire è abbastanza limitata (o riducibile) da permettere l'uso di *app*, robot, stampanti 3D, internet delle cose (IoT) per avere una prestazione flessibile, anche se costruita con moduli standard.

Il guaio (o il vantaggio, a seconda dei punti di vista) è che la conoscenza codificata impiegata in questi processi è, per sua natura, *mobile*, perché si appoggia a codici impersonali e a-contestuali, utilizzabili da chiunque li impieghi con diligenza, seguendo le "istruzioni per l'uso". E una conoscenza mobile non sta ferma nel luogo dove è stata inizialmente prodotta, ma si muove da un luogo all'altro. Se un'impresa che opera in un paese ricco (ad alto costo) utilizza conoscenze codificate e macchine standard per svolgere alcune fasi produttive, essa è in grado di sostituire il lavoro locale con lavoro estero (che magari costa meno) o con macchine automatiche che richiedono un limitato o nullo apporto di lavoro manuale. Lo stesso vale per gli uffici e per i servizi: è ormai in corso, da qualche anno, la sostituzione del lavoro esecutivo (di esecuzione di programmi dati, calati dall'alto) con app che garantiscono risposte flessibili a tutta una serie di domande che mappano la complicazione di un problema, anche se non la sua complessità reale².

Tuttavia, per far fronte ai problemi di maggiore complessità è richiesto, necessariamente, l'uso di *conoscenza generativa* che serve per innovare, adattare, sperimentare nuove soluzioni, convincere gli interlocutori coinvolti dei vantaggi attesi. Questo tipo di conoscenza è difficilmente codificabile, e dunque *non* è *mobile*, perché resta *aderente alle persone* che l'hanno prodotta e *ai territori* in cui esse vivono.

Come abbiamo detto, tutti e due questi tipi di conoscenza sono essenziali ai nuovi modelli di business delle filiere globali di oggi: la conoscenza codificata fornisce a piccole e grandi imprese i grandi moltiplicatori del mercato globale, con le economie di scala conseguenti; la conoscenza generativa, a sua volta, è necessaria per alimentare il processo perché gestisce la codificazione (e i suoi cambiamenti), rinnova i prodotti standard per prevenirne l'obsolescenza, alimenta le differenze di qualità e di significato rispetto alle imprese e ai territori concorrenti, cattura buona parte del surplus nelle filiere globali, perché è poco o per niente sostituibile.

I nuovi modelli di business che le imprese devono adottare nelle filiere attuali hanno bisogno di integrare questi due tipi di conoscenza, anche se le singole imprese (o i singoli territori) possono focalizzare il loro contributo (alla filiera) su funzioni in prevalenza replicative (che impiegano conoscenze codificate e mobili) o su funzioni di creazione e innovazione di tipo generativo (che impiegano conoscenze non codificabili, e perciò radicate in certe imprese e in certi luoghi).

2. Come è noto la complicazione ammette una grande varietà di casi ma senza indeterminazione. In un mondo complicato. c'è sempre la possibilità di calcolare e codificare risposte adequate. Se invece entra in campo la complessità serve una mente umana per interpretare situazioni confuse, immaginare percorsi sperimentali per attraversarle, scommettere su una meta (investendo a rischio su di essa), convincere altri a condividere costi e promesse del viaggio da intraprendere.

Nel corso del tempo le forme di integrazione tra conoscenza generativa e conoscenza codificata sono cambiate, dando luogo a filiere molto differenti. Nel modello fordista del Novecento, l'integrazione tra conoscenza codificata e generativa avveniva all'interno della singola impresa, sotto il controllo proprietario della stessa. La logica era quella dell'integrazione verticale della filiera e della massima auto-sufficienza possibile, rispetto agli apporti esterni: cosa che garantiva un livello elevato e affidabile di controllo dall'alto dei singoli processi lungo tutta la filiera, dalla produzione alla distribuzione.

Nei distretti industriali che si sono affermati dopo la crisi del modello fordista (dal 1970 in poi), la conoscenza cessa di essere embedded nella singola (grande) impresa e si si localizza in luoghi ad alta specializzazione settoriale, in cui si pratica con vigore sia l'imitazione delle innovazioni vincenti degli altri, sia la "condivisione involontaria" delle conoscenze che i concorrenti riescono a copiare. Di conseguenza, perdono vigore ai confini proprietari, mentre diventano rilevanti - anche ai fini delle economie di scala - i confini del distretto. Nel distretto, infatti, ogni micro-unità produttiva ha una funzione generativa - anche se soltanto per micro-innovazioni - essendo guidata da un imprenditore che investe e rischia sulle proprie idee, al servizio dei clienti. Grazie alla prossimità fisica tra i vari operatori della filiera locale, le diverse lavorazioni e le conoscenze che servono alla produzione flessibile possono essere integrate tra loro attraverso una relazione fiduciaria diretta, inter-personale, tra fornitori e clienti, rendendo limitato il bisogno di codificazione. Dunque conoscenza generativa e conoscenze replicative si integrano nel circuito sociale del distretto, coinvolgendo uomini e relazioni che esplorano continuamente il possibile. Le economie di scala si ottengono attraverso la specializzazione dei fornitori che, grazie alla prossimità distrettuale, possono vendere le loro idee o i loro prodotti a decine o centinaia di clienti locali. E ricombinando le catene di fornitura locali, grazie ai rapporti interpersonali, si riesce facilmente a servire domande di mercato variabili, con tempi di risposta brevi. Oggi la divisione del lavoro tra conoscenza generativa e replicativa va ripensata, perché le filiere - per quanto detto in precedenza - sono profondamente cambiate. Per effetto di questa trasformazione del contesto relazionale, anche i modelli di business delle singole imprese devono necessariamente cambiare, scegliendo la "specializzazione" più conveniente nelle filiere di appartenenza.

Il fatto è che le conoscenze, per rendere, hanno bisogno di gestire in modo coerente e convergente i processi di codificazione che allargano il campo di riuso delle conoscenze replicabili (economie di scala) e i processi di generazione del nuovo (economie di innovazione e creatività). È una gestione che può prendere varie forme, ma che deve essere sempre considerata nella sua interezza.

2.8 Nuovi modelli di business per le imprese, che disegnano filiere diverse da quelle passate

Prima di tutto, bisogna considerare che, per avere economie di scala (da riuso), in ogni impresa una parte della conoscenza deve essere resa replicabile, appoggiandola ad un codice astratto di "istruzioni per l'uso" che consentono il suo uso a persone e in contesti diversi da quelli in cui è stata originariamente prodotta. Il che significa che certe funzioni, nelle filiere produttive, possono essere:

- A. trasferite in altri paesi (o attraverso investimenti diretti all'estero, o attraverso il ricorso a fornitori ivi localizzati), sulla base di convenienze territoriali (costo del lavoro, imposizione fiscale, costo dell'energia, rigidità dei vincoli normativi ecc.);
- **B.** assegnate a macchine e software dotati di qualche forma di intelligenza artificiale (robot, stampanti 3D, app, programmi).

In questa divisione del lavoro, i paesi emergenti hanno vantaggi difficilmente contrastabili nell'attrarre lavorazioni e conoscenze codificate, che possono essere "messe al lavoro" con costi di applicazione inferiori a quelli dei paesi ricchi. In questi casi, la produzione non viene semplicemente *delocalizzata*, ma, al contrario, diventa parte di una filiera globale i cui vantaggi – in termini di generazione del valore – possono anche andare agli altri paesi coinvolti dalla filiera stessa.

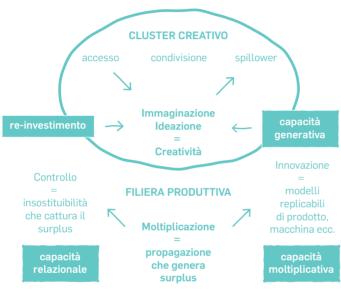
I paesi ad alto reddito (e costo) e ad alto investimento cognitivo concentrano infatti il loro impegno su quelle conoscenze generative (conoscenze che sono in grado di produrre altre conoscenze) che – essendo troppo complesse per essere codificate con successo – sono necessariamente legate alle persone e ai contesti in cui la conoscenza è stata prodotta.

Se è vero che globalizzazione e digitalizzazione finiscono per trasferire parte delle attività nei paesi emergenti, va anche detto che esse offrono grandi opportunità anche a chi si specializza nello sviluppo di conoscenza generativa, che serve per due compiti essenziali:

- A. alimenta l'innovazione, l'adattamento, la personalizzazione dei prodotti e processi replicabili, ponendo i presupposti del successo competitivo di lavorazioni e funzioni replicabili che, nella filiera, sono codificate e trasferite o a paesi low cost o a macchine:
- B. compensa la svalorizzazione delle conoscenze codificate, consentendo il rinnovo continuo dei prodotti e dei processi standard (altamente codificati e replicabili) prima che entrino nella fase di declino.

Lo svolgimento di queste funzioni essenziali permette inoltre alla conoscenza generativa di "catturare" buona parte del surplus che si accumula nelle filiere globali, alimentando con questa fonte di reddito gli importanti investimenti necessari per sviluppare la conoscenza generativa necessaria alle filiere.

Cluster creativo



I nuovi modelli di business per imprese, persone, territori

Come si vede nella figura, la generazione del valore nelle filiere di oggi implica innanzitutto – specie per imprese che operano in condizioni *high cost* – di localizzarsi in un contesto territoriale e settoriale che sia denso di capacità creative (un cluster creativo). Cosa che si ottiene sia presidiando l'accesso alle nuove conoscenze sia investendo in immaginazione, ideazione, creatività.

Ma questo nucleo propulsore non produrrebbe valore se non ci fossero imprese che, attraverso le innovazioni selezionate per il mercato, non trasformassero questa generica capacità creativa in modelli replicabili di prodotto, di macchina o di software. Modelli che possono propagarsi a valle raggiungendo – se possibile – grandi numeri nel riuso e dunque nel fatturato e nei margini ottenuti.

Moltiplicazione replicativa, propagazione, controllo e re-investimento sono dunque elementi essenziali che anche le aziende leader devono presidiare, accanto al ruolo di esplorazione del nuovo, realizzato con la conoscenza generativa di cui dispongono. E questo vale anche nel caso che alcune funzioni di replicazione e propagazione vengano affidate a fornitori esterni, specializzati, o alla dinamica "virale" dei social network. Quello che conta, nella divisione del lavoro che si realizza nella filiera, è che l'impresa dotata di capacità generativa sia in grado di mantenere il controllo indiretto del processo replicativo, sulla base della sua totale o parziale insostituibilità. Cosa che consente di chiudere il cerchio. perché è proprio questa caratteristica che consente all'impresa specializzata in funzioni generative di catturare una parte consistente del surplus in valore co-prodotto dalla filiera.

La generazione del valore nelle filiere di oggi implica di localizzarsi in un contesto territoriale e settoriale che sia denso di capacità creative



Per chiudere il cerchio, l'impresa leader o comunque innovativa, non deve solo investire in intelligenza e in innovazione: deve anche costruire una adeguata *rete di relazioni* che consenta alla filiera di integrare senza eccessivi contrasti le due funzioni essenziali (generativa e replicativa).

Abbiamo già detto quanto siano importanti, a questo scopo, approcci di tipo collaborativo che presidiano la correttezza dei comportamenti e danno fondamento pratico alla modularità.

Per l'Italia, in particolare, questo versante della questione è particolarmente importante, perché in un sistema di piccole e medie imprese – come il nostro – è abbastanza facile che ci si trovi di fronte a percorsi di innovazione e investimento a rischio che eccedono le capacità individuali delle singole imprese. In tutti questi casi, la risposta più diretta che supera questo limite dimensionale e culturale è la costruzione di reti tra imprese che mettano a fattore comune progetti convergenti e capacità complementari.

2.9 Le reti tra imprese

La logica collaborativa si basa sui vantaggi pratici che possono essere ottenuti, in termini di generazione del valore, dal mettere insieme – intorno ad un progetto comune – più imprese ed eventualmente altre risorse: centri di ricerca, enti di certificazione, università e strutture formative, agenzie di territorio, enti locali o settoriali ecc..

Quando la collaborazione si afferma come un principio abbastanza stabile da *consentire una migliore divisione del lavoro* tra le imprese interessate possiamo parlare di *rete*, intesa appunto come quella forma (leggera) La logica collaborativa si basa sui vantaggi pratici

di organizzazione realizzata tra imprese che rimangono autonome, pur condividendo un progetto, regole di comportamento e interessi comuni (in termini di investimenti, costi, rischi e benefici da conseguire)³.

