

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA

Facoltà di Scienze Politiche

**Corso di Laurea Magistrale in Comunicazione d'Impresa e
Politica delle Risorse Umane**

TESI DI LAUREA

***LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE (PMI) DEL MADE IN ITALY
AGRO-ALIMENTARE: QUALITÀ E INNOVAZIONE COME LEVE
STRATEGICHE DI SUCCESSO ATTRAVERSO L'ANALISI DEL CASO F.LLI
PINNA S.p.A.***

RELATORE

Prof. Marco GIANNINI

CONTRORELATORE

Prof.ssa Lucia BONECHI

Candidato

Stefania NIEDDU

ANNO ACCADEMICO 2013/2014

*Alla mia famiglia,
grande amore della mia vita.*

INDICE

PREMESSA	5
1. MADE IN ITALY, MARCHIO DI QUALITÀ DELL'ITALIA NEL MONDO	
1.1 Made in Italy: nozioni generali	7
1.2 La nascita del Made in Italy	11
1.3 Le 4 A del Made in Italy manifatturiero	14
<i>1.3.1 Abbigliamento-moda</i>	14
<i>1.3.2 Agro-alimentare</i>	16
<i>1.3.3 Automazione-meccanica</i>	19
<i>1.3.4 Arredo-casa</i>	21
1.4 Made in Italy e PMI	22
<i>1.4.1 Il tessuto imprenditoriale italiano</i>	22
<i>1.4.2 PMI tra locale e globale</i>	25
<i>1.4.3 PMI e mercato globale: internazionalizzazione</i>	33
<i>Vs. delocalizzazione</i>	
2. LA QUALITÀ COME FATTORE CHIAVE DI SUCCESSO PER LE PMI DEL MADE IN ITALY AGRO-ALIMENTARE	
2.1 Premessa	39
2.2 Una prima definizione generica sul concetto di qualità	41
2.3 La qualità nell'agro-alimentare: specificità	43
2.4 Contraffazione e <i>Italian sounding</i> quali fenomeni lesivi per la qualità ...	54
3. L'INNOVAZIONE COME MOTORE DI CRESCITA DEL MADE IN ITALY AGRO-ALIMENTARE	
3.1 Premessa	60
3.2 Cosa si intende per innovazione?	62
3.3 Classificazioni di innovazione.. ..	66
3.4 I requisiti per innovare	76

3.5 Le fonti dell'innovazione	79
3.5.1 <i>La R&S e l'apprendimento non formalizzato nel Made in Italy agro-alimentare: quale ruolo e quale importanza?</i>	80
3.5.2 <i>I rapporti con i clienti e fornitori e le imprese concorrenti</i>	83
3.5.3 <i>Gli Enti di Ricerca e le Università</i>	85
3.6 L'innovazione e l'impatto sulla qualità	85

4. CASO STUDIO: IL MADE IN ITALY AGRO-ALIMENTARE, QUALITÀ E INNOVAZIONE NELL' INDUSTRIA CASEARIA F.LLI PINNA S.p.A.

4.1 Premessa	88
4.2 La storia	89
4.3 L'organigramma dell'impresa	92
4.4 I valori, la missione	94
4.5 I prodotti	95
4.6 L'export	98
4.7 L'internazionalizzazione e la delocalizzazione	100
4.8 La qualità	102
4.9 L'innovazione	104
CONCLUSIONI	109
ALLEGATO 1: INTERVISTA	112
BIBLIOGRAFIA	122

PREMESSA

Si dice che le produzioni del Made in Italy rappresentino l'unicità nel gusto, nell'arte, nello stile, nell'amore per le cose ben fatte. Stiamo parlando delle nostre eccellenze manifatturiere: abiti cuciti a regola d'arte, prodotti alimentari dal gusto inconfondibile, mobili dal design e dalle linee eleganti costruiti su misura per le nostre case, automobili e panfili di lusso. Questa è l'Italia che, con le sue piccole e medie imprese (PMI), ha saputo raccontare al mondo quella storia, identità e creatività che ci ha resi grandi nel mondo.

Il seguente lavoro si propone di affrontare il tema del Made in Italy applicato al settore agro-alimentare, con la specifica finalità di analizzare dettagliatamente le due principali leve strategiche, la qualità e l'innovazione, che permettono alle PMI del settore di mantenere quel successo che da anni, con fatica, hanno conquistato in un mercato globale sempre più complesso e concorrenziale.

Lo studio non può che partire dalle genericità che ruotano attorno al concetto di “Made in Italy”: dopo alcuni cenni di base, si analizzeranno la nascita e i fattori che ne hanno consentito lo sviluppo, per poi giungere alla presentazione dei dati percentuali sull'export dei settori cardine manifatturieri, quelli che Fortis sintetizza come le “4A” (Abbigliamento-moda, Agro-alimentare, Automazione-meccanica, Arredo-casa). Fondamentale si è poi rivelato, al fine di una maggiore comprensione del fenomeno, l'analisi del tessuto imprenditoriale italiano e delle conseguenze scaturite sulle PMI dalla globalizzazione, che ha richiesto una profonda integrazione tra due mondi in passato a sé stanti, il locale e il globale. Si è scelto di trattare anche i concetti di internazionalizzazione e delocalizzazione, quali fenomeni derivanti dall'esigenza di sopravvivere all'interno di un mercato globale altamente concorrenziale.

A seguire, prenderà avvio la specifica trattazione sulla qualità e l'innovazione, quali leve strategiche di successo per le PMI del Made in Italy agro-alimentare.

In riferimento alla prima leva strategica, la qualità, si partirà da una prima definizione generica, per poi soffermarsi sulle specificità che il concetto implica all'interno del settore, nonché sui fenomeni della contraffazione e dell'*Italian sounding*, generatori di concorrenza sleale che rappresentano una truffa a danno non solo economico dei produttori del vero Made in Italy, ma soprattutto della qualità e dell'immagine delle loro imprese.

Per quanto concerne la seconda leva strategica, l'innovazione, si è reso necessario spiegare cosa si intenda con questo termine, classificandone le varie tipologie esistenti, definendo i requisiti che le imprese devono possedere per poter essere innovative e le fonti dalle quali possono trarre input innovativi. Non poteva, infine, mancare una trattazione degli impatti positivi che l'innovazione genera sulla qualità.

Il lavoro si conclude con l'analisi di un caso. È stata da noi prescelta una media impresa sarda, l'industria casearia F.lli Pinna S.p.A, conosciuta in Italia e nel mondo per la produzione di formaggi rinomati e molto ricercati, tra i quali spicca il famoso Pecorino romano DOP. Si tenterà di dimostrare concretamente come la qualità e l'innovazione abbiamo rappresentato il vero e proprio motore di crescita e competitività dell'impresa, permettendo ad essa di collocarsi stabilmente e vantaggiosamente all'interno del mercato nazionale ed estero. Quanto riportato è principalmente frutto di una lunga intervista (in allegato a fine tesi) al Direttore commerciale Andrea Pinna che, con grande accoglienza e disponibilità, ci ha permesso di poter analizzare l'impresa e offrire al presente lavoro un'applicazione reale, non riducendolo a una mera trattazione teorica.

CAPITOLO 1

MADE IN ITALY, MARCHIO DI QUALITÀ DELL'ITALIA NEL MONDO

“Ogni nazione ha il suo marchio distintivo che caratterizza i propri prodotti, facendoli risaltare per le loro peculiarità: il Made in Germany, per esempio, è sinonimo di robustezza e affidabilità, il Made in USA è simbolo dell’innovazione e dell’avanguardia del prodotto, il Made in Japan rappresenta l’alta tecnologia e la funzionalità, il Made in Italy esprime, invece, qualità, creatività e maestria”¹.

All'estero i prodotti italiani hanno guadagnato valore e notorietà tali da costituire una tipologia a sé in ciascuna categoria merceologica².

Il marchio “Made in Italy”, secondo uno studio KPMG³, è il terzo brand più conosciuto nel mondo dopo Coca-cola e Visa⁴.

Ma che cosa si intende esattamente per “*Made in Italy*”?

1.1 Made in Italy: nozioni generali.

“*Made in*” è un'espressione inglese che equivale a quella italiana “fabbricato in” o “prodotto in”, apposta sulle etichette dei prodotti per indicarne la provenienza geografica. Tuttavia, quando si parla di Made in Italy non ci si riferisce solo a un'etichetta di origine applicata su tutti i prodotti fatti in Italia per esplicarne la provenienza. Rispetto ad altre etichette “*made in*”, quella italiana non è solo legata all'immagine del prodotto ma,

1 GLENI, impresa che pubblicizza l'italianità dei suoi prodotti, “*Che cosa si intende per Made in Italy?*”, tratto dal sito <http://www.gleni.it/it/marchio-made-initaly.html>.

2 L. ZAIA, “*Made in Italy, un progetto su cui scommettere*”, Itlas magazine, anno quarto-n.2, 2010, pp.2-3, <http://www.laborlegno.it/magazines/magazine1.pdf>.

3 È un network di servizi professionali alle imprese, specializzato nella revisione e organizzazione contabile, nella consulenza manageriale e nei servizi fiscali, legali e amministrativi. Per ulteriori informazioni visitare il sito <http://www.kpmg.com>.

4 CONFOCOMMERCIO, COMMISSIONE INDUSTRIA, COMMERCIO E TURISMO, “*Istituzione del marchio Italian Quality per il rilancio del commercio estero e la tutela dei prodotti italiani*”, Roma, febbraio 2014, p. 2, https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documento_evento_procedura_commissione_files/000/000/984/2014_03_06_Confcommercio.pdf

soprattutto, a un insieme di valori che richiamano l'*italian lifestyle*: è sinonimo di qualcosa di unico, fatto a mano, di alta qualità, di grande stile, originale e curato nel minimo dettaglio. Nell'immaginario internazionale, comprare un prodotto Made in Italy sta quindi a significare acquistare eleganza e stile unici nel loro genere, creati da mani esperte che magari da generazioni sono specializzate nella realizzazione di quel bene⁵.

Pur essendo intuitivamente chiaro ciò di cui si sta parlando, quando si prova a descrivere in maniera più approfondita e tecnica un concetto come quello del Made in Italy ci si rende conto che è molto difficile darne una definizione rigorosa e univoca in quanto si presenta come estremamente articolato al suo interno. Letteralmente, un prodotto è Made in Italy se viene progettato, fabbricato e confezionato in Italia. Ma oggi, in un'epoca dominata dalla globalizzazione e dalla delocalizzazione produttiva, esistono diverse percentuali possibili di realizzazione di un prodotto in un Paese⁶. Un altro problema definitorio è rappresentato dal fatto che spesso i prodotti sono trasformati in Italia ma richiedono una notevole quantità di materie prime importate (come nel caso dell'olio d'oliva e della pasta). L'ampiezza e le caratteristiche del Made in Italy dipendono, quindi, dal limite posto ad elementi quali il livello di trasformazione e il grado di dipendenza dalla materia prima non locale⁷.

5 A. MUZIO, A. A. PISANO, "L'impatto economico del private equity nel Made in Italy", Liuc papers, n° 270, gennaio 2014, p. 6, <http://www.biblio.liuc.it/liucpapersita.asp?codice=302>

6 Nella realtà dei fatti, è possibile inserire il marchio d'origine "Made in Italy" se il prodotto è stato interamente realizzato in Italia o se in Italia ha subito l'ultima trasformazione sostanziale. Secondo quanto detto dall'Avv. Antonio Bana, dobbiamo partire dalla distinzione tra due Made in Italy, quello previsto dalla legge 350/2003 che lo lega al criterio selettore del Codice doganale comunitario del 1992, e quello introdotto dal Dl 135/2009 (art. 6, comma 1) che tratta del cosiddetto "full Made in Italy".

La legge 350/2003 (legge finanziaria 2004, art. 4, comma 49) specificava che "costituisce falsa indicazione la stampigliatura Made in Italy su prodotti e merci non originari dall'Italia ai sensi della normativa europea sull'origine". La norma rinviava, dunque, al Codice doganale comunitario CE 2913/1992 (articoli 23-24), secondo il quale "una merce alla cui produzione hanno contribuito due o più paesi è originaria del paese in cui è avvenuta l'ultima trasformazione o lavorazione sostanziale, economicamente giustificata ed effettuata in un'impresa attrezzata a tale scopo, che sia conclusa con la fabbricazione di un nuovo prodotto o abbia rappresentato una fase importante del processo di fabbricazione". Questo è stato poi sostituito dal nuovo Codice aggiornato (regolamento CE 450/2008), che disciplina nell'art. 36 due principi: "le merci interamente ottenute in un unico paese o territorio sono considerate originarie di tale paese o territorio. Le merci alla cui produzione hanno contribuito due o più paesi o territori sono considerate originarie del paese o territorio in cui hanno subito l'ultima trasformazione sostanziale". Tratto da D. AQUARO, "Cosa è Made in Italy (e cosa no)", In "il Sole24Ore", articolo del 13 novembre 2013, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-11-20/cosa-e-made-italy-e-cosa-no-140026.shtml?uuid=ABS7YSe>

7 L'Italia non riesce a produrre tutte le materie prime di cui avrebbe bisogno per garantire un prodotto "100% italiano". La superficie coltivabile ha perso 5 milioni di ettari dal 1970 ad oggi e la popolazione è aumentata del 10 per cento nello stesso periodo: il risultato è che l'Italia non può produrre italiano se non ricorrendo a materie prime di provenienza estera. Un rapporto di fine 2013 riporta che con il grano duro italiano si potrebbe fare solo il 65 per

Sebbene ogni produzione del nostro Paese rientrante nei limiti definiti a livello normativo possa essere formalmente etichettata come Made in Italy, si ritiene più opportuno circoscrivere il comparto in oggetto come formato da “*i prodotti e i servizi in cui l'Italia vanta un effettivo grado di specializzazione e in cui il nostro Paese è rinomato in tutto il mondo, relativamente a profili quali qualità, innovazione, design, assistenza ai clienti, tempestività delle consegne e prezzi competitivi*”⁸.

Fortis, nel 1998, individua i macrosettori di eccellenza manifatturiera italiana nell'Abbigliamento-moda (tessile-abbigliamento, pelli-pelletteria-calzature, occhialeria, oreficeria-gioielleria), Arredo-casa (legno-mobilio, lampade, piastrelle, pietre ornamentali), Agro-alimentare (i prodotti tipici dell'Italia e della dieta mediterranea) e Automazione-meccanica (macchine, apparecchi, imbarcazioni, auto sportive e di lusso, moto e biciclette, articoli sportivi) sintetizzati nella cosiddetta formula delle “4 A”⁹. Infatti, sin dagli anni '70 i marchi della moda italiana sono i più richiesti nel panorama internazionale. Stesso discorso vale per la cucina, con tutte le specialità agro-alimentari annesse, e per i prodotti e marchi dell'arredamento italiano. Il quarto settore, quello dell'Automazione-meccanica, si è sviluppato anche grazie ai primi tre: per essere in grado di trasformare le materie prime in prodotti finiti si è reso necessario costruire i macchinari che lo permettessero. Ne sono un esempio le macchine per il dosaggio, il confezionamento e l'imballaggio utilizzate in diversi settori¹⁰.

Anche Aiello e Donvito (2011), riprendendo quanto detto da Varaldo nel 2001, riconoscono che le componenti principali del Made in Italy siano da ricondurre al sistema-

cento della pasta che si consuma in un anno: ecco dunque l'importazione di grandi quantità da Canada, Stati Uniti, America del Sud e dall'Ucraina. Analogo il discorso per il grano tenero, che copre solo il 38 per cento dei consumi interni, la carne bovina (76 per cento), il latte (44 per cento), lo zucchero (24 per cento) e il pesce (40 per cento). La provenienza di materie prime dall'estero non è sinonimo necessario di scarsa qualità: la sicurezza dipende dai controlli e dal rispetto delle regole. È più importante poter potenziare gli strumenti che garantiscono la qualità di un prodotto o di un ingrediente, a prescindere dalla sua provenienza geografica, piuttosto che ricercare l'italianità a tutti i costi, anche quando non è possibile.

Cfr. “*Il boom del made in Italy fa i conti con le materie prime*”, In “la Repubblica”, articolo del 3 settembre 2014, http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/italia/conad/2014/09/03/news/il_boom_del_made_in_italy_fa_i_conti_con_le_materie_prime-94918809/

8 M. FORTIS, “*Il Made in Italy*”, il Mulino, Bologna, 1998, p.7.

9 *Ibidem*.

10 A. MUZIO, A. A. PISANO, 2014, *Op. cit.*, p. 4.

moda (tessile/abbigliamento, calzature e pelletteria, occhiali, oreficeria e gioielleria), al sistema arredo-casa (mobili, arredamento, articoli di illuminazione, marmi, piastrelle e ceramiche, casalinghi, rubinetterie, elettrodomestici), all'alimentazione mediterranea (pasta, olio, formaggi, vino, frutta, ecc.) e alla meccanica ad esse collegata (macchine tessili, per le confezioni, conciari, per le calzature, per l'industria alimentare, ecc.)¹¹.

Altri autori rivedono nel Made in Italy i settori definiti “delle tre F”: food, fashion e forniture. Infatti, tessile-abbigliamento e accessori, arredamento e design, alimentari e bevande rientrano tra i settori cardine del Made in Italy¹² manifatturiero.

L'elemento comune a tutte le possibili definizioni e classificazioni fino ad ora proposte è un'idea qualitativa del prodotto legata alla sua origine italiana, riferita al luogo di produzione e trasformazione del prodotto e alla sua “esportabilità”¹³, a cui si aggiunge un altro elemento chiave del Made in Italy, quello del “saper fare”, cioè del prodotto realizzato attraverso un processo tecnologico rispetto al quale l'Italia mostra una elevata specializzazione a livello di *skill* (competenze) legate alla propria tradizione¹⁴.

Il Made in Italy esprime bene, nelle sue diverse componenti e manifestazioni, la cultura ed i caratteri dell'italianità: i suoi prodotti finiscono per rappresentare significativi simboli dell'immagine che il nostro paese vanta nel mondo¹⁵. Ciò si traduce in un importante vantaggio competitivo che può essere sfruttato dalle PMI italiane che si caratterizzano per la qualità e talvolta per l'appartenenza a distretti conosciuti a livello internazionale. È vero, però, che tutti ormai ci imitano riuscendo anche a migliorare il livello qualitativo. Le nuove sfide lanciate dalla globalizzazione, tra cui spicca la crescente concorrenza della Cina e di altri *competitor* asiatici nelle produzioni manifatturiere in cui l'Italia è specializzata, rendono necessaria una continua ricerca di qualità e innovazione, espressione ormai divenuta

11 G. AIELLO, R. DONVITO, “L'immagine paese e l'immagine di marca: gli esiti di una ricerca empirica sul Made in Italy”, 10° Congresso di marketing internazionale, Parigi, 20-22 gennaio 2011, http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2011/Materiali/Paper/Strategy/Aiello_Donvito.pdf

12 M. FORTIS, 1998, *Op. cit.*, p. 7.

13 A CURA DI F. DE FILIPPIS, “L'agro-alimentare italiano nel commercio mondiale. Specializzazione, competitività e dinamiche”, quaderni gruppo 2013, 2012, p.129, <http://www.gruppo2013.it/working-paper/Documents/Agroalimentare%20italiano%20e%20commercio%20mondiale.pdf>

14 *Ivi*, p. 127.

15 C. A. PRATESI, “Il marketing del Made in Italy, nuovi scenari e competitività”, Franco Angeli editore, Roma, 2001, p. 26.

simbolica del modo di competere.

1.2 La nascita del Made in Italy.

Il talento italiano ha origini antiche: la capacità di accostare e combinare stili, materiali e sapori diversi con armonia e senza mai cadere nell'eccesso e nella stravaganza ci hanno fatti diventare grandi nel mondo¹⁶.

Probabilmente il Made in Italy è nato con la comparsa della prima forma di moda italiana. È noto però che, sin dagli inizi degli anni Quaranta del Novecento, le case di alta moda producevano i loro abiti copiandoli dai bozzetti “rubati” o acquistati a caro prezzo dai più celebri atelier parigini e dalle riviste femminili. Tuttavia, con la fine della Seconda guerra mondiale, è cominciato un processo di emancipazione progressiva dei sarti italiani di alta moda, sviluppatosi sempre più nel corso dei decenni successivi¹⁷.

Negli anni Cinquanta si affianca lo sviluppo del settore dell'arredamento e del design. Un gruppo di coraggiosi imprenditori e numerosi giovani architetti italiani hanno dato vita a realtà industriali importanti e a oggetti innovativi in grado di comunicare allo stesso tempo comfort e bellezza¹⁸.

Negli anni Sessanta, invece, assistiamo al processo di sviluppo del settore alimentare, che operava certamente anche prima, ma che soltanto in quegli anni è stato in grado di ottenere una visibilità tale da farlo uscire dalla marginalità tipica della produzione locale. È un settore che negli ultimi anni ha avuto un notevole rilancio grazie al recupero di prodotti e modelli culturali legati alla tradizione, come quelli che sono stati ripresi dall'associazione no profit Slow Food¹⁹, che si pone l'obiettivo di promuovere nel mondo il cibo buono, pulito e giusto²⁰.

Negli anni Novanta si giunge alla piena affermazione mondiale delle specializzazioni

16 E. CORBELLINI, S. SAVIOLO, *“La scommessa del Made in Italy”*, Etas editore, Milano, 2004, p. 3.

17 A. BUCCI, V. CODELUPPI, M. FERRARESI, *“Il Made in Italy”*, Carocci editore, Roma, 2011, p.14.

18 R. DE FUSCO, *“Made in Italy, storia del design italiano”*, Laterza, Roma-Bari, 2009.

19 Per maggiori approfondimenti su Slow Food visitare il sito <http://www.slowfood.it>.

20 A. BUCCI, V. CODELUPPI, M. FERRARESI, 2011, *Op. cit.*, p.14.

italiane: nel 1990 “Made in Italy” diventa marchio di garanzia, donando ad ogni produzione italiana un gran prestigio. Ci si trova di fronte ad un fenomeno degno di una crescente importanza, percepito come tale in particolare dall'opinione pubblica italiana e internazionale. Basti pensare agli articoli pubblicati su “Il sole 24ORE” contenenti l'espressione “Made in Italy” : si passa da circa 50 nel 1984 a circa 750 nel 1997.

Nel 1998 la casa editrice Il Mulino inserisce nella propria collana divulgativa “farsi un'idea” un volumetto dedicato specificatamente al Made in Italy, ormai considerato un tema di attualità e interesse globale al pari dell'euro, della televisione o dello sviluppo sostenibile. In tale volume veniva ribadito che il Made in Italy dovesse comprendere tutte le eccellenze del sistema produttivo italiano²¹.

Quali sono i fattori che hanno consentito lo sviluppo dei settori cardine del Made in Italy?

Per capire i motivi di tale successo bisogna guardare alle tradizioni storico - culturali ed artistiche del nostro paese.

Ci sono alcuni elementi, nella complessa storia d'Italia, che aiutano a comprendere perché in questo Paese e non altrove si siano sviluppati quel gusto e quella capacità che ci contraddistinguono nel mondo.

Nonostante l'espressione e l'etichetta Made in Italy siano state utilizzate solo dagli anni Ottanta, lo spirito del Made in Italy , nella sua dimensione storica e culturale, ha radici molto più antiche.

La cultura italiana è stata influenzata, più di altri, dalla varietà dei popoli che sono venuti in contatto con il suolo italiano nel corso dei secoli. Anche in altri paesi d'Europa si è assistito al passaggio di popoli diversi, con la differenza che in Italia chi arrivava aveva solitamente intenzione di fermarsi. L'Italia medioevale, come ricorda Montanelli, “*era un melting pot di razze: gli antichi indigeni italici, gli arabi e i normanni in Sicilia, residuati bizantini nel Mezzogiorno, qua e là sacche longobarde, gote e franche, e gli ebrei un po' dappertutto*”²². Il risultato di tanta varietà è stato un' incredibile amalgama di culture e

21 M. FORTIS, “*Il Made in Italy nel nuovo mondo: Protagonisti, sfide, azioni*”, 2005, p. 4, <http://www.symbola.net/din/adminphp/doc/Made%20in%20Italy%20nel%20nuovo%20mondo%20Marco%20Fortis.pdf>

22 Cfr. I. MONTANELLI, R. GERVASO, “*L'Italia dei secoli bui*”, Rizzoli. Milano, 1965.

costumi, un mosaico di identità e una integrazione virtuosa di saperi.

La diversità e l'apertura verso gli altri è sempre stata sinonimo di ricchezza. Ma oltre ad essere stati capaci di assorbire altre culture, siamo stati anche “innestatori” delle nostre: non dimentichiamo che due italiani, Caterina de' Medici e Leonardo da Vinci, portarono il gusto e la progettualità italiana nella moda, nella cucina e nelle arti alla Corte di Francia²³.

Si pensi inoltre che, come ha sostenuto lo storico Pascal Morand, “*le regioni italiane, prima dell'Unità, commerciavano più con altri Paesi che tra di loro*”²⁴, soprattutto perché si trovavano al centro di un'area come quella del bacino mediterraneo, da sempre sede di intensi scambi di tipo commerciale e culturale. Da lontano arriva, perciò, l'attitudine alle esportazioni.

Non dimentichiamo anche che l'Italia vanta un patrimonio estetico ed ambientale molto ricco e variegato. Così come una pianta trae linfa vitale e nutrimento dal suolo in cui essa è radicata, in modo simile, la capacità e la sensibilità creativa che contraddistinguono l'Italia deriva dal nostro territorio²⁵. Conosciuta come il “Bel Paese”²⁶, possiede un gusto che si è formato nel tempo grazie al fatto di vivere in mezzo a capolavori. Ma l'idea di bello e di una dolce vita in Italia nasce anzitutto da caratteri strutturali del territorio: una grande varietà climatica e paesaggistica di cui pochissimi altri Paesi possono vantare. Sono l'armonia e la varietà ad appartenere sin dalle origini al territorio italiano.

E ancora, Morand individua che: “*l'Italia è particolarmente sensibile a una certa arte del vivere – come lo è la Francia, ma in una forma diversa. È più disposta a condividerla con il resto del mondo*”²⁷. La società italiana, cioè, è stata in grado di creare nel tempo un

23 È interessante notare che alcuni piatti della grande cucina francese sono in realtà ricette italiane portate in Francia da Caterina de' Medici; ad esempio le crespelle, divenute eterne come *crêpes suzettes*, la colletta chiamata *béchamel* in onore di un certo De Bechamel che se ne attribuì l'invenzione, la salamoia impropriamente definita dai francesi salmi (che in francese significa spezzatino di selvaggina mentre la nostra salamoia è propriamente la *saumure*).

24 A. BUCCI, “*Moda a Milano, Stile e impresa nella città che cambia*”, Abitare Segesta, Milano, 2002, p. 159.

25 D. TUCCI, “*Made in Italy, che cos'è?*”, <http://danieletucci.com/made-in-italy-made-in-marche/>

26 Classica espressione poetica utilizzata per indicare l'Italia, che meritò questo appellativo grazie al suo clima mite, ai suoi paesaggi naturali e alla sua cultura e storia. I primi ad utilizzare quest'espressione nelle loro opere furono probabilmente Dante e Petrarca.

27 A. BUCCI, 2002, *Op. cit.*, p.160.

proprio particolare stile di vita orientato verso l'arte del ben vivere, verso la capacità di godere dei piccoli piaceri quotidiani, e non ha mai avuto alcun problema a condividere tale stile di vita con altri popoli, forse anche per quella notevole apertura culturale di cui si parlava in precedenza. Morand ha fatto derivare tutto ciò anche dal particolare orientamento degli italiani verso il gusto di socializzare e intrattenere rapporti cordiali²⁸.