Le reti nascono non nascono dal niente, ma in genere derivano o da storie di collaborazione precedenti, che si consolidano, o da progetti condivisi che attraggono imprese complementari disposte a fidarsi l'una dell'altra e a scommettere sul progetto comune. Laddove queste due condizioni si verificano è possibile conseguire vantaggi rilevanti, perché una più efficace divisione del lavoro tra imprese diverse può:

- A. rendere più fluido il *funzionamento di una filiera* in cui fornitori, produttori, operatori logistici e della comunicazione, distributori e consumatori finali imparano ad usare gli stessi codici, ad adottare comportamenti reciprocamente affidabili (in termini di qualità garantita, rispetto dei tempi di consegna, flessibilità di risposta a particolari esigenze ecc.), a condividere gli stessi significati, e –nei casi di maggiore empatia a credere nello stesso progetto di vita o di lavoro (*reti verticali*);
- B. consentire economie di scala (e di mercato) perché ad esempio due imprese concorrenti o comunque simili si mettono in rete specializzandosi ciascuna in una fase o in una competenza. Ciascuno rinuncia a presidiare direttamente un segmento della sua attività (cedendo la sua domanda all'altro), e, in compenso, aumenta i volumi dei segmenti su cui si è specializzato, potendo acquisire anche la domanda che in precedenza si rivolgeva agli altri (reti orizzontali);
- C. presidiare campi nuovi, che superano le capacità di azione dei singoli partecipanti, ma che possono essere raggiunti in base ad un progetto condiviso, che mette a fattor comune le risorse di più imprese (reti innovative).

2.10 Non basta razionalizzare l'esistente, per riposizionarsi nel mondo post-2000

Nei primi due casi, la rete non cambia in modo sostanziale quello che le imprese fanno, ma realizza una più efficace divisione del lavoro tra di esse, lasciando in piedi il business di filiera. Nel terzo caso, la rete si associa ad una innovazione che invece consente alle imprese di andare oltre quello che stanno facendo, affrontando funzioni e modelli di business nuovi. Qualche volta radicalmente nuovi.

Va da sé che in un momento di grande cambiamento come questo, anche

3. Tra le indagini sulla natura e sulle esperienze di rete si vedano Aip (2008) (a cura di) . Reti di Impresa oltre i distretti. Nuove forme di organizzazione produttiva, di coordinamento e di assetto giuridico, a cura di Aip, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008: Aip (2009) (a cura di), Fare reti d'impresa. Dai nodi distrettuali alle maglie lunghe: una nuova dimensione per competere, Il Sole24ore, Milano; Cafaggi F. (a cura di), Reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per diritto ed economia, Il Mulino, Bologna, 2004; Cafaggi F., Iamiceli P. (a cura di), Reti di imprese tra crescita e innovazione organizzativa, Il Mulino, Bologna, 2007; Padula G. (2000), "Reti di imprese e processi competitivi", in: Podestà S., Golfetto F. (a cura di), La nuova concorrenza. Egea, Milano; Rullani E. (1992), "Divisione del lavoro e reti di impresa: il governo della complessità", in: Belussi F. (ed.), Nuovi modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete, Angeli, Milano: Rullani E. (2011). Reti di impresa e idee motrici, QP, Quaderni della Programmazione n. 27 (con Francesca Pedon). Università di Trento e Provincia autonoma di Trento, Trento: Rullani E. (2014), "Reti di impresa e business diversificati per superare la crisi", in Quaglia R. (a cura di), Be new: essere nuovi. Istruzioni per l'uso. Future Forum 2013, Camera di Commercio di Udine, Editrice Universitaria Udinese, Udine, 2014, pp. 218-219.

quando di parte da obiettivi di razionalizzazione dell'esistente (casi a e b), è necessario sempre iscrivere nel proprio orizzonte strategico la prospettiva di andare oltre, per agganciare le grandi onde che muovono la transizione in corso. Ad esempio, cavalcando l'onda della globalizzazione, si possono fare reti per rendere le filiere più estese e maggiormente capaci di valorizzare le differenze tra i territori. O si possono fare reti per elaborare e propagare significati condivisi (sul modo di vivere e di lavorare), sfruttando la forza che hanno assunto i processi semantici di worldmaking (creazione di mondi) per dare un nuovo senso al consumo di certi prodotti o costruire nuovi modi di lavorare. E così via.

Semplice a dirsi, difficile a farsi.

La frammentazione produttiva che caratterizza il nostro paese (in cui la dimensione media delle imprese manifatturiere è intorno a dieci addetti, e quella delle imprese di servizi non raggiunge la metà) sembra, a prima vista, un forte incentivo allo sviluppo di reti che consentano alle imprese di superare i limiti di azione connessi alla piccola dimensione, e alla scarsità di ca-

Lo sviluppo delle reti o di altre forme di collaborazione incontra una barriera nella cultura individualistica

pitali e di capacità conseguenti. Ma questo è vero solo sulla carta. In realtà lo sviluppo delle reti o di altre forme di collaborazione tra imprese incontra una barriera importante nella cultura individualistica che caratterizza l'imprenditorialità personale, tipica della piccola impresa. È difficile che imprenditori che hanno costruito da soli il proprio successo in passato (o che hanno visto altri avere successo in questo modo) cambino idea anche di fronte a sfide nuove e difficili, che forse richiederebbero saperi, capitali, capacità diverse e maggiori di quelle che individualmente possono mettere in campo. È più facile che scelgano di non collaborare con altri (magari rinunciando alle idee più innovative e ambiziose), perché non si fidano o perché non apprezzano le capacità di altri, con cui dovrebbero imbarcarsi. Tuttavia, nel muro della resistenza individualistica contro le reti, si stanno aprendo vistose crepe. Sia perché le singole imprese si sentono in pericolo, e pensano di non farcela, da sole. Sia perché vedono nel mondo le grandi opportunità che i concorrenti più attrezzati stanno sfruttando e a cui - da sole - non possono avere accesso.

Dunque, le reti sono tornate di attualità, anche in Italia. Oggi molti ne parlano e alcuni (non moltissimi, anche se in aumento) le cominciano a fare in chiave innovativa.

In realtà, il tema delle reti di impresa, da noi, non è affatto nuovo. Abbiamo avuto in passato molti esempi – alcuni riusciti, altri meno – di collaborazione di tipo informale (filiere locali) e formale (consorzi, ATI, cooperative). È una storia che ha cercato di superare i limiti di un capitalismo disperso che non aveva le economie di scala necessarie per competere, prima nel periodo segnato dal paradigma fordista (1900–1970) e poi in quello del capitalismo flessibile, in versione distrettuale (1970–2000).

Ma oggi, aumentare la scala, continuando a gestire il business di prima, non è più sufficiente. Bisogna infatti riposizionare il paese e le singole imprese nel nuovo contesto globale, trasformando anche le filiere attraverso cui operiamo nella nuova geografia produttiva del mondo post-2000. Ecco perché anche le reti che

Riposizionare il paese e le singole imprese nel nuovo contesto globale

avuto successo in passato oggi devono ripensarsi in forme nuove, andando oltre il processo di semplice razionalizzazione dell'esistente.

Questa è la ragione per cui il tema delle reti di impresa è divenuto uno dei punti fissi della discussione sulle strategie di impresa e della politica di intervento pubblico. E si sono cominciate a sperimentare forme nuove, anche sotto il profilo giuridico.

2.11 Il contratto di rete

Prima di tutto, negli ultimi anni, il governo ha varato una nuova forma giuridica (il "contratto di rete") che – aggiungendosi a contratti di collaborazione precedenti, come l'ATI, i consorzi, le cooperative ecc. – prevede nuove possibilità.

Esso consente a più imprese di muoversi insieme, in modo stabile (non solo temporaneo come l'ATI) ma al tempo stesso reversibile (non vincolante come il consorzio o la cooperativa). I soci di una rete rimangono infatti autonomi in tutti i sensi, salvo il fatto che danno vita insieme ad un attore economico unitario in rapporto ad un progetto condiviso (cui viene associato, in genere, un patrimonio e un organo di governo comune). Alle reti di questo genere (la cui normazione è ancora in via di definizione, su alcuni dettagli operativi di una certa importanza) viene riconosciuto un vantaggio fiscale sul profitto di rete (rinvio della tassazione nel tempo) e, spesso, una preferenza nell'assegnazione di sostegni e incentivi di politica industriale (se il progetto viene presentato da una rete di imprese, invece che da un'impresa singola). Diverse Regioni e Enti locali hanno inoltre varato provvedimenti a sostegno della formazione di reti tra imprese.

Il contratto di rete, attraverso il meccanismo dell'asseverazione, che ne certifica la congruenza con la normativa, chiama direttamente in causa gli attori della rappresentanza imprenditoriale, cui l'asseverazione è demandata. Si tratta dunque di un processo che non si limita ad incentivare le reti, ma mobilita gli attori reali – tramite le associazioni imprenditoriali (industriali, artigiane, commerciali ecc.) – perché le reti prendano forma e possano essere auto-regolate nel corso del tempo.

Le banche più attente a queste trasformazioni si stanno munendo di strumenti e procedure adatte a fornire un *rating* alle reti, ossia una valutazione (corretta) del rischio del progetto che non fa riferimento alle singole imprese ma al progetto di rete in quanto tale.

Anche nel mercato del lavoro e nella contrattazione sindacale la rete diventa potenzialmente molto rilevante, se si tiene presente che i contratti aziendali dovranno necessariamente evolvere per tenere conto del fatto che l'organismo produttivo (di valore) non è la singola impresa ma la filiera produttiva che comprende molte imprese diverse (grandi e piccole, industriali e artigiane, locali e transnazionali). Un ripensamento di contratti di lavoro in chiave aziendale o anche territoriale fa emergere la necessità di regolare nel contratto anche il rapporto tra le diverse unità della filiera, che mettono in azione e retribuiscono diverse compagini di lavoratori.



Dal canto loro, le aziende (grandi o piccole) più impegnate sul fronte della costruzione del futuro oggi procedono sempre di più spesso a costruire alleanze con altre aziende, complementari, varando progetti di riorganizzazione del business e delle filiere di appartenenza, cosa che permette loro di approfondire una linea di specializzazione (sul core business prescelto), ricorrendo all'outsourcing per tutto il resto.

Su questa via le premesse da cui partire per l'innovazione collaborativa non mancano. Si pensi solo a questo: le 4.500 medie aziende italiane, che sono l'ossatura del nostro capitalismo molecolare, fanno ricorso all'outsourcing per una quota assolutamente rilevante del loro fatturato: il 79%. In altre parole, quando emettono un ordine di lavorazione, fanno lavorare quattro persone nella filiera esterna, per ogni dipendente interno. Gran parte delle relazioni di fornitura di questo tipo sono stabili e dunque si configurano come una rete informale, in cui le aziende coinvolte accettano di dipendere, in una certa misura, l'una dall'altra, assumendo così una quota di rischio comune.

2.12 Dalle reti informali di collaborazione alle reti contrattuali giuridicamente riconosciute

Come mai, oggi, nonostante la lunga esperienza (di successo) delle struture collaborative realizzate in passato, si sta parlando sempre di più di "reti di impresa" anche in senso formale (contratti di rete, o altre forme giuridicamente esplicite, come le Srl di scopo, le alleanze regolate da contratti, gli impegni reciproci a tenere comportamenti convergenti per portare avanti obiettivi e programmi condivisi)?

Ci sono diverse ragioni che giustificano questa rinnovata attenzione del forme giuridiche esplicite di collaborazione, dopo la stagione della flessibilità informale, basata sulla flessibilità (1970-2000).