Infine, l'Italia si presentava, prima dell'Unità, come Paese estremamente frammentato nel suo territorio e ciò ha stimolato, fin dall'epoca dell'affermazione delle città-Stato nel Quattrocento, la creazione di un'intensa specializzazione industriale su base regionale. Probabilmente deriva da qui quel ruolo fondamentale che i distretti hanno saputo svolgere nella storia del Made in Italy. Gli oltre 200 distretti produttivi italiani hanno già da molto tempo adottato un modello unico al mondo fatto di specializzazione, ma anche di collaborazione e di flessibilità²⁹.

1.3 Le 4A del Made in Italy manifatturiero.

Come già detto, le 4 A del Made in Italy (Abbigliamento-moda, Agro-alimentare, Automazione-meccanica, Arredo-casa) sintetizzano i primati di successo italiano nel mondo. Ci sembra necessario, a tal proposito, dimostrare attraverso i dati percentuali il crescente gradimento dei mercati esteri verso di essi. Il nostro scopo sarà quello di incentrare maggiormente l'attenzione sui prodotti agro-alimentari al fine di fornire delle nozioni introduttive per i capitoli che seguiranno.

1.3.1 Abbigliamento-moda.

Il sistema Abbigliamento-moda rappresenta uno dei comparti che hanno contribuito maggiormente alla crescita economica del nostro Paese: storicamente rappresenta il capofila del Made in Italy. Esso comprende 4 grandi settori: il tessile-abbigliamento, le pelli-calzature-pelletteria, l'occhialeria, l'oreficeria-gioielleria.

Abbiamo mai visto un film o una fiction americana in cui si cita con ammirazione un capo d'abbigliamento, sia maschile che femminile, non italiano? È davvero difficile trovarlo.

²⁸ *Ibidem*.

²⁹ A. BUCCI, V. CODELUPPI, M. FERRARESI, 2011, *Op. cit.*, p.17.

Nell'immaginario collettivo americano non esiste altro paese oltre l'Italia capace di produrre abbigliamento di classe e di qualità e che abbia la capacità coniugare il settore moda e abbigliamento.

La spiccata imprenditorialità degli italiani, la creatività e l'innovazione, combinate in modo opportuno, hanno permesso di realizzare quella che viene definita “creatività tecnologica”. Boselli (2009) afferma che *“nel mondo si dice che un abito è bello e ben fatto quando si parla di moda italiana. L'eccellenza sta qui. In una sapiente tradizione di lavoro che sa unire la qualità estetica e immateriale, legata alla nostra storia, alla qualità dell'innovazione tecnica e materiale dei prodotti”*³⁰. In altri termini, Benevolo e Caselli (2009) sostengono che le imprese italiane operanti in questo settore godano di un vantaggio competitivo riconosciuto a livello globale e trasferibile sui mercati esteri, riconducibile ad attributi materiali e immateriali quali la bellezza, l'eleganza, l'innovazione³¹.

Nel 2001 il settore aveva battuto ogni record di export arrivando a toccare i 49,7 miliardi. Erano però, come li definisce il Sole 24ORE, i tempi delle “vacche grasse”. Nel 2009, anno in cui il mondo sembrava essere precipitato nel baratro a causa della crisi finanziaria, l'export registrò un picco negativo. Nel 2012, invece, si frantumò il record del 2001, toccando i 51,2 miliardi. Nonostante sia poco meno di 1,8 miliardi in più rispetto al 2011, il rimbalzo è di 12,7 miliardi rispetto al 2009.

Questi dati evidenziano la straordinaria capacità delle imprese di rilanciarsi nel settore: l'analisi somma le performance sui mercati internazionali di abbigliamento, calzature, pelletteria, occhiali, oreficeria e bigiotteria, oltre ai filati e ai tessuti che sembrano essere l'unico elemento in controtendenza, soprattutto a causa della caduta delle vendite ai confezionisti dell'Ue³².

Il re e la regina dell'export nel settore sono scarpe e borse: nel 2012 hanno garantito alle imprese Made in Italy ben 912 milioni di euro in più dell'anno precedente, arrivando

30 D. VIANELLI, P. DE LUCA, G. PEGAN, *“Modalità d'entrata e scelte del Made in Italy in Cina”*, Franco Angeli Editore, Roma, 2012, p.76.

31 *Ibidem*.

32 P. BOTELLI, *“L'export di moda 2012 batte ogni record a 51,2 miliardi”*, in “il Sole 24ORE”, 26 aprile 2013, <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2013-04-25/lexport-moda-2012-batte-134356.php?uuid=Abce5TqH>

alla ragguardevole somma di 16,5 miliardi, in aumento del 5,9%. Un risultato reso possibile dal balzo dell' 11,2% registrato sui mercati extra-Ue che, in valore, hanno superato per poche centinaia di milioni quelli comunitari. Pur essendo dimensionalmente circa un terzo rispetto all'industria della filiera pelle e a quella dell'abbigliamento, un'eccellente performance è quella messa a segno da oreficeria e bigiotteria: +10,9%, con 550 milioni di incremento dell'export rispetto al 2011.

Nel 2013 l'export italiano di abbigliamento-moda ha segnato +3,7% rispetto al 2012: le borse e gli accessori in pelle (cinture, portafogli, valigie) hanno incrementato le vendite sui mercati esteri del 10%, gli occhiali Made in Italy hanno registrato +8,8%, le scarpe hanno segnato +4,4%. Si è fermata invece al +2,8% la crescita dell'export di abbigliamento italiano a causa del sopracitato “andamento lento” dei tessuti e filati³³.

1.3.2 Agro-alimentare.

Possediamo un patrimonio enogastronomico senza eguali al mondo, con uno stile alimentare che fa perno sulla “dieta mediterranea” quale modello di alimentazione sana e equilibrata. Così il comparto agro-alimentare è diventato, negli ultimi anni, un vero punto di forza del Made in Italy. Secondo dopo il metalmeccanico per produttività, fa leva su una qualità che non si limita alla bontà e genuinità ma significa anche garanzia di sicurezza, salubrità e origine, diventando un fattore centrale di competitività³⁴.

Stiamo parlando della produzione alimentare italiana connessa ai prodotti della dieta mediterranea, associati a consumi elevati e che hanno un'ampia riconoscibilità come produzioni tipiche del nostro Paese, che indichiamo come Made in Italy agro-alimentare³⁵.

33 S. PIERACCINI, “*Boom per borse e scarpe : la pelletteria batte l'abbigliamento nell'export di moda nel 2013*”, in “Moda 24”, In “il Sole 24Ore”, 9 gennaio 2014, <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2014-01-09/la-pelletteria-e-regina-export-moda-2013--105218.php?uuid=ABWbhYo>

34 MARSILLI, impresa che pubblicizza l'italianità dei propri prodotti, <http://www.salumimarsilli.it/ITA/MadeInItaly.html>

35 Ricordiamo che rientrano nel settore agro-alimentare quell'insieme di attività orientate alla produzione, trasformazione e distribuzione dei prodotti alimentari nell'ambito della produzione agricola vegetale (produzione di cereali, semi oleosi, ortaggi, frutta, colture viticole e aziende vitivinicole), dell'allevamento e produzione agricola animale (suddiviso nei comparti bovino, ovi-caprino, suino e pollame e comprendente tutte le attività connesse a tutte le fasi di sviluppo degli animali), della pesca e dell'acquacoltura (pesca, allevamento e commercio di specie acquatiche), dell'industria alimentare (produzione di paste alimentari, zucchero, industria della carne, industria conserviera e dei prodotti in scatola, industria lattiero-casearia, industria della fabbricazione di oli e grassi vegetali e animali) e dell'industria delle bevande (produzione di vino, spumante, birra, acqua minerale, bibite analcoliche e amari).

La storia del cibo italiano si lega alla storia complessa del nostro Paese che solo circa centocinquanta anni fa è diventata un'unica nazione. Emerge che non esiste una sola cucina italiana ma ne esistono almeno una decina, con caratteristiche completamente diverse una dall'altra e con centinaia di sfaccettature. Questa estrema varietà è data anche dalla diversità delle caratteristiche fisiche e climatiche che la nostra terra vanta: dai climi continentali a quelli marini o nordafricani, da pianure irrigue e colline aride. Le 1.200 piante, le 57.468 specie animali, le differenti coltivazioni e lo sviluppo di attività che vanno dal caseario alla salumeria hanno permesso la nascita di prodotti unici. Questa molteplicità è straordinaria se si pensa che siamo un piccolo Paese e non un Continente come la Cina o gli Stati Uniti. Proprio il contesto naturale, che da secoli caratterizza il funzionamento della filiera agro-alimentare, ha permesso all'Italia di raggiungere alcuni primati nel settore, sia di natura economica (ad esempio la capacità di creazione di valore aggiunto pari quasi a duemila euro per ettaro, circa il doppio di quanto registrano Francia, Germania e Spagna e circa il triplo del valore britannico) che di natura occupazionale (oltre 9 addetti per ettaro), nel confronto con le principali economie comunitarie³⁶.

L'agro-alimentare italiano, nel 2013, raccoglie 6.500 imprese industriali con oltre 9 addetti per un totale di 405.000. Tra queste, 2.600 hanno più di 19 dipendenti e solo 750 ne impiegano più di 50.

Si può trovare un punto comune che attraversa tutte le cucine italiane, ovvero la semplicità, l'uso di ingredienti naturali e poco artefatti: questo si traduce in grande qualità degli ingredienti e cura all'origine. È testimonianza di quanto appena detto la presenza di produzioni certificate che oggi interessa un numero cospicuo di tipologie agroalimentari: 246 tra Denominazioni di Origine Protetta (DOP), Indicazioni Geografiche Protette (IGP) e Specialità Tradizionali Garantite (STG); 521 vini tra Denominazioni di Origine Controllata e Garantita (DOCG) o a Indicazione Geografica Tipica (IGT)³⁷.

Un altro punto forte del cibo italiano è il gusto. La cucina italiana ha molti piatti che non hanno avuto successo solo nella regione d'origine o in Italia, ma sono diventati un

36 A CURA DI FONDAZIONE EDISON (Fondazione per le qualità italiane), SYMBOLIA E UNIONCAMERE (Camere di Commercio d'Italia), "I.T.A.L.I.A. *Geografie del nuovo Made in Italy*", 2013, p. 77, http://www.symbolia.net/assets/files/Italia-2013-Geografie-del-nuovo-made-in-Italy_1373016777.pdf

37 *Ibidem*.

“patrimonio culinario dell'umanità”, nel senso che sono apprezzati in tutti i paesi del mondo. Stiamo parlando di pizza, pasta, salumi e formaggi. Siamo inoltre il Paese produttore delle migliori qualità di olio d'oliva al mondo, prodotto italiano per antonomasia nell'immaginario di tutto l'Occidente. Da non dimenticare anche i vini che, negli ultimi anni, trainano l'export italiano³⁸.

L' export, in questo settore, risulta sempre più in crescita: il 2013 rappresenta il record storico per il settore agro-alimentare, trainato dal vino che ha permesso di raggiungere 33 miliardi di euro su 132 miliardi totali (+ 6% rispetto al 2012).

La componente più significativa delle esportazioni agroalimentari dell'Italia è quella degli alimenti trasformati (circa 20 miliardi di euro), seguita a distanza dalle bevande (circa 7 miliardi di euro) e dal settore primario (circa 6 miliardi di euro).

La maggior parte delle esportazioni interessa i paesi dell'Ue per un valore stimato di 22,5 miliardi (+5 %), ma il Made in Italy cresce anche negli Stati Uniti con 2,9 miliardi (+6 %), nei mercati asiatici (+8 %, 2,8 miliardi) e in quelli africani dove si è avuto un incremento del 12%, arrivando a quota 1,1 miliardi. Il miglior risultato è, però, quello che viene dall'Oceania, con un +13 %.

Un prodotto largamente esportato si conferma il vino, con 5,1 miliardi (+8 %) davanti all'ortofrutta fresca (4,5 miliardi di euro) che cresce del 6 %, mentre l'olio fa segnare un +10 % che porta il valore complessivo a 1,3 miliardi. Aumenta pure la pasta che rappresenta una voce importante del Made in Italy sulle tavole straniere con 2,2 miliardi (+4 %). Il vino tricolore cresce in Francia (+11 %), Stati Uniti (+8 %), Australia (+21 %) e nel Cile (+66 %). Lo spumante tricolore si afferma in Cina (+101 %) Gran Bretagna (+50 %) e in Russia (+31 %), ma va forte anche la birra che conquista i paesi nordici, dalla Germania (+66 %), alla Svezia (+19 %), fino all'Olanda (+9 %) ³⁹.

Da non dimenticare le performance internazionali nel comparto caseario: dopo un 2012 chiuso con un record di export (300mila tonnellate per un valore di 2 miliardi), nel 2013 le esportazioni volano a + 7,5 %.

38 A. BUCCI, V. CODELUPPI, M. FERRARESI, 2011, *Op. cit.*, p. 66.

39 IL SOLE 24ORE, “Record per l'export agro-alimentare nel 2013 grazie a vino, ortofrutta e olio”, 3 gennaio 2014, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-01-03/record-l-export-agroalimentare-2013-grazie-vino-ortofrutta-e-olio--100416.shtml?uuid=ABsm7On>

Il presidente di Assolatte Giuseppe Ambrosi afferma che *“I risultati sono soddisfacenti anche perché dobbiamo sostenere costi tra i più alti d'Europa, dal prezzo del latte all'energia. Da sottolineare i risultati ottenuti nei nuovi mercati: in Asia, a partire dal 2000, abbiamo triplicato i volumi e in Africa sono balzati di oltre il 400%”*.

Il lattiero caseario è il primo settore dell'agro-alimentare con un fatturato che sfiora i 15 miliardi. I formaggi più venduti all'estero sono la mozzarella e i freschi, il Grana padano, il Parmigiano reggiano, i grattugiati, il Gorgonzola, il Pecorino romano e il Fiore sardo. Tra i Paesi più ghiotti si confermano la Francia (assorbe il 18,4% dei volumi), la Germania (14,5%), la Gran Bretagna (9,4%), gli Stati Uniti (9%) e la Svizzera (6%)⁴⁰.

Tra i prodotti non menzionati, ma meritevoli di essere ricordati per le loro ottime performance nell'export abbiamo anche i salumi, pomodori pelati e conserve, dolci, legumi, ecc.

Questo andamento nettamente positivo del comparto agro-alimentare vede solo due momenti di stasi negli ultimi vent'anni: uno tra il 1996-97 e l'altro nella fase di piena crisi mondiale che ha investito pienamente il nostro Paese tra il 2008 e il 2010.

1.3.3 Automazione-meccanica.

L'automazione-meccanica è un macrocomparto dell'industria italiana di assoluta eccellenza. Dietro la Ferrari, che è un po' l'emblema del Made in Italy, vi sono primati spesso poco conosciuti dal vasto pubblico, che spaziano da grandi produzioni come le macchine industriali (per il legno, per le calzature, per l'imballaggio, per le materie plastiche, per l'industria alimentare, ecc.) alla rubinetteria-valvolame, dai casalinghi agli elettrodomestici, dalle macchine agricole ai panfili e alle imbarcazioni di porto, sino a “nicchie” come le pigiatrici e i torchi per il vino, le macchine automatiche per la vendita di prodotti, le selle per biciclette, le macchine per colare i metalli, le giostre, ecc. In molti di questi settori siamo i primi esportatori al mondo, in altri competiamo alla pari con Germania, Giappone e Stati Uniti⁴¹. Questo comparto, nel 2010, ha registrato un saldo

40 E. SCARCI, “Formaggi, nel primo trimestre l'export è cresciuto del 5,8 %”, in “Il sole24ORE”, 20 giugno 2013, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-06-20/formaggi-primo-trimestre-export-065032.shtml?uuid=AbftQc6H>

41 M. FORTIS, 2005, *Op. cit.*, p. 11.

positivo con l'estero di 65 miliardi di euro, un risultato ben superiore rispetto al ben più noto settore italiano dell'abbigliamento-moda. Fortis, sulla base dei dati da lui elaborati nel 2009, fa rientrare tra i circa 1000 primati del Made in Italy ben 321 provenienti dalla meccanica in senso stretto: si va dalle valvole oleodinamiche e pneumatiche alle macchine per il packaging, dai tubi alle caldaie. Un posto di rilievo va anche agli ingranaggi e ruote di frizione per macchine, alberi filettati a sfere o a rulli, riduttori, moltiplicatori e variatori⁴².

La fortuna di questo settore è data principalmente dall'export, che rappresenta l'80% della vendita. La Repubblica, in un suo articolo del 19 maggio 2014, recita che *“grazie all'elevata percentuale di export e al buon andamento della domanda nei mercati emergenti, l'industria dei macchinari, uno dei fiori all'occhiello del tessuto produttivo italiano, è riuscita a tornare sui livelli pre-crisi e, nonostante la forza dell'euro e la mancanza di finanziamenti da parte del sistema bancario, è ancora in grado di competere ad armi pari con la concorrenza tedesca. Secondo i dati Anie Automazione, nel 2013, il mercato italiano dei sistemi di automazione ha fatto registrare una crescita del 4% a 3,72 miliardi di euro, di cui 1,8 miliardi (+4,4%) ricavati dall'export diretto (a cui si va poi ad aggiungere quello indiretto realizzato tramite la vendita del macchinario completo). Pur trattandosi di dati molto positivi, essi restano ancora distanti dalla crescita a due cifre realizzata nella prima fase della ripresa (biennio 2010-2011). [...] Fra i mercati che hanno fornito un più ampio sostegno alla tenuta delle esportazioni di comparto si annoverano Medio Oriente e Asia orientale”*⁴³. E ancora *“Secondo le previsioni Sace nel biennio 2014-2015 le esportazioni della meccanica industriale italiana dovrebbero crescere a un tasso annuo vicino al 10% per i prodotti destinati ai mercati nordamericano, mediorientale e asiatico. Dovrebbero mostrare tassi interessanti anche l'America Latina e l'Africa subsahariana (6-8%), mentre continuerà a faticare, pur rimanendo in territorio positivo, l'export verso i Paesi europei (5% circa)”*.

42 *Ibidem*.

43 M. FROJO, *“La scommessa sull'export ha premiato l'automazione e l'onda lunga prosegue”*, in *“La Repubblica”*, 19 maggio 2014, http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/05/19/news/la_scommessa_sullexport_ha_premiato_lautomazione_e_londa_lunga_prosegue-86535785/

1.3.4 Arredo-casa.

Il macrosettore Arredo-casa è composto dai settori del legno-mobilio⁴⁴, lampade, piastrelle, pietre ornamentali. Esso è espressione di avanguardia del design ed è leader mondiale nella capacità di esportare marchi e prodotti italiani in tutto il mondo. Nonostante la crisi e la successiva recessione lo abbiano colpito profondamente, le aziende hanno saputo rispondere attraverso una sempre maggiore qualità, innovazione, design: sono questi i perni attorno a cui ruotano questi settori per far fronte ai continui cambiamenti del mercato.

Secondo gli ultimi dati del centro studi Cosmit/FederlegnoArredo, nel 2013 si è registrato un fatturato di 27,4 miliardi di euro, in calo del 2,3% rispetto al 2012. Ma il confronto sarebbe stato più penalizzante senza il contributo dell'export, risultato in crescita del 2,4% a quota 12,7 miliardi.

Il risultato è stato un interesse crescente per questi prodotti soprattutto da parte dei Paesi emergenti. È il caso della Russia, che nel 2013 ha importato dall'Italia 874,2 milioni di euro di prodotti riconducibili al macrosistema arredamento, facendo registrare un progresso del 9,5% rispetto all'anno precedente. Un'altra spinta al progresso dell'export dei prodotti dell'arredamento arriva anche dagli Stati Uniti (+11,6% nel 2013 rispetto al 2012), che da diversi anni rappresenta una delle destinazioni privilegiate per le imprese italiane del legno-arredo. Queste ultime, nonostante abbiano nella maggior parte dei casi dimensioni contenute, riescono a competere grazie alla qualità del prodotto e flessibilità dell'offerta oltre che alla capacità di fare rete nell'aggregare i mercati più lontani⁴⁵.

44 A livello di sottosectori del legno, i mercati più importanti in termini relativi sono quello del legno tagliato, piallato o impregnato, con una quota del 26,7% sull'intero settore, i lavori di falegnameria e carpenteria per costruzioni di legno con una quota del 24,7% , compensato, pannelli stratificati, pannelli di fibre e di particelle ed altri pannelli con una quota del 24,3%. Nel sottosectore del mobile, invece, risulta più significativo quello della fabbricazione di mobili per uffici e negozi con una quota del 29% sul mercato totale del gruppo, seguito dalla fabbricazione di altri mobili, con una quota del 24,8% e dalla fabbricazione di sedie e sedili con una quota del 21,8%. Più contenuta appare la quota della fabbricazione di mobili per cucina (20,6%). Cfr. M. FROJO, "La scommessa sull'export ha premiato l'automazione e l'onda lunga prosegue", in "La Repubblica", 19 maggio 2014, http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/05/19/news/la_scommessa_sulleexport_ha_premiato_lautomazione_e_londa_lunga_prosegue-86535785/

45 EXPORTIAMO, il portale per fare impresa nel mondo, "Export legno-arredo, Usa e Russia spingono il Made in Italy nel mondo", 10 aprile 2014, Rielaborazione dati da Affari&Finanza, <http://www.exportiamo.it/export-legno-arredo-usa-e-russia-spingono-il-made-italy-nel-mondo>

Per quanto riguarda le piastrelle in ceramica, dopo la flessione del 2012, nel 2013 ritorna un segno 'più' davanti alle vendite. Nel fatturato totale, 4,73 miliardi di euro (+3,16%) derivano per 3,87 miliardi dalle esportazioni (5,66%) e 856 milioni di euro da vendite nazionali (-6,84%).

1.4 Made in Italy e PMI.

Dopo aver descritto che cos'è il Made in Italy, quali sono le sue origini e quali sono i macrosettori più apprezzati a livello mondiale, si ritiene necessario analizzare dettagliatamente la composizione imprenditoriale italiana e le conseguenze apportate alle imprese dalla globalizzazione.

1.4.1 Il tessuto imprenditoriale italiano.

Il sistema produttivo italiano si differenzia notevolmente rispetto a quello degli altri Paesi sviluppati.

Durante gli anni Settanta, in pieno passaggio dall'epoca industriale a quella terziaria, affiorò un modello produttivo successivamente denominato "Terza Italia", che si contrapponeva al modello di sviluppo imprenditoriale dominante nei decenni precedenti (basato sulle grandi imprese) e che trovava nella piccola e media impresa il pilastro di riferimento⁴⁶.

In questo scenario nacquero i distretti industriali, definiti come *"quel particolare raggruppamento di imprese, specializzate in un complesso processo produttivo e strettamente legate al sistema di relazioni sociali, istituzionali e ambientali instaurate, sedimentate e strutturate nel tempo e nello spazio tra gli attori presenti"*⁴⁷. Queste realtà territoriali, altamente qualificate in produzioni di nicchia, per questa loro professionalità riuscirono a far emergere una capacità produttiva ineguagliabile, sostenuta da un clima

46 A cura di FONDAZIONE EDISON, SYMBOLIA E UNIONCAMERE, 2013, *Op. cit.*, p. 10.

47 S. ZUCCHETTI, "Il Distretto come strumento geopolitico", in L'Arabia Americana, Limes n. 4, Roma, 2002, <http://www.mi.camcom.it/una-nuova-generazione-di-distretti-industriali>

economico ispirato all'elevata specializzazione, nel giusto equilibrio tra competizione e cooperazione⁴⁸. Il successo di questo modello derivò senza dubbio dal connubio tra l'ingegno industriale dell'imprenditoria italiana e la qualità dei territori in cui essa operava. Ispirandosi alle grandi competenze tecnologiche che gli altri sistemi economici avevano accumulato, l'Italia iniziò a farsi strada sui mercati internazionali, coniugando l'innovazione con quel gusto e quella raffinatezza che solo da millenni di cultura potevano provenire⁴⁹. I distretti si rivelarono, con il tempo, delle realtà produttive locali capaci di conseguire posizioni di assoluta preminenza in termini di quote di mercato mondiale: per questo si dice che rappresentino le “multinazionali” italiane.

Ad oggi il sistema industriale italiano continua ad essere caratterizzato dallo scarso numero di grandi gruppi e grandi imprese. Nel nostro Paese prevale, dunque, la dimensione aziendale medio-piccola. Come si nota nel grafico 1, il 94,4% delle imprese ha meno di 9 addetti, circa il 5% ne ha tra i 10 e i 49, lo 0,5% può essere considerato di medie dimensioni comprendendo tra i 50 e i 249 addetti, mentre lo 0,1% ne conta più di 250⁵⁰.

Grafico 1: La dimensione delle imprese italiane in valori percentuali.



Fonte: elaborazione propria su dati di A. Muzio e A. A. Pisano.

Per numero totale di imprese, l'Italia è prima tra i 28 Paesi europei. Nel 2010 ne sono state registrate 3.765.825, superando la Francia che è seconda in classifica con il 32% di

⁴⁸ A cura di FONDAZIONE EDISON, SYMBOLIA E UNIONCAMERE, 2013, *Op. cit.*, p. 24.

⁴⁹ *Ibidem.*

⁵⁰ A. MURZIO, A. A. PISANO, 2014, *Op. cit.*, p.3

aziende in meno. Il nostro Paese, però, conta il 33% di microimprese in più e il 40% di grandi imprese in meno. Confrontando tali dati con la Germania, la differenza è ancora più elevata: l'Italia registra il 56% in più di microimprese e il 68% in meno di grandi imprese.

Il lato negativo di questo dato è che tali microimprese contribuiscono relativamente poco all'occupazione e al valore aggiunto, proprio a causa della loro dimensione limitata. Infatti, nonostante in Italia si contino circa 1,7 milioni di PMI in più rispetto alla Germania, esse offrono 3 milioni di posti di lavoro in meno e producono soltanto il 56% del valore aggiunto complessivo rispetto alle controparti tedesche.

A differenza delle altre economie avanzate, caratterizzate dalla predominanza delle imprese di grandi dimensioni, in Italia sin dagli anni '50, l'imprenditoria si è sempre concentrata sul miglioramento e mantenimento di standard qualitativi alti, relativi sia alle materie prime impiegate che ai processi produttivi. Questo ha comportato che la crescita dimensionale, conseguita attraverso l'espansione dei volumi di vendita, passasse in secondo piano.

Si evidenziano le conseguenze di tale scenario: da un lato ha reso difficoltoso ottenere alti livelli di redditività, trovandosi di fronte ai limiti produttivi e di efficienza derivanti dalle piccole dimensioni, dall'altro ha permesso lo sviluppo nazionale e mondiale dell'idea del Made in Italy come indicatore di eccellenza e qualità dei prodotti, un fattore positivo che ha permesso alle aziende italiane di affermare il loro costante successo nelle esportazioni all'estero⁵¹.

Possiamo dedurre, perciò, che le PMI del Made in Italy presentano una serie di punti di forza e debolezza che è necessario descrivere. Tra i punti di forza troviamo la flessibilità e la dinamicità, le tradizioni artigiane che costituiscono le fondamenta dei centri produttivi locali, lo sviluppo di innovazioni di processo e di prodotto e le leadership di nicchia intaccabili, in alcuni casi, anche dalle economie emergenti⁵². Tutto questo nonostante la rigidità del mercato del lavoro, la burocrazia complessa e costosa, la pressione fiscale pesante e la rete di trasporti inadeguata. La loro creatività e capacità di diversificare le specializzazioni ha permesso di progettare prodotti “sartoriali” in settori solitamente standardizzati quali la meccanica o i mezzi di trasporto (pensiamo, per esempio, agli yacht

⁵¹ *Ibidem*.

⁵² *Ivi*, p. 8.

di lusso). Inoltre, l'organizzazione delle PMI e dei distretti favorisce la valorizzazione delle tradizioni artigiane, spesso molto antiche. La dimensione ridotta è sinonimo di essenzialità in quanto coesistono, al suo interno, unicamente figure necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo, che è sempre in primo piano. Al contrario, nelle grandi imprese, talvolta si presentano reparti o funzioni che si estraniavano dalla realtà aziendale. Altro punto di forza è l'innovazione. Nonostante la scarsa disponibilità di capitali da investire in R&S, esse sono riuscite ad applicare con grande abilità le scoperte di base, realizzando importanti innovazioni di processo e di prodotto.