Innanzitutto, è finito il ciclo distrettuale che ha sostenuto lo sviluppo nel periodo postfordista 1970-2000. Era un ciclo che poteva reggere con un basso investimento in conoscenza e in relazioni (quasi tutto ricavato dall'intelligenza personale dell'imprenditore e dal *learning by doing* pratico) perché beneficiava di un differenziale favorevole in termini sia

di elasticità organizzativa che di costo del lavoro, nei confronti dei concorrenti presenti allora nel mercato europeo (tedeschi, francesi, inglesi ecc.). Oggi, con l'ingresso dei BRIC nel mercato mondiale, in cui anche l'Europa è confluita, l'Italia è diventata un paese high cost, e dunque può reggere alla nuova concorrenza solo se investe molto più di



prima in *asset immateriali* (conoscenza generativa e sistemi relazionali) legati alle persone, al contesto territoriale e al vissuto storico di ciascuno. Questo investimento, tuttavia, è difficile da realizzare per singole imprese che finora hanno avuto a disposizione poco capitale e che si sono specializzate in singole operazioni, con un grado di rischio limitato. Queste risorse erano sufficienti in un periodo – come quello distrettuale – in cui le innovazioni nascevano da molte micro-iniziative rapidamente imitate e integrate dal circuito distrettuale (di prossimità), senza che nessuno dei partecipanti si vincolasse con investimenti e legami tali da irrigidire le scelte successive.

Ma oggi, per trovare un posizionamento adeguato nel nuovo contesto competitivo occorre innovare in profondità, portando sul mercato prodotti/ servizi innovativi e originali e sviluppando marchi e canali di vendita esclusivi. E, come abbiamo detto, occorre riorganizzare le filiere, sia in senso trans-territoriale che trans-settoriale: Tutto questo non si può fare senza investimenti e capacità che in molti casi superano le possibilità delle singole imprese. Per assumere rischi importanti sul futuro, facendo scelte che potranno rendere o meno a seconda di come si comportano gli altri partecipanti alle filiere di co-produzione, diventa importante ridurre i rischi di conflitto o di opportunismo stabilendo fin dall'inizio regole di comportamento giuridicamente riconosciute, a tutela dei singoli e del loro accordo. Tuttavia le reti non nascono soltanto perché, da un punto di vista strategico, è utile metterle a punto. Se il futuro è incerto, e talvolta avvolto dalle nebbie, bisogna rendersi conto che le reti possono prendere forma e consolidarsi solo se rendono, ossia se sono in grado di generare un valore aggiunto per i partecipanti.

2.13 A cosa servono (davvero) le reti

In effetti, le reti sono in grado di generare valore perché consentono di usare meglio la conoscenza in possesso dei singoli partecipanti, attraverso metodi diversi e complementari. Ossia, grazie a:

Le reti sono in grado di generare valore

A. l'allargamento del mercato servito, se nella costruzione della rete si vanno a scegliere i partner più opportuni per presidiare mercati esteri, tenendo conto della loro lontananza e diversità;

- B. la specializzazione degli operatori coinvolti, che dà luogo, come abbiamo vista, ad economie di scala senza ridurre la varietà dell'offerta:
- C. la radicalità delle innovazioni che possono essere portate avanti, perché la costruzione di reti adeguate accelera i tempi delle innovazioni progettate e ne allarga il campo, perché le reti consentono di andare alla ricerca dei partner più adatti per gestire progetti ambizioni di cambiamento (in funzione del progetto messo in campo, si può scegliere il partner che è già in possesso delle conoscenze e delle capacità utili, complementari rispetto a quelle già disponibili);
- D. la co-innovazione nelle catene di fornitura, perché il potenziamento delle capacità cognitive ed operative raggiunto attraverso il lavorare in rete (ad esempio tra fornitori complementari) può essere la premessa per far partecipare i fornitori ai programmi di innovazione dei committenti più rilevanti, fino ad arrivare al consumatore finale:
- E. la costruzione condivisa dei codici, dei linguaggi, della certificazione e dei significati necessari per organizzare in maniera modulare (facile e affidabile) l'integrazione delle conoscenze, delle lavorazioni e dei componenti specializzati, partendo da una pluralità di imprese (in rete) e propagando poi il modello ad un mercato ampio possibile;
- F. la condivisione delle conoscenze in eccesso (eccedenze cognitive) tra i partner delle reti, basata sulla reciproca affidabilità e sul ruolo complementare che le conoscenze di ciascuno assumono, nella rete, rispetto a quelle di altri.

In tutti questi casi, le reti non servono solo a razionalizzare il business esistente, aumentandone l'efficienza, ma mettono a fattore comune *capacità*, *competenze e capitali adeguati*, sommando le risorse di più imprese. Che non cadono dal cielo, ma si scelgono a vicenda sulla base della reciproca fiducia e complementarità. La rete permette dunque di alzare l'asticella delle innovazioni che possono essere portate avanti e di velocizzare la loro realizzazione. Inoltre consente di aumentare i *moltiplicatori cognitivi* che derivano dallo sviluppo di pratiche di co-innovazione, dalla reciproca specializzazione, dalla condivisione delle eccedenze cognitive di ciascuna impresa, dal presidio di mercati di sbocco differenti.

Se le reti fanno queste cose, generano valore aggiunto, perché consentono di produrre e sfruttare meglio le conoscenze disponibili. Se invece ci si mette insieme continuando in pratica a fare le cose di prima, è quasi certo che la rete si trovi in grande difficoltà di fronte al primo imprevisto o al primo ostacolo incontrato, perché ciascun partner si domanderà se non sia più conveniente (per lui) avere le mani libere, e perseguire il suo business senza vincoli o conflitti di interesse con altri.

2.14 Il ruolo del territorio e delle reti nel paradigma emergente del nostro secolo

Abbiamo detto che le reti, che vengono oggi riscoperte e ri-normate, sono in realtà la punta di un iceberg. È tutta l'organizzazione produttiva che sta cambiando perché, un po' in tutti i paesi e i settori, si va affermando un nuovo paradigma (il capitalismo globale della conoscenza) e con esso un modo diverso di vivere e di lavorare.

Se le imprese devono riposizionarsi, per sfruttare la forza propulsiva della transizione in corso, lo stesso devono necessariamente fare i territori. Perché l'economia globale e trans-settoriale che consegue alla *open innovation* investe i confini del localismo e quelli delle specializzazioni storiche, date per acquisite e invece da rimettere in discussione.

Ma come?

Al contrario di quanto si pensava negli anni '80 e '90 (con metafore come "il consumatore universale" o "il mondo è piatto"), l'economia globale non uccide sempre e comunque le identità territoriali. Anzi: quando queste identità si svegliano, adattandosi al nuovo assetto delle filiere globali, non si tarda a scoprire che l'economia globale può valorizzare la differenze tra un luogo e l'altro, nella misura in cui diventano riconoscibili e apprezzate nelle filiere transnazionali (dai committenti, dai ricercatori, dai distributori, dai consumatori finali).

Ciascun territorio, in altre parole, sta nel contesto globale con la propria *differenza*. Che può essere non solo di efficienza o di costo dei fattori, ma anche di qualità e significati associati alla localizzazione.

Il sistema agroalimentare italiano offre numerosi esempi di come si può valorizzare la specificità di un territorio (l'"italianità") attraverso la tracciabilità dei processi produttivi, i marchi di origine e di qualità, la reputazione, la capacità non solo di stare sulla frontiera dell'innovazione tecnologica ma an-

Il sistema agroalimentare italiano offre numerosi esempi di come si può valorizzare l'"italianità" attraverso la tracciabilità dei processi produttivi, ma anche di presidiare i significati connessi al produrre e al vivere (estetica, sostenibilità, etica, ecc.)

che di presidiare i significati connessi al produrre e al vivere (estetica, sostenibilità, etica, ecc.). Il mondo apprezza i prodotti italiani in quanto italiani solo se sanno coltivare la loro differenza distintiva, facendola riconoscere e apprezzare nel mondo.

Su questo versante c'è ancora molto da fare, perché il "racconto" e esperienza del "fare italiano" diventino riconoscibili e apprezzati (e pagati) da un pubblico commisurato ai moltiplicatori della globalizzazione. Siamo infatti poco presenti nei paesi più lontani (in maggiore crescita), e molti dei nostri prodotti di nicchia tardano a trovare circuiti comunicativi e distributivi adeguati.

Ma la strada è tracciata: e le reti sono lo strumento più adeguato per mobi-

litare verso questi obiettivi le filiere produttive del "fare italiano" attuale, compresi i consumatori che selezionano e valutano le innovazioni produttive e semantiche loro proposte.

2.15 Nuove e vecchie reti: una sintesi difficile ma necessaria

Per svolgere queste funzioni servono reti di tipo nuovo rispetto a quelle che hanno preso forma nel passato. Bisogna infatti andare oltre:

- ai consorzi (le nuove reti devono creare legami flessibili tra le imprese coinvolte, inducendole alla reciproca specializzazione);
- alle filiere distrettuali fornitori-clienti (le nuove reti devono essere impegnative e dunque formalizzate, essendo funzionali a investimenti non reversibili da fare nei prossimi anni in funzione del progetto comune);

66 C'è ancora molto da fare

 alle alleanze e ATI portate avanti occasionalmente in funzione delle circostanze (le nuove reti devono essere stabili, non temporanee, sia pure ammettendo gradi di flessibilità e possibilità di uscita).

I moltiplicatori e integratori cognitivi delle reti – costituite in forme giuridiche diverse – *hanno funzionato bene*, sin qui, consentendo alle imprese di elaborare modelli di business redditizi, che non sarebbero stati alla portata delle singole parti costituenti. Ma la sfida oggi è di indurre queste forme di rete ereditate dal passato a modificare i loro obiettivi e la loro organizzazione per aderire ad un disegno di riposizionamento competitivo imposto dalla nuova concorrenza globale.

C'è invece il rischio che le reti ereditate dal passato (di tipo informale o formale) tendano a conservare la loro architettura originale (la compagine sociale, i fini statutari, la prassi emersa dall'esperienza, i leader selezionati finora ecc.), resistendo o rallentando l'evoluzione del modello verso nuovi standard.

2.16 Proto-reti, reti e idee motrici: il ciclo di vita delle reti

Dalle esperienze di rete che sono state esaminate in numerose ricerche, emerge infatti che tutte queste storie sono caratterizzate da un *ciclo di vita*. Che parte dal modello di business iniziale, che prima decolla lentamente, poi si espande e si consolida con buoni tassi di crescita. Ma che alla fine tende verso la maturità, perché l'idea iniziale non rende più, avendo ormai sfruttato le potenzialità ad essa associate.

Dunque, le reti sono strutture organizzative efficaci nel far partire un ciclo

di vita in ascesa, ma possono diventare strutture abbastanza *conservatrici* quando si tratta di reagire alla sua tendenziale maturità, cambiando il modello di business (e dunque di rete) iniziale.

Per questo, le reti non devono essere considerate come una forma organizzativa *statica* (più o meno efficiente), ma giudicate con un altro metro. Più precisamente una rete, oggi, svolge bene la sua funzione se è un fattore propulsivo, di cambiamento. Ogni rete, in altre parole, va vista come un principio attivo che genera un *processo dinamico*, alimentato a tre livelli:



- A. le proto-reti;
- B. le reti tra imprese;
- C. le idee motrici.

Cominciamo col chiarire che cosa intendiamo per *proto-reti*. Si tratta di sistemi debolmente connessi, ma dotati di alcuni elementi comuni, che possono favorire la nascita e il radicamento di reti di impresa. Che cosa rende la California, oggi uno dei più attivi laboratori dell'innovazione globale, diversa – nel suo settore – da una qualsiasi delle province italiane? Seguendo una metafora di Alfred Marshall, possiamo dire che la diversità consiste nell'"atmosfera" che si respira nei luoghi, e che induce spesso a comportamenti molto differenti a seconda dei luoghi.

Ma questa atmosfera non è fatta solo di aria: spesso la sua presenza e natura dipende dalle politiche pubbliche, o da iniziative di innovazione partecipata, che possono favorire, ad esempio, la creazione di circuiti di ricerca, codificazione, certificazione e sperimentazione diffusa, capaci di dare luogo, in un certo territorio, ad un linguaggio condiviso. E a metodi di lavoro dotati di codici, significati, marchi, finalità che le persone e le aziende sono in grado di riconoscere, praticare e apprezzare.

Lo stesso ruolo di attivazione originaria, mediante connettori deboli, è assolto dalla presenza, nel territorio, di un circuito logistico e comunicativo (ICT, trasporti) efficiente e di un sistema di garanzie (fiducia, contratti) che funziona.

Gioca un ruolo importante, in questo senso, anche l'investimento in ricerca, formazione superiore, ICT e cultura del territorio, perché esso è il presupposto necessario per creare proto-reti dotate di una identità territoriale riconoscibile e di radici che possono essere fatte valere nelle filiere di appartenenza.

Infine, conta molto anche disporre, nel territorio, di un valido presidio nel campo del *terziario innovativo*, cosa che può essere ottenuta favorendo la crescita di una vasta e articolata *comunità di professionisti* (anche giovani) che possano *lavorare in rete* con le imprese utilizzatrici, sviluppando quelle funzioni cognitive e di esplorazione che nelle grandi imprese sono tipicamente fornite dal management interno.

L'investimento nella creazione di proto-reti del genere in certi luoghi è

stato fatto in modo sufficiente, ma in altri meno o per niente. Invece esso deve essere una costante di tutte le politiche territoriali perché è quello che serve per alimentare la nascita di nuove reti.

Quando il tessuto formato dalle proto-reti è abbastanza denso da coagulare, in certi punti, esperienze concrete e vincolanti di collaborazione stabile tra imprese, allora il ciclo di vita arriva alla sua fase di sviluppo, dando luogo alla nascita di una serie di reti tra impresa. Ciascuna di queste reti non è il prodotto una politica esterna che detta norme o impone la cooperazione, ma è frutto di libere scelte imprenditoriali, che, intorno ad un progetto condiviso, identificano le premesse di un business redditizio e sostenibile nel tempo. Le reti – se sono ben costruite (secondo i lineamenti che abbiamo specificato) aggregano, crescono, si consolidano e si propagano per imitazione. Ma poi, ad un certo punto, tendono a diventare conservatrici se non riescono a cambiare né l'idea di business iniziale (su cui si è fondato il progetto collaborativo), né la compagine dei partner imbarcati. Ogni cambiamento dal modello di origine troverà infatti la resistenza di questo o quel partner, che avrà buon gioco a dire che la collaborazione era finalizzata ad altro e che i partner inizialmente scelti non possono essere cambiati strada facendo.

Quando le reti tendono a diventare mature, perché il valore generato dalle loro idee fondative declina, c'è bisogno di pensare ad una loro *re-invenzione* o per lo meno ad una loro *evoluzione importante*.

Per realizzarla, senza tradire lo spirito fondativo delle reti esistenti, è necessario che fin dall'inizio le reti non nascano in funzione di obiettivi limitati e di puro business, ma possano appoggiarsi alla presenza di un'*idea motrice*: una concezione del vivere e del lavorare che ha un respiro molto più ampio. Ad esempio, una rete che prende forma per costruire case in legno, può essere aiutata nella sua evoluzione dall'affermazione, in parallelo, di una idea motrice che lega la casa in legno alla sostenibilità ambientale (energia rinnovabile, riforestazione, rispetto per l'ambiente). Avere per orizzonte condiviso la sostenibilità può aiutare i partner di rete a fare evolvere la loro idea di business iniziale passando dalla costruzione delle case in legno ad altri prodotti e mercati che servono alla sostenibilità, anche se non hanno direttamente a che fare con le case o col legno.

La condivisione su base territoriale di una idea motrice è la base per poter cambiare l'accordo di collaborazione iniziale, sia modificando gli obiettivi da perseguire, sia trasformando la compagine sociale (col recesso di alcuni partner e ingresso di altri, in funzione del modello di business adottato nel corso del tempo).

Idee motrici ancorate al territorio, sia per le esperienze fatte che per la diffusione di una cultura sociale corrispondente, possono rinnovare senza traumi i cicli di vita delle reti che nascono nel turismo, nell'agroalimentare, nella costruzione, arredamento e gestione della casa. Oppure nella Green Economy. Ma lo stesso schema può essere impiegato per lo sport,

la salute, la cultura, le professioni autonome. Idee motrici dotate di potere distintivo possono essere utilmente elaborate – con l'apprezzamento dei clienti potenziali – anche per lo "stile" (precisione, affidabilità, innovatività, flessibilità ecc.) con cui realizzare le forniture di strumenti o soluzioni nella meccatronica o nella domotica.

Il "fare bene italiano" è di per sé una di queste idee motrici, che potrebbe essere specificata nei vari campi in cui favorire e potenziale la crescita di reti, evitando al tempo stesso la loro maturazione conservatrice, nel corso del tempo. Bisogna tuttavia chiarire il concetto di "italianità" in termini di qualità e di promesse fatte al cliente, non solo in termini di origine. E questo rimane tuttora un problema aperto, su cui lavorare.

Il concetto di "italianità" rimane tuttora un problema aperto, su cui lavorare

2.17 Come costruire nel territorio un sistema collaborativo capace di evolvere

Anche se si creano tutti i presupposti perché il vivaio delle reti si popoli e sia alimentato, va tuttavia ricordato che ogni rete ha la sua storia individuale, che è unica e non risponde a leggi generali. Dunque, i protagonisti devono imparare anche a leggere le situazioni concrete in cui si muovono, e a scegliere gli interlocutori giusti, caso per caso.

Intanto, le reti non nascono a tavolino, ma dall'esperienza fatta, spesso per rispondere ad una difficoltà contingente, che richiede l'aiuto di altri. È quanto basta per vincere l'individualismo (ancora oggi il vero ostacolo da superare) e fare esperienze in cui si acquista fiducia negli altri partner della rete e in cui si capisce quanto possa essere utile il lavorare in rete per aumentare il valore delle proprie conoscenze e farle rendere. Dunque non bisogna pensare a far nascere reti che fin dall'inizio abbiano un grande disegno da realizzare: meglio partire da obiettivi limitati che servono a mettere a punto una metodologia e i rapporti di fiducia interpersonali necessari per fare passi ulteriori e più impegnativi.

Intendiamoci: un *contributo alla promozione di nuove reti*, vincendo le resistenze e diffidenze individualistiche che restano prevalenti, è *giustificato*. Ma bisogna stare attenti a non alimentare la formazione di "scatole societarie" o collaborative che si giustificano soprattutto per l'incentivo iniziale promesso o per i vantaggi fiscali successivi.

In realtà, le reti – per essere strutture che contribuiscono all'innovazione del sistema complessivo – devono essere giudicate ed eventualmente sostenute in base al progetto che portano avanti. Per funzionare come mezzi di trasformazione dei modelli di business delle imprese, i progetti di rete devono prevedere processi di cambiamento rilevanti e osservabili, come la co-innovazione, la specializzazione reciproca, la condivisione delle conoscenze, l'allargamento del bacino di riuso. Lo sviluppo di agenzie di

asseverazione presso le associazioni imprenditoriali – con le opportune codifiche e certificazioni – potrebbe presidiare bene questo aspetto, preservando la forma a rete da costruzioni opportunistiche che sono per definizione incapaci di durare nel tempo;

Inoltre, deve essere chiaro che *non basta fare nascere le reti*: bisogna anche alimentare il loro *divenire nel corso del tempo*, difendendo la loro natura propulsiva (di fattore di innovazione e cambiamento dei modelli di business delle imprese). Questo significa mantenere una forte attenzione pubblica non solo sulle reti, in quanto tali, ma anche sulle loro premesse (le proto-reti) e sulle loro estensioni (le idee motrici). Anzi, possiamo dire che mentre le reti possono essere anche promosse dalle singole imprese, essendo alimentate da modelli di business convenienti, le proto-reti e le idee motrici sono il campo tipico dell'iniziativa pubblica, essendo quello in cui il "fallimento del mercato" è più frequente.

La domanda pubblica può avere, in questo senso, un ruolo generativo, sul terreno delle innovazioni di sistema e delle loro forme organizzative (proto-reti, reti, idee motrici). È quanto già fatto con l'uso della domanda pubblica per promuovere esperienze e prodotti innovativi, nel campo dell'edilizia pubblica, dell'informatica per la pubblica amministrazione e per l'università e la ricerca. Bisogna continuare su questa strada presidiando anche temi che riguardano la qualità della vita e i metodi di lavoro e di produzione, due campi in cui possono essere elaborate e promosse idee motrici tali da rendere riconoscibile il prodotto/servizio offerto dai produttori dotati di radici locali rispetto da quello "importato" dall'esterno, dopo essere stato elaborato e prodotto altrove.

Da questo punto di vista la domanda pubblica dovrebbe porre al sistema locale dei traguardi ben specificati da raggiungere in termini di qualità della vita o della produzione, sollecitando le imprese (o meglio ancora le loro possibili reti) a dare una risposta autonoma e innovativa sul terreno di confronto proposto. Si potrebbero poi vagliare in modo trasparente le diverse idee emerse, sostenendo quelle che sembrano più promettenti e robuste. La sperimentazione in campo pubblico delle migliori, attraverso la domanda pubblica di ricerca e di prototipi (ad esempio edifici innovativi) potrebbe integrare nel processo anche idee venute da imprese esterne al territorio (magari sollecitando la collaborazione a rete con alcune imprese locali). Alla fine, quello che conta è che questo lavoro di ideazione e sperimentazione condivisa crei l'"atmosfera" utile per la nascita di proto-reti e di reti, agganciate ad una idea motrice di ordine più generale, proposta dal territorio.

In un quadro del genere, tocca poi alle singole imprese (e reti) utilizzare l'esperienza fatta come fonte di vantaggio competitivo sui rispettivi mercati, alimentando col valore aggiunto generato, il consolidamento della traiettoria avviata.

3.

Fare meglio, ancora meglio

di Marco Pedroni – presidente Coop Italia, presidente GS1 Italy e imprese, per lavorare con efficienza, per creare maggiore vicinanza ai propri mercati, per confrontarsi tra loro, hanno bisogno di linguaggi comuni, di tecnologie che facilitino lo scambio di informazioni e la connessione tra settori diversi.

Le imprese hanno bisogno di linguaggi comuni, di tecnologie che facilitino lo scambio di informazioni e la connessione tra settori diversi

Questo ruolo di facilitatori è stato svolto, nel tempo, da GS1 Italy proponendo tecnologie e piattaforme dedicate all'incontro tra i protagonisti della produzione e della distribuzione.

Etica, qualità, generazione di valore, responsabilità, sostenibilità sono i valori sui quali le diverse componenti dell'associazione si sono confrontate a volte con differenze di opinioni, spesso in accordo. Questo continuo confronto ha permesso di far maturare soluzioni utili alla qualità, sicurezza e internazionalità delle nostre imprese.

GS1 Italy è uno spazio di dialogo e di collaborazione. Agisce su terreni pre-competitivi con i progetti di condivisione delle informazioni e delle immagini di prodotto, con le proposte di logistica collaborativa, con l'aggiornamento degli strumenti di gestione degli standard.

GS1 Italy è uno spazio di dialogo e di collaborazione. Agisce su terreni pre-competitivi

Dialogo, collaborazione, condivisione sono le nuove parole di un settore in enorme cambiamento, quello agroalimentare, che trova proprio in Expo Milano 2015 una ricchezza di idee intorno ai formidabili cambiamenti nel-

la nutrizione, nell'agricoltura, nella produzione e nella distribuzione del cibo. Siamo convinti che Expo possa essere un momento di rilancio, rilevante per tutto il nostro settore. Per questo abbiamo colto l'opportunità di presentare proprio in Expo questa iniziativa.

Dialogo, collaborazione, condivisione nel nostro caso significano favorire l'approfondimento di quel territorio che definiamo pre-competitivo. Attività utili a tutti gli attori della filiera, progetti in grado di creare un valore aggiunto più grande per l'intero sistema, senza alterare le dinamiche competitive tipiche del mercato.

Dialogo, collaborazione, condivisione sono le nuove parole di un settore in enorme cambiamento, quello agroalimentare

Come GS1 Italy ci proponiamo di svolgere un ruolo di facilitatore delle relazioni che precedono lo scambio non solo delle merci, ma anche delle conoscenze.

GS1 Italy facilitatore delle relazioni che precedono lo scambio non solo delle merci, ma anche delle conoscenze

Ce lo illustra Enzo Rullani nel suo intervento (vedi capitolo 2): "La consapevolezza di quanto sta accadendo non ha ancora dato luogo a visioni condivise e consolidate del futuro possibile. Le imprese e le persone, per così dire, procedono "a vista", adattando il loro posizionamento

alle minacce o prendendo iniziative nei campi in cui intravvedono nuove opportunità. È invece importante che il ribollire di questo melting pot sia inquadrato in una nuova cultura del fare impresa. (...) Soprattutto in Italia c'è bisogno di una visione delle cose orientata al futuro, e non inerziale, perché tradizione e differenze distintive rispetto ad altri paesi vanno oggi non solo celebrate, ma anche re-inventate".