Veniamo ora ai punti di debolezza. Non tutte le imprese sono state capaci di contrastare la concorrenza dei mercati emergenti: il basso costo della manodopera di questi ultimi e l'utilizzo di tecnologie non particolarmente sofisticate gli ha permesso di immettere nel mercato stessi beni a prezzi nettamente inferiori. A questa minaccia le PMI italiane hanno risposto spesso attraverso il ricorso alla delocalizzazione della produzione in altri Paesi, trasferendo all'estero parzialmente o totalmente le fasi della produzione. Infine, la presenza di imprese a carattere familiare si traduce in problematiche di ricambio generazionale e finanziamento dell'innovazione, nonostante abbia comportato vantaggi in termini di reazione e flessibilità.

1.4.2 PMI tra locale e globale.

Viviamo in un'epoca che viene definita della “globalizzazione”.

Il termine è entrato nel linguaggio comune solo dalla metà degli anni '80 del secolo scorso e può essere definito, in prima approssimazione, come un processo che ha dato vita a fenomeni di crescente interdipendenza economica, sociale, culturale, politica e tecnologica i cui effetti si ripercuotono sull'intero pianeta. Si crea, pertanto, una tendenza all'uniformazione del commercio, delle culture, dei costumi e del pensiero.

Anthony Giddens, un noto sociologo britannico, ci offre una delle definizioni più note del termine, intendendola come *“l'intensificazione di relazioni sociali mondiali che collegano tra loro località molto lontane, facendo sì che gli eventi locali vengano modellati*

da eventi che si verificano a migliaia di chilometri di distanza e viceversa”⁵³.

Ulrich Beck, sociologo e scrittore tedesco, vede la globalizzazione come una “*seconda modernità*” e invita a non considerare unicamente gli aspetti negativi che essa comporta (la scarsa sicurezza sociale, per esempio, a suo avviso è uno dei rischi a cui è esposta la società) ma a coglierne anche le opportunità⁵⁴.

Marshall McLuhan, studioso di comunicazione di massa, conia l'espressione “*villaggio globale*” con il quale intende un piccolo mondo, simile alle dimensioni di un paese, in cui si annullano le distanze fisiche attraverso lo sviluppo dei nuovi sistemi di comunicazione (Internet primo fra tutti) e dove stili di vita, tradizioni, culture ed etnie si mescolano e si confondono sempre più⁵⁵.

C'è chi sostiene che il fenomeno abbia avuto inizio nel XX secolo e chi, al contrario, fa affondare le sue radici in epoche ben più lontane. Alcuni, addirittura, sostengono che il primo episodio sia riconducibile alla scoperta dell'America, seguito dallo sviluppo industriale dell'Ottocento e dalla nuova era informatica⁵⁶. Altri parlano della sua presenza, ancor prima, nella filosofia greca⁵⁷.

In campo economico essa denota la forte integrazione delle economie mondiali e la crescente dipendenza dei paesi gli uni dagli altri, a causa della dinamica dello scambio di beni e servizi e attraverso i movimenti di capitale e tecnologia.

La globalizzazione è quindi la tendenza dell'economia ad assumere una dimensione mondiale. Il mondo sta divenendo un “*single place*”, come lo definiva Robertson all'interno del suo saggio del 1992 “*Globalization: social theory and global culture*”⁵⁸. Il segno distintivo dell'economia globale è stata l'accelerazione senza precedenti del commercio

53 Cfr. A. GIDDENS, “*Le conseguenze della modernità: fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*”, Il Mulino, Bologna, 1994

54 Cfr. U. BECK, “*I rischi della libertà. L'individuo nell'epoca della globalizzazione*”, Il Mulino, Bologna.

55 Cfr. M. MCLUHAN, “*Understanding Media: The extension of Man*”, MIT Press, Cambridge, 1964.

56 Cfr. J. WALLERSTEIN, “*Il sistema mondiale dell'economia moderna*”, Il Mulino, Bologna, 1982.

57 Cfr. P. SLOTERDIJK, “*L'ultima sfera. Breve storia filosofica della globalizzazione*”, Carocci, Roma, 2002.

58 Cfr. R. ROBERTSON, “*Globalization. Social theory and global culture*”, Sage Publication, London, Thousand Oaks, New Delhi, 1991.

mondiale. La globalizzazione ha portato a:

- una crescente integrazione fra sistemi economici;
- un aumento dell'interdipendenza dei mercati internazionali (sia mercati finanziari, che mercati dei beni e servizi);
- un aumento del flusso di lavoratori e di conoscenze che oltrepassano i confini nazionali;
- un incremento dei flussi di informazione⁵⁹.

I fattori che hanno determinato il fenomeno sono molteplici. Fra questi vanno ricordati innanzitutto il progresso tecnico, che ha ridotto le barriere naturali tra i mercati (ossia i costi di trasporto e di comunicazione) e ha permesso di contenere i costi di transazione (il settimanale economico *l'Economist*, per enfatizzare questo progresso, aveva già nel 1995 parlato di “morte della distanza” riferendosi all'avvento di internet). In secondo luogo il progresso sociale, che ha permesso di ridurre le barriere culturali (ad es. le barriere linguistiche e religiose). In terzo luogo le politiche di integrazione, che hanno contribuito ad abbattere (a livello regionale o multilaterale) le barriere politiche, a loro volta distinte in barriere di confine (dazi e restrizioni quantitative) e barriere interne (per esempio regole discriminatorie). Infine, le politiche della concorrenza, che tendono ad eliminare le barriere all'entrata in certi mercati⁶⁰.

Nel '900, con riferimento alle barriere naturali, oltre che ai costi di trasporto sono scesi notevolmente i costi di trasmissione delle informazioni. Da un grafico riportato nella rivista di *Politica Economica* del 2002, si sottolineò che il costo di una conversazione telefonica passò da più di 300\$ nel 1930 a 0.30\$ a fine anni '90.

Con riferimento alle barriere politiche, significativa è stata la firma, nel 1947, dell'Accordo Generale sulle Tariffe doganali (GATT), sostituito dal 1994 in poi, dal WTO (World Trade Organization). Questa organizzazione internazionale, avente lo scopo di controllare le collaborazioni commerciali tra gli Stati aderenti, ha notevolmente favorito e incoraggiato la liberalizzazione degli scambi commerciali mondiali.

59 BENEDICTIS A E HELG (adattato da), “*La Globalizzazione*”, tratto da OECD, *Employment outlook*, 2007, p.1, <http://www.ecostat.unical.it/Algieri/Didattica/Economia%20Internazionale/materiale%20x%20internazionale/Globalizzazione.pdf>

60 *Ibidem*.

Possiamo individuare, nella storia, il susseguirsi di tre fasi di globalizzazione : la prima tra il 1870 e il 1914, la seconda tra il 1950 e il 1980 e la terza con la fine del ventesimo secolo.

La prima fase si caratterizza per l'imponente crescita di flussi di capitali e flussi migratori , nonché il raddoppio del commercio mondiale. La rivoluzione tecnologica dei trasporti fu il suo motore: la costruzione di navi più robuste e veloci diminuì i tempi di navigazione, l'inaugurazione del servizio telegrafico fra Londra e New York, Melbourne e Buenos Aires permise alle comunicazioni transcontinentali di passare dalle settimane ai minuti. Il miglioramento del trasporto su rotaia e la riduzione dei costi determinò una più ampia mobilità degli individui.

Nella seconda fase il mercato mondiale cresce notevolmente, agevolato dal progresso nei trasporti transoceanici, dalla riduzione dei dazi doganali coordinata dal GATT e dai processi di frammentazione della produzione (favoriti dalle innovazioni nella trasmissione delle informazioni). Il commercio mondiale avviene tra Paesi industrializzati, a reddito medio-alto e con analoghe dotazioni fattoriali, i quali esportano e importano prodotti manufatti simili. In questa fase i flussi migratori si riducono rispetto al boom della prima fase, principalmente come conseguenza delle più severe politiche di controllo sull'immigrazione⁶¹.

Nella terza fase si presentano dei tratti distintivi rispetto alle precedenti, dovuti all'ulteriore rafforzamento del progresso tecnologico e delle politiche commerciali. Innanzitutto, si affacciarono sulla scena mondiale i *Globalizer* (così definiti dalla Banca Mondiale), ossia alcuni paesi del sud-est asiatico e a seguire altri come Russia, Cile, Messico e Brasile. Si avviarono anche una serie di processi di integrazione regionale, noti anche come *trade blocs*⁶², che promossero il libero scambio tra determinate aree. Infine, la sempre maggiore importanza dei *Globalizer* porta al venir meno della direzione Nord-Nord del commercio mondiale, ove ora si inserisce la componente Sud all'interno dei flussi di

61 *Ivi*, p.4.

62 Questo termine, che tradotto significa blocco continentale commerciale, si riferisce all'Unione Europea (stipulò accordi di libero scambio tra i suoi Stati membri e quelli esteri, per esempio con la Svizzera, con la Corea, ecc) al NAFTA (Accordo nordamericano per il libero scambio stipulato tra Stati Uniti, Canada e Messico) e ad altre zone di libero scambio. Un blocco commerciale è un tipo di accordo intergovernativo dove le barriere regionali al commercio (tariffe e barriere non tariffarie) sono ridotte o eliminati tra gli Stati partecipanti .

interscambio⁶³.

Da quanto detto nella spiegazione del fenomeno della globalizzazione è chiaro che mentre in passato le imprese operanti in una determinata area geografica potevano non interessarsi delle condotte delle aziende appartenenti ad altri sistemi nazionali, oggi la distanza non è più un fattore di protezione contro la concorrenza, considerando che la riduzione delle barriere doganali e la possibilità di trasferire efficacemente capitali all'estero hanno creato nuove opportunità strategiche e modificato l'assetto di molti settori⁶⁴.

L'emergere del fenomeno della globalizzazione, divenuto sempre più penetrante sia dal lato della domanda e delle abitudini di consumo, sia da quella dell'offerta per la vendita a livello internazionale, determina però una divergenza tra gli aspetti legati all'innovazione e quelli legati alla tradizione.

L'innovazione punta sempre al nuovo, al cambiare l'esistente in modo incrementale o radicale, rispondendo al fenomeno dell'unificazione dei gusti e dei metodi produttivi attraverso la sostituzione delle tradizioni locali (per esempio indirizzando l'approvvigionamento dove l'offerta si presenta a condizioni più economicamente convenienti).

La localizzazione, intesa come fenomeno di contatto stanziale nel tempo della produzione con il territorio, conduce, viceversa, verso una caratterizzazione locale e soggettiva. I prodotti presentano caratteristiche differenti e rispondono a bisogni di clienti che dimostrano una connotazione individualista e non omologata. Come conseguenza, l'entità della domanda è limitata e ristretta a causa delle ridotte potenzialità di sviluppo futuro.

Si rende necessario, dunque, indirizzarsi verso orientamenti strategici che mirino a coniugare il localismo con l'ingresso nei mercati internazionali⁶⁵.

63 BENEDICTIS, HELG, 2007, *Op. cit.*, p.4.

64 E. MARTINI, M. ROSSI, “*Territorialità e Made in Italy: vincoli e opportunità per le PMI italiane*”, University of Sannio, Working papers, 2009, p.5, http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2009/Materiali/Paper/It/ROSSI_MARTINI.pdf

65 A CURA DI C. CIAPPEI, “*La valorizzazione economica delle tipicità rurali tra localismo e globalizzazione*”, University press, Firenze, 2012, p. 25.

Di fronte a questo contesto, una valida alternativa per le PMI del Made in Italy è rappresentata dalla cosiddetta “glocalizzazione”⁶⁶.

Quando si parla di mercato “glocale”, innanzitutto, si fa riferimento ad un ambito competitivo che risulta dall'integrazione di quello locale con quello globale. Mentre quest'ultimo indica solitamente un mercato con esigenze omogenee dei vari Paesi e pertanto aperto a prodotti di diversa provenienza, quello globale invece risulta caratterizzato da un mercato che valorizza anche le caratteristiche nazionali, regionali e locali dei prodotti, rispondendo ad esigenze specifiche e differenziate presenti nelle nicchie del mercato globale.

La globalizzazione generalizza, uniforma e deterritorializza, per questo la localizzazione non può che essere svalutata. Invece, in una strategia di integrazione con la globalizzazione, il territorio, la tipicità e la tradizione trovano uno spazio e, come tali, vengono valorizzati sia da una domanda specifica che li richiede (nicchie di mercato globale e mercati locali) che da parte delle stesse aziende locali e globali⁶⁷.

La “glocalizzazione” si presenta, perciò, come uno strumento idoneo a governare la globalizzazione e a renderla coerente con uno sviluppo ragionato dei prodotti locali a livello internazionale.

La “glocalizzazione” diventa importante per le PMI delle aree deboli dell'Occidente che sono schiacciate da due forze che sembrano inarrestabili. Nelle produzioni a basso contenuto tecnologico, devono affrontare la concorrenza insostenibile dei Paesi di nuova industrializzazione (sud-est asiatico in primis), mentre nelle produzioni ad alto contenuto tecnologico la sfida proviene dalle aree forti (Giappone, East coast e West coast statunitensi, Europa centro-settentrionale, etc.)⁶⁸.

In sintesi, il fenomeno risulta essere:

66 Glocalizzazione o glocalismo è un termine introdotto dal sociologo di origini polacche Zygmunt Bauman al fine di adeguare il panorama della globalizzazione alle realtà locali, così da studiarne meglio le loro relazioni con gli ambienti internazionali.

67 C. CIAPPEI, 2012, *Op. cit.*, p. 26.

68 PMI, portale delle piccole e medie imprese, <http://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/1165/la-glocalizzazione.html>.

- una via per integrare sinergicamente e strategicamente globalizzazione e localizzazione;
- un sistema per gestire l'approccio al mercato globale (globale/locale);
- la possibilità per restare fortemente radicati alla realtà locale, pur affermandosi a livello globale;
- l'opportunità di articolare, in chiave contemporaneamente locale e globale, la catena del valore,
- un metodo che permette all'impresa locale di arrivare in maniera ottimale sia al mercato locale che a quello globale.

Da questa valutazione emerge che il globale e il locale non sono in antitesi come apparentemente si possa pensare, ma che invece risultano strategicamente integrabili.

Però, è evidente che non tutte le aziende locali sono in grado di evolversi da imprese prettamente domestiche a imprese orientate verso il mercato globale. Quindi, la produzione Made in Italy si rivela idonea al mercato globale solo se dotata di queste caratteristiche:

- caratterizzazione geografica,
- unicità ed inimitabilità,
- individualità per nome e per marchio,
- conoscenza su vasta scala,
- produzione sufficiente,
- integrabilità con consumi e utilizzi degli altri Paesi;
- nicchie specialistiche interessate ai prodotti e disposte a pagare il giusto prezzo del prodotto⁶⁹.

L'Italia è un caso tipico nel quale la dimensione locale e quella globale si trovano in contatto e ciò rappresenta un salto di qualità obbligatorio affinché non rimanga estromessa dai mercati internazionali.

È in questo contesto che il Made in Italy si trova di fronte a nuove sfide. L'apertura del locale verso il globale ha generato una spietata concorrenza, in particolare proveniente dai mercati dell'Est. La sua risposta non può essere che quella di costruire barriere simboliche

⁶⁹ C. CIAPPEI, 2012, *Op. cit.*, p. 27.

capaci di attribuire un sempre maggiore valore ai prodotti, principalmente attraverso la qualità e l'innovazione. Di grande impatto le parole di Diego della Valle, noto imprenditore : “ è la qualità la prima arma del Made in Italy ma questa da sola non basta. Tutti ci copiano e migliorano il livello qualitativo, perciò l'obiettivo dev'essere la continua innovazione, una parola chiave ancor prima di creatività”⁷⁰.

Si può, perciò, prendere esempio da alcune imprese straniere operanti nel nostro Paese che hanno una produttività del lavoro superiore del 50% rispetto alle aziende italiane. Esse sono più efficienti principalmente perché investono di più e meglio sulla formazione dei loro dipendenti e sull'innovazione. Spesso le aziende italiane scelgono i loro dipendenti in base alla conoscenza personale e non in base alle competenze, non preoccupandosi di curare il talento⁷¹. Ma soprattutto, alcune non investono abbastanza in innovazione.

Nonostante questo, i settori delle 4A hanno generato, negli ultimi anni, un notevole valore aggiunto. Questo successo viene confermato dai dati sull'export: le vendite oltre confine di prodotti Made in Italy sono aumentate in maniera significativa tra il 1999 e il 2012. Si tratta di una dinamica di lungo periodo, pressoché costante negli anni, dove fa eccezione la dura contrazione delle esportazioni tra il 2008 e il 2009 in concomitanza con la prima grande crisi internazionale che ha provocato una più generale brusca riduzione del commercio mondiale. Tuttavia, dopo questa frenata, l'export di prodotti italiani si è ripreso in maniera rapida e decisa nell'ultimo triennio, tanto da superare ampiamente i livelli pre-crisi del 2008⁷².

Questi risultati sconfessano le tesi tanto in voga negli ultimi anni secondo cui il sistema produttivo italiano, fondato su imprese medio-piccole specializzate per lo più in settori maturi a basso contenuto tecnologico, sarebbe destinato ad una crisi irreversibile. Le notevoli prestazioni ottenute dal Made in Italy nell'export sono riconducibili infatti a una differenziazione qualitativa, design, scelta accurata delle materie prime, che consente ai

70 A. BUCCI, V. CODELUPPI, M. FERRARESI, 2011, *Op. cit.*, p.18.

71 *Ivi*, p. 20.

72 P. BONO, “L'export paracadute del tessuto industriale italiano, ma si può esportare di più: il caso dell'agro-alimentare”, Nomisma, Società di studi economici, 16 gennaio 2014, <http://www.nomisma.it/index.php/it/newsletter/focus-on/item/278-16-gennaio-2014-l-export-paracadute-del-tessuto-industriale-italiano-ma-si-puo-esportare-di-piu-il-caso-dell-agroalimentare/278-16-gennaio-2014-l-export-paracadute-del-tessuto-industriale-italiano-ma-si-puo-esportare-di-piu-il-caso-dell-agroalimentare>

nostri prodotti di posizionarsi su fasce elevate del mercato, sottraendosi quindi alla concorrenza sui costi⁷³. Ma è un discorso che vale per alcune aziende che hanno saputo sfruttare al meglio le loro potenzialità e adeguarsi al grande cambiamento, reagendo positivamente al fenomeno della globalizzazione dei mercati.

1.4.3 PMI e mercato globale: internazionalizzazione Vs. delocalizzazione.

Le nostre PMI, come abbiamo già sottolineato, costituiscono la spina dorsale del Made in Italy. Si è reso necessario che, in un contesto sempre più globale, rimanessero al passo con i tempi per non perdere competitività. Vivendo nell'era dell'interdipendenza economica, per servire nuovi mercati è stato necessario creare i presupposti per una permeanza duratura: per intraprendere questo percorso le PMI non si sono dovute più limitate a pensare all'esportazione come strumento di ampliamento del proprio business, ma hanno dovuto ragionare nell'ottica dell'internazionalizzazione⁷⁴.

Con il termine “internazionalizzazione” si intendono quei processi attraverso i quali le imprese investono sui mercati esteri, con il preciso obiettivo di conquistare progressivamente delle quote di mercato⁷⁵, consentendo di ottenere benefici in termini di dimensioni, mercato di sbocco, redditività, potere del brand, potere contrattuale dell'impresa. La decisione di internazionalizzare, tuttavia, non viene presa solo per allargare il proprio giro d'affari ma, in particolare, per rispondere positivamente alle difficoltà che oggi le PMI si trovano a dover affrontare: presenza di nuovi *competitor* a livello nazionale, stagnazione del tasso di crescita nel mercato domestico ecc.

Il più semplice strumento con cui le PMI si sono internazionalizzate è storicamente rappresentato dalle esportazioni: si parla, in questo caso, di forma mercantile

73 FONDAZIONE FAREFUTURO, SYMBOLA- FONDAZIONE PER LE QUALITÀ ITALIANE (a cura di), “*Il futuro del Made in Italy. Le regole, la missione, la sfida*”, Febbraio 2010, <http://www.terzarepubblica.it/allegati/IlfuturoMadeinItaly.pdf>

74 A CURA DI OCTAGONA SRL, “*Internazionalizzazione: percorso necessario per il Made in Italy*”, 4 dicembre 2012, <http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/60473/internazionalizzazione-percorso-necessario-per-il-made-in-italy.html>

75 D. AULICINO, “*Le strategie dell'internazionalizzazione*”, San Paolo Imprese, Dossier online, p.5, 2005, http://www.sanpaoloimprese.com/portaImpn0/pdf/Gazz_23_06_05.pdf

dell'internazionalizzazione, che ha reso transnazionali gli scambi di merci⁷⁶. Essa non rappresenta una vera e propria strategia di internazionalizzazione poiché l'impresa non svolge nessuna attività produttiva nei mercati nei quali opera.

Si può esportare all'estero attraverso due diverse metodologie: indiretta e diretta.

L'esportazione indiretta è caratterizzata dalla presenza di società di distribuzione, ovvero *Trading companies* e agenti, che si frappongono tra l'impresa esportatrice e il cliente finale. È questa peculiarità che la rende la forma meno impegnativa, e allo stesso tempo transitoria, tra tutte le strategie di internazionalizzazione. Il suo più grande punto di debolezza è dato dalla mancanza di un rapporto diretto con il mercato di sbocco e il consumatore finale, rendendo l'impresa esportatrice vulnerabile nei confronti del suo canale di distribuzione⁷⁷ e facilmente sostituibile da altre imprese disposte ad entrare nel mercato alle condizioni dettate dalla società di trading. Inoltre, la mancanza di contatto con il mercato nel quale opera impedisce all'impresa di conoscere le determinanti di quel mercato e, di conseguenza, di percepire con anticipo le tendenze future del proprio segmento di mercato⁷⁸.

Le esportazioni dirette, invece, sono caratterizzate da un grado maggiore di coinvolgimento, specialmente in termini finanziari. In questa forma di internazionalizzazione è assente la figura dell'intermediario, che si fa carico dei rischi connessi alla vendita del prodotto. È l'impresa che si occupa di coordinare autonomamente la vendita sul mercato estero. Nonostante i maggiori rischi ai quali va incontro, questa modalità presenta numerosi vantaggi rispetto a quella indiretta: la possibilità di raggiungere un certo livello di flessibilità che le permette di operare sul mercato e reagire alle sue fluttuazioni, intrattenere un rapporto diretto con la sua clientela e, di conseguenza, comprendere e anticipare le tendenze dei consumatori, individuare i segmenti di mercato nei quali espandere la propria attività e aggiustare le proprie politiche commerciali secondo le

76 R. VITTORI, "Export, delocalizzazione, internazionalizzazione. Un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi", Franco Angeli Editore, Roma, 2013, p. 40.

77 Percorso tecnico-economico (filiera) che i beni compiono per trasferirsi dai magazzini del produttore sino ai consumatori finali.

78 D. AULICINO, 2005, *Op. cit.*, p. 5.

tendenze del mercato⁷⁹.

Esistono, oltre l'export, modalità di internazionalizzazione che implicano un maggiore coinvolgimento dell'impresa e permettono ad essa di entrare direttamente in contatto con il mercato e i suoi clienti.

Ne sono un esempio gli **Investimenti Diretti Esteri (IDE)**, investimenti attraverso i quali un residente in un'economia realizza un interesse duraturo verso un'economia diversa da quella dell'investitore, acquistando azioni di un'impresa straniera per influire direttamente sulla gestione⁸⁰.

Il processo di internazionalizzazione può assumere altre forme di investimento, con caratteristiche più innovative, basate su accordi collaborativi. È il caso delle *joint venture*, accordi di collaborazione tra due o più imprese per realizzare un progetto comune (sia esso di natura industriale o commerciale) che permette di sfruttare congiuntamente le loro sinergie, il loro *know-how* o il loro capitale. È la tipica strategia che le imprese scelgono di implementare quando il loro obiettivo è avere una stabile presenza sui mercati esteri, oppure quando la sua costituzione rappresenta l'unica via per superare le barriere di entrata in un dato mercato⁸¹, specialmente in alcuni mercati emergenti in cui i governi consentono solo ad alcune imprese straniere di operare sul loro territorio. L'accordo di joint venture, per riassumere, consente di ridurre l'investimento finanziario richiesto per l'entrata in un nuovo paese, di determinare una struttura aziendale con risorse e competenze superiori rispetto a un'impresa che opera autonomamente e di ottenere maggiore controllo delle operazioni di sviluppo competitivo. Rappresenta, inoltre, un mezzo per entrare nei mercati esteri pur non conoscendo adeguatamente il mercato nel quale si intende internazionalizzarsi: avere un partner locale permette di colmare le lacune circa il radicamento sul mercato e i rapporti istituzionali⁸².

79 *Ibidem*.

80 PROF. GARAVELLO, *Investimenti diretti esteri all'alba del terzo millennio nel contesto della globalizzazione finanziaria*, lezione tenuta presso l'Università di Economia del commercio internazionale, Vicenza, 9 marzo 2004, <http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid225431.pdf>

81 D. AULICINO, 2005, *Op. cit.*, p. 5.

82 *Ibidem*.

Abbiamo, a seguire, il **licensing**, una strategia che permette a un'impresa (licenziante-*licensor*) di cedere ad un'altra (licenziataria-*licensee*) il diritto di produrre prodotti/servizi conformi ai propri, dietro il pagamento di un corrispettivo.

Generalmente ricorrono a questo tipo di contratto le piccole e medie imprese che non dispongono di sufficienti risorse manageriali, finanziarie e di marketing per poter istituire un proprio insediamento produttivo. Questa strategia di internazionalizzazione è indiretta poiché non comporta necessariamente il contatto dell'impresa con il mercato. Nonostante questo, permette all'impresa licenziante di iniziare ad acquisire alcune informazioni di base sui mercati nei quali, in futuro, si potrebbe iniziare ad operare direttamente⁸³.

Il **franchising**, invece, è una forma di intesa contrattuale che ha ormai avuto una notevole diffusione a livello internazionale. Rappresenta un accordo di collaborazione che permette di distribuire beni e servizi fra un'azienda produttrice (affiliante-*franchisor*) e una o più aziende distributrici (affiliato-*franchisee*), tra loro giuridicamente ed economicamente indipendenti.

All'affiliato viene riconosciuto l'utilizzo della formula commerciale dell'affiliante e la possibilità di sfruttare il suo *know-how*, segni distintivi e varie prestazioni. L'affiliato, inoltre, si impegna a fare proprie la politica commerciale e l'immagine dell'affiliante, nonché rispettare le condizioni contrattuali pattuite.

Infine, da non dimenticare è la **costruzione di proprie filiali all'estero**. Questo investimento produttivo può essere condotto attraverso la creazione di filiali *ex-novo* di unità produttive o mediante acquisizione di imprese già operanti sul mercato. Nel caso di acquisizione, l'investimento finanziario necessario per portare a termine l'operazione sarà decisamente maggiore rispetto alla costituzione *ex-novo*, presentando però dei caratteri agevoli quali la semplificazione di problematiche per ciò che riguarda l'organizzazione di risorse umane, la conoscenza del mercato e dei clienti⁸⁴.

In tutti questi casi sopra elencati, l'impresa diventa un insider nei paesi che ritiene attrattivi non solo per sviluppare le vendite, ma anche per beneficiare delle risorse di cui essi dispongono.

83 *Ibidem*.

84 *Ivi*, p. 6.

Dopo aver descritto le forme più comuni di accordi internazionali, si rende necessario tracciare delle differenze con quella che viene chiamata “delocalizzazione produttiva” poiché, molto spesso, capita vengano utilizzate come sinonimi.