Ora è tempo di chiederci come "Fare Meglio", come apprendere a collaborare, in che modo disegnare un paesaggio aperto. Rappresentanti dell'industria e della distribuzione, riuniti in una due giorni di lavoro, hanno concordato sugli elementi critici che frenano la piena valorizzazione della "filiera" agroalimentare italiana:

Ora è tempo di chiederci come "Fare Meglio"

- ▶ l'agroalimentare italiano ha un valore economico e un valore culturale che non vengono pienamente percepiti;
- abbiamo competenze, saperi e qualità, ma non ancora una strategia di sistema condivisa;

- la nostra biodiversità è una grande potenzialità, ma non trova ancora valore su scala industriale;
- esportiamo molto, ma non altrettanto valore aggiunto;
- lo Stato italiano, anche per una scarsa sintonia nell'azione dei suoi organismi, non supporta appieno le iniziative spontanee delle aziende italiane.

3.1 Da dove partire?

- Dalla consapevolezza della trasformazione in atto da filiera lineare (con tutti i suoi limiti) a ecosistema (con tutte le conseguenze);
- dalla creazione di un patto tra i soggetti dell'ecosistema.

I valori fondanti di questo nuovo approccio devono essere:

- considerare il punto di vista di tutte le componenti, quindi condivisione e collaborazione nel sistema agroalimentare;
- ▶ trasparenza, visibilità e sicurezza nei confronti dei consumatori;
- attenzione estrema alla tutela della legalità;
- soluzioni per formare e valorizzare i giovani, creazione di lavoro, per la sostenibilità futura del settore stesso.

Ci sono ostacoli che rendono difficoltosa la trasformazione, principalmente l'individualismo di impresa e di marca. Le leve su cui agire sono la fiducia, la trasparenza, le esperienze di altri sistemi (come la moda). Non esiste un tratto culturale italiano che lo impedisce. Un ruolo può e deve essere svolto dalle nostre associazioni, un altro dalle istituzioni pubbliche, ma le protagoniste principali sono le imprese e le loro persone.

Fare impresa, fare bene: l'Italia è terra popolata di grandi imprese di media e piccola dimensione, ricche di significato, integrate con i territori nei quali sono nate e cresciute. La tradizionale azienda italiana nasce da una cultura comunitaria, ha risvolti sociali. Distretti, reti, consorzi, cooperative sono modi sociali di definirsi, espressioni che comprendono molteplicità. Il fare bene del lavoro è declinato al plurale.

Le connessioni tra le diverse attività aprono nuovi mondi e possibilità competitive su scala globale anche per imprese di non grandi dimensioni. Le connessioni collaborative possibili, grazie alle tecnologie, sono molto maggiori di quelle territoriali tradizionali.



Louis Wirth (un sociologo tedesco che ha lavorato negli Usa) parla della "scomparsa dell'unità territoriale come base di solidarietà sociale, cui corrisponde la ricerca di nuove forme di aggregazione".

Il mondo dell'agroalimentare si deve porre la sfida di integrare il locale e il globale. La difesa del valore e della tipicità del territorio è illusoria su scala ristretta. L'innovazione è parte essenziale dello sviluppo (e del successo) delle tradizioni alimentari.

Nell'epoca delle economie e delle culture delle reti, i sistemi di interconnessione presentano caratteri complessi e su più dimensioni. Le tradizionali categorie e classificazioni, scaturite dalle epoche fordiste e post-fordiste, non sono più adatte a definire le dimensioni secondo le quali ogni attore economico agisce; siamo portatori e generatori di conoscenze e di comportamenti secondo logiche non lineari; ricerchiamo continuamente nuovi modi di agire, raccogliamo masse enormi di dati, che solo in pic-

Il mondo dell'agroalimentare si deve porre la sfida di integrare il locale e il globale



cola parte elaboriamo. Rischiamo di essere travolti dalle informazioni che i prodotti portano con sé e che i consumatori scambiano tra loro. I clienti stanno in conversazione con produttori e distributori, che a loro volta agiscono in un continuo scambio di ruolo e di prospettiva.

Eppure ancora troppo perseveriamo nella descrizione di un mondo lineare, meccanico, chiuso. Tutto questo è eredità delle culture del '900. Non si sono ancora compiutamente attivate letture più contemporanee, basate su concetti di simultaneità, link, cluster, open-innovation invece di iniziative individuali, innovazioni proprietarie, singolarità progettuali, affermazioni di personalità.

Stiamo comprendendo che la collaborazione è valorizzazione; permette di costruire forme di intelligenza collettiva adattativa, a volte agile, a volte robusta. La multidimensionalità (e la policentricità) è il carattere di cui prendere atto per potenziare un settore che deve imparare a pensarsi aperto, i cui attori siano in diverse momenti seduti dallo stesso lato del tavolo e non uno di fronte all'altro.

Un ecosistema trova la propria forza nel piccolo e nel grande, nel giovane e nel vecchio

Un ecosistema trova la propria forza nel piccolo e nel grande, nel giovane e nel vecchio, ognuno indispensabile all'altro per piccoli o grandi apporti. Il sistema efficiente è quello che include e riesce a valorizzare al massimo chi vi è dentro.

Ne parla Giorgio Di Tullio nel suo contributo (vedi capitolo 1): "Questo cambio di prospettiva permette di introdurre sistemi di previsione e regolazione dell'entropia (disordini: opacità, pressione promozionale, eccesso di omologazione) proprio agendo sul margine dei diversi layer. Agire sugli spazi infra significa regolare tra i diversi protagonisti, le dipendenze reciproche e stabilire codici comuni di ingaggio".

La maggior forza competitiva la detiene chi ha e genera conoscenza

L'ecosistema comprende tutti gli attori in gioco, i clienti sono utilizzatori e conversano con i produttori, commentano i distributori, si formano ed informano in rete. Le imprese si connettono tra loro e con i propri utilizzatori. In questo scenario, la maggior forza competitiva la detiene chi ha e genera conoscenza.

Mondo agricolo, industria, distribuzione ... tutti siamo chiamati a ridefinire le nostre posizioni e a non considerarci solo controparti. Collaborare non in schemi gerarchici, ma nella rete formata dai diversi sottosistemi sul valore principale dell'autenticità: la coerenza e la valorizzazione dei diversi territori (biodiversità) sono le forze che animano quello spazio pubblico e sociale che è il mercato. La piazza aperta della conoscenza e dell'informazione è lo strumento principale del sistema alimentare.

Ancora Enzo Rullani: "Il sistema agroalimentare italiano offre numerosi esempi di come si può valorizzare la specificità di un territorio ("italianità") attraverso la tracciabilità dei processi produttivi, i marchi di origine e di qualità, la reputazione, la capacità non solo di stare sulla frontiera dell'innovazione tecnologica ma anche di presidiare i significati connessi al produrre e al vivere (estetica, sostenibilità, etica, ecc.). Il mondo apprezza i prodotti italiani in quanto

Mondo agricolo, industria, distribuzione ... tutti siamo chiamati a ridefinire le nostre posizioni e a non considerarci solo controparti

italiani solo se sanno coltivare la loro differenza distintiva, facendola riconoscere e apprezzare nel mondo. Su questo versante c'è ancora molto da fare, perché il "racconto" e esperienza del "fare italiano" diventino riconoscibili e apprezzati (e pagati) da un pubblico commisurato ai moltiplicatori della globalizzazione. Siamo infatti poco presenti nei paesi più lontani (in maggiore crescita), e molti dei nostri prodotti di nicchia tardano a trovare circuiti comunicativi e distributivi adeguati. Ma la strada è tracciata: e le reti sono lo strumento più adeguato per mobilitare verso questi obiettivi le filiere produttive del "fare italiano" attuale, compresi i consumatori che selezionano e valutano le innovazioni produttive e semantiche loro proposte".

Da tutto questo sembra emerga una chiara direzione da seguire, utile per passare ai fatti:

Siamo un ecosistema aperto che supera la separazione produttori, trasformatori, distributori: riconosciamo la molteplicità necessaria dei diversi attori.

L'ingaggio sistemico significa accordi pre-competitivi, piattaforme condivise, innovazione aperta.

Alla necessaria tracciabilità dei prodotti si aggiunge il valore della trasparenza delle azioni e dei processi che sono garanzie e sicurezza per i cittadini consumatori.

La biodiversità è il valore italiano più potente, la ricchezza delle culture e dei territori sono assunti dai produttori, dalle industrie e dai distributori come prospettiva primaria.

Siamo nel tempo della disintermediazione: meno passaggi quindi e ognuno è necessario che aggiunga valore per migliorare l'efficienza complessiva del sistema.

In questa pubblicazione e nella collegata iniziativa che si è svolta il 2 ottobre in Expo si è cercato di rappresentare questa prospettiva di rafforzamento del sistema agroalimentare italiano, con contributi che vanno decisamente controcorrente rispetto alle contrapposizioni agricoltura-industria-distribuzione o piccola-grande impresa che spesso caratterizzano il dibattito pubblico. L'approccio che proponiamo è quello di far emergere i vantaggi di considerarci tutti parte essenziale di un sistema vitale e competitivo.

Parole chiave

Ecosistema

(culturale, produttivo, ambientale)

Biodiversità

(dei prodotti e delle culture, valore da difendere ed amplificare)

Trasparenza

(conoscenza e consapevolezza di cosa sia il prodotto)

Tracciabilità

(degli alimenti, finalizzata alle personeconsumatori)

Engagement

(ingaggio, impegno)

Scienza

(il mondo scientifico è coinvolto nell'ecosistema alimentare)

· Valore dei territori

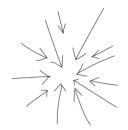
(anche per l'industria e la distribuzione che non sempre lo considerano)

4.

Tracciare il sistema con gli strumenti GS1 Italy

di Bruno Aceto - ceo GS1 Italy

uando Norman Joseph Woodland durante una giornata al mare sul finire degli anni Quaranta tracciò sulla sabbia dei punti e delle linee orizzontali che, allungati in verticale, originavano una sequenza di tratti più stretti e più larghi, non avrebbe certo immaginato che l'idea per velocizzare le operazioni alla cassa di un supermercato, e che sarebbe diventato il codice a barre dopo poco più di trent'anni, sarebbe stato usato ogni giorno da oltre due milioni di aziende in tutto il mondo. Di più. Non avrebbe certo immaginato che sarebbe diventato lo standard di base per un linguaggio globale del business.



Con la crescita e la trasformazione dei mercati, la necessità per le imprese (ma anche per le istituzioni) di disporre di un sistema di comunicazione standardizzato – e in molti casi automatizzato – di identificazione, cattura e condivisione delle informazioni legate ai processi, primariamente della supply chain, è diventata sempre più importante.

Poter conoscere con esattezza in quale punto del processo e per opera di chi si trovano i prodotti è determinante per gli attori coinvolti non solo in termini di conoscenza, ma per la riduzione dei costi. La visibilità diventa quindi parte integrante di un sistema di relazioni che da filiera lineare si trasforma in un ecosistema nel quale sono coinvolti soggetti ai diversi livelli, sempre più integrati tra di loro, e nel quale le informazioni prendono il sopravvento sui beni e sulle cose, li definiscono e regolano, fino al punto che sono gli stessi beni a veicolare le informazioni (Internet of Things).

In tale ecosistema la piattaforma di visibilità sviluppata da GS1 (a partire dall'ancora attuale codice a barre) fornisce alle organizzazioni le risposte a che cosa, come, dove e perché un oggetto viene movimentato, consentendo loro di prendere decisioni operative più consapevoli e informate.

L'obiettivo è trasformare la visibilità in valore per i soggetti coinvolti

La visibilità lungo la supply chain – sottolinea il White Paper pubblicato da GS1 al riguardo – consente a un'azienda di raggiungere diversi obiettivi di business. Fondamentalmente, se non si può vedere una cosa, non si può misurarla e probabilmente è troppo costosa. L'obiettivo principale è trasformare la visibilità in valore per i soggetti coinvolti. In una parola mi-

gliorare l'efficienza, riducendo i costi e aumentando il livello di servizio. Termini come integrazione dei processi, collaborazione, tracciabilità che definiscono operazioni specifiche, rientrano tutti nell'idea di visibilità, che si configura come un prerequisito per una supply chain agile e reattiva. Secondo uno studio condotto qualche tempo fa da Aberdeen Group su 149 aziende coinvolte in maniera preponderante nella supply chain globale, il miglioramento della visibilità della catena di fornitura ha la massima priorità. Analizzando le performance delle imprese (per esempio, accuratezza degli ordini, frequenza dell'out of stock, conformità agli standard GS1) e suddividendole in leader e follower, lo studio rivela che le aziende leader hanno un maggior grado di aderenza agli standard GS1 di quelle follower.

Sono centinaia oggi le interazioni all'interno delle imprese e delle diverse filiere che si fondano sulla visibilità dei processi, così come sono numerose le esperienze che utilizzano i diversi sistemi di identificazione, sviluppati nel corso degli ultimi decenni da GS1 con l'obiettivo di definire standard univoci di comunicazione e scambio di informazioni.

Possiamo ricordare il sistema sanitario che utilizza gli standard per la gestione dei farmaci sia nel corso delle terapie sia nell'organizzazione del riordino e degli stock; la pubblica amministrazione, che in Italia solo da poco utilizza gli standard GS1 per facilitare il dialogo con i cittadini e l'utilizzo di sistemi di pagamento elettronici; le banche, che hanno la necessità di gestire con efficienza la movimentazione del denaro contante; fino alla protezione civile che ha sperimentato forme di geolocalizzazione indoor basata su tag RFID per la gestione dei soccorsi in caso di incendi e calamità.

Non vi è però dubbio che il settore che più di tutti, per dimensione del mercato, numerosità degli attori coinvolti tra industria, distribuzione, imprese logistiche e servizi, ha sviluppato pratiche legate alla visibilità e alla condivisione dei processi nella supply chain è quello del largo consumo. Essendo un settore basato su grandi volumi e margini ridotti, l'esigenza di migliorare l'efficienza dei processi e la loro efficacia non ha tardato a emergere con urgenza, man mano che i mercati si ampliavano. Non a caso sono state sviluppate le pratiche Ecr (Efficient consumer response) negli anni Novanta che hanno consentito di mettere a punto dei protocolli basa-

ti appunto sulla visibilità dei processi e sulla condivisione delle informazioni a disposizione dell'intero settore. Con una variante che fino a quell'epoca – data la crescita lineare della domanda – era rimasta sottotraccia: quella del consumatore. Che oggi entra, come vedremo, di diritto all'interno del nuovo ecosistema costruito su una rete di relazioni nel quale lo scambio e la condivisione di informazioni univoche è determinante. Così l'efficienza dei pro-

Il settore che più di tutti ha sviluppato pratiche legate alla visibilità e alla condivisione dei processi nella supply chain è quello del largo consumo cessi si coniuga con l'efficacia (in termini di tempi e qualità dell'evento) della risposta al consumatore.

Nel sistema del largo consumo il food costituisce l'anello più complesso per almeno due buone ragioni.

Il consumatore oggi entra di diritto all'interno del nuovo ecosistema

La prima riguarda la numerosità degli operatori: solo nell'universo che fa riferimento al sistema di Federalimentare si contano 6.850 piccole, medie e grandi aziende, cui vanno aggiunte le altre numerose realtà locali, le migliaia di centri distributivi e di grossisti, di punti vendita. Il tutto moltiplicato per i differenti canali. Secondo l'Istat tutta la filiera agroalimentare italiana, dall'agricoltura alla ristorazione conta oltre 2 milioni e 200 mila imprese e delle oltre 35 mila imprese associate a GS1 Italy, la stragrande maggioranza opera nel settore alimentare.

La seconda riguarda le implicazioni profonde sulla salute e sulla sicurezza degli alimenti, che rendono imperativo il monitoraggio costante dei prodotti nel loro percorso verso il consumatore. La qualità e la sicurezza sono

un punto molto sensibile nel processo di distribuzione alimentare, perché – ce l'hanno insegnato episodi di portata continentale, se non mondiale come quello della mucca pazza, ma più recentemente quello della carne equina in alcuni preparati e dell'epatite A nei frutti di bosco – richiedono un tasso di reattività molto elevata al presentarsi di emergenze.

La qualità e la sicurezza sono un punto molto sensibile nel processo di distribuzione alimentare

Tutto ciò rende le connessioni tra produttori, distributori, operatori logistici, molto complesse e in questo contesto la visibilità ha come immediata interfaccia operativa la tracciabilità e la rintracciabilità dei prodotti.

Nell'accezione comune i due termini sono utilizzati come sinonimi. In realtà vi è una palpabile differenza, poiché la tracciabilità è un processo interno alle aziende o all'interno di una filiera che "segue il prodotto da monte a valle e fa in modo che a ogni stadio attraverso cui passa, vengano lasciate opportune tracce (informazioni). La rintracciabilità è il processo inverso, che deve essere in grado di raccogliere le informazioni preceden-

temente rilasciate. Inoltre la tracciabilità di filiera non è un processo governabile da un singolo soggetto ma è basato sulle relazioni tra gli operatori e richiede il coinvolgimento di ogni singolo soggetto che ha contribuito alla formazione del prodotto" (da Fondamenti di tracciabilità nell'agroalimentare, GS1 Italy).

La visibilità ha come immediata interfaccia operativa la tracciabilità e la rintracciabilità dei prodotti

In termini operativi la tracciabilità permette individuare in maniera univoca le unità logistiche e i lotti di produzione che hanno subito lo stesso processo di trasformazione.

La tutela del consumatore non si realizza solo nel caso di emergenze alimentari diffuse o episodiche (i richiami di alcuni prodotti da parte delle aziende e dei retailer), ma anche nella lotta alla contraffazione e alle frodi alimentari. Un fenomeno di enormi dimensioni in un paese come l'Italia per il quale la "filiera del mangiare coinvolge direttamente o indirettamente circa il 18% del Pil, cioè un quinto dell'economia italiana" (Fedele De Novellis, La "filiera del mangiare", 2014). Tanto più che a essere oggetto di frodi e alterazioni sono spesso le eccellenze, quelli che rappresentano i "sapori e saperi" dell'agroalimentare Made in Italy anche sui mercati internazionali.

Stando ai dati diffusi dal Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, da gennaio a giugno 2015 sono stati 49 mila i controlli in campo agroalimentare, con un aumento del 14% sul primo semestre del 2014, che hanno dato origine a sequestri per circa 57 milioni di euro, tra i quali formaggi Dop non idonei alla commercializzazione o senza i requisiti di rintracciabilità e vini visibilmente adulterati.

La tutela del consumatore non si realizza solo nel caso di emergenze alimentari ma anche nella lotta alla contraffazione e alle frodi alimentari

Sul fronte della domanda, i consumatori temono in misura crescente che molti alimenti possano essere preparati in modo non corretto o conservati senza seguire le apposite procedure, ha recentemente rilevato l'Osservatorio Accredia in collaborazione con il Censis. La metà degli intervistati nutre perplessità in merito a determinate categorie di prodotti, il 16% (circa 4 milioni di famiglie) si dichiara preoccupato della qualità dei prodotti abitualmente consumati, ma un terzo è sicuro degli alimenti che consuma. Tanto che il 17% esclude dalla lista della spesa alcune categorie di latticini, il 10% non acquista alcuna categoria di frutta e verdura e il 7% non acquista prodotti da forno perché teme l'impiego di ingredienti di scarsa qualità. Ancora una volta, la risposta si trova nell'adozione diffusa lungo l'intera filiera dei sistemi di tracciabilità, come strumento per dare fiducia ai consumatori.

Su questo fronte un passo avanti è stato fatto con il regolamento UE 1169/2011 entrato in vigore nel dicembre 2014 relativo alle informazioni degli ingredienti dei prodotti confezionati rendendole uniformi in tutta l'Unione europea. Tuttavia è stata compiuta una leggerezza da parte italiana, nell'avere cancellato l'obbligatorietà di indicare lo stabilimento di produzione, creando di fatto le premesse per una opacità informativa proprio nei confronti del consumatore e non valorizzando la produzione italiana.

Con l'avvento dell'era digitale le cose si complicano perché, riguardo per esempio alle etichette dei prodotti alimentari, l'uniformità delle informazioni deve essere garantita anche nelle vendite online e da dispositivi mobili.

L'e-commerce dei prodotti alimentari in Italia è ancora poco più dell'1%, delle vendite complessive, ma è in grande fermento, soprattutto dopo

l'ingresso di Amazon nella vendita online di prodotti grocery e alimentari confezionati anche nel nostro Paese. «Negli ultimi due anni sono diverse le insegne della grande distribuzione – ha affermato Alessandro Perego, direttore scientifico degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano – che hanno attivato iniziative di click&collect, con la possibilità di ordinare online e di ritirare presso il punto vendita. Anche nel food&wine enogastronomico rileviamo un certo fermento grazie all'intraprendenza di produttori, "presidi territoriali" (che valorizzano prodotti locali), re-

tailer, enoteche e start up, come ad esempio nella vendita di prodotto fresco (soprattutto frutta e verdura), nella consegna del pranzo pronto a domicilio, e nella vendita di prodotti in nicchie molto specifiche. L'ingresso di Amazon non può che incrementare ulteriormente la vitalità del comparto. Ne beneficeranno anche le Pmi del settore food, che con il marketplace potranno avere un ulteriore canale di accesso all'e-commerce e all'export online».

La risposta si trova
nell'adozione diffusa lungo
l'intera filiera dei sistemi di
tracciabilità, come strumento per
dare fiducia ai consumatori

Etichette alimentari: l'uniformità delle informazioni deve essere garantita anche nelle vendite online e da dispositivi mobili

Nell'era digitale è il consumatore a comparire sulla scena in maniera dirompente

Nell'era digitale è il consumatore a comparire sulla scena in maniera dirompente, non più solo come soggetto passivo, ma come elemento attivo in grado di controllare, ricercare, generare, condividere e diffondere informazioni sui prodotti e sulle marche (e non solo). Ogni minuto l'attività nel

web genera 278 mila cinguettii su Twitter, 695 mila aggiornamenti di stato su Facebook 8 e 41 mila post al secondo, 20 milioni di visualizzazioni di foto su Flickr, 204 milioni di mail spedite, 347 nuovi post sui blog di WordPress, 2 milioni di ricerche su Google: un flusso di dati incontrollato e incontrollabile.

Non solo, la diffusione degli smartphone riduce il tempo che intercorre tra l'acquisizione di una informazione e la reazione che genera, sia essa un 'mi piace' cliccato sullo schermo o la decisione di acquistare un prodotto, un servizio, una app. È la rivoluzione dei dati nella "società dell'attimo". E così il processo di acquisto da lineare (entro in un negozio, acquisto e

pago), diventa multicanale (prendo informazioni online e acquisto offline, o viceversa) in una molteplicità di connessioni che cambia per le aziende la modalità stessa di interagire fra di loro e con i consumatori.

Con il moltiplicarsi dei dispositivi e dei punti di contatto aumenta infatti la complessità gestionale per i retailer in termini di allineamento di prezzi nei diversi canali, di gestione delle promozioni, di reperibilità dei prodotti online e offline, che comporta una gestione della supply chain integrata, per reagire in tempo reale alle azioni e alle esigenze dei clienti. Per le imprese significa riuscire a servire aspetti della domanda in conflitto tra loro, mantenere una disponibilità elevata delle scorte, movimentarle in modo rapido ed elaborare gli ordini velocemente. Il tutto mantenendo la profittabilità.

Il canale di informazione sempre aperto e costantemente aggiornato si traferisce anche nelle corsie e tra gli scaffali dei punti vendita: etichette elettroniche, tecnologie beacon per la microgeolocalizzazione, internet delle cose, sistemi per la elaborazione di prezzi dinamici, selfscannig e selfcheckout di nuova generazione. Sono solo alcune delle aree di sviluppo, alcune già sperimentate, che fanno convergere sempre di più una gestione della supply chain accurata e integrata con la customer experience che è, oggi, la soglia da superare per attirare l'attenzione del cliente. Secondo una ricerca Forrester, nel 2016 le connessioni nel punto vendita e l'interattività in store influenzeranno il 44% delle vendite. Il ceo di Samsung Chi-Joon Choi ha affermato qualche tempo fa che «l'internet delle cose è un'opportunità per il retail che oggi è concentrato sul recupero di efficienza a breve termine sacrificando la capacità di connessione con i clienti. Non dimentichiamo che il successo del retail è indispensabile per la sostenibilità degli altri attori e l'essenza del retail è collegare i prodotti ai clienti».