Nonostante siano collegate tra loro⁸⁵, presentano delle differenze. La delocalizzazione comporta il trasferimento delle unità produttive, totali o parziali, dal proprio mercato di riferimento verso i mercati caratterizzati da bassi costi dei fattori produttivi⁸⁶. Il trasferimento in tali mercati ha come unico obiettivo quello di ridurre sensibilmente i costi della produzione affinché si possano offrire gli stessi prodotti a prezzi più competitivi. Ne consegue che il principale mercato di riferimento continui ad essere quello originario, oltre a quello in cui si è trasferito il processo produttivo. È stata sicuramente la crisi a mettere di fronte a una dura scelta gli imprenditori, se chiudere o indirizzarsi verso paesi che offrono sgravi fiscali e agevolazioni di vario genere. *“Internazionalizzarsi significa inserirsi nel mercato globale, cercare sbocchi alla propria creatività e non andare a produrre all'estero al fine di sfruttare costi più bassi per poi continuare a vendere in Italia. Questo non è creare valore ma togliere ricchezza alla propria terra d'origine. Un intelligente progetto di internazionalizzazione prevede la possibilità, prima di tutto, di espandere il proprio mercato, penetrare nicchie e segmenti ancora inesplorati, dove la qualità del prodotto italiano può essere apprezzata e dove il fattore prezzo sia soltanto uno dei tanti valori che il compratore valuta prima dell'acquisto. Abbiamo notevoli esempi, partendo da casi conosciutissimi, come quello di Brunello Cucinelli che, continuando a mantenere la produzione in Umbria, è diventato leader mondiale nell'abbigliamento di cashmere colorato, fino all'approdo in borsa a febbraio di quest'anno. Ma non c'è soltanto lui. Ci sono esempi di piccolissimi produttori di cravatte o di confetture che sono riusciti a posizionarsi in moltissimi segmenti dei mercati mondiali. Se gli imprenditori non riusciranno a comprendere che il mercato oggi è rappresentato dal mondo intero e che la delocalizzazione produttiva può e deve essere soltanto uno dei molti strumenti per competere, allora il modello piccolo imprenditoriale che ha fatto grande la nostra*

85 Le due strategie sono connesse tra loro in quanto l'internazionalizzazione permette non solo di avere accesso a nuovi mercati, ma anche di avere un contatto diretto con clienti e fornitori e delocalizzare le fasi del processo produttivo in paesi più convenienti.

86 D. AULICINO, 2005, *Op. cit.*, p. 2.

*economia sarà destinato a soccombere*⁸⁷.

Un dato di notevole importanza riguarda, però, la controtendenza Italiana più recente. Dopo un ampio ricorso alla delocalizzazione produttiva, come recita il noto quotidiano italiano “*La Repubblica*”, in un articolo del 14 luglio 2014, “*delocalizzare non va più di moda*”. Le aziende italiane, seconde dopo gli Stati Uniti, tra il 1997 e il 2013 registrano 79 rientri. Il “back reshoring” (ricollocazione) è il fenomeno che ha visto alcune imprese italiane tornare nel proprio paese dopo essere emigrate all'estero, delocalizzando la propria attività. Questo ritorno può riguardare le aziende che aprono uno stabilimento all'estero e fanno dietrofront e quelle che si faceva fornire da un soggetto estero che decide di riportare la fornitura.

Che cosa spinge le produzioni italiane a rientrare in patria? Secondo un'indagine condotta dalla Fondazione Altagamma e Boston Consulting Group, sempre più consumatori dichiarano di verificare l'origine dei prodotti, soprattutto nei Paesi emergenti. Essendo il Made in Italy in testa alle classifiche di preferenza, in particolare nei beni di lusso, questo risulta essere una significativa spinta per riportare la produzione ad essere interamente italiana. Oltre alla ricerca della qualità da parte dei consumatori, a favorire la ricollocazione è anche il fattore convenienza. Il costo del lavoro aumenta ovunque, Cina compresa, ma spesso non cresce in parallelo con la qualificazione della manodopera. Aumentano anche i costi della logistica: il trasporto fisico delle merci, lo stoccaggio, l'accelerazione dei tempi di invio. E ancora, esistono, in alcune aree, problemi di sicurezza fisica e di scarsa tutela legislativa e finanziaria (anche in grandi Paesi come la Cina)⁸⁸. Questo fenomeno andrebbe a favorire l'occupazione nel nostro Paese restituendo, almeno in parte, quel lavoro sottratto agli italiani che si sono visti messi da parte per la sfrenata ricerca del “costa meno” in altri Paesi. Sembra, dunque, che l'Italia stia propendendo alla pianificazione di un'adeguata strategia di internazionalizzazione piuttosto che alla semplice idea di delocalizzazione: un passo importante per reagire alla concorrenza sfrenata nel mercato globale.

87 R. VITTORI, “*Internazionalizzare vs. delocalizzare*”, 14 agosto 2012, <http://rudivittori.com/2012/08/14/internazionalizzare-vs-delocalizzare/>.

88 LA REPUBBLICA, “*Non più di moda delocalizzare e le aziende riscoprono l'Italia*”, 14 luglio 2014, http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/07/14/news/non_pi_di_moda_delocalizzare_e_le_aziende_riscoprono_litalia-91505961/

CAPITOLO 2

LA QUALITÀ COME FATTORE CHIAVE DI SUCCESSO PER LE PMI DEL MADE IN ITALY AGRO-ALIMENTARE.

“Non c'è amore più sincero di quello per il cibo”

George Bernard Shaw

2.1 Premessa.

Il concetto di qualità ha subito numerose variazioni con il passare del tempo in relazione all'evoluzione della società e dell'economia.

I prodotti agro-alimentari sono stati per lungo tempo visti nella teoria economica come classico esempio di quei beni per i quali *“il livello di quantità scambiata poteva essere considerata come unica determinante del valore intrinseco del bene, in quanto ciascun prodotto aveva una qualità nota e condivisa fra le parti”*⁸⁹. Queste ipotesi avevano avuto origine, però, in un contesto storico del tutto diverso da quello attuale, nel quale non erano presenti incertezze sostanziali circa le tecniche di produzione impiegate e le caratteristiche dei beni alimentari. I prodotti offerti erano soprattutto dei “beni di base” e le informazioni erano facilmente reperibili e verificabili prima del consumo grazie alla vicinanza spaziale tra produttore e consumatore. Con il passare del tempo si assiste alla modernizzazione della produzione agro-alimentare e, di conseguenza, i processi produttivi diventano più compositi a causa di una serie di variabili ad essi connessi:

- **l'introduzione di nuove tecnologie e innovazioni di processo e di prodotto sempre più complesse e specializzate** comportano significativi cambiamenti di gestione organizzativa dei processi produttivi interni all'impresa;
- **la differenziazione dei consumi e le nuove tendenze alimentari dei consumatori**⁹⁰

89 A CURA DI A. MARESCOTTI E G. BELLETTI, *“La qualità nel sistema agro-alimentare”*, Università degli studi di Firenze, p. 3, www.webalice.it/andrea.marescotti.it.

90 In particolare, proprio nell'ultimo decennio si è assistito a un'evoluzione non indifferente degli stili alimentari che portato ad elevare il livello della qualità e della sicurezza alimentare ad essa connessa, rendendola oggi un pre-requisito.

implicano l'attivazione di processi di differenziazione sia orizzontale che verticale dei prodotti⁹¹, con conseguente aumento della complessità dei processi produttivi.

- **la globalizzazione dei mercati** accresce l'apertura degli scambi, attiva nuove e più complesse forme di collegamento con i consumatori e/o altri operatori nonché nuove modalità di commercializzazione e strategie per espandersi sul mercato⁹².

In questo scenario il concetto qualità si evolve rapidamente e diventa sempre più complesso: oggi deve essere inteso come qualità a tutto tondo, che va dalla materia prima al processo produttivo nonché alla sua funzione d'uso. Ciascun prodotto richiede specifiche garanzie su tutti questi aspetti⁹³.

Si è assistiti, così, al passaggio delle PMI del Made in Italy agro-alimentare da un approccio prevalentemente tecnico ad uno gestionale orientato al cliente. Il collegamento tra i sistemi di controllo interni (che permettono di assicurare processi efficaci e prodotti conformi) e la capacità dell'impresa di valorizzare questo insieme di caratteristiche dell'organizzazione ha permesso di mirare maggiormente alla soddisfazione del cliente. In questa nuova ottica, la qualità viene vista come uno strumento competitivo con una valenza strategica che orienta le politiche dell'azienda⁹⁴.

L'Italia, con il passare degli anni, ha così dimostrato di saper percorrere con entusiasmo la strada della promozione della qualità al fine di poter competere efficacemente

Sugli scaffali dei supermercati e dei vari punti vendita dei prodotti non esiste più la “seconda scelta”: per la carne, per esempio, è sparita la bassa macellazione soppiantata dai tagli di prima scelta, l'olio d'oliva è quasi totalmente “extravergine” e tra i vini proposti nella grande distribuzione è sempre maggiore la quota di Doc o Docg.

91 Con la differenziazione orizzontale l'impresa offre una varietà di prodotti in risposta ai differenti gusti dei consumatori, che hanno preferenze diverse in base alle caratteristiche del prodotto. Con la differenziazione verticale l'impresa offre lo stesso prodotto con diversi livelli di qualità, in risposta alle diverse disponibilità a pagare dei consumatori.

92 A CURA DI A. MARESCOTTI E G. BELLETTI, *Op. cit.*, p. 4.

93 A CURA DI C. HAUSMANN, “*Prodotti alimentari, qualità e certificazione*”, 2009
http://www.treccani.it/enciclopedia/prodotti-alimentari-qualita-e-certificazione_%28XXI_Secolo%29/

94 A CURA DI S. FRANCO, “*Il ruolo della ricerca per l'innovazione del settore agro-alimentare. Considerazioni generali e specificità locali*”, *Tuscia Economica*, 2007, Viterbo, p. 23, http://www.treccani.it/enciclopedia/prodotti-alimentari-qualita-e-certificazione_%28XXI_Secolo%29/

sia sui mercati nazionali che internazionali.

Spiegheremo, di seguito, cosa si intende per qualità dei prodotti agro-alimentari e discuteremo sugli aspetti ad esso connessi nonché sulle problematiche scaturite dalla contraffazione e dal fenomeno dell'*Italian sounding*, quali generatori di concorrenza sleale sui mercati esteri che rappresentano una truffa a danno non solo economico dei produttori del vero Made in Italy ma soprattutto della qualità e dell'immagine delle loro imprese.

2.2 Una prima definizione generica sul concetto di qualità.

Sono numerosi gli studiosi che si sono concentrati sulla definizione del termine “qualità”: per Kuehn & Day, nel 1962, “*nell'analisi finale del mercato, la qualità di un prodotto dipende da quanto bene corrisponde ai modelli delle preferenze del consumatore*”; per Gilmore, nel 1974, “*La qualità è il grado con cui un prodotto specifico soddisfa i bisogni di uno specifico consumatore*”; per Oakland, nel 1989, “*l'essenza dell'approccio alla qualità totale è identificare e soddisfare i requisiti dei clienti, sia interni che esterni*”⁹⁵, e così via. Ognuno dei seguenti contributi presenta dei caratteri differenti sulla base dell'evoluzione della società e dell'economia.

L'ISO⁹⁶ (International Organization for Standardization), la più importante

95 L. BURRIONI, C. BIANCIARDI, J. GUERCINI, L. BRACCI, “*Lean thinking in sanità: Da scelta strategica a modello operativo*”, Società Editrice Esculapio, Bologna, 2014, p. 75.

96 L'ISO fu fondata a Londra il 23 febbraio 1947 e ha sede a Ginevra. Nasce come sistema di attestazione di conformità su base volontaria e competitiva grazie all'applicazione di standard tecnici da essa definiti. Ha lo scopo di promuovere la normazione nel mondo, al fine facilitare gli scambi di beni e di servizi e di sviluppare a livello mondiale la collaborazione nei campi intellettuale, scientifico, tecnico ed economico. L'attività dell'ISO si estende a tutti i settori ad eccezione di quelli elettronico ed elettrotecnico, che fanno capo all'IEC (International Electrotechnical Commission). Sebbene il termine ISO possa sembrare un acronimo, la parola deriva dal termine greco “*isos*”, ed ISO è dunque un abbreviativo che vuol significare “uguale”, in quanto si riferisce appunto a norme e certificati che devono avere valore universale poiché applicabili a qualsiasi tipologia d'impresa. I membri dell'ISO sono organismi nazionali di oltre 160 Paesi del mondo, che si occupano collettivamente della standardizzazione dei processi. In Italia, ad esempio, l'organismo che armonizza e diffonde le norme ISO relative a tutti i settori industriali (ad esclusione di quelli elettronico ed elettrotecnico di competenza del CEI) è l'UNI, l'Ente Nazionale Italiano di Unificazione, associazione privata senza scopo di lucro fondato nel 1921. La direttiva CEE 83/189 del 28 marzo 1983, recepita dal governo Italiano con la Legge n.31 del 21 giugno 1986, riconosce l'UNI quale Ente Italiano di Normazione per tutti i settori (con la sola esclusione del settore elettrotecnico) e pertanto quale membro del CEN, il Comitato Europeo di Normazione (per ulteriori chiarimenti sulle funzioni del CEN si veda la successiva nota). A livello internazionale UNI è presente come membro italiano anche in sede ISO, l'Organizzazione Internazionale di Normazione.

Ricordiamo anche il ruolo di **Accredia**, l'Ente unico nazionale di accreditamento designato dal Governo italiano, ossia l'unico ente riconosciuto in Italia ad attestare che gli organismi di certificazione ed ispezione, i laboratori di prova, anche per la sicurezza alimentare, e quelli di taratura abbiano le competenze per valutare la conformità dei prodotti, dei processi e dei sistemi agli standard di riferimento. Accredia opera sotto la vigilanza del Ministero dello

organizzazione non governativa a livello mondiale per la determinazione di regole tecniche, valutazioni, ispezione e standardizzazione dei processi di qualità in ambienti produttivi di applicazione volontaria da parte delle imprese, la definì come *“l'insieme delle proprietà e delle caratteristiche di un prodotto o di un servizio che conferiscono ad esso la capacità di soddisfare esigenze espresse o implicite”* (norma UNI EN ISO⁹⁷ 8402:1987).

Le esigenze che la qualità è chiamata a soddisfare possono essere di carattere primario, connesse cioè con la tutela di bisogni essenziali quali sicurezza, salute e diritti fondamentali delle persone, o di natura accessoria, relative al soddisfacimento di esigenze materiali e spirituali che trascendono i bisogni essenziali quali prestazioni, affidabilità, durata, bellezza, comfort, ecc⁹⁸. I bisogni primari sono tutelati dalla legislazione dello Stato attraverso le cosiddette Regole Tecniche (obbligatorie) che prescrivono i requisiti essenziali per la protezione di interessi pubblici generali, quali la sicurezza e la salute, nonché, in molti casi, le procedure per la dimostrazione della conformità a tali requisiti. I bisogni di carattere "accessorio" sono coperti, per alcuni aspetti, dalle norme tecniche volontarie definite dall'ISO, che stabiliscono i requisiti di costruzione, prestazione e funzione dell'oggetto della normazione, e per altri dall'impresa stessa che, chiamata a rispondere a esigenze specifiche dei consumatori, deve svolgere efficaci studi di mercato.

Secondo quanto appena menzionato possiamo distinguere due dimensioni della qualità: la dimensione oggettiva, ricercata dalle imprese e dalla Grande Distribuzione Organizzata (GDO), rappresentata da fattori misurabili e verificabili rispetto a determinati parametri standard, e la dimensione della qualità percepita, caratterizzata dal mix dei fattori

Sviluppo Economico e svolge un servizio di pubblica autorità, in quanto l'accreditamento è un servizio svolto nell'interesse pubblico ed un efficace strumento di qualificazione dei prodotti e servizi che circolano su tutti i mercati. Con Accredita l'Italia si è adeguata al Regolamento del Parlamento Europeo e del Consiglio n. 765, del 9 luglio 2008, che dal 1° gennaio 2010 è applicato per l'accreditamento e la vigilanza del mercato in tutti i Paesi UE.

97 La sigla UNI EN INSO necessita di una spiegazione: UNI è l'acronimo che contraddistingue le norme nazionali italiane che sono la trasposizione di quelle europee (EN), riprese a loro volta da quelle internazionali (ISO). Dell'UNI e dell'ISO abbiamo già parlato nella precedente nota. A livello europeo, chi si occupa di promuovere l'armonizzazione delle normative tecniche favorendo l'impiego delle norme internazionali (ISO), per facilitare lo sviluppo degli scambi dei prodotti e di servizi mediante l'eliminazione degli ostacoli creati da requisiti di natura tecnica, è il CEN. Il CEN, (per il settore elettrico CENELEC e per quello delle telecomunicazioni ETSI), è il Comitato Europeo di Normazione ed è stato fondato nel 1961.

98 LORENZO THIONE, PRESIDENTE SINCERT (ACCREDITAMENTO ORGANISMI DI CERTIFICAZIONE E ISPEZIONE), *“La qualità nel settore agro-alimentare. Stato attuale e prospettive di evoluzione”*, Novembre 2005, p. 2, http://www.accredia.it/UploadDocs/201_404RelQAlim1105.pdf

soggettivi e oggettivi, che difficilmente si presta ad una misurazione poiché dipendenti dalle preferenze personali di ciascun consumatore rispetto ai prodotti in un determinato periodo⁹⁹. In riferimento alla qualità percepita, ricordiamo che il suo livello diventerà massimo quando le prestazioni del prodotto/servizio coincideranno pienamente con le aspettative del consumatore che, però, evolvono nel tempo, perciò un prodotto può perdere o guadagnare apprezzamento per il suo livello qualitativo nonostante restino ferme tutte le sue caratteristiche.

Risulta a tal punto chiaro che ciascuna impresa debba prestare attenzione, allo stesso modo, ad entrambe le dimensioni senza mai trascurarle. Il successo derivante dalla qualità è dato, infatti, dalla loro combinazione, ciascuna perseguibile con diversi strumenti.

2.3 La qualità nell'agro-alimentare: specificità.

Le produzioni agro-alimentari sono caratterizzate da aspetti del tutto particolari in termini di qualità, vista la forte sensibilità dei consumatori finali rispetto ad alcune caratteristiche qualitative: pensiamo all'igiene e alla sicurezza sanitaria ma soprattutto ai contenuti salutistici e nutrizionali degli alimenti. Non dimentichiamo, inoltre, che la qualità dei prodotti alimentari non può essere pienamente valutata prima del consumo, e a volte nemmeno dopo di esso. Diventano perciò importanti i sistemi di controllo, di garanzia e comunicazione, compresi i marchi che mirano a dare vita a un rapporto fiduciario con il consumatore e costruire una reputazione attorno al prodotto, che risulta cruciale per valorizzare la qualità¹⁰⁰.

Il concetto di qualità nel Made in Italy agro-alimentare risulta essere, quindi, di difficile definizione, o meglio può avere diversi significati: non si limita alla bontà e genuinità, ma significa anche garanzia, salubrità e origine, diventando così un fattore centrale di competitività¹⁰¹. In questo ambito i concetti generici si arricchiscono di contenuti

99 N. PICIOCCHI, “*La qualità degli alimenti*”, Rivista di agraria n. 74, 1 febbraio 2009, http://www.rivistadiagricoltura.org/riviste/vedi.php?news_id=251&cat_id=84.

100 A CURA DEL MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE, ALIMENTARI E FOREESTALI, “*La qualità come strategia per l'agro-alimentare italiano*”, Ottobre 2006, p.3, http://www.ismea.it/flex/files/D.6488b6bc1b3e072e55ca/Volume_Qualit__osserv_05_06.pdf

101 L.TOSI, “*Qualità come punto di forza del Made in Italy*”, 6° Censimento Generale dell'Agricoltura Istat, 2010, p. 1, http://censimentoagricoltura.istat.it/fileadmin/template/main/res/Qualita_punto_di_forza_del_Made_in_Italy.pdf

e significati specifici finalizzati a dare maggiori garanzie ai consumatori, per questo tutelati da un'apposita legislazione nazionale e sovranazionale e da standard di applicazione volontaria.

I parametri che concorrono a determinare la qualità dei prodotti agro-alimentari possono essere descritti e riassunti come segue:

- **la sicurezza alimentare, con particolare riferimento all'igiene e alla salubrità**, rappresentante un pre-requisito per qualsiasi tipologia di prodotto alimentare e una base necessaria ma non sufficiente per poter competere nei mercati nazionali e internazionali¹⁰². Le norme sulla sicurezza e l'igiene del prodotto sono divenute sempre più stringenti e vincolanti per le attività produttive: la tutela della sicurezza è la priorità perseguita dalla legislazione europea e italiana per accrescere la fiducia del consumatore e la fruizione di alimenti sicuri. Il sistema principale su cui si fonda è il metodo HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), un insieme di procedure di autocontrollo dei prodotti alimentari e modalità di verifica dell'osservanza delle norme generali di igiene attraverso l'analisi dei rischi e di controllo dei punti critici del sistema di preparazione, trasformazione, confezionamento, trasporto, distribuzione, ecc., con l'obiettivo di tutelare i consumatori e di valutare i requisiti igienici dei locali, delle attrezzature utilizzate e degli alimenti. Esso venne introdotto dal D.lgs. n. 155/1997 e poi abrogato dall'art.3 comma 1 del D.lgs. n.193/1997, in seguito meglio disciplinato dall'art. 5 del Regolamento 852/2004 CE¹⁰³.
- **Le qualità organolettiche e nutrizionali di un prodotto**: la prima è definibile come quell'insieme delle caratteristiche, valutate dal consumatore, relative all'aspetto, sapore, odore e consistenza del prodotto alimentare, percepite attraverso gli organi di senso. Si tratta pertanto di valutazioni soggettive del

102 A CURA DI S. FRANCO, 2007, *Op. cit.*, p. 23.

103 M. PELLUZZO, “*La contraffazione alimentare. Disciplina, reati e sanzioni amministrative*”, 2013, p. 14, <http://www.unioncamere.gov.it/P42A1875C1626S1618/N--2-2013---Dottrina--La-Contraffazione-alimentare--Disciplina--reati-e-sanzioni-amministrative---Michele-Pezzullo.htm>

consumatore, che sono notevolmente influenzate da fattori psicologici, sociali e culturali. Quando si consuma l'alimento, le molecole chimiche responsabili delle sensazioni dell'aroma, del gusto e quelle tattili (nel loro insieme definite con il termine anglosassone “*flavour*”) vengono trasferite agli organi di senso che le percepiscono. Allo stesso tempo la consistenza, combinata ad altri fattori quali il colore e l'aspetto, possono contribuire al flavour e influenzare il grado di soddisfazione del consumatore e quindi la scelta del prodotto. Nello specifico, l'aspetto rappresenta il risultato di quelle caratteristiche percepite attraverso la vista (colore e forma ne sono l'esempio), l'odore e l'aroma sono l'insieme delle sensazioni percepite dall'olfatto, il gusto è costituito dai sapori di base (dolce, salato, acido, amaro) percepiti dalla lingua, la consistenza può descrivere diverse sensazioni quali la compattezza di una sostanza, la densità, la durezza, la resistenza di un alimento solido, la viscosità di un liquido (nella bevanda)¹⁰⁴. Nel caso dei prodotti a marchio DOP, IGP e STG, dobbiamo specificare che, affinché possano vantare di tale certificazione di qualità, devono presentare alcune caratteristiche organolettiche ben definite e soggette ad accurati controlli.

La seconda è definita dal suo contenuto di principi nutritivi. Rappresenta, dunque, la capacità nutritiva dell'alimento stesso. La qualità nutrizionale di un alimento può essere intesa sotto:

- l'aspetto quantitativo, che è dato dalla quantità di energia chimica che esso apporta;
- l'aspetto qualitativo, che è dato dalla combinazione degli elementi nutritivi in esso contenuti.

La qualità nutrizionale degli alimenti va garantita a ogni livello del processo produttivo, a partire dalla scelta delle materie prime; alcuni trattamenti, poi, possono influenzare il contenuto in elementi nutritivi di un alimento, il calore ad esempio denatura le proteine, con conseguente perdita delle proprietà

104 CIBOTECA DELL'INRAN, “*Quello che bisogna sapere per consumare correttamente gli alimenti*”, in “Corriere delle Sera/Nutrizione”, 14 dicembre 2011, http://www.corriere.it/salute/nutrizione/frutta_verdura_trattamento_conservazione_4d9a858c-2b01-11dd-9793-00144f02aabc.shtml

biologiche delle stesse; anche un corretto processo di conservazione/distribuzione ha un ruolo fondamentale nella garanzia della qualità.¹⁰⁵

A nostro parere, al fine di fornire un' adeguata informazione al cliente che, oggigiorno, presta molta attenzione ai contenuti salutistici degli alimenti, diventa centrale il ruolo svolto dalle informazioni presenti nell'etichetta. Il motivo è semplice: l'esplicitazione delle qualità nutrizionali risulta essere una componente fondamentale per accrescere il livello di qualità percepita, in quanto la sua assenza farebbe scaturire una situazione di forte asimmetria informativa, apportando incertezza nei consumatori e permettendo ai produttori di porre in essere comportamenti scorretti (*moral hazard*). Tutto questo si ripercuoterebbe negativamente sul benessere sociale, danneggiando sia i consumatori che i produttori. I consumatori, infatti, potrebbero rischiare di acquistare un prodotto che non soddisfi i loro bisogni a livella qualitativo a causa della scarsa informazione comunicata attraverso il prodotto. Nel caso dei produttori, invece, si potrebbe verificare la situazione per cui ad essere avvantaggiati sarebbero coloro che non operano correttamente e/o producono beni di minore qualità con costi inferiori rispetto ai concorrenti, comportando una scomparsa, nel tempo, sia dei beni di alta qualità che dei produttori stessi, con un conseguente appiattimento verso il basso del livello qualitativo e la riduzione della varietà di prodotti disponibili sul mercato¹⁰⁶.

A questo proposito è doveroso citare il Regolamento UE n. 1169/2011 del Parlamento europeo e del consiglio del 25 ottobre 2011 “Informazione Alimentare ai Consumatori”¹⁰⁷, applicato in Italia a partire dal 13 dicembre 2014, ove le disposizioni riguardanti l'obbligo di fare una dichiarazione nutrizionale saranno applicati dal 13 dicembre 2016.

105 N. PICIOCCHI, 2009, *Op.cit.*

106 *Ibidem.*

107 Il seguente regolamento modifica i regolamenti CE n. 1924/2006 e CE n. 1925/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio e abroga la direttiva 87/250/CEE della Commissione, la direttiva 90/469/CEE del Consiglio, la direttiva 1999/10/CE della Commissione, la direttiva 2000/13/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, le direttive 2002/67/CE e 2008/5/CE della Commissione e il regolamento CE n. 608/2004 della Commissione.

- **gli elementi di utilizzazione** quali conservabilità, facilità d'uso, tipologia di confezionamento, ecc¹⁰⁸: intendiamo la conservabilità di un prodotto come l'attitudine a mantenersi inalterato, la facilità d'uso come la capacità di ridurre al minimo la complessità relativa all'uso di un prodotto e la tipologia di confezionamento come l'operazione attraverso il quale viene applicata, per ciascuna tipologia di prodotto, la più adeguata protezione fisica chiamata imballaggio, che annulla o minimizza l'influenza dell'ambiente esterno. Queste tre definizioni possono trovare applicazione pratica al contempo in riferimento a una pratica di grande utilizzo in molti prodotti alimentari. Stiamo parlando del confezionamento sottovuoto e in atmosfera protettiva¹⁰⁹. Queste moderne forme di conservazione presentano grandi vantaggi e permettono di poter distribuire gli alimenti in modo capillare dal luogo di produzione ai distributori e consumatori. Sono pratiche, veloci e semplici da applicare, sicure ed economiche¹¹⁰. Entrambe le tecniche aumentano la *shelf life* di un prodotto, intendendo con questo termine la “vita di scaffale”, ossia il periodo entro il quale il prodotto risponde alle specifiche di composizione, organolettiche e nutritive che lo caratterizzano e può quindi essere venduto al pubblico.

In tale ambito, parlare di qualità significa creare una forte connessione con l'innovazione (tema del quale ci occuperemo nel successivo capitolo in tutte le sue specificità).

- **i fattori culturali** quali tradizione, appartenenza locale, genuinità, ecc.: si è trovata una risposta a tale esigenza attraverso l'emanazione dei Regolamenti

108 A CURA DI S. FRANCO, 2007, *Op. cit.*, p. 23.

109 Sono due forme di confezionamento diverse, ottenute con lo stesso tipo di macchina: nel sottovuoto si sottrae l'aria così da creare un ambiente ostile per l'attività dei microrganismi aerobici (che hanno bisogno dell'aria per vivere e moltiplicarsi), addormentandoli e non permettendo di dare avvio ai processi di deterioramento degli alimenti che ne alterano le caratteristiche organolettiche, nutritive e chimiche; nel caso del confezionamento in atmosfera protettiva ci si equipaggia con ugelli per l'iniezione di gas tecnici accuratamente dosati: i vantaggi apportati sono rappresentati dall'eliminazione e lo schiacciamento della confezione dovuto a pressioni esterne, migliori caratteristiche battereostatiche della confezione, ecc.
LA MINERVA, FOOD SERVICE EQUIPMENT, “*Il confezionamento sottovuoto e in atmosfera protettiva*”, p. 5 -6, http://www.laminerva.it/download/library/Il_confezionamento_sottovuoto_e_in_atmosfera_protettiva_MAP.pdf

110 LA MINERVA, FOOD SERVICE EQUIPMENT, “*Il confezionamento sottovuoto e in atmosfera protettiva*”, p. 5-6. http://www.laminerva.it/download/library/Il_confezionamento_sottovuoto_e_in_atmosfera_protettiva_MAP.pdf

Comunitari in materia di prodotti a Denominazione di Origine Protetta (DOP), Indicazione Geografica Protetta (IGP) e Specialità Tradizionale Garantita (STG)¹¹¹. Queste certificazioni di qualità hanno la funzione di “*identificare un paese, una regione o una località quando siano adottate per designare un prodotto che ne è originario e le cui qualità, reputazione o caratteristiche sono dovute esclusivamente o essenzialmente all'ambiente geografico di origine, comprensivo dei fattori naturali, umani e di tradizione*”¹¹². Si intende per Denominazione di Origine Protetta “*il nome di una regione, di un luogo determinato o, in casi eccezionali, di un paese che serve a designare un prodotto agricolo o alimentare originario di tale regione, di tale luogo determinato o di tale paese, la cui qualità o le cui caratteristiche sono dovute essenzialmente o esclusivamente ad un particolare ambiente geografico, inclusi i fattori naturali e umani, e la cui produzione, trasformazione e elaborazione avvengono nella zona geografica delimitata*”¹¹³. Le DOP, in relazione alla produzione di vini si classificano in DOCG e DOC¹¹⁴: tali indicazioni sono utilizzate dall'Italia per designare i prodotti vitivinicoli DOP, come regolamentati dalla Comunità Europea¹¹⁵.

L' Indicazione Geografica Protetta indica “*una regione, un luogo o un singolo paese che designa un prodotto agricolo o alimentare come originario di tale territorio ove ha luogo la produzione e/o la trasformazione, le cui qualità possono essere attribuite alla sua origine geografica*”. Per i vini, le IGP comprendono anche le IGT: quest'ultima indicazione viene utilizzata dall'Italia per designare i vini IGP, come regolamentato dalla Comunità Europea¹¹⁶.

111 Queste certificazioni di qualità nascono dalle normative comunitarie Regolamento CEE n. 2081/92 per DOP E IGP (abrogato dal Reg. CE 509/2006 relativo alle denominazioni di origine e indicazioni geografiche dei prodotti agricoli e alimentari) e Regolamento CE 2082/92 per STG (abrogato dal Reg. CE n. 509/2006 relativo alle specialità tradizionali garantite dei prodotti agricoli e alimentari).

112 Decreto legislativo 10 febbraio 2005, n.30, art.29.

113 M. PELLUZZO, 2013, *Op. cit.*, p. 56.

114 Decreto legislativo 8 aprile 2010, n.61, recante “Tutela delle denominazioni di origine e delle indicazioni geografiche dei vini, in attuazione dell'art.15 della legge 7 luglio 2009, n.88, in G.U. N°96 del 26 aprile 2010.

115 M. PELLUZZO, 2013, *Op. cit.*, p. 56.

116 *Ibidem*.

La differenza tra marchio DOP e IGP è la seguente: i primi vengono utilizzati quando il prodotto presenta un legame tangibile e concreto tra la qualità del prodotto e la sua origine geografica. Ne consegue che può essere attribuito solo a quei prodotti le cui fasi di produzione e trasformazione hanno luogo nella zona da cui il prodotto deriva il nome. I secondi, invece, vengono concessi a quei prodotti per i quali solo alcune fasi di produzione e trasformazione avvengono nella zona dalla quale essi prendono il nome e quindi solo alcune caratteristiche possono essere attribuite all'ambiente geografico¹¹⁷.

Non dimentichiamo poi le STG, definite come quel nome che identifica “*uno specifico prodotto o alimento ottenuto con un metodo di produzione, trasformazione o una composizione che corrispondono a una pratica tradizionale per tale prodotto o alimento, ottenuto da materie prime o ingredienti utilizzati tradizionalmente*”¹¹⁸.

- **I fattori etico-sociali**, considerando nello specifico la tutela dell'ambiente inteso come ecosistema, flora e fauna, ecc. La responsabilità ambientale risulta essere un fattore di crescente attenzione per il consumatore e, per tale motivo, la ricerca delle modalità per garantire il rispetto delle risorse ambientali è in forte crescita in tutti i settori. Il tema energetico, i cambiamenti climatici, il consumo di acqua, lo sfruttamento del suolo, sono solo alcuni degli esempi dei temi che incidono profondamente sui processi produttivi. Questa è una tendenza ancora più marcata per il settore agro-alimentare, sia per la sua specifica vulnerabilità ad alcuni fattori di rischio (vedi quello climatico), sia per la particolare valenza del rapporto di fiducia tra consumatori e produttori per ciò che riguarda la sicurezza e la qualità delle produzioni agro-alimentari. La produzione di alimenti di qualità ottenuti rispettando l'ambiente è importante non solo per i consumatori ma anche per i produttori che possono

117 *Ibidem*.

118 Regione Emilia-Romagna, “*Che cosa sono le Dop, Igp e Stg*”, 31 ottobre 2014, <http://agricoltura.regione.emilia-romagna.it/produzioni-agroalimentari/temi/qualita/documenti-qualita/documenti-dop-igp/cosa-sono-le-produzioni-dop-igp-e-stg>.

trarre vantaggi in termini di risparmio energetico e di risorse e materiali, traducibile in un risparmio economico. Le tematiche ambientali di maggiore interesse per il mercato sono quelle relative alla gestione ambientale “integrata”, ovvero al rapporto tra le imprese e l’ambiente non più esclusivamente in relazione all’inquinamento dei singoli comparti (emissioni gassose, produzione rifiuti, ecc.) ma attuando una politica ambientale che tenga conto, globalmente, di tutti gli aspetti ambientali e che non si limiti invece al mero trasferimento di impatti ambientali da un comparto all’altro. È a questo proposito che hanno assolto un ruolo importante le norme della serie ISO 14000 che, a livello internazionale, definiscono le attuali buone pratiche rivolte alla protezione ambientale, applicabili a qualunque tipologia di impresa e in qualunque parte del mondo. Questa serie di norme ha lo scopo di fornire degli strumenti manageriali per tutte quelle organizzazioni che vogliono porre sotto controllo i propri aspetti ed impatti ambientali, migliorando così le proprie prestazioni in tal campo. Ricordiamo che le norme ISO non sono obbligatorie, bensì hanno natura volontaria poiché non esiste alcuna costrizione legislativa legata al loro utilizzo. La decisione di applicare i requisiti ISO 14000 è pertanto una decisione di tipo strategico da prendersi a cura della direzione aziendale. Tale tipo di decisione prescinde dall’ottica di breve periodo: la motivazione può provenire dal bisogno di un maggiore controllo del rispetto dei regolamenti ambientali, dalla ricerca di efficienza nei processi, dalle richieste dei clienti, dalle pressioni della comunità, o semplicemente, dal desiderio di un comportamento responsabile delle imprese. Ciascuna organizzazione può anche scegliere di non adottare i modelli proposti da ISO 14000, e rivolgersi a mercati che non li richiedano¹¹⁹.

- **La gestione della qualità del sistema e del processo con cui il prodotto viene preparato:** può essere certificata attraverso le norme ISO 9000, internazionalmente riconosciute e ampiamente diffuse, rappresentanti la base

119 ISPRA, Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, “*Le norme della serie ISO 14000*”, <http://www.isprambiente.gov.it/temi/sviluppo-sostenibile/strumenti-per-lo-sviluppo-sostenibile/le-norme-della-serie-iso-14000>.

di una moderna gestione aziendale orientata al processo e al cliente. Le richiamate norme sono direttive tecniche internazionali che descrivono i requisiti dei Sistemi di Gestione per la Qualità (SGQ) che le imprese dovrebbero possedere. Sono state emanate nel 1987 ed hanno subito delle variazioni nel corso degli anni. Dopo ogni revisione effettuata dall'Organizzazione Internazionale di Standardizzazione (ISO), le stesse sono state recepite dagli Organismi di Normazione Europea (CEN) e successivamente dagli Enti normatori nazionali (l'UNI per l'Italia). Le UNI EN ISO serie 9000 sono un insieme di politiche, di regole e di attività necessarie per assicurare la qualità dei prodotti e dei servizi di un'impresa: esse forniscono un modello di riferimento per la progettazione, la realizzazione e l'attuazione dei Sistemi di Gestione per la Qualità aziendale. Ottenere e mantenere la certificazione richiede l'impegno di tutti i livelli aziendali. La prima fase dell'iter è la scelta dell'Ente di Certificazione accreditato. Tale Ente analizza la documentazione predisposta dell'azienda e verifica, tramite audit (ovvero "verifica ispettiva"), che il SGQ sia conforme alle norme e realmente ed efficacemente applicato. Dopo aver comprovato la conformità, viene rilasciata la certificazione relativa alle norme di riferimento. Il SGQ viene successivamente monitorato attraverso visite di sorveglianza mirate confermare la certificazione¹²⁰.

Come summenzionato, le norme ISO sono state periodicamente riviste: una prima riedizione si ebbe nel 1994, che non apportò modifiche sostanziali rispetto, invece, a quella del 2000. L'ultima edizione, quella attualmente vigente, ha apportato una revisione delle norme in momenti successivi. Vediamo, di seguito, le norme della serie ISO 9000: ISO 9000, intitolata "*Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario*", vede la sua ultima revisione nel 2005 (ISO 9000:2005), recepita nello stesso anno dall'UNI (UNI EN ISO 9000:2005). La norma descrive il vocabolario ed i principi essenziali dei sistemi di gestione per la qualità e della loro organizzazione; la

120 G. SACCHETTI, "*Le norme della serie ISO 9000 (elementi introduttivi)*",
http://www.giuliosacchetti.com/media/downloads/consulenze/dispensa_qualita.pdf

norma UNI EN ISO 9001 intitolata “*Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti*”, presenta la sua ultima revisione nel 2008 (ISO 9001:2008) e viene recepita nello stesso anno dall'UNI (UNI EN ISO 9001:2008). Essa contiene i requisiti da applicare nella progettazione ed implementazione del SGQ ed è l'unica che, alla sua applicazione, permette di ottenere la certificazione. I requisiti espressi sono di carattere generale e possono per tale motivo essere implementati da ogni tipologia di organizzazione; infine abbiamo la norma UNI EN ISO 9004 intitolata “*Gestire un'organizzazione per il successo durevole - L'approccio della gestione per la qualità*”, che presenta la sua ultima revisione nel 2009 (ISO 9004:2009) e viene recepita nello stesso anno dall'UNI (UNI EN ISO 9004:2009). Essa fornisce delle linee guida complementari ai requisiti della norma ISO 9001 per migliorare l'efficacia e l'efficienza di un SGQ e per migliorare le prestazioni di una organizzazione. Non includendo requisiti, la certificazione di qualità, ai sensi della norma ISO 9000, non è conseguibile¹²¹. In conclusione, l'unica norma della famiglia ISO 9000 per cui una azienda può essere certificata è la ISO 9001 mentre le altre sono solo guide utili, ma facoltative, per favorire la corretta applicazione ed interpretazione dei principi del sistema qualità.

- **La tracciabilità della filiera produttiva:** a fronte delle crescenti esigenze di sicurezza alimentare, in particolare a seguito della BSE (Bovine Spongiform Encephalopathy) nota come crisi della “mucca pazza” degli anni '90, l'Unione Europea si è imbarcata in una riforma totale delle sue politiche e regolamenti in relazione alla sicurezza alimentare. La tracciabilità degli alimenti rappresenta il fondamento di quella riforma. Stiamo parlando del regolamento CE n° 178 del 2002, che istituisce l'European Food Safety Authority (Efsa)¹²².

121 *Ibidem*.

122 L'Autorità europea per la sicurezza alimentare (EFSA) è stata istituita ufficialmente nel gennaio 2002, a seguito di una serie di allarmi alimentari verificatisi alla fine degli anni Novanta, come fonte indipendente di consulenza scientifica e di comunicazione sui rischi associati alla catena alimentare. L'istituzione dell'EFSA rientra nel quadro di un programma globale volto a migliorare la sicurezza alimentare nell'UE, assicurare un elevato livello di protezione dei consumatori e ripristinare e mantenere la fiducia degli stessi nelle forniture alimentari dell'UE. Nel sistema europeo di sicurezza alimentare, la valutazione e la gestione del rischio sono due processi distinti. L'EFSA, in qualità di organismo incaricato della valutazione del rischio, elabora pareri scientifici e consulenza specialistica per fornire un solido fondamento all'attività legislativa e alla definizione delle politiche in Europa e per consentire alla Commissione europea, al Parlamento europeo e agli Stati membri dell'UE di assumere decisioni tempestive ed

La definizione di tracciabilità, presente anche in norme nazionali o internazionali (UNI 10939, UNI 11020, ISO 9000, ISO 9001), è riportata nel regolamento come segue: “ *la possibilità di ricostruire e seguire il percorso di un alimento, di un mangime, di un animale destinato alla produzione alimentare o di una sostanza destinata o atta ad entrare a far parte di un alimento o di un mangime attraverso tutte le fasi della produzione, della trasformazione e della distribuzione*”. Il regolamento richiede che ogni settore alimentare e mangimistico in Europa sia dotato di una tracciabilità e un sistema di ritiro. In caso di incidente alimentare, la tracciabilità permette l'identificazione e la successiva revoca o il ritiro di alimenti non sicuri dal mercato. Se l'alimento non ha raggiunto il consumatore si intraprende la revoca dal commercio. Se l'alimento ha raggiunto il consumatore si intraprende il ritiro del prodotto che comprende l'informazione al consumatore attraverso avvisi nei negozi e comunicati stampa. La tracciabilità e il ritiro dei prodotti sono importanti perché permettono alle aziende alimentari di rispondere velocemente agli incidenti di sicurezza/qualità alimentare, assicurando così che l'esposizione del consumatore al prodotto coinvolto venga impedita o minimizzata. Un buon sistema di tracciabilità assicura che le revocche/i ritiri siano limitati ai prodotti coinvolti, minimizzando così i danni al commercio e alle finanze delle aziende.

Tutti i settori alimentari e mangimistici devono quindi essere in grado di identificare da dove provengono le proprie materie prime (ad es. ingredienti e confezione) e dove i propri prodotti sono destinati e sono andati, cioè devono essere in grado di identificare un gradino prima e uno dopo nella catena

efficaci nella gestione del rischio. La sfera di competenza dell'EFSA include la sicurezza di alimenti e mangimi, l'alimentazione, il benessere e la salute degli animali, e la protezione e la salute delle piante. In tutti questi settori l'impegno cruciale dell'EFSA è quello di fornire consulenza oggettiva su base scientifica e comunicare in maniera chiara basandosi sulle informazioni e sui dati scientifici più aggiornati. In prospettiva l'EFSA intende essere riconosciuta a livello internazionale come l'organismo europeo di riferimento per la valutazione del rischio nei settori della sicurezza di alimenti e mangimi, del benessere e della salute degli animali, dell'alimentazione, e della protezione e della salute delle piante. La consulenza scientifica fornita dall'EFSA è alla base del sistema europeo di sicurezza alimentare. Grazie a questo sistema, i consumatori europei sono tra i più protetti e meglio informati al mondo per quanto riguarda i rischi associati alla catena alimentare. Gli alimenti sono essenziali per la vita e l'EFSA è impegnata a garantire che in Europa essi siano sicuri. EFSA, Autorità Europea per la Sicurezza Alimentare, A proposito dell'EFSA, <http://www.efsa.europa.eu/it/aboutefsa.htm>

alimentare. Inoltre, vi sono anche requisiti legali per tenere registri, applicare le informazioni sulla tracciabilità al prodotto e/o ai documenti e fornire queste informazioni all'autorità competente su richiesta.

Non vi sono requisiti legali per incrementare la tracciabilità interna che segue gli ingredienti degli alimenti e i prodotti quando si muovono lungo il processo di produzione. Tuttavia, in molti casi l'industria alimentare ha incrementato la tracciabilità interna per assicurare complessivamente l'integrità dei propri sistemi di tracciabilità. Il tipo di sistema di tracciabilità alimentare incrementato può variare da azienda ad azienda; tuttavia, lo scopo complessivo è di incorporare sia i requisiti legali che volontari. Questi sistemi possono essere semplici come la registrazione dei codici di lotto degli ingredienti ad ogni stadio di produzione o sofisticati come il codice a barre computerizzato per seguire e controllare il movimento degli ingredienti e delle merci finite. Molte compagnie nell'industria alimentare hanno sviluppato tali sistemi e usano le buone norme o gli standard volontari come l'ISO 22005:2007 per portare a termine o incrementare i requisiti minimi per la tracciabilità e il ritiro¹²³.

2.4 Contraffazione e *Italian sounding* quali fenomeni lesivi per la qualità.

Nell'ambito dell'economia nazionale, l'agro-alimentare è uno di quei settori per i quali la reputazione connessa con il termine “Made in Italy” ricopre un ruolo positivo di particolare rilevanza¹²⁴.

È noto che la tradizione produttiva del settore agro-alimentare, unita a quella della cucina italiana e al profondo legame tra produzioni agricole, alimentari, cultura e ambiente, rappresentino un elemento identitario particolarmente forte e importante.

123 A CURA DI EUFIC (EUROPEAN FOOD INFORMATION COUNCIL), “Tracciabilità degli alimenti: fondamento delle politiche europee sulla sicurezza alimentare”, Febbraio 2014, http://www.eufic.org/article/it/artid/Tracciabilita_degli_alimenti_fondamento_delle_politiche_europee_sulla_sicurezza_alimentare/

124 F. DE FILIPPIS, 2013, *Op. cit.*, p. 181.

Come già sottolineato in precedenza, le esportazioni di prodotti agro-alimentari legati al Made in Italy rappresentano una componente particolarmente importante dell'intera bilancia commerciale in quanto uno dei pochi settori che ha mostrato segnali di crescita in questi anni di buio economico: basti pensare alle esportazioni di formaggi DOP, a quelle di salumi DOP e IGP, come pure ai vini, all'olio di oliva, a una parte rilevante dei prodotti ortofrutticoli sia freschi che trasformati, ma anche ai dolci, alla pasta, al caffè, per limitarsi solo agli esempi principali¹²⁵.

Tuttavia, proprio il valore economico del legame con l'Italia di questi prodotti genera anche delle forti spinte verso la nascita e lo sviluppo di fenomeni imitatori¹²⁶. Oltre all'impatto negativo generato sull'economia nazionale, ne conseguono anche implicazioni sull'ambiente, sulla salute, sulla finanza pubblica, sul lavoro, sulla crescita economica, sulla legalità e sulla criminalità: immaginiamo, per esempio, ai danni arrecati ai prodotti di alta qualità ottenuti in ambienti particolari a causa della presenza di falsi o imitazioni che vengono venduti a prezzi notevolmente più bassi. Ciò potrebbe impedire la sopravvivenza di imprese in quei territori (generalmente collinari e/o montani) e il mancato reddito si tradurrà con l'abbandono di queste dal mercato¹²⁷.

Rispetto al tema delle imitazioni, è necessario distinguere tra i falsi veri e propri (contraffazioni) e il cosiddetto Italian sounding, cioè l'impiego di strumenti e modalità diverse per richiamare al consumatore, con diversa intensità e modalità, un'origine o un legame tra il prodotto e il nostro Paese. Si tratta, in sostanza, di utilizzare nomi che suonano come italiani e colori, figure e quant'altro che, in qualche modo, evocano l'Italia.

Il falso vero e proprio è caratterizzato da sfacciate imitazioni illegali di marchi, design, modelli o ricette effettivamente registrati da un'impresa. Si possono avere veri e propri falsi anche quando vi siano imitazioni di prodotti DOP o IGP, che in quanto tali devono rispettare disciplinari e regole ben definite a livello comunitario.

Un'altra forma di contraffazione che si può verificare nel campo alimentare riguarda quei prodotti identificati come originari dell'Italia o di una sua regione pur essendo stati

¹²⁵ *Ibidem*.

¹²⁶ *Ibidem*.

¹²⁷ *Ibidem*.

ottenuti in altri Paesi.

Spesso si fa confusione tra questi casi di vera e propria contraffazione con casi diversi che rientrano nel fenomeno imitativo dell'Italian sounding: identificare le diverse modalità di falsificazione/imitazione è importante non solo per la valutazione dei danni apportati al nostro sistema economico, ma anche per la definizione di strategie di contrasto da parte del nostro Paese e delle imprese che ne fanno parte.

La contraffazione vera e propria può essere perseguita, in genere con una certa efficacia, con appositi strumenti giuridici nazionali, comunitari e internazionali, mentre nel caso dell'Italian sounding questa possibilità è spesso preclusa.

Anche per quanto riguarda i falsi veri e propri, però, è necessario ricordare che il “bel paese” si trova a dover affrontare situazioni difficili da contrastare a causa dell'incompletezza del diritto internazionale in materia. Per l'Italia risulta essenziale estendere la tutela delle DOP e IGP al di fuori del contesto europeo e degli accordi bilaterali con i quali l'Ue ha sottoscritto norme sul mutuo riconoscimento delle denominazioni di origine (ad esempio con la Cina e la Svizzera). Negli Stati Uniti e in Canada, per citarne alcuni, non è possibile perseguire legalmente gli abusi relativi all'impiego di nomi che identificano DOP e IGP europee, poiché tali paesi non riconoscono il valore internazionale di tali marchi. Fino a quando, in questo ambito, non si giungerà a un accordo ampio e chiaro in sede Wto, sarà difficile ottenere questa tutela¹²⁸.

In merito all'Italian sounding, si ritiene utile riportare le principali forme di imitazione possibili nella realtà, individuate da G. Canali¹²⁹.

Una prima forma può essere rappresentata dall'utilizzo di una ricetta italiana non registrata: quando sull'etichetta di un prodotto, ad esempio, si scrive “*Bolognese sauce*” o “*Italian dressing*” (condimento per insalate), dovrebbe essere chiaro che il riferimento è alla sola ricetta (vera o presunta che sia), per cui i consumatori non dovrebbero essere indotti a pensare che si tratti di prodotto italiano. Molto spesso, infatti, queste ricette che rimandano al nostro Paese non corrispondono a elementi realmente italiani (come dimostrato dagli esempi sopra citati). In ogni caso, l'uso di una ricetta di origine italiana non può essere

¹²⁸ FABRIZIO DE FILIPPIS, 2013, *Op. cit.*, p. 183.

¹²⁹ Docente presso il Dipartimento di Economia agro-alimentare, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza.

vietato se non risulta registrata in quel Paese¹³⁰.

Un'altra modalità di imitazione e di richiamo improprio all'Italia si ha quando vengono utilizzati dei segni grafici e/o fotografici che evocano espressamente il nostro Paese: i colori della nostra bandiera, il disegno dell'Italia o di una sua regione, immagini di monumenti italiani. Inoltre, vengono spesso utilizzati nomi generici di prodotti italiani (vedi mozzarella, spaghetti, parmigiano, pizza, ecc.) che non hanno nessun legame produttivo con la nostra terra: anche in questo caso si sostiene essi si rifacciano alla ricetta piuttosto che al prodotto, nonostante questa sia sostanzialmente differente da quella usata in Italia (per esempio, nel nostro Paese la pasta può essere prodotta solo a partire dal grano duro mentre negli Stati extra-europei tale limite è inesistente poiché può essere utilizzata farina di grano tenero).

In questi casi risulta oggettivamente difficile ipotizzare delle azioni legali poiché molto spesso i nomi dei cibi italiani sono diventati universalmente conosciuti e, nonostante richiamino il nostro Paese, i consumatori dovrebbero essere consapevoli che il loro acquisto non implichi l'origine italiana. Vi sono dei casi in cui, in alcuni Paesi extra-Ue, i consumatori non fanno caso ad alcun collegamento con l'origine italiana ed altri in cui, invece, il ricorso a questi nomi è palesemente ingannatore poiché il produttore usa volutamente una serie di elementi per suscitare nei consumatori l'impressione di un legame con le produzioni italiane. Tale variabilità rende complessa e scoraggiante ogni possibile azione legale nei confronti del fenomeno¹³¹.

Ancora diverso e più critico e rischioso è il caso in cui i riferimenti al nostro Paese siano più evidenti e chiari: l'utilizzo esplicito della bandiera italiana (e non solo, come nei casi precedenti, ai suoi colori variamente utilizzati), dei nomi di città, regioni o località italiane, quando non direttamente l'Italia. È decisamente evidente che in queste situazioni il consumatore viene seriamente posto in una condizione di rischio circa la corretta percezione delle caratteristiche dei prodotti che si stanno acquistando.

Spesso capita che le diverse modalità di imitazione vengano utilizzate contemporaneamente sullo stesso prodotto e/o sulla stessa etichetta: pensiamo alla

130 FABRIZIO DE FILIPPIS, 2013, *Op. cit.*, p. 184.

131 *Ivi*, p. 185.

combinazione tra l'utilizzo di una ricetta italiana e altri simboli quali la bandiera italiana, una foto dell'Italia o la presenza di una località geografica (Roma, *Tuscany*, ecc.). In questo caso è molto chiara la volontà di ingannare il consumatore e di agire scorrettamente a livello concorrenziale nei confronti degli altri produttori italiani.

Ad essere lesi dal fenomeno non sono i soli produttori del vero Made in Italy, ma anche i consumatori dei mercati sui quali questi prodotti di imitazione vengono venduti poiché si trova di fronte alla mancata corrispondenza tra caratteristiche qualitative attese e quelle reali.

Spesso i produttori provano a difendersi da possibili accuse di imitazione sostenendo che il prodotto non viene dichiarato come “Made in” e perciò non possiede visivamente una definizione erronea circa il luogo della sua produzione e che esso è solo in “stile” italiano. Da un interessante studio condotto da parte di Cembalo et Al. (2008). Secondo gli autori le dinamiche del mercato non mirano al tentativo di imitare un prodotto straniero, ma bensì alla sua trasformazione, o meglio all’evoluzione, adattandolo alle necessità dei consumatori locali. In altre parole si dice che l’intenzione non è quella di copiare ma di adattare un prodotto alle necessità degli abitanti che vivono sul territorio, poiché questi ultimi mostrano maggiore fiducia nei confronti dei prodotti realizzati nelle aree di loro appartenenza¹³².