In questo contesto, l'impegno verso la realizzazione di una infrastruttura per consentire la condivisione di informazioni univoche è determinante e la loro standardizzazione ne è la base precompetitiva. Il processo di acquisto da lineare (entro in un negozio, acquisto e pago), diventa multicanale (prendo informazioni online e acquisto offline, o viceversa) in una molteplicità di connessioni che cambia per le aziende la modalità stessa di interagire fra di loro e con i consumatori



È un lavoro costantemente in progress, a mano a mano che aumentano le opportunità offerte dalle tecnologie in evoluzione. GS1 Italy è fortemente impegnata su diversi fronti con progetti che mettono a disposizione delle imprese gli strumenti più idonei per operare con efficienza.

Ne ricordiamo alcuni. La digitalizzazione delle fotografie dei prodotti con il loro corredo di informazioni da utilizzare nella stampa dei volantini, nell'inserimento nel Catalogo elettronico, nei siti di vendita online (Immagino). La dematerializzazione dei documenti commerciali e amministrativi (Procedo). Il GS1 DataBar® per la lettura dei codici a barre alle casse di prodotti freschi a peso variabile in modo da gestirne la tracciabilità.

La realizzazione di una infrastruttura per consentire la condivisione di informazioni univoche è determinante e la loro standardizzazione ne è la base precompetitiva

In particolare, il progetto Immagino consente di gestire, aggiornare, validare e condividere immagini e informazioni di prodotto, semplificando i processi di scambio tra produttori e distributori. L'obiettivo sin dal suo avvio è stato quello di farlo diventare una soluzione di sistema: ne deriva che, oltre ad essere uno strumento efficiente per tutta la filiera, Immagino è anche una nuova fonte di informazioni per conoscere fenomeni di consumo.

I numeri chiave



25.000 prodotti studiati

100 caratteristiche di prodotto considerate



30 miliardi ca. di fatturato realizzato dai prodotti Immagino

100% di categorie FMCG coperte

Fonte: Nielsen per GS1 Italy DATI DI VENDUTO NIELSEN: VALORI TOTALE ITALIA – ANNO TERMINANTE LUGLIO 2015

Dati calcolati a luglio 2015.



43% del fatturato FMCG realizzato dai prodotti Immagino*

* Sono esclusi i prodotti MDD

La product library di Immagino contiene, infatti, tutte le informazioni presenti sul packaging (informazioni nutrizionali, allergeni e additivi, in-

gredienti, packaging, lifestyle) che, incrociate con i retail e consumer data (vendite e assortimento, aree geografiche e canali, consumi delle famiglie, canali), consente di avere nuove ed inedite viste sui consumi degli italiani.

Immagino è anche una nuova fonte di informazioni per conoscere fenomeni di consumo

Nuove viste sui consumi degli italiani

FREE FROM
MADE IN
INGREDIENTI
NUTRIZIONE
LIFESTYLE
PACKAGING
.....

Sarà possibile avere informazioni puntuali sui consumi di prodotti in base a nuove classificazioni: prodotti "free from", prodotti "made in", prodotti contenenti particolari ingredienti, ecc. Un patrimonio informativo a disposizione di tutti i componenti dell'ecosistema: le aziende (industria e distribuzione), le terze parti, le istituzioni, i consumatori.

Fonte: Nielsen per GS1 Italy

Un patrimonio informativo a disposizione di tutti i componenti dell'ecosistema: le aziende (industria e distribuzione), le terze parti, le istituzioni, i consumatori

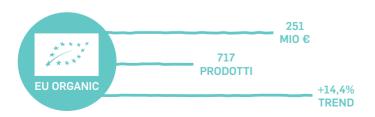
71

Ingredienti e trend delle vendite



Fonte: Nielsen per GS1 Italy DATI DI VENDUTO NIELSEN: TOTALE ITALIA – ANNO TERMINANTE LUGLIO 2015

L'utilizzo dei luoghi sul packaging



Fonte: Nielsen per GS1 Italy DATI DI VENDUTO NIELSEN: VENDUTI TOTALE ITALIA – ANNO TERMINANTE LUGLIO 2015

L'attenzione dei consumatori al cibo

Merendine e Biscotti a basso contenuto di grassi

stazioni.



Fonte: Nielsen per GS1 Italy DATI DI VENDUTO NIELSEN: TOTALE ITALIA - ANNO **TERMINANTE LUGLIO 2015**

Non solo nuove metriche per meglio comprendere i fenomeni di consumo, ma anche nuovi strumenti per rendere le scelte di acquisto e di consumo più consapevoli.

Certamente Norman Joseph Woodland non aveva immaginato il lungo

cammino che quei segni tracciati sulla sabbia avrebbero intrapreso.

Secondo lo stesso approccio e stile di lavoro basato sulla collaborazione, le aziende unite in GS1 Italy, sempre più consce che "solo gli appartenenti a sistemi dotati di una forte integrazione sono più adatti a sopravvivere", sono impegnate sul fronte dei processi logistici. La collaborazione tra gli attori della filiera genera benefici condivisi direttamente misurabili, con ricadute positive sull'ambiente e sulla società, contribuendo a formare una visione più responsabile nelle imprese stesse a vantaggio dei cittadini consumatori. Ne è un esempio Intermodability®, il progetto che ha riunito in una logica di sistema l'universo degli attori della filiera del trasporto intermodale. Un dialogo operativo tra le diverse componenti della supply chain - produttori, distributori, logistici, trasportatori stradali, operatori ferroviari - che si sono messi in gioco per raggiungere in modo condiviso nuovi modelli di intesa e dare vita ad un collegamento tra domanda e offerta integrata strada-rotaia sulla base di un quadro condiviso delle pre-

Un altro esempio di "nuova coscienza logistica" che consente di riprogettare la supply chain con una visione più ampia, non più ancorata ai soli confini aziendali, ma orientata alla collaborazione e ad un approccio di filiera allargata, è rappresentato dai progetti Ecr, Atlante della logistica e SI.RI.O.: una mappa geografica aggiornata e un censimento dei principali nodi logistici italiani il primo, un tool, il secondo, per valutare il differenziale di costo tra diverse ipotesi di riordino.

Muovi strumenti per rendere le scelte di acquisto e di consumo più consapevoli

5.

Convergere per fare meglio, italiano

di Roberto Moncalvo - presidente Coldiretti

n grande uomo politico scomparso, circa alla metà degli anni Settanta, per definire il percorso (il destino?) delle due maggiori forze politiche del paese, diede vita al termine "convergenze parallele", sottolineando il paradosso della necessità di un incontro, nel contemporaneo mantenimento del proprio profilo politico e identitario. La storia, nel suo farsi, ci ha dimostrato che quell'incontro è bensì avvenuto, ma a prezzo della sparizione di quei due grandi partiti.



Ho ripensato a quella storica espressione – convergenze parallele – leggendo il prezioso intervento di Enzo Rullani. Vi è infatti nel suo contributo un'analisi acuta dell'evoluzione del "fare italiano" a partire dalla stagione fordista, passando per quella dei "distretti", approdando infine al modello delle "reti di impresa" e di quello "spirito di collaborazione' che deve riuscire a prevalere fra i soggetti contraenti.

Contemporaneamente vi aleggia la presenza dell'agricoltura italiana, del suo modo di produzione, del suo profilo identitario.

Si coglie cioè il sotterraneo esistere del soggetto che primariamente concorre e nutre quel Made in Italy agroalimentare, ma resta innominato. Centinaia di migliaia di imprese a carattere prevalentemente famigliare – grandi e piccole – continuano a rimanere un oggetto ingombrante, difficile da esplorare, perimetrare, ricondurre ad ipotesi modellistiche "certe" e tuttavia il lessico, la trama di "racconto" a cui esse hanno dato vita in questi anni miracolosamente emerge e contamina l'analisi, le prospettive, il futuro dello stesso sistema paese.

Penso a termini come qualità distintiva, "conoscenza che resta aderente alle persone che l'hanno prodotta e ai territori in cui esse vivono", "un'idea motrice: una concezione del vivere e del lavorare". Penso anche alla ribadita necessità che "il racconto e l'esperienza del "fare italiano" diventino riconoscibili e apprezzati e

Soggetti che per il passato hanno viaggiato spesso in conflitto oggi sono costretti a convergere

pagati", una osservazione che farebbe felice Oscar Farinetti, ma più ancora Carlin Petrini e naturalmente i produttori agricoli italiani o "contadini" come li chiama lui.

Ma penso in primo luogo al richiamo evocativo di termini come "origine, tracciabilità e trasparenza", per lunghi anni portati avanti in solitudine dai soli produttori italiani e dall'Organizzazione che rappresento.

È questo tessuto simbolico e di racconto che mi fa intuire come soggetti che per il passato hanno viaggiato spesso in conflitto (a riguardo non possiamo dimenticare il diverso potere contrattuale espresso all'interno della filiera), oggi sono costretti a convergere. Se ciò accadrà tuttavia, sarà perché non avremo mantenuto percorsi paralleli, ma avremo fatto in modo che parte dei nostri individuali profili mutino.

Dobbiamo saperlo fare, tutti insieme – grandi e piccole imprese trasformatrici, distribuzione a vari livelli e produttori agricoli

Dobbiamo saperlo fare, tutti insieme – grandi e piccole imprese trasformatrici, distribuzione a vari livelli e produttori agricoli – proprio per dimostrare quanto Enzo Rullani ci segnala e cioè che "l'economia globale non uccide sempre e comunque le identità territoriali".

6.

Nuovi modelli di sviluppo

di Maurizio Martina – ministro delle politiche agricole alimentari e forestali

ei sei mesi dell'Esposizione Universale di Milano il diritto al cibo e l'alimentazione sono stati al centro del dibattito internazionale, a partire dalla lotta alla fame come priorità globale, fino alla sfida che inizia già oggi di nutrire un Pianeta con una popolazione in crescita e che toccherà i 9 miliardi di persone nel 2050. In questo ambito le parole ricerca, innovazione, tecnologia, logistica sono state assi portanti del dibattito, perché sono parte necessaria della soluzione. Più di 140 centri universitari mondiali si sono messi in relazione e hanno condiviso studi sul tema "Nutrire il Pianeta, energia per la vita".



Quello che serve oggi è un salto di qualità che consenta di rispondere in tempo reale al bisogno di maggiore produzione, con più efficienza, più equità nella distribuzione e soprattutto più sostenibilità. Expo è stato un vero e proprio laboratorio di proposte e di confronto di buone pratiche che già oggi possono essere trasferite su larga scala, andando soprattutto in aiuto dei piccoli produttori, uno degli anelli più deboli da difendere.

La più grande prova che abbiamo davanti è quella di affrontare i paradossi esistenti: nel mondo ci sono 795 milioni di persone che soffrono la fame e più di 1 miliardo che soffre di eccessiva nutrizione. Un terzo del cibo prodotto viene sprecato. Sono fatti sui quali bisogna incidere radicalmente con azioni concrete e politiche coordinate che portino a nuovi modelli di sviluppo.

A questo obiettivo tendono gli impegni della Carta di Milano, l'eredità dell'Expo italiana, che abbiamo offerto come contributo ai nuovi Obiettivi del Millennio dell'Onu approvati a settembre. Il lavoro per rispettare quegli impegni è iniziato e non può prescindere da una mobilitazione che coinvolga cittadini, istituzioni associazione e imprese. Proprio le aziende,

infatti, possono essere vere protagoniste del cambiamento. Anche sotto questo profilo l'Italia sta svolgendo un ruolo da protagonista, offrendo soluzioni nuove come quelle su cui sta lavorando GS1. Penso al rafforzamento dei rapporti tra le aziende, trasformando le filiere in veri ecosistemi collaborativi, dove l'aggregazione rende più forte e efficiente il sistema intero. Penso allo sviluppo di processi più moderni, con attrezzature logistiche all'altezza della sfida internazionale che si pone davanti a ogni impresa oggi.