Tra i prodotti alimentari più imitati, al primo posto, c’è il formaggio. Tra tutti primeggia il Parmigiano Reggiano (esempi di Italian sounding: Parmesan, Reggianito, Pamesello etc). Solo negli Stati Uniti le imitazioni dei nostri formaggi certificati fruttano ben 2 miliardi di dollari. Interessante anche il caso del Pecorino romano, diretto negli USA per un quota pari a circa tre quarti del totale esportato. Le esportazioni verso questo mercato, pari nel 2008 a 81 milioni di euro, sono diminuite del 15% rispetto al 2000. Il continuo calo delle esportazioni di questo prodotto è determinato, tra le altre cose, dalla massiccia presenza di prodotti di origine sudamericana o estera con nomi simili ad un prezzo inferiore¹³³.

132 A. TARENTINI, *Italian sounding, i prodotti che richiamo l'Italia all'estero non sono di qualità. Truffa o adattamento ai gusti locali?*, 7 maggio 2014, <http://www.ilfattoalimentare.it/italian-sounding-estero-truffa-originale.html>.

133 A CURA DEL SENATO DELLA REPUBBLICA, COMMISSIONE AGRICOLTURA E PRODUZIONE agro-alimentare, “*Audizione nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul fenomeno delle frodi nel settore agro-alimentare*”, Roma, 4 marzo 2014, p. 5, http://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documento_procedura_commissione/files/000/000/974/COPAGRI_documento_audizione_frodi_alimentari.pdf

Se il problema dell'*Italian sounding* è un fenomeno internazionale, una norma a livello nazionale non sarebbe in grado di produrre gli effetti voluti. Per mettere un freno al dilagare di questo fenomeno “sarà necessario mettere in opera delle sinergie a livello internazionale, anche con il contributo della UE, così da contrastare o ridurre il suo effetto nel mondo e soprattutto nei Paesi dell'America Latina e del Nord attraverso accordi commerciali di tipo bilaterale e lo sfruttamento della forza dei Consorzi di tutela”¹³⁴.

Veniamo ora alla stima del fenomeno in cifre: supera i 60 miliardi di euro l'anno il giro d'affari della contraffazione nel settore agro-alimentare. Di questi 5-6 miliardi si stima derivino dalla contraffazione vera e propria e 54-55 miliardi dal cosiddetto “Italian sounding”. E' uno dei dati che emerge con chiarezza dai tanti studi svolti dal Censis (Centro Studi Investimenti Sociali) o da altri Istituti di ricerca¹³⁵.

Possiamo dedurre che il fenomeno della contraffazione e dell'*Italian sounding* necessitano di alcune misure di contrasto non solo a livello normativo, in particolare di dimensione internazionale, ma anche un approccio più attento verso l'istruzione del consumatore affinché non cada, o non ricada, nel tranello dei prodotti falsi o imitati.

Un primo passo in avanti potrebbe essere rappresentato nuovo regolamento della Commissione europea 1169/2011, di cui abbiamo parlato in precedenza, che introduce l'obbligatorietà dell'informazione sull'origine del prodotto quando la sua omissione possa indurre in errore il consumatore, ad esempio nel caso di una mozzarella fabbricata in Germania e venduta in Italia. Su questo punto la Coldiretti insiste da sempre, sostenendo che bisogna adesso accelerare il percorso per rendere obbligatoria l'indicazione di origine in tutti i prodotti alimentari¹³⁶.

134 *Ibidem*.

135 *Ibidem*.

136 M. RUBINO, 11 dicembre 2014, *Op. cit.*

CAPITOLO 3

L'INNOVAZIONE COME MOTORE DI CRESCITA DEL MADE IN ITALY AGRO-ALIMENTARE.

*“Non sappiamo se cambiando si migliora,
ma sappiamo che per migliorare bisogna cambiare”*

Sir Winston Churchill

3.1 Premessa

Qualunque cambiamento introdotto dall'uomo deriva dalla sua tipica tendenza verso la ricerca della novità e della diversità. La produzione di idee nuove è praticamente infinita, ma solo quando esse creano valore si trasformano in innovazione¹³⁷: le nuove idee non servono a niente se non vengono realizzate¹³⁸.

Da tempo è stato percepito che la generazione, lo sfruttamento e la diffusione delle conoscenze sono fondamentali per la crescita economica e il benessere delle nazioni. Per questo motivo diventa centrale la necessità di migliori misure di innovazione¹³⁹.

Se da un lato è vero che l'innovazione permette di conseguire un vantaggio competitivo attraverso le strategie di diversificazione dei prodotti, dei processi e di marketing, dall'altro favorisce la dinamicità aziendale mediante il rinnovo organizzativo e

137 E. TOBEY, “An introduction to innovation”, 22 agosto 2006, <http://ezinearticles.com/?An-Introduction-To-Innovation&id=276936> (articolo in lingua inglese).

138 Innoskills-innovatin skills for SME's, “Caratteristiche e tipologie dell'innovazione”, 2009, http://www.innosupport.net/uploads/media/1_Caratteristiche_e_tipologie_innovazione_01.pdf.

139 A cura di EUROSTAT E OCSE, “Manuale di Oslo, Guidelines for collecting and interpreting innovation data”, Terza Edizione, 2005, p. 3, <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>

delle competenze al fine di rispondere agli incessanti cambiamenti dell'ambiente esterno.

Perché attualmente l'innovazione è così importante? Perché con la globalizzazione, l'intensificarsi della concorrenza, i cambiamenti a livello legislativo, il progresso tecnologico e la continua evoluzione delle esigenze dei consumatori, si può ottenere un vantaggio strategico solo se “*si affronta il cambiamento da leader anziché da seguaci, e l'unico modo affinché le aziende possano diventare leader è l'innovazione*”¹⁴⁰. Come affermò l'*Economist* nel 1999 “*l'innovazione è diventata la religione industriale del XX secolo. Le imprese la vedono come lo strumento chiave per aumentare profitti e quote di mercato. I governi si affidano a essa quando cercano di migliorare l'economia. Nel mondo, la retorica dell'innovazione ha recentemente rimpiazzato quella dell'economia del benessere, presente dal secondo dopoguerra. E' la nuova teologia.*”¹⁴¹.

Tutte le aziende devono essere innovative, ma la maggior parte delle PMI faticano a comprendere cosa sia e come si gestisca. L'innovazione non riguarda solo le industrie high-tech: qualsiasi impresa, in qualunque ambito industriale, può essere innovativa. L'innovazione è un processo e non un fine ultimo¹⁴².

Associare l'innovazione italiana solo al settore informatico sarebbe decisamente riduttivo. Nonostante l'Eurostat collochi l'agro-alimentare tra quei settori manifatturieri a bassa tecnologia (in quanto mai inclusa tra i settori basati “sulla scienza” o “ad alta tecnologia”)¹⁴³ molte delle nostre PMI imprese risultano essere all'avanguardia nelle tecnologie alimentari, specialmente in termini di sicurezza, igiene e qualità. Questo non dovrebbe sorprenderci, vista la nostra passione per il cibo e la cultura plurimillennaria di cui vantiamo e che ci contraddistingue nel mondo. Ci troviamo di fronte ad un comparto caratterizzato da un forte legame con il territorio, una consapevole fusione tra conoscenze e cultura, un ottimo connubio tra innovazione e tradizione.

Innovare è un'opportunità indispensabile per la sopravvivenza delle imprese ma, allo

140 *Ibidem*.

141 *ECONOMIST*, “*Survey of innovation in industry*”, 20 febbraio 1999, <http://www.economist.com/node/186620>

142 *Ibidem*.

143 EUROSTAT PRESS OFFICE, “*Fourth Community Innovation Survey*”, BECH Building, L-2920, 2007, Luxembourg, <http://www.economist.com/node/186620>

stesso tempo, è anche un rischio: la percentuale media di fallimento è del 40%. Non dimentichiamo il costo: sono necessari molti investimenti in R&S¹⁴⁴.

Obiettivo del capitolo è quello di spiegare che cos'è l'innovazione e come si pone in essere, concentrandoci sulla sua specifica applicazione nel settore agro-alimentare

3.2 Cosa si intende per innovazione?

Al fine di definire il concetto di “innovazione” risulta conveniente effettuare una distinzione tra invenzione e innovazione. Secondo le definizioni offerte da Schumpeter¹⁴⁵ nella sua Teoria dello sviluppo economico del 1912, ancora decisamente attuali, l'invenzione è la messa a punto di una conoscenza a carattere prevalentemente scientifico, che è solo potenzialmente utile dal punto di vista economico: l'interesse dell'inventore si

144 T. ROGGIO, “*Innovazione di processo/prodotto*”, Porto Conte ricerche srl, 16 maggio 2007, [http://www.confindustria.it/aree/docixiwk.nsf/6476236166B856BAC12572F200304423/\\$File/Presentazione%20Roggio.pdf](http://www.confindustria.it/aree/docixiwk.nsf/6476236166B856BAC12572F200304423/$File/Presentazione%20Roggio.pdf).

145 Schumpeter (1883-1950) fu il primo studioso a discutere ed esaminare in modo ampio e approfondito il ruolo dell'innovazione nelle moderne economie industriali, andando oltre il pensiero degli economisti classici ma soprattutto dei più recenti neoclassici, tra cui spicca il nome del famoso Léon Walras che proponeva la prima formulazione completa della teoria di equilibrio economico generale, nel quale si presentava un **sistema economico statico**, tendente all'equilibrio grazie a fattori esogeni (istituzioni, eventi storici, ecc) ed endogeni (preferenze dei consumatori, sviluppo tecnico, ecc.). Schumpeter vede l'imprenditore come innovatore, in quanto porta a termine il difficile compito di commercializzare un'invenzione affinché si trasformi in un'innovazione. In assenza dell'imprenditore-innovatore il tasso di crescita sarebbe legato unicamente all'incremento dei fattori produttivi e non al desiderio di espansione attraverso la creazione di un monopolio permesso dall'introduzione di un'innovazione (tale monopolio sarebbe però temporaneo poiché una volta realizzata una nuova combinazione di successo, i concorrenti la imiteranno). I ricavi ottenuti si tradurrebbero, così, in una nuova possibilità per produrre nuove innovazioni e alimentare lo sviluppo economico. L'imprenditore rappresenta perciò la chiave di crescita poiché non si focalizza sulla semplice competizione basata sul prezzo ma, bensì, sulla concorrenza legata all'introduzione della novità. Si configura quindi una **concezione dinamica** dell'economia in cui l'innovazione assolve un ruolo determinante poiché rappresenta una forza che annienta il vecchio contesto competitivo per crearne uno nuovo. Nel ciclo economico assistiamo all'alternarsi di fasi espansive e recessive poiché le invenzioni non vengono introdotte in misura costante. È nella fase espansiva che Schumpeter utilizza l'espressione “distruzione creatrice” per indicare il processo di creazione e distruzione dell'innovazione attraverso la continua creazione e distruzione delle combinazioni dei mezzi di produzione che rappresentano la linfa vitale della crescita. Si attiva così un drastico processo selettivo che porta alla scomparsa di molte aziende e alla nascita e affermazione di altre.

La sua teoria trova un ulteriore sviluppo e qualche margine di cambiamento nel lavoro “*Capitalismo, socialismo e democrazia*” in cui egli sottolinea l'importanza della generazione delle innovazioni all'interno delle imprese attraverso il ricorso a strutture specializzate, quelle di R&S. L'innovazione come fattore esogeno diventa a tal punto endogeno alla struttura organizzativa dell'impresa, che cerca di internalizzarla e prolungare la sua precedente posizione di monopolio temporaneo, interrompendo quella perenne instabilità che fa traballare continuamente l'equilibrio statico. Ne consegue che nella prima teoria si vedono i profitti come premio degli atti innovativi del piccolo imprenditore che lo pongono in una condizione di vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti, nella seconda le piccole imprese sono reputate come escluse dal processo innovativo in quanto solo le grandi imprese sono capaci di alimentare processi innovativi grazie ai loro finanziamenti e accumulazioni di conoscenze necessarie.

rivolge all'incremento del patrimonio della conoscenza¹⁴⁶. L'innovazione, invece, è vista come *“una risposta creativa che si verifica ogniqualvolta l'economia, un settore o alcune aziende di un settore offrono qualcosa di diverso, qualcosa che è al di fuori della pratica esistente”*¹⁴⁷.

Secondo quanto appena asserito noteremo degli aspetti interessanti:

- l'innovazione implica cambiamento, che è il termine più appropriato per definire l'attuale scenario economico globale;
- l'innovazione nasce da qualcosa di esistente, quindi senza cultura e tradizioni è impensabile sviluppare idee nuove e di successo;
- l'innovazione introduce qualcosa di nuovo, è quindi il risultato di un'idea che ha il fine di soddisfare un preciso bisogno¹⁴⁸.
- L'innovazione non riguarda solo la tecnologia in senso stretto ma anche lo sviluppo di nuovi concetti commerciali e nuovi mezzi di distribuzione, la commercializzazione e la progettazione o i cambiamenti organizzativi e d'immagine¹⁴⁹.

Il questa sede viene considerata come punto di partenza dello studio sul fenomeno innovativo la definizione fornitaci dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) e dalla Commissione Europea nel Manuale di Oslo¹⁵⁰:

“Un'innovazione è l'implementazione di un prodotto (sia esso un bene o servizio) o di un processo, nuovo o considerevolmente migliorato, di un nuovo metodo di marketing o di un nuovo metodo organizzativo con riferimento alle pratiche commerciali, al luogo di

146 Questa definizione di invenzione è ancora attualissima, come dimostrato dal contributo del Prof. Marco Iansiti della Harvard Business School: *“per noi, ad Harvard, innovazione significa invention+ impact: scaturisce da un contributo teorico al progresso della conoscenza (invention) e si sviluppa attraverso una valorizzazione concreta di tale contributo (impact)”*.

147 Cfr. A. SCHUMPETER, *“Capitalismo, socialismo e democrazia”*, Etas Kompass, Milano, 1967, p. 68.

148 M. D'AGOSTINO, S. ZANON, *“Innovare le imprese italiane”*, Editore Le Fonti, Milano, 2008, p. 15.

149 Concetto asserito dai Ministri partecipanti al Consiglio su *“La Competitività”*, tenutosi a Bruxelles il 13 maggio 2003.

150 Manuale contenente le linee guida per la raccolta e l'interpretazione dei dati sull'innovazione.

lavoro o alle relazioni esterne”¹⁵¹.

Notiamo subito come vengano ricomprese all'interno del concetto appena citato non solo le tecnologie di processo e di prodotto (tecnologie in senso stretto che consentono l'applicazione di tecniche e competenze di natura ingegneristico-scientifica alla produzione industriale) ma anche quelle di marketing e organizzative (tecnologie in senso lato poiché caratterizzate dall'applicazione di conoscenze tecniche e strumenti finalizzati alla risoluzione di un problema).

I requisiti minimi richiesti ad un'innovazione affinché venga ritenuta tale è che il prodotto, processo, metodo di marketing o metodo organizzativo sia nuovo per l'impresa, o comunque considerevolmente migliorato. Vengono inclusi, dunque, prodotti, processi e metodi sviluppati per la prima volta da un'impresa nonché quelli adottati, di conseguenza, da altre imprese¹⁵². Inoltre, è fondamentale che l'innovazione venga implementata: un prodotto, nuovo o significativamente migliorato, è considerato tale quando viene introdotto nel mercato e i nuovi processi, metodi di marketing o organizzativi quando vengono effettivamente utilizzati nelle attività dell'impresa¹⁵³.

Le attività innovative variano notevolmente da impresa a impresa sulla base della loro natura. Alcune di esse progettano innovazioni ben definite come lo sviluppo e il lancio di un nuovo prodotto, altre optano per il continuo miglioramento dei loro processi, delle operazioni e dei prodotti¹⁵⁴.

L'innovazione è tanto importante non solo per la crescita economica ma anche per i benefici che la società ne trae: un maggior benessere, l'offerta di prodotti a un più alto livello qualitativo, una maggiore tutela per la salute e la creazione di prodotti e servizi più rispettosi per l'ambiente.

Come possiamo vedere nella figura 1, numerosi sono i vantaggi che le imprese possono ottenere dal ricorso all'innovazione.

151 A cura di EUROSTAT E OCSE, 2005, *Op.cit.*

152 *Ivi*, p. 46.

153 *Ivi*, p. 47.

154 INNOSKILLS-INNOVATION SKILLS FOR SME's, 2009, *Op.cit.*, p.3.

Figura 1: benefici dell'innovazione per le imprese.

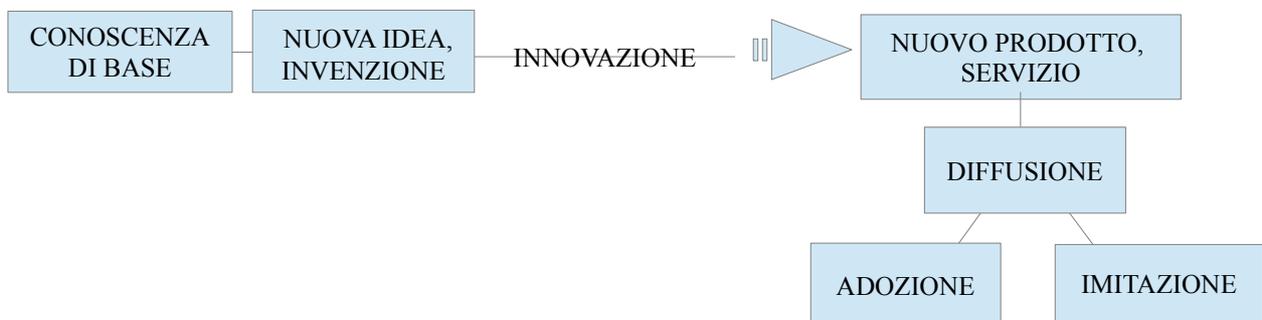


Fonte: *Innoskills-innovation Skill for SME's*.

L'innovazione genera grandi sfide e opportunità per le imprese. Sono diverse le occasioni per innovare: il cambiamento dei bisogni dei consumatori che genera aspettative, la concorrenza, le tecnologie, il cambiamento normativo, il mercato sempre più dinamico e globale. I vantaggi che ne scaturiscono potrebbero essere dati dalla possibilità di aumentare la redditività, la competitività, l'occupazione. E ancora, la conquista di nuovi mercati, la diminuzione dei costi di produzione e l'aumento di quote di mercato e tasso di crescita.

Ciò che caratterizza l'innovazione è la continuità del suo processo, costituito da una serie di fasi sequenziali rappresentate nella figura 2.

Figura 2: la continuità del processo innovativo.



Fonte: *elaborazione propria su dati di Grant, 2006*.

Si parte dalla conoscenza di base, input necessario per l'ideazione di un'invenzione. Quando quest'ultima viene applicata concretamente per la creazione di qualcosa di nuovo si genera innovazione, con la conseguente creazione di un nuovo prodotto o servizio. Un'invenzione può essere realizzata ovunque: nelle università, negli istituti di ricerca, ecc. L'innovazione, invece, avviene più frequentemente nelle imprese, che devono però essere in grado di combinare diversi tipi di conoscenze, capacità, competenze e risorse (per esempio conoscenze produttive e di mercato, abilità e strutture, una rete di distribuzione perfettamente funzionante, un'adeguata copertura finanziaria)¹⁵⁵.

La diffusione rappresenta il modo in cui le innovazioni si diffondono attraverso il mercato o canali non destinabili alla vendita giungendo, dalla loro prima implementazione, ai diversi consumatori, paesi, regioni, settori, mercati e imprese. Senza la diffusione l'innovazione non ha alcun impatto economico¹⁵⁶.

Una volta che l'innovazione si diffonde nel mercato, viene adottata dal lato della domanda e imitata dalle altre imprese. Proprio la diffusione della nuova tecnologia contribuisce a migliorare l'innovazione originale grazie all'apprendimento, l'imitazione e gli effetti di feedback che ne scaturiscono.

3.3 Classificazioni di innovazione.

Joseph Schumpeter, nella Teoria dello sviluppo economico, definì una prima tassonomia delle innovazioni sulla base della tipologia:

- **di prodotto:** nuovo prodotto/ servizio introdotto nel mercato;
- **di processo:** nuovo modo di combinare i fattori produttivi esistenti per realizzare un prodotto/servizio esistente;
- **di mercato:** indica ad esempio l'estensione geografica del mercato di riferimento;
- **degli input intermedi:** indica, ad esempio, la scelta di nuovi fattori produttivi;
- **dell'organizzazione:** indica un cambiamento nella configurazione d'impresa e nelle sue relazioni con gli *stakeholders*.

Questa classificazione di innovazione risulta essere molto ampia, spaziando dai

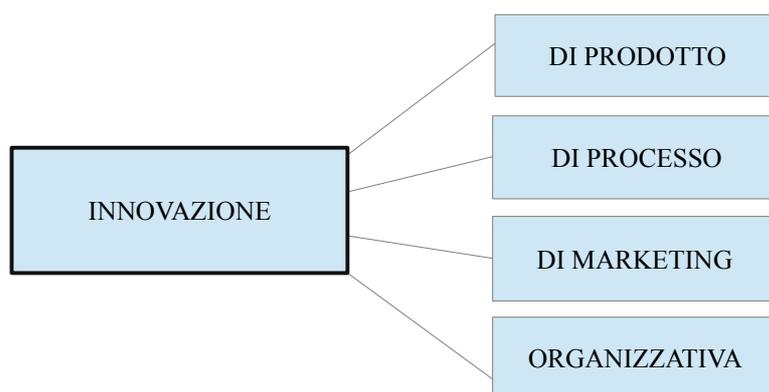
¹⁵⁵ INNOSKILLS-INNOVATION SKILLS FOR SME's, 2009, *Op. cit.*, p. 2.

¹⁵⁶ A CURA DI EUROSTAT E OCSE, 2005, *Op. cit.*, p. 17.

prodotti ai processi, dalla tecnologia di produzione alle strategie organizzative e di business.

Nonostante la continuità con la classificazione schumpeteriana, il nostro punto di riferimento è però il più recente Oslo Manual del 2005, che definisce quattro tipologie di innovazione, come evidenziato nelle figura 3: *di processo, di prodotto, di marketing e organizzativa*.

Figura 3: le tipologie di innovazione.



Fonte: *Innoskills-innovation Skill for SME's*.

Nonostante esse vengano riportate come distinte, spesso sono strettamente collegate una all'altra: un'innovazione di processo può generare un'innovazione di prodotto, nuovi prodotti possono generare nuovi processi, un'innovazione di marketing può generare un'innovazione di processo o di prodotto e così via.

Veniamo ora a una loro descrizione dettagliata:

- **L'innovazione di prodotto** si riferisce all'introduzione nel mercato di beni o servizi nuovi o considerevolmente migliorati nelle sue caratteristiche o nei suoi usi per quanto riguarda l'ambito tecnico, i componenti, i materiali, il software incorporato, la facilità d'uso o altre caratteristiche funzionali e ha l'obiettivo di differenziare l'impresa dalla concorrenza e ridurre la competizione basata sul prezzo.

Nel manuale di Oslo viene effettuata esplicitamente la distinzione tra prodotto tecnologicamente nuovo e tecnologicamente migliorato: Un prodotto tecnologicamente nuovo (innovazione radicale) è tale quando le sue caratteristiche tecnologiche o i suoi usi previsti differiscono in modo significativo da quelle dei

prodotti precedentemente realizzati¹⁵⁷. Tali innovazioni possono comportare l'utilizzo di tecnologie radicalmente nuove, essere basate sulla combinazione di tecnologie esistenti per nuovi usi, derivare dalla utilizzazione di nuova conoscenza.

Un prodotto tecnologicamente migliorato (innovazione incrementale) è invece un prodotto già esistente le cui performance sono state significativamente migliorate o aggiornate¹⁵⁸.

- **L'innovazione di processo** riguarda l'adozione di metodi di produzione nuovi o significativamente migliorati. Questi metodi possono riferirsi a cambiamenti nelle apparecchiature e/o nei software, nelle tecnologie, nelle tecniche produttive o una combinazione di essi che deriva dall'uso di nuove conoscenze¹⁵⁹. Le innovazioni di processo si adottano per raggiungere un obiettivo ben preciso, ossia ottimizzare il processo di produzione o distribuzione dal punto di vista dell'efficacia e dell'efficienza. Esempi di innovazione per l'ottimizzazione dei metodi di produzione sono l'implementazione di un nuovo sistema di automazione in una linea di produzione o l'implementazione di un sistema di progettazione computerizzato per lo sviluppo di un prodotto. Esempi di innovazione per l'ottimizzazione di metodi di distribuzione sono l'introduzione di un nuovo metodo di consegna attraverso l'utilizzo di un sistema di tracciabilità del prodotto che utilizza il metodo dei codici a barre oppure una tecnologia RFID (Radio Frequency Identification)¹⁶⁰. Sono anche innovazioni di processo le tecniche, attrezzature e software, nuovi o significativamente migliorati, impiegati in attività di supporto ausiliari quali acquisti, contabilità, informatica e manutenzione. Inoltre, non dimentichiamo l'implementazione di nuove o significativamente migliorate tecnologie dell'informazione e comunicazione (*Information and communication technology*) che rappresentano un'innovazione di processo se destinate a migliorare l'efficienza e/o la

157 *Ibidem*.

158 A CURA DEL BIC SARDEGNA S.P.A., “Guida di approfondimento. Approccio all'innovazione”, p. 9, http://www.sardegnaimpresa.eu/sites/default/files/g1_a_guida_approccio_all_innovazione.pdf

159 A cura di EUROSTAT E OCSE, 2005, *Op. cit.*, p. 49.

160 INNOSKILLS-INNOVATION SKILLS FOR SME's, 2009, *Op. cit* p. 9.

qualità di un'attività di supporto accessoria¹⁶¹.

Nelle PMI agroalimentari il modello innovativo prevalente è proprio rappresentato dalla capacità di integrare e adattare ai propri processi di produzione la tecnologia incorporata in macchinari avanzati acquisiti dall'esterno¹⁶².

- **L'innovazione di marketing** è l'adozione di un nuovo metodo o l'apporto di modifiche significative nella commercializzazione dei prodotti e/o servizi, per ciò che riguarda design, packaging, nel posizionamento di mercato, nella promozione o nella politica di prezzo del prodotto¹⁶³. Questa tipologia di innovazione ha lo scopo di rispondere meglio alle esigenze dei clienti e, allo stesso tempo, di aprirsi verso nuovi mercati o riposizionare un prodotto dell'impresa nel mercato ex novo, al fine di incrementare le vendite. Anche in questo caso, affinché si possa parlare di innovazione, il metodo adottato deve rappresentare un nuovo concetto o una nuova strategia che si discosti dai metodi già utilizzati in precedenza dall'impresa, o almeno significativamente migliorato. I nuovi metodi di marketing possono essere applicati sia a prodotti nuovi che già esistenti¹⁶⁴.

Esempio di innovazione di marketing nel settore agro-alimentare è l'adozione di soluzioni per il confezionamento dei prodotti al fine di rispondere alle diverse esigenze della clientela: l'indicazione delle caratteristiche del prodotto e delle eventuali istruzioni per l'uso in più lingue, l'adozione di sistemi di confezionamento che garantiscano una migliore conservazione e una maggiore facilità di trasporto degli alimenti, l'impiego di contenitori realizzati con materiali a base biologica, biodegradabile e riciclabile¹⁶⁵.

- **L'innovazione organizzativa**, infine, riguarda l'introduzione di un nuovo metodo organizzativo applicato alle pratiche di business, al luogo di lavoro o alle relazioni

161 A cura di EUROSTAT E OCSE, 2005, *Op. cit.*, p. 48.

162 R. MONDUCCI, “*Innovazione e competitività delle imprese dell'industria alimentare*”, 18 ottobre 2011, p.7, <http://www.istat.it/it/files/2011/09/relazioneMonducci18ottobre.pdf>

163 A cura di EUROSTAT E OCSE, 2005, *Op. cit.*, p. 49.

164 INNOSKILLS-INNOVATION SKILLS FOR SME's, 2009, *Op. cit.*, p. 10.

165 BIC SARDEGNA S.P.A., *Op. cit.*, p. 10.

interne ed esterne all'azienda¹⁶⁶. L'Oslo Manual introduce tale categoria di innovazione al fine di sottolineare l'importanza che le aziende devono rivolgere non solo ai cambiamenti di processo, prodotto e mercato ma anche al contesto in cui questa produzione si attua. È importantissimo guardare all'organizzazione dell'azienda e al suo modo di operare e concepire se stessa. La condizione essenziale per essere innovativi è rappresentata dal possesso di competenze organizzative, di gestione del lavoro e delle risorse umane, dalla capacità di anticipare i cambiamenti del mercato in cui si opera e rispondere efficacemente ai bisogni dei consumatori. Scopo dell'innovazione organizzativa è quello di ottimizzare le performance aziendali attraverso la riduzione dei costi di amministrazione o di transazione, incrementare il grado di soddisfazione sul posto di lavoro, consentendo l'accesso agli *asset* intangibili e la riduzione dei costi di approvvigionamento¹⁶⁷. Un'innovazione organizzativa si differenzia dalle altre modifiche organizzative poiché caratterizzata dal ricorso a un metodo organizzativo mai utilizzato prima dall'azienda¹⁶⁸. Esempi di tale tipologia di innovazione sono l'attuazione di procedure per la valorizzazione del personale e la fidelizzazione dei lavoratori (attraverso istruzione e formazione), la produzione “snella” (*lean production*) e i sistemi di gestione della qualità¹⁶⁹.

Le strategie innovative dell'industria agro-alimentare si distinguono da quelle del resto delle imprese manifatturiere per il ruolo determinante svolto dagli investimenti in beni strumentali, nel design e nel packaging dei prodotti. Secondo quanto riportato dall'Istat nel 2011, nella relazione intitolata “*Innovazione e competitività delle imprese nell'industria alimentare*”, viene segnalata una maggiore vocazione del comparto nelle innovazioni di processo: il 36,1% delle imprese innovatrici esaminate, pur non dedicandosi allo sviluppo di nuovi prodotti, ha scelto di adottare sistemi di produzione tecnologicamente più avanzati, macchinari ad elevato contenuto innovativo, tecnologie che garantiscono una maggiore

166 A cura di EUROSTAT E OCSE, 2005, *op.cit.*, p. 51.

167 *Ivi*, p. 51.

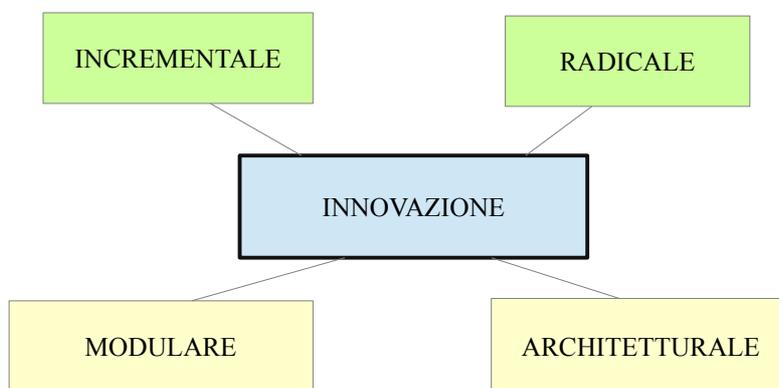
168 *Ivi*, p. 52.

169 INNOSKILSS-INNOVATION SKILLS FOR SME's, *Op. cit.*, p. 11.

produttività e migliori prestazioni in termini di rapidità, precisione e flessibilità (la percentuale dell'intero comparto manifatturiero è del 25,7%). Inoltre, per quanto riguarda design e packaging dei prodotti, il 61,1% di esse ha scelto come strategia di diversificazione e miglioramento dell'offerta produttiva lo sviluppo di innovazioni nel design e l'adozione di nuove soluzioni nel campo del confezionamento e imballaggio (percentuale che scende al 43,6% con riferimento all'intero comparto manifatturiero)¹⁷⁰.

A seconda delle novità dei risultati, le innovazioni di prodotto e processo possono distinguersi, come mostrato in figura 4, in *incrementali, radicali, modulari e architetturali*.

Figura 4: l'innovazione sulla base della novità dei risultati.



Fonte: *Elaborazione propria.*

- Le **innovazioni incrementali** consistono nei piccoli e continui perfezionamenti di un prodotto, processo o servizio rispetto al modello esistente e mirano al sensibile miglioramento della qualità, della funzionalità, dell'adattabilità dei prodotti e alla riduzione dei costi di produzione o di vendita, alimentando un processo di evoluzione progressiva senza bruschi e significativi cambiamenti.
- Le **innovazioni radicali** riguardano l'introduzione di nuovi prodotti e/o servizi che possono essere causa di cambiamenti significativi nell'impresa e motore per la creazione di nuovi valori o, ancora, essere causa della nascita di nuove imprese

170 R. MONDUCCI, *Op.cit.*, 18 ottobre 2011, p.8.

importanti.¹⁷¹. Sono solitamente legate a risultati di ricerca nei laboratori, enti pubblici e università e provocano una vera e propria rottura rispetto al percorso precedentemente seguito.

Possiamo affermare che i principali benefici economici apportati alle PMI del settore agro-alimentare derivano prevalentemente da innovazioni incrementali a causa della loro ridotta dimensione. Innovazioni radicali sono solitamente alla portata di organizzazioni più complesse associabili alle grandi dimensioni¹⁷². Non dobbiamo però pensare alla monotona crescente relazione tra innovazione e dimensione: le PMI registrano alti livelli di dinamicità in tal campo¹⁷³. L'introduzione di innovazioni incrementali non sono meno influenti o significative di quelle radicali anzi, rappresentano continue migliorie apportate sul prodotto/servizio con conseguente continuo cambiamento. Inoltre, non dobbiamo dimenticare che le stesse innovazioni radicali necessitano, solitamente, dell'apporto di cambiamenti di tipo incrementale e sono, quindi, strettamente connesse fra loro.

Oltre a queste due tipologie d'innovazione, necessitano di essere ricordate le categorie di innovazione modulare e architettonica ad esse connesse introdotte da Handerson & Clark:

- **le innovazioni modulari** si riferiscono a cambiamenti tecnologici poco rilevanti per ciò che riguarda i componenti di un prodotto/servizio, aventi un impatto minimo sugli altri componenti e sul sistema;
- **le innovazioni architettoniche** riguardano l'innovazione di componenti che sono di notevole impatto sugli altri componenti e sul sistema complessivo. A differenza delle innovazioni incrementali, che hanno effetti positivi sulle competenze in quanto rinforzano quelle già esistenti, quelle architettoniche mettono in discussione non le conoscenze specialistiche ma quelle architettoniche. Esse costituiscono un fenomeno meno dirompente ma non per questo meno invasivo, che deve fare i conti con

171 G. H. GAYNOR, *"Innovation by Design: What it Takes to keep Your Company on the Cutting Edge"*, Amacom Books, New York, 2002, pp. 24-5.

172 D. ANTONIOLI, A. BIANCHI, A. MAZZANTI, S. MONTRESOR, P. PINI, *"Strategie d'innovazione e risultati economici. Un'indagine sulle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna"*, Franco Angeli Editore, 2011, p. 246.

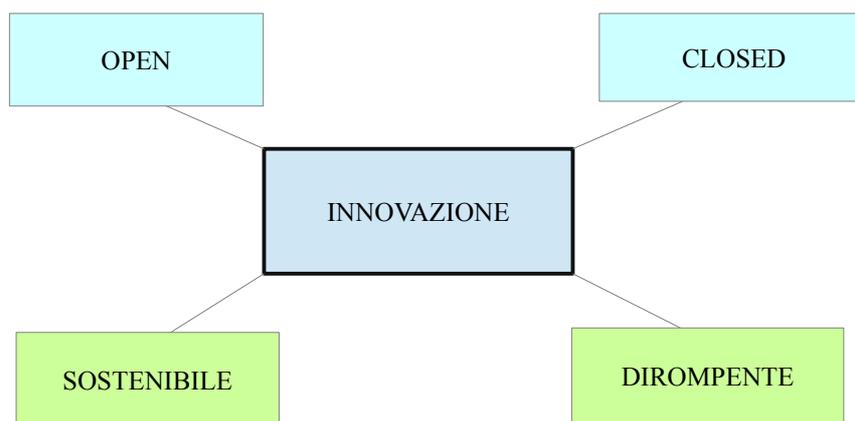
173 *Ibidem*.

strutture e procedure delle imprese che difficilmente tendono a riconoscere la loro obsolescenza e per questo, improvvisamente, si trovano ad essere superate da piccole imprese più innovative¹⁷⁴.

Le PMI agroalimentari non sono esenti da tali innovazioni, non solo modulari ma anche architettoniche: per poter operare con successo in continuità nel tempo necessitano di una continua ristrutturazione nelle architetture affinché non diventino obsolete.

Sulla base delle strategie messe in atto dall'azienda, come mostrato in figura 5, le innovazioni possono essere classificate in *open innovation* (innovazione aperta) e *closed innovation* (innovazione chiusa) e innovazioni sostenibili e dirompenti.

Figura 5: L'innovazione sulla base della strategia innovativa.



Fonte: Innoskills – innovation Skill for SMES's.

- La strategia dell'**open innovation**¹⁷⁵ offre la possibilità alle imprese di acquisire dall'esterno le tecnologie necessarie per svolgere la loro attività, rifornendosi da molteplici fonti¹⁷⁶. In questa strategia, l'efficienza viene ricercata attraverso l'efficacia

174 M. MIGLIACCIO, "Innovazione architeturale ed innovazione radicale: effetti sulle competenze organizzative delle imprese", Sinergie giornale n°67/05, p. 260-61, <http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/viewFile/189/218>

175 H. CHESBROUGH, "Open Innovation", Boston MA: Harvard Business School Publishing 2003.

176 INNOSKILLS-INNOVATION SKILLS FOR SME's, 2009, *Op. cit*, p. 13.

delle collaborazioni¹⁷⁷;

- la strategia della **closed innovation** consiste nell'assunzione nell'impresa di personale tecnico migliore. Ciò implica che l'impresa produca da sé nuovi prodotti e/o servizi lanciandoli per prima sul mercato, investa più fondi in R&S e protegga la sua proprietà intellettuale al fine di impedire ai concorrenti di avvantaggiarsi grazie alle sue idee¹⁷⁸.
- L'**innovazione sostenibile**, tipica delle aziende consolidate, si concentra sui clienti più esigenti attraverso l'offerta di prodotti di alta qualità che permettono di ottenere un maggiore profitto¹⁷⁹.
- L'**innovazione dirompente**, al contrario, si focalizza sulla produzione di prodotti basilari e con un prezzo più basso, indirizzata a clienti nuovi e meno esigenti¹⁸⁰.

Le PMI del settore agro-alimentare sono solitamente closed innovation, differenziandosi l'una dall'altra sulla base del differente livello interno di investimenti in R&S. La strategia dell'open innovation sembra più adeguarsi alle imprese di grandi dimensioni, in cui la tecnologia assolve un ruolo centrale. Se poi parliamo di innovazioni sostenibili e dirompenti potremmo asserire che entrambe sono largamente utilizzate dalle nostre PMI e, per di più, anche congiuntamente. Non è raro trovare imprese del Made in Italy che differenzino le loro produzioni sulla base del mercato di riferimento e delle esigenze dei consumatori.

Un'ultima classificazione viene definita sulla base dei soggetti che propongono e spingono verso l'adozione dell'innovazione all'interno dell'impresa: si presentano le due tipologie di innovazione *top-down* e *bottom-up* (vedi figura 6).

177 M. STEFIK E B. STEFIK, “*Breakthrough. Stories and Strategies of Radical Innovation*”, The MIT Press, 2004, p. 235

178 *Ivi*, p. 237.

179 INNOSKILLS-INNOVATION SKILLS FOR SME's, *Op.cit*, p. 15.

180 *Ibidem*.

Figura 6: Innovazione top-down e bottom-up.



Fonte: elaborazione propria su dati Innoskills-innovation Skill for SME's.

- L'innovazione **top-down**, dall'alto verso il basso, prevede che sia il vertice a definire il target di riferimento, gli obiettivi e la dotazione delle risorse economiche mentre al personale spetta il compito di adempiere ad esse. Per esempio, il vertice analizza un nuovo mercato nel quale voglia penetrare, decide quali linee di produzione vuole attuare, su quale tecnologia investire in futuro e se realizzare un investimento nell'automazione della produzione¹⁸¹.
- L'innovazione **bottom-up**, dal basso verso l'alto, può generarsi in qualsiasi reparto aziendale. Tutti coloro che hanno un pensiero alternativo, che sono insoddisfatti, che hanno una differente prospettiva, possono fornire nuove spunti e intraprendere il processo di convincimento delle proprie idee verso i livelli dirigenziali¹⁸².

Il coinvolgimento delle risorse umane risulta essere un fattore cruciale per il successo aziendale ma nel modello top-down non gli viene attribuita particolare rilevanza. Questo risulta, perciò, il suo più forte limite. Per questo motivo un'efficiente organizzazione di qualsiasi tipo, e quindi anche operante nel settore agro-alimentare, dovrebbe possedere un giusto equilibrio tra le due tipologie di spinta verso l'innovazione.

181 *Ibidem*.

182 *Ibidem*.

3.4 I requisiti per innovare.

L'innovazione, sia intesa in senso forte che in senso lato, necessita l'attenzione dei seguenti requisiti, sintetizzabili come segue¹⁸³:

1. le conoscenze;
2. le capacità di apprendimento e relazionali;
3. l'integrazione di “saperi locali” e “saperi globali”;
4. il sistema di valori interno orientato al cambiamento e la motivazione delle figure di vertice;
5. l'impostazione strategica.

La **conoscenza** può essere vista come guida per esplorare le innovazioni. Oggi la nostra società e le nostre PMI devono fare i conti con nuovi problemi che la globalizzazione ha apportato (complessità, nuovi concorrenti, ecc). Ciò impone un approccio esplorativo verso il “nuovo”. Rullani, già nel 2002, sottolineò che *“di fronte ai cambiamenti importanti non basta adattare qualche tassello marginale della formula in essere: bisogna in molti casi cambiare o innovare la formula delle origini, rimettendo in discussione il patto non scritto che lega le imprese ai suoi clienti. Di qui la necessità di un approccio esplorativo che cerca di identificare non tanto come modificare l'esistente per tener conto dei cambiamenti, quanto di mettere a fuoco opportunità emergenti di business o campi di applicazione che prima non erano accessibili”*¹⁸⁴.

Lo stesso Rullani suggerisce una classificazione di conoscenze indispensabili per innovare:

- **conoscenze pre-costituite**, rappresentate dalle conoscenze in possesso derivate da studi fatti nel passato, utili per fornire un indirizzo generale nella ricerca di nuove soluzioni;
- **conoscenze originali** (diverse da quelle disponibili altrove) ed **esclusive** (difendibili rispetto alla possibilità di essere copiate da terzi), che vengono in qualche misura auto-prodotte attraverso investimenti in ricerca e sperimentazione poiché oggi la

183 A. RICCABONI, E. GIOVANNONI, “L'innovazione organizzativo-gestionale: requisiti e criticità”, Quaderni senesi di economia aziendale e di ragioneria, serie interventi n° 94, 2005, p. 7

http://www.tssconsulting.it/docnewsite/innovazione_organizzativa_universita_siena.pdf

184 *Ivi*, p. 8.

conoscenza importata non basta più;

- **conoscenze presenti nella rete globale**, a cui le imprese devono saper accedere attraverso l'interazione con gli altri, assumendosi il rischio di agire in condizioni di incertezza e misurando gli errori derivanti dalle azioni per mettere in pratica l'apprendimento ottenuto¹⁸⁵.

Rullani e Brunetti¹⁸⁶ (2005) sottolineano che l'innovazione è, a sua volta, un momento fondamentale nella propagazione delle conoscenze, asserendo che *“l'investimento nella produzione di conoscenza va fatto considerando tutto l'arco delle conoscenze che possono potenzialmente creare valore. Ciascuna di esse va valutata, nello specifico, per quello che può dare in termini di differenziale cognitivo utile: un differenziale che conta non tanto per il contributo portato da una certa conoscenza al progresso del sapere, in generale, ma, più specificatamente alla creazione di un vantaggio competitivo durevole e di un valore economico che il cliente è disposto a pagare”*.

A tal proposito, le conoscenze scientifiche e tecnologiche risultano facilmente replicabili e sono difficilmente originali ed esclusive. Brunetti e Rullani specificano che *“le conoscenze che contano dal punto di vista dell'originalità e dell'esclusività sono soprattutto quelle che hanno natura tacita, contestuale, relazionale”*. A questo proposito diventano fondamentali tre tipi di conoscenze:

- *applicative*: relative ai diversi possibili usi e ai relativi significati;
organizzative: che coordinano filiere produttive sempre più complesse, mantenendole coerenti e flessibili nel tempo;
- *connette*: che consentono ad attori diversi di interagire, dividersi il lavoro, fidarsi¹⁸⁷.

Le **capacità di apprendimento e relazionali** sono altresì fondamentali in ambito innovativo. A tal proposito è necessaria la capacità di saper apprendere da parte di chi lavora in azienda e, a seguire, il conseguente passaggio dall'apprendimento individuale a quello

185 *Ibidem*.

186 Sull'argomento si veda G. BRUNETTI e E. RULLANI, *“Fare impresa in un mondo che cambia”*, Introduzione al ciclo di incontri promossi da Unindustria Treviso e Veneto banca, 2005, tratto dal sito www.capitaleumano.com.

187 A. RICCABONI, E. GIOVANNONI, 2005, *Op. cit*, p. 10.

collettivo (dal singolo all'intera azienda). Nonaka, nel 1991, evidenziò che la creazione di nuova conoscenza in un'organizzazione ha inizio nel singolo individuo ma si manifesta e produce gli effetti desiderati se viene estratta dalla specifica situazione e incorporata nella cultura aziendale, rendendola fruibile a tutti i suoi membri. Ciò è possibile attraverso i processi di *socializzazione, esteriorizzazione, combinazione e interiorizzazione*¹⁸⁸. La socializzazione permette di condividere esperienze, rendendo la conoscenza tacita accessibile seppur senza l'uso di un linguaggio. L'esteriorizzazione porta a rendere esplicita la conoscenza tacita socializzata grazie alla conversazione e all'uso di un linguaggio codificato. La combinazione consiste nel permettere agli individui di accedere al sapere in presenza di un linguaggio, interpretare sulla base di esso le loro esperienze e contribuire a una sua ridefinizione attraverso la comunicazione condivisa¹⁸⁹. Infine, l'interiorizzazione permette a ogni soggetto di fare proprie le esperienze e le competenze che hanno caratterizzato la sua interazione sociale.

Sulla base di quanto appena detto possiamo sottolineare la centralità delle capacità relazionali. È importantissimo sapersi relazionare non solo verso l'interno ma anche verso l'esterno, cioè con altre imprese e altri attori economici, poiché in tal modo si possono definire forme di interazione sociale che agevolano il processo innovativo e la condivisione stessa delle innovazioni. Secondo Rullani *“la rete consente di governare efficacemente l'interdipendenza attraverso appropriate tecnologie e attraverso la formazione di un tessuto affidabile di relazioni (regole, fiducia, ecc.) utilizzando la comunicazione, condivisione e interazione”*. [...] *Ovunque, anche nei settori tradizionali e di piccola imprese c'è bisogno di collegare, interpretare, dialogare”*.

L'integrazione di saperi locali e globali si rende necessaria a seguito del processo di globalizzazione, che ha reso i saperi locali talvolta non più sufficienti a garantire il successo delle nostre PMI del Made in Italy. È proprio grazie alla globalizzazione che si sono create importanti opportunità di accesso ai saperi globali da parte dei sistemi locali. Con le nuove tecnologie della comunicazione è più facile interagire con realtà particolarmente innovative nonostante siano localizzate in paesi lontani. La capacità di resistere su un mercato

188 *Ivi*, p. 11.

189 *Ibidem*.

altamente competitivo dipende dunque non più solo da dinamiche di innovazione basate sul *learning by doing* ma dalle abilità di riconoscere e acquisire innovazioni, conoscenze, competenze e relazioni prodotte in altri contesti, integrandole al sapere e alle specificità locali e aziendali¹⁹⁰.

Risulta decisamente efficace per innovare l'**orientamento al cambiamento e la motivazione delle figure di vertice**. Non ha molto senso parlare di innovazione se non si considerano i caratteri più intimi dell'azienda quali i principi, i riti, i miti interni. Non si può però incidere su di essi senza una forte motivazione che nasca dall'imprenditore o dal top management. Se la voglia di innovare in modo profondamente sentito non scaturisce da questi, non si assisterà a nessuna reale svolta.

Infine, grande importanza assume l'**impostazione strategica** dell'impresa. Se si vuole innovare è necessario prendere delle decisioni importanti quali, per esempio, la scelta di investire in R&S, implementare nuovi modi di produzione, penetrare in nuovi mercati, modificare l'infrastruttura tecnologica adottata. A tal proposito risulta necessario intraprendere un percorso strategico chiaro e consapevole affinché l'innovazione sia frutto di un'attenta analisi strategica che tenga in considerazione le caratteristiche attuali e future dei mercati di riferimento, la missione e gli obiettivi di lungo termine dell'azienda, la cultura interna, lo stato delle tecnologie e i comportamenti dei competitor¹⁹¹.

Possiamo concludere quanto sopra riportato affermando che al giorno d'oggi qualsiasi PMI del Made in Italy deve essere in grado di competere attraverso l'attenta produzione di innovazione, tecnologica e non, grazie al possesso dei requisiti appena elencati.

3.5 Le fonti dell'innovazione.

L'attività innovativa delle imprese si differenzia notevolmente a seconda delle dimensioni, del settore di appartenenza e del contesto di riferimento.

Sono perciò diverse anche le fonti interne o esterne a cui l'impresa si affida per generare innovazione. Tra le principali troviamo la *Ricerca e Sviluppo (R&S) interna o esterna, l'apprendimento non formalizzato, i rapporti con i clienti e fornitori, le imprese*

¹⁹⁰ Ivi, p. 14.

¹⁹¹ Ivi, p. 16.

concorrenti, enti di ricerca & Università.

3.5.1 La R&S e l'apprendimento non formalizzato nel Made in Italy agroalimentare: quale ruolo e quale importanza?

Nel paragrafo precedente abbiamo anticipato, in termini generici, quella che è l'importanza dell'apprendimento. Andremo ora ad analizzare più approfonditamente la questione, tracciando una distinzione tra due tipologie di apprendimento importantissime per l'impresa in quanto portatrici di innovazione.

La R&S (o learning by searching) interna o esterna¹⁹² risulta essere per il Made in Italy un'importante fonte di apprendimento formalizzato. Diverso è parlare di apprendimento tacito o non formalizzato (*learning by using, learning by doing e learning interacting*¹⁹³), riguardante quei processi di acquisizione e accumulazione della conoscenza non volontari, che avvengono attraverso la ricerca, l'attività produttiva e di marketing con conseguente apporto di risultati notevolmente positivi a livello organizzativo.

Nonostante il *learning by doing e learning by using* siano molto importanti per alcuni settori e sistemi territoriali (il primo in particolare per l'agricoltura e il secondo per i distretti), secondo Ruttan (2001) bisogna guardare alle spese in R&S per giudicare l'intensità degli investimenti nella generazione di innovazioni in un'impresa, sia perché sono informazioni più facili da ottenere che perché sono ancora poco noti i processi di acquisizione e applicazione della conoscenza tacita¹⁹⁴.

L'attività di investimento in R&S non è solo importante per introdurre nuove innovazioni ma anche per far sì che si disponga di un'adeguata capacità di assorbimento delle innovazioni sviluppate da altri, vista la sempre crescente complessità e intensività delle

192 L'attività di R&S può essere interna, praticata all'interno dell'impresa che si dota di apposite figure e strutture per poterla svolgere, o esterna nel caso in cui alle imprese sia impossibile investire direttamente e reputi meno gravoso innovare attraverso la collaborazione con soggetti esterni (fornitori e clienti, centri di ricerca e Università, imprese concorrenti).

193 Significano rispettivamente “*apprendimento nel fare*”, “*apprendimento nell'uso*” e “*apprendimento dall'interazione*”. Tratto da www.treccani.it.

194 O.W. MAIETTA, “*Ricerca ed innovazione nell'industria alimentare: i rapporti con le istituzioni pubbliche di ricerca*”, Agriregionieuropa anno 4 n°14, Settembre 2008, Università degli studi di Napoli “Federico II”, <http://agriregionieuropa.univpm.it/en/content/article/31/14/ricerca-ed-innovazione-nellindustria-alimentare-i-rapporti-con-le-istituzioni>

conoscenze derivanti da nuove tecnologie (Cohen e Levinthal, 1988; Griffith *et al.*, 2004)¹⁹⁵.

Rappresenta inoltre una risposta positiva dell'agire in nuovi contesti competitivi, permettendo alle PMI del Made in Italy di superare il modello che ci caratterizzava, con successo, fino agli anni Ottanta: quello di **innovazione senza ricerca**. Con la globalizzazione, infatti, sono venute meno le condizioni che permettevano di introdurre con maggiore facilità nuovi prodotti attraverso la creatività imprenditoriale, le virtuose relazioni distrettuali e la scarsa concorrenza internazionale¹⁹⁶.

È necessario, in prima istanza, fornire una definizione precisa di R&S, concettualizzata come: “ *un'attività organizzata e formalizzata da parte delle imprese e di altre organizzazioni, avente il fine di introdurre innovazioni*”.

Il Frascati manual dell'OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) la definisce come “*il lavoro creativo condotto su base sistematica per l'aumento del patrimonio di conoscenze scientifiche e tecniche e per l'utilizzo di questo patrimonio di conoscenze nella realizzazione di nuove applicazioni*”.

Possiamo distinguere tre fasi che la caratterizzano:

- La **ricerca di base**: finalizzata all'ampliamento della conoscenza scientifica, non è orientata all'ottenimento di un obiettivo preciso e definito a livello di prodotto o processo produttivo;

- La **ricerca applicata**: utilizza conoscenze scientifiche o genera nuove conoscenze tecnologiche con il fine di creare nuovi prodotti e processi produttivi;

- Lo **sviluppo**: consiste nella effettiva realizzazione di un nuovo prodotto o processo.

Queste tre fasi sono solitamente in sequenza e l'importanza ad esse attribuita varia da industria a industria. Inoltre, gli addetti coinvolti nelle varie fasi hanno diverse preparazioni e conoscenze¹⁹⁷.

È ormai appurato che la R&S sia correlata positivamente con la variabile dimensionale dell'impresa: i costi unitari per lo svolgimento di tale attività, varianti sulla base del suo grado di strutturazione, sono consistenti e i benefici che se ne possono trarre sono incerti e

¹⁹⁵ *Ibidem*.

¹⁹⁶ R. VARALDO, D. DALLI, R. RESCINITI, A. TUNISINI, “*Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane nell'era globale*”, Franco Angeli Editore, 2009, p. 66-7.

¹⁹⁷ F. MALERBA, 2000, *Op. cit.*, p. 37-8.

spesso non si manifestano nel breve periodo, richiedendo interventi programmati su archi temporali di medio periodo. Per questo motivo l'attività di R&S sembra dunque essere gestita e sopportata meglio dalle grandi imprese.