L'Italia sta svolgendo un ruolo da protagonista, offrendo soluzioni nuove come quelle su cui sta lavorando GS1

Nei primi otto mesi del 2015 l'export agroalimentare italiano ha fatto segnare un nuovo record sfiorando i 24 miliardi di euro. Possiamo fare molto meglio, dotandoci degli strumenti adeguati. Tra questi delle piattaforme di supporto all'export, che abbiamo chiesto di realizzare all'Unione europea nei paesi terzi per il sostegno alle nostre produzioni. E poi al grande tema dell'efficienza aziendale, che passa per una logistica più sostenibile e per una lotta agli sprechi, che ci consenta di recuperare le eccedenze e destinarle agli indigenti. Anche in questo facciamo scuola: l'Italia recupera e distribuisce a chi ne ha bisogno già oggi 550 mila tonnellate di cibo ancora perfettamente edibile ma non più commercializzabile. Vogliamo arrivare a 1 milione di tonnellate entro il 2016, rendendo più conveniente per le imprese donare che sprecare. Anche questa sarà un'eredità concreta dell'Italia dopo Expo.

7.

I protagonisti dell'ecosistema

Le testimonianze che vengono proposte sono tratte dalle videointerviste rilasciate in occasione del convegno "FARE MEGLIO ITALIANO" promosso da GS1 Italy il 2 ottobre 2015 in Expo Milano 2015.

La sostenibilità di filiera

Francesco Mutti

– amministratore
delegato Mutti

porto con la filiera agricola che senz'altro è quella più sensibile e quella più complessa da gestire in quanto inevitabilmente le nostre produzioni si articolano su circa 60 giorni, sono tutte produzioni a pieno campo quindi che risentono, nel bene o nel male, dell'andamento climatico. Questo comporta alcuni elementi di gestione e di cogestione. Diventa estremamente importante una logica che ponga delle basi di sostenibilità anche nei confronti del mondo agricolo. Per noi è estremamente importante avere delle aziende agricole che hanno dei bilanci sostenibili: per sostenibili intendiamo che le aziende agricole abbiano una voglia, una predisposizione a continuare ad investire, perché solamente avendo una capacità di investire si riescono a fare sviluppi, si riescono a fare miglioramenti qualitativi. In un contesto, in particolare

Diventa estremamente importante una logica che ponga delle basi di sostenibilità anche nei confronti del mondo agricolo

come quello agricolo, riconoscere un prezzo nettamente superiore rispetto al mercato, avere uno stato di agricoltore che consenta di avere un reddito sano, che non spinga verso pratiche inidonee, ha, a nostro avviso, un grande valore prospettico, perché uno tra i grandi elementi a cui prestare attenzione è inevitabilmente la sostenibilità di una filiera.

Il gioco di squadra per esportare qualità

Vito Varvaro

- presidente
Cantine Settesoli

Questo gioco di squadra ci ha consentito di focalizzare la produzione vitivinicola sulla qualità verso la quantità, che era il fuoco del passato, e siamo riusciti a fare dei prodotti unici che hanno successo nel mondo

66 Le Cantine Settesoli sono la più grande azienda vitivinicola siciliana. Una società cooperativa con 2000 soci e 6000 ettari di vigneto che vanno dal mare sino alla collina a 400 metri di altezza.

Noi ci definiamo come un'azienda agricola globale perché portiamo il prodotto siciliano in tutto il mondo ed esportiamo circa 20 milioni di bottiglie. Cantine Settesoli è un ottimo esempio di evoluzione agricola in quanto ha dei criteri e dei parametri importanti per il successo che sono il gioco di squadra innanzitutto; i piccoli agricoltori che non riuscivano a portare la loro piccola produzione e commercializzarla nel mondo, si sono

messi assieme e quindi hanno fatto un grande gioco di squadra ormai da 50 anni.

Questo gioco di squadra ci ha consentito di focalizzare la produzione vitivinicola sulla qualità verso la quantità, che era il fuoco del passato, e quindi, attraverso la qualità e una guida centralizzata sulla cultura del vigneto, siamo riusciti a fare dei prodotti unici che hanno successo nel mondo.

Il modello è essenzialmente il modello cooperativistico; la grande forza di questo modello è quello che riesce a mettere questo territorio in contatto con tutto il mondo.

Per poter vendere in tutto il mondo portiamo alle Cantine Settesoli tanti compratori e quindi assieme al modello agricolo nel territorio si sta sviluppando un modello turistico di accoglienza. Agricoltura e turismo sono il futuro delle nuove generazioni di questo territorio: è partito facendo squadra sul vino e si sta trasformando nel fare squadra anche nelle attività turistiche.

La trasparenza delle informazioni ai consumatori

Vito Gulli
- presidente
Generale Conserve

L'italianità è una cosa fondamentale per la semplice ragione che da questa italianità - intesa come matrice di produzione, di prodotti, di esperienza, di saper fare, sempre "meglio fare" - ne va della nostra vita e dei nostri figli. Per me italianità vuol dire difendere il lavoro degli italiani per poter tenere in piedi un paese che ha ancora tanto e tanto da dare. Il cibo è l'elemento fondamentale che unisce noi e il mondo, ed è perché è stato fatto da sempre con le mani di persone che sanno fare.

Ho detto apposta mani, perché voglio introdurre il discorso relativo a quel tanto che si è detto in questi tempi di questi giorni sulle etichette. Io, come molti sanno, sono clamorosamente orgoglioso per l'approvazione da parte del Governo della modifica del regolamento europeo

Dobbiamo dare trasparenza ai nostri consumatori proprio per metterli in condizione di scegliere

che permetteva l'assurdità del non indicare il luogo di produzione. Ma come sempre, vinta una battaglia, bisogna impegnarsi in un'altra che è quella della ulteriore trasparenza che dobbiamo dare ai nostri consumatori proprio per metterli in condizione di scegliere, non di cosa scegliere, ma di poter decidere loro quello che possono e vogliono scegliere. E quindi mi riferisco a ulteriori informazioni sulla provenienza. Ma ho detto mani proprio perché volevo sottolineare che noi siamo il paese della manifattura, e non abbiamo mai avuto le materie prime come fattore chiave, ma le abbiamo sapute trasformare da semplice materia prima a magnifico cibo di cui godere. Questa è la mia visione dell'italianità.

Svegliamoci italici! Piero Bassetti

- presidente Globus et Locus italianità. Oggi nel mondo non ci si può più presentare solo con l'identità dell'appartenenza ad uno stato nazionale, ad un passaporto, ad una cittadinanza. Al di là di cittadinanze formali diverse, abbiamo in comune un modo di stare al mondo cioè una civilizzazione. L'italicità è tutto quello che viene oggi a circa 250 milioni di persone dalla somma dell'Italianità più la contaminazione ottenuta in 30, 40, 50 anni di vita a New York, a Houston o a Toronto. L'italico non è un italiano a New York, l'italico è un italiano che essendo stato a New York per tanto tempo ha acquisito certe cose dagli americani e certe cose dall'Italia

e ha fatto un nuovo mixage che è quello dell'italicità. Come noi quando unificandoci, abbiamo messo insieme il Piemonte, la Lombardia, la Campania, la Puglia, tirando fuori il concetto di italianità.

Oggi in un mondo che non è più internazionale, ma che è fatto di confronto di civilizzazioni, noi abbiamo queste possibilità. Il mio libro è proprio centrato sul

Il concetto di italicità è un ammodernamento del concetto di italianità. Al di là di cittadinanze formali diverse, abbiamo in comune un modo di stare al mondo cioè una civilizzazione

1. Svegliamoci italici! Manifesto per un futuro glocal, Piero Bassetti, I Grilli, Marsilio 2015 tentativo di spiegare a 250 milioni di persone che se si mettono d'accordo di vivere insieme, in rete, e accettando le contaminazioni che all'italianità possono dare gli italici, rischiano di essere come gli anglosassoni e gli ispanici: un soggetto della storia del mondo molto più importante della media potenza che invece siamo come italiani.

Fare sistema nel Made in Italy

Claudio Luti
- presidente Kartell

Credo moltissimo al sistema: è la base per tutti i settori, specialmente per il nostro fantastico Made in Italy

66 Fare sistema: ho appena letto l'articolo del presidente Mattarella che diceva che gli italiani molte volte sbagliano perché non fanno sistema, perché non sanno essere uniti.

Io credo moltissimo al sistema e credo che sia la base per tutti i settori, specialmente per i settori del nostro fantastico Made in Italy: che riescono a mettersi insieme e riescono ad andare in giro per il mondo portando il messaggio un po' di tutti.

Ho avuto la fortuna di lavorare nella moda e nel design e credo che si ca-

pisca subito che il successo della moda è stato quando le aziende di Milano del prêt-à-porter si sono messe insieme a fare le sfilate alla Fiera di Milano: improvvisamente da piccoli satelliti, è diventata leader mondiale per tutti i buyer di tutto il mondo, per tutti i giornalisti di tutto il mondo.

Così il design: il Salone del Mobile di Milano rappresenta la bandiera in tutto il mondo: tutti i paesi ven-

gono al Salone del Mobile pensando di trovare il meglio del mondo. Questo è il risultato della collaborazione fra piccole, medie e grandi aziende che durante il Salone del Mobile esprimono il massimo della loro innovazione, il momento topico della loro vita aziendale.

E il food? Io vado in giro per il mondo e son così felice quando vedo che la moda del mangiare è diventata italiana. Sono appena stato in Spagna e i ristoranti erano tutti italiani. C'erano due grandi chef spagnoli, ma la base è diventata italiana. Andavo in giro tanti anni fa ed erano solo francesi. Questo è un segnale, non basta, perché specialmente nel food e nell'agroalimentare, le alleanze, il portare avanti il Made in Italy sono fattori necessari per combattere la contraffazione, questo sound di prodotti italiani che, da una parte ci fa un grandissimo danno, ma dall'altra fa capire la forza: siamo quelli copiati perché siamo i più forti. Il vivere italiano, il saper vivere italiano, penso che sia oggi il primo al mondo ed è per quello che dovremmo combattere il sound nell'agroalimentare come noi combattiamo contro la contraffazione delle sedie.

Il valore della certificazione

Giuseppe Rossi - presidente Accredia all'accreditamento degli organismi di certificazione che operano sul territorio nazionale per la certificazione dei prodotti, dei processi, dei marchi che sono richiesti dalle imprese che operano sul mercato. Qual è il peso della certificazione e dell'accreditamento? Ovviamente i numeri fanno sì che l'Italia sia il paese che ha il maggior numero in Europa di marchi registrati; ci sono 55 enti di certificazione che operano e in particolare è il settore agroalimentare che investe in certificazione. Perché è un investimento. La spesa che viene fatta per ottenere la certificazione, il mantenimento della certificazione, i controlli della

certificazione, sono oggi circa superiori a 50 milioni di euro all'anno. Il valore della certificazione è fortemente crescente, sia per garantire la competitività sui mercati internazionali – e per il nostro export in ter-

mini di prodotti alimentari e agroalimentari è fondamentale - sia per assicurare al consumatore la sicurezza che viene richiesta: da dove viene quel prodotto, quali sono i procedimenti di produzione che sono stati seguiti ecc..

Da un recente studio fatto insieme al Censis sul riconoscimento della certificazione da

Il valore della certificazione è fortemente crescente, per garantire la competitività sui mercati internazionali e per assicurare al consumatore la sicurezza richiesta

parte dei consumatori, è emerso che è stato fatto abbastanza, che sta crescendo il grado di consapevolezza, di valorizzazione della certificazione ma è anche emerso che c'è ancora molto da fare.

Sulla base del rapporto del Censis ci sforzeremo anche come Accredia di investire maggiormente sulla qualità, non tanto tra business e business – che è già abbastanza accettata, valorizzata e percepita – ma proprio tra business e consumatore in modo da fare arrivare al consumatore il messaggio che "val la pena" fidarsi della certificazione perché dietro c'è un sistema controllato, garantito, verificato.





i Quaderni

I Quaderni sono la collana che GS1 Italy dedica allo scenario socio-economico italiano, con l'obiettivo di fotografare la realtà economica e contribuire alla ricerca di soluzioni concrete per rispondere alle criticità che più ostacolano il rilancio dei consumi e dell'economia, offrendo ai decision maker e ai vari attori del mercato strumenti, analisi e spunti per decifrare la complessità contingente.





Tutti i volumi sono consultabili sul sito del webmagazine Tendenze online e sulla sua pagina Issuu



REF RICERCHE

GS1 ITALY | INDICOD-ECR









Mil Mil