Nonostante le nostre imprese dell'agro-alimentare siano prevalentemente di piccola-media dimensione e non siano in particolare caratterizzate dall'operare in settori ad alta tecnologia in cui la R&S rappresenta un'attività “*core*”, hanno comunque la possibilità di focalizzarsi verso un orientamento innovativo. Esse investono l'1,6% del fatturato complessivo (132 miliardi nel 2013) in R&S di prodotti e processi innovativi. Il tutto per un totale di quasi 10 miliardi di euro annuali, che risulta essere una cifra non indifferente. I dati evidenziano però un notevole ritardo rispetto ad altri paesi industrializzati che investono in tale attività: nonostante l'Italia abbia investito, nel 2012, l'1,27% del Pil, di cui lo 0,71% proveniente dalle imprese (voce in crescita rispetto agli investimenti del pubblico), siamo comunque lontani dal 2,98% della Germania e il 2,29% della Francia¹⁹⁸. Risulta chiaro, perciò, che nonostante un nucleo significativo delle nostre PMI dell'agro-alimentare investa in R&S una quota importante del loro fatturato, la piccola dimensione (che rende più difficile sostenere i costi fissi dell'attività innovativa) e la specializzazione produttiva orientata su settori a bassa intensità di R&S ponga dei limiti al decollo degli investimenti in R&S.¹⁹⁹

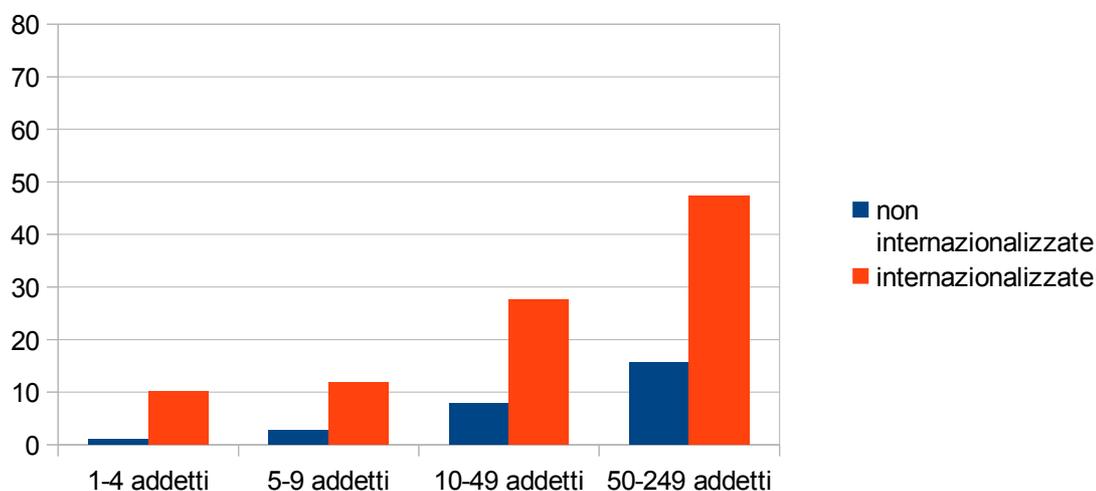
La R&S e l'innovazione sono strettamente connessi al fenomeno dell'internazionalizzazione commerciale, tanto da essere considerati la triade che favorisce il dinamismo nell'attuale contesto di mercato: il livello di competitività richiesto sui mercati internazionali ha stimolato lo sviluppo²⁰⁰. Viene dimostrato nel grafico 2 come al crescere del grado di internazionalizzazione aumenti la % di investimenti in R&S .

198 M. BARTOLONI, “*Filiera alimentare punta d'eccellenza dell'innovazione*”, Confindustria Toscana, 28 novembre 2014, <http://www.confindustria.toscana.it/notizia/filiera-alimentare-punta-deccellenza-dellinnovazione>

199 *Ibidem*

200 A CURA DEL SISTEMA STATISTICO NAZIONALE, “*L'Italia nell'economia internazionale*”, Rapporto ICE 2012-2013, p.254-55, http://www.istat.it/it/files/2013/07/Rapporto_2013.pdf

Grafico 2: percentuale di imprese che svolgono attività di Ricerca per dimensione e internazionalizzazione.



Fonte: ISTAT, Indagine MET 2011.

Perché ciò avviene? Perché chi si limita a rivolgersi al mercato interno, ormai stagnante, non avrà grandi possibilità di crescita in termini di fatturato e gli investimenti in R&S diventerebbero troppo gravosi se non compensati da un'alta percentuale di domanda internazionale. Innovare diventa invece necessario e redditizio per coloro che, decisamente attivi sul mercato internazionale, investono in R&S con il fine di soddisfare sempre di più la molteplicità di consumatori appartenenti ai diversi mercati esteri in cui si opera attraverso il ricorso a pratiche innovative di vario tipo. È per tale motivo che le imprese che operano nel settore agro-alimentare, investendo percentualmente in R&S una quota abbastanza alta rispetto ad altri comparti, sono state ripagate non solo sul mercato interno ma soprattutto sui mercati esteri, visto che il 35% delle imprese del settore si sono conquistate la posizione di esportatrici stabili²⁰¹.

3.5.2 I rapporti con i clienti e fornitori e le imprese concorrenti.

Nelle PMI imprese italiane, comprese quelle dell'agro-alimentare, vengono individuate

²⁰¹ *Ibidem*

delle informazioni utili per innovare attraverso le relazioni di mercato: i rapporti con i clienti e fornitori rappresentano una delle modalità più semplici per entrare in contatto con l'innovazione.

Il **cliente** non deve essere considerato un soggetto passivo utile solo per le ricerche di marketing, ma deve diventare parte integrante del processo di innovazione. Il suo coinvolgimento attivo e continuativo ai processi aziendali rappresenta una condizione di base per conseguire risultati positivi nei mercati globali, dominati dal cambiamento e dalla competitività. In che modo? I diversi strumenti a disposizione delle imprese sono internet, i social network per attivare con loro un dialogo continuo, questionari di valutazione sui prodotti offerti, ecc.

Anche i **fornitori**, cioè coloro dai quali si acquistano le materie prime indispensabili per lo svolgimento dell'attività produttiva, possono essere portatori d'innovazione in quanto conoscitori del settore ove opera l'azienda. In molti casi risultano essere anche una risorsa per accrescere il proprio know-how e la rete di conoscenze verso partner e clienti.

Sarebbe pertanto consigliabile selezionare i fornitori più competenti e affidabili al fine di sviluppare con loro un rapporto basato sulla fiducia, sul dialogo e sulla trasparenza così da poter ricevere consigli e indicazioni utili.

Oltre alle due categorie clienti/fornitori, non dobbiamo dimenticare il ruolo delle **imprese concorrenti**: la loro presenza rappresenta spesso una spinta all'innovazione. Quando un concorrente innova, le altre imprese possono:

- rispondere con nuove tecnologie e innovazioni, dando vita a una rincorsa innovativa;
- rafforzare la vecchia tecnologia, migliorandola e rendendola più competitiva;
- imitare la sua tecnologia;
- acquisire le imprese che sviluppano la nuova tecnologia o farsi acquisire dalle stesse (consolidamento del mercato);
- focalizzarsi su altri comparti della filiera del settore.

L'impatto dell'innovazione tecnologica sui concorrenti è maggiore tra le imprese che concorrono in mercati non segmentati dove si producono le stesse tipologie di prodotti e c'è, dunque, una maggiore concorrenza²⁰².

202 SARDEGNA IMPRESA, "Fonti dell'innovazione", <http://www.sardegnaimpresa.eu/it/approfondimenti/ricerca-e->

3.5.3 Gli enti di ricerca e Università.

Le PMI dell'agro-alimentare che non svolgono attività di ricerca autonoma (poiché, come già detto, non sempre sono in grado di attivarla al loro interno) possono avvalersi dell'attività e dei servizi degli Atenei e dei centri di ricerca regionali, sia come collaborazione diretta in progetti specifici presentati dalle PMI o dagli stessi enti di ricerca (per esempio progetti di ricerca industriale o e/o sviluppo precompetitivo) o come acquisizione di know-how o servizi quali per esempio l'utilizzo di strutture specifiche di laboratori o acquisizione di personale specializzato.

Per favorire il rapporto tra enti di ricerca e territorio, gli Atenei e i centri di ricerca hanno attivato dei veri e propri uffici di trasferimento tecnologico al fine di valorizzare in chiave economica i risultati della ricerca scientifica e tecnologica conseguiti nelle relative organizzazioni di appartenenza. Nello specifico, esse rappresentano il tramite tra l'offerta di competenze tecnologiche dei centri di ricerca e la domanda di innovazione proveniente dai soggetti che operano sul territorio.

Possiamo concludere asserendo che il loro fine ultimo è rappresentato dall'incentivare il trasferimento di conoscenza e tecnologia per dare un maggiore impulso allo sviluppo di realtà imprenditoriali innovative. Nel campo agro-alimentare svolgono attività di spinta all'innovazione per ciò che riguarda fundamentalmente l'accrescimento del livello qualitativo, di salubrità dei prodotti e rispetto ambientale.

L'Istat, nel 2011, sottolinea che nel comparto agro-alimentare risultano ancora poco frequenti i rapporti di collaborazione con la comunità scientifica: la propensione è piuttosto modesta ma comunque maggiore che nel resto del manifatturiero²⁰³.

3.6 L'innovazione e l'impatto sulla qualità.

Il settore agro-alimentare risulta piuttosto complesso se consideriamo la numerosità dei comparti che lo compongono e la lunghezza della filiera. In questo scenario, l'innovazione tecnologica assolve una funzione molto importante poiché pone le condizioni

[innovazione/come-innovare-e-gestire-linnovazione/fonti-dellinnovazione](#)

203 R. MONDUCCI , *Op.cit*, 2011, p. 9.

per raggiungere un livello di ragionevole certezza in merito alla affidabilità del prodotto alimentare ed ha un ruolo fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi specifici di qualità descritti nel precedente capitolo²⁰⁴.

In particolare, con riferimento alla sicurezza alimentare, che rappresenta una priorità per le aziende in quanto esigenza primaria per il consumatore, le nuove tecnologie di controllo legate all'elettronica, all'automatica e all'affinamento delle tecniche di analisi (quindi prevalentemente innovazioni di processo) permettono di assicurare funzionalità e ottimali caratteristiche del prodotto per il cliente in tutti i suoi aspetti, sia prima che durante il consumo. Nello specifico, la conservazione e il mantenimento delle caratteristiche del prodotto rappresentano un fattore di innovazione sempre più approfondito.

Sotto il profilo della qualità nutrizionale, l'innovazione tecnologica consente di progettare e commercializzare prodotti che rispondano in misura sempre crescente alle nuove esigenze salutistiche dei consumatori (per esempio il sempre più ricercato ridotto contenuto di calorie, l'arricchimento di principi nutrizionali maggiormente benefici per l'organismo, ecc)²⁰⁵.

L'innovazione, grazie alla ricerca, da vita a svolte anche nel campo dell'imballaggio e del confezionamento, attraverso l'utilizzo di nuovi materiali e nuove tecnologie (ad esempio l'utilizzo di materiali sostitutivi della plastica per la creazione di contenitori), capaci di assicurare una maggiore garanzia a contatto con l'alimento e di fornire valore aggiunto in termini di servizio al cliente.

Parlando di tracciabilità, l'innovazione, con l'ausilio delle tecnologie informatiche, ha permesso l'organizzazione di sistemi che garantiscano i controlli e la tracciabilità dell'intera filiera.

In questa realtà complessa e in continua evoluzione, l'innovazione incide in modo significativo sulla qualità dei prodotti e dei processi e, attraverso l'offerta di una maggiore garanzia per il consumatore di affidabilità dei prodotti, può costituire, in un contesto economico altamente competitivo, un elemento di eccellenza e fidelizzazione. Può contribuire, inoltre, a individuare delle nicchie di mercato in cui il cliente non sia sensibile

204 S. FRANCO, 2007, *Op. cit.*, p.24.

205 *Ibidem*.

unicamente al prezzo. Ciò non vale solo per i prodotti radicalmente nuovi ma anche per quelli parzialmente modificati che comunque vengono percepiti dal cliente come un messaggio di novità, contribuendo alla sua soddisfazione.

Quanto detto ci porta ad asserire con certezza che l'investimento in tecnologia rappresenta, per le PMI, una condizione necessaria per competere sui mercati e dev'essere, per tale motivo, incentivata e favorita in tutti i modi possibili, con azioni di sistema ma anche locali, che mirino a valorizzare le nostre realtà di eccellenza e favoriscano il processo di comunicazione e scambio con i centri di ricerca al fine di aprire le vedute alle imprese sulle nuove opportunità di mercato²⁰⁶.

Possiamo concludere il discorso asserendo che, nell'attuale contesto economico, non si può avere qualità senza innovazione tecnologica. Esse risultano strettamente connesse da un rapporto di costante reciprocità.

206 *Ibidem*.

CAPITOLO 4

CASO STUDIO: IL MADE IN ITALY AGRO-ALIMENTARE, QUALITÀ E INNOVAZIONE NELL' INDUSTRIA CASEARIA F.LLI PINNA S.p.A.

*F.lli Pinna:
un sapere antico, un'azienda moderna*

4.1 Premessa

Affinché si possano dimostrare nella pratica gli aspetti teorici in questa sede affrontati, si ritiene necessario procedere con l'analisi della F.lli Pinna S.p.A, una media impresa industriale della Sardegna nord-occidentale specializzata nella produzione di formaggi molto apprezzati a livello nazionale ed internazionale.

La nostra scelta non è stata casuale: tra i prodotti agro-alimentari per i quali l'Italia vanta un effettivo grado di specializzazione e risulta essere rinomata in tutto il mondo relativamente a profili quali qualità e innovazione troviamo, come già accennato precedentemente, il formaggio.

L'impresa, con sede a Thiesi²⁰⁷, affonda le sue radici nelle tradizioni dell'isola, che vanta da sempre gli elementi centrali della sua economia nell'allevamento della pecora e nel settore caseario. Nasce nella regione del Logudoro, così denominata per la ricchezza dei suoi pascoli, per intuizione dei F.lli Giommara e Francesco Pinna²⁰⁸. L'abbondanza del latte di pecora (la Sardegna, rispetto alle altre regioni, ne trasforma circa il 60%) ha consentito ad essa la realizzazione di una grande quantità di formaggi attualmente molto conosciuti, tra i quali spicca il Pecorino romano DOP che, a discapito del nome, viene prodotto per l'87% nell'isola e per il solo 4% nel Lazio.

Ogni giorno 45 camion refrigeranti raccolgono circa 260.000 litri di latte prodotto da 220.000 pecore allevate da più di 1.500 allevatori. 30.000 metri quadri coperti ospitano circa 178 occupati per produrre e vendere oltre 100.000 quintali di formaggi e ricotte. La quantità

207 comune di 3.047 abitanti in provincia di Sassari.

208 <http://www.pinnaspa.it/index5.html>

di latte ovino lavorato ogni anno viene destinato per circa il 55% alla produzione di Pecorino romano, mentre la restante parte è impiegata per formaggi di altra natura.

Con il passare degli anni è stato compito delle successive generazioni tradurre i segreti di un'antica arte in una moderna struttura industriale, che permettesse di conquistare e/o mantenere un vantaggio competitivo all'interno del mercato globale.

Figura 7: lo stabilimento dell'industria casearia F.lli Pinna S.p.A.



Fonte: <http://www.pinnaspa.it>

4.2 La storia

La storia del Caseificio Pinna ha inizio nel 1923 quando Giommaria a Francesco, sulla scia degli industriali romani che dall'inizio del secolo avevano cominciato a produrre il Pecorino romano in Sardegna, si associano ad altri commercianti per creare caseifici dislocati in vari centri del Logudoro. Si trattava di piccolissime strutture, gestite da una o due persone, nelle quali si trasformavano da 100 a 500 litri di latte al giorno in caldaie a fuoco diretto. Il formaggio prodotto era quasi esclusivamente Pecorino romano, in forme da 12 kg, poi stagionato nella cantina di Thiesi. Il ciclo di lavorazione durava circa cinque mesi (da gennaio a maggio) e l'intera produzione era venduta ai grossisti laziali.

Dal 1928 i Fratelli Pinna proseguono da soli l'attività casearia e compiono i primi passi per costruire un'autonoma rete commerciale. In quest'ottica Francesco Pinna si reca in America, dove si andava creando un mercato sempre più importante²⁰⁹. Ma la gran crisi del 1929 è alle porte e questa prima esperienza oltre oceano non dà i risultati sperati. Negli anni successivi entrano in società con la ditta Castelli di Roma, la cui partecipazione finanziaria consente lo sviluppo dell'attività e l'apertura di nuovi caseifici. L'accordo prevede la ripartizione al 50% del prodotto e i Fratelli Pinna si assicurano la possibilità di gestire in proprio la commercializzazione dei formaggi. Si avvicinano, però, gli anni della guerra e i rapporti con la ditta romana vengono sospesi.

Tra il 1936 e il 1957 si amplia e si diversifica la produzione che, oltre allo storico Pecorino romano, comprende anche formaggi canestrati²¹⁰ come il Crotonese e il Calcagno. Riprendono gli scambi con gli Stati Uniti (1946-1947) e, nel corso degli anni Cinquanta e Sessanta, si consolida la notorietà dei prodotti Pinna, non solo nel mercato americano ma anche in quello nazionale²¹¹. Nel 1957 si compie la svolta fondamentale nell'attività dei Fratelli Pinna, con la costruzione di un moderno stabilimento che utilizza il vapore acqueo per il riscaldamento, le caldaie a doppio fondo, il pastorizzatore e altre innovazioni tecnologiche. Il nuovo impianto, che ha una capacità lavorativa pari a 15 - 20 mila litri di latte al giorno, consente di accogliere tutto il latte raccolto in diverse zone della Sardegna, avere un maggior controllo del processo di caseificazione, aumentare la capacità produttiva, raggiungere più elevati standard igienico-sanitari.

Nel corso degli anni Sessanta l'impegno aziendale è finalizzato sia all'innalzamento dello standard produttivo e qualitativo del Pecorino romano, sia all'ulteriore diversificazione

209 A fine 800/inizi del 900 si ebbe un boom nell'emigrazione degli italiani (specialmente del sud) verso gli Stati Uniti, in cerca di condizioni di vita migliore. Essi portarono con loro i prodotti italiani per il successivo consumo e iniziarono a farli conoscere agli americani. A quei tempi era difficilissimo, se non impossibile, far compiere lunghi tragitti a prodotti freschi come la mozzarella, a causa dell'assenza di tecnologie che permettessero, lungo il trasporto, di mantenere il prodotto in buon stato di conservazione. Gli unici strumenti a disposizione erano dei contenitori di legno con ghiaccio secco, che impiegavano circa 20-25 giorni per giungere a destinazione (attualmente, attraverso sistemi di trasporto e conservazione dalle prestazioni ottimali, i prodotti giungono a destinazione integri e in pochissimo tempo).

Era invece più facile trasportare il Pecorino romano (nonostante non esistessero ancora i sistemi sottovuoto) grazie all'alta percentuale di sale che permetteva di non far variare la qualità del formaggio dal punto di vista microbiologico.

210 I formaggi canestrati si differenziano da quelli a pasta filata perché la cagliata non viene filata ma immessa direttamente negli stampi o canestri appositi che gli danno la forma.

211 Fino a questo momento le esportazioni sono dirette esclusivamente verso gli Stati Uniti.

della produzione. Vista la crescente domanda di formaggi molli da tavola, i Fratelli Pinna propongono sul mercato il rigatino Crema di Thiesi, poi denominato Brigante, fatto in cestini di giunco e con un periodo di maturazione di 20 - 25 giorni. Nel 1967 il nuovo impianto di Isili, nato per raccogliere il latte degli allevatori del Campidano, viene adibito esclusivamente alla produzione di Pecorino romano, mentre a Thiesi continua anche quella dei canestrati, dei formaggi molli, della ricotta e, sino ai primi anni Settanta, anche della feta, confezionata in barili di legno e venduta soprattutto negli USA e in Grecia. Gli ampliamenti strutturali proseguono anche negli anni Settanta con l'acquisto di un caseificio a Sassari poi riconvertito in centro di raccolta del latte e deposito dei formaggi.

Nei primi anni Ottanta, al Romano, al Pepato, al Fiore Sardo, al Calcagno e al Brigante si affiancano il cacio sardo Tamburino, i pecorini sardi dolce e maturo Santa Teresa e Medoro, il pecorino da tavola Pastore del Tirso e il pecorino canestrato Regno di Sardegna. Sono gli ultimi anni del secolo e l'azienda è in grado di garantire una gamma completa di formaggi e ricotte di pecora, un'offerta mensile di oltre duemila quintali di Brigante e uno standard qualitativo, produttivo e organizzativo che le assicura stretti rapporti commerciali con la grande distribuzione e la distribuzione organizzata e le consente di raggiungere, nel 1998, l'importante traguardo della certificazione del sistema qualità secondo le norme UNI EN ISO 9002.

Quotidianamente l'impresa muove per l'isola 45 camion refrigerati per la raccolta di 260 mila litri di latte prodotto da 220 mila pecore di proprietà di 1.500 pastori. La lavorazione avviene negli stabilimenti in provincia di Sassari.

Attualmente la F.lli Pinna è leader nel mercato mondiale dei pecorini e affronta la globalizzazione dei mercati e l'elevata competitività con un programma di investimenti di oltre 15.500.000 euro, tra i quali rientrano anche quelli nelle strutture, che prevedono un ampliamento dello stabilimento pari al 25%. Questa nuova area ospita gli impianti di surgelazione del latte e la nuova linea di produzione dei freschi. Attraverso la surgelazione della materia prima, in grado di sopperire alla stagionalità produttiva, sarà possibile soddisfare la domanda dei formaggi freschi e delle ricotte durante tutto l'arco dell'anno.

Tra i più importanti progetti realizzati spicca l'allestimento di un sistema di gestione ambientale in conformità alla norma UNI EN ISO 14001²¹².

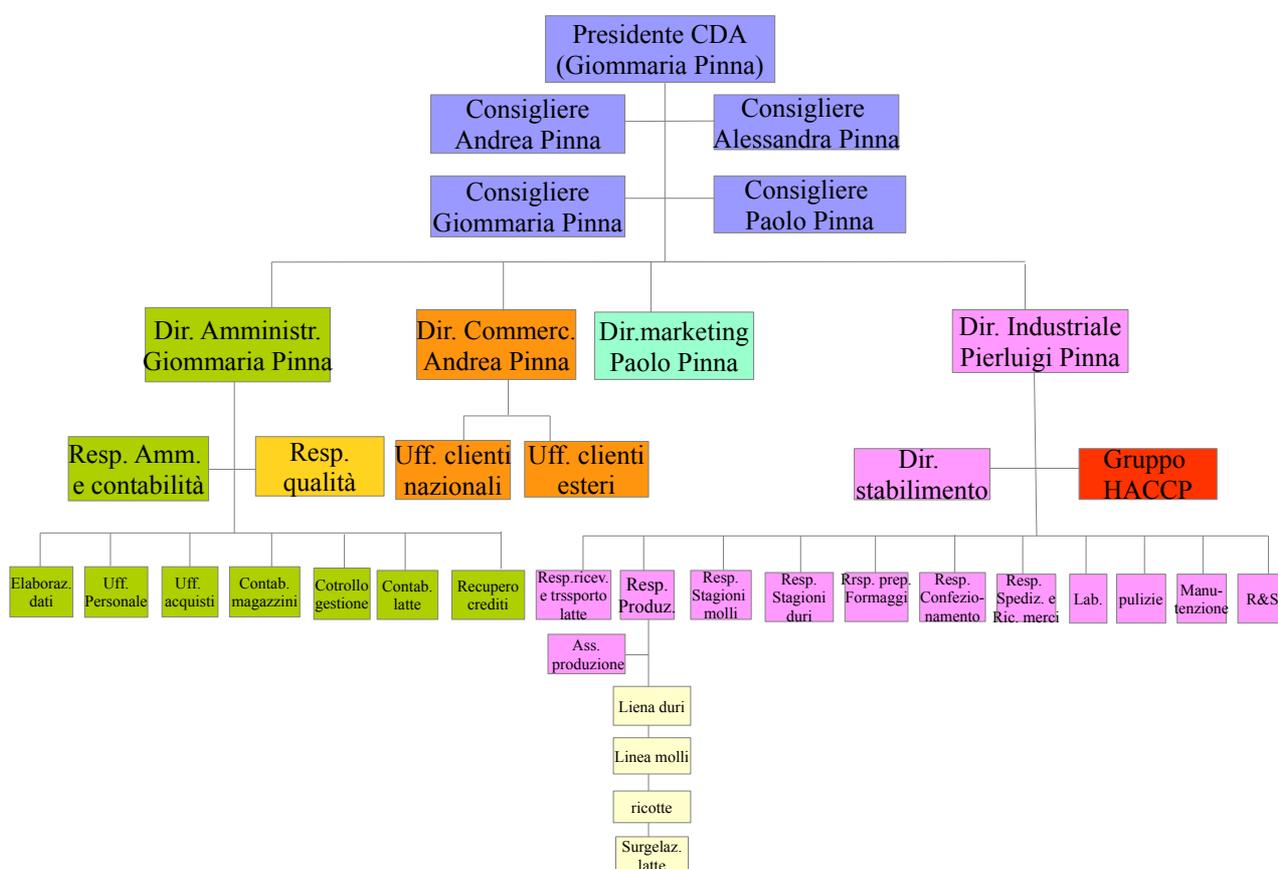
212 <http://www.pinnaspa.it/index5.html>.

4.3 L'organigramma dell'impresa.

L'organigramma è la rappresentazione grafica della struttura organizzativa dell'azienda, che individua responsabilità e relazioni gerarchiche. Un organigramma mette in evidenza l'accentramento o il decentramento decisionale: quanto più il potere è accentrato tanto più l'organigramma sarà "ad albero" e di tipo lineare, sviluppato dall'alto verso il basso.

Come mostrato nella figura 8, la tipologia di organigramma dell'industria casearia F.lli Pinna S.p.A è di tipo gerarchico funzionale.

Figura 8 : organigramma generale dell'impresa.



Fonte: dati forniti dal Direttore commerciale Andrea Pinna.

In una struttura gerarchico funzionale le attività vengono raggruppate in base a una funzione comune, dalla base fino al vertice dell'organizzazione. Questa struttura, che ben si applica alle imprese di medie dimensioni, è maggiormente adeguata quando la profondità dell'esperienza è critica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, quando

l'organizzazione necessita di essere controllata e coordinata attraverso la gerarchia e quando l'efficienza riveste un ruolo importante. Tutti elementi che giustificano la scelta di tale struttura organizzativa nella F.lli Pinna S.p.A.

Si presentano davanti ai nostri occhi dei punti di forza e di debolezza molto chiari relativi al suo utilizzo: se da una parte favorisce la promozione di economie di scala all'interno delle varie funzioni poiché tutti i dipendenti si trovano nello stesso luogo e possono condividere le stesse strutture²¹³, permette lo sviluppo di conoscenze e capacità approfondite da parte dei dipendenti che sono messi a contatto con un insieme di attività funzionali nell'ambito della loro unità di appartenenza, consente all'organizzazione di conseguire obiettivi funzionali e ben si presta in presenza di una produzione monoprodotto o con pochi prodotti, dall'altra si presentano dei tempi di risposta lenti di fronte ai cambiamenti ambientali, bassi livelli di innovazione tecnologica, probabili accumuli di decisioni al vertice e una visione ristretta degli obiettivi organizzativi²¹⁴.

Evidenziamo che, all'interno dell'organigramma, il responsabile della qualità occupa una posizione abbastanza rilevante in quanto collocato negli alti livelli gerarchici. Inoltre, se è vero che il ricorso all'organigramma gerarchico-funzionale è caratterizzato da una scarsa propensione all'innovazione, è necessario dimostrare come l'impresa esaminata riesca ad essere altamente innovativa, superando questo limite. Essa, infatti, gestisce l'innovazione in maniera efficace attraverso il ricorso a team interfunzionali, ossia un gruppo di persone che appartengono a parti diverse dell'organizzazione che sono, dunque, multi-disciplinari. Ciò permette di risolvere problemi complessi, ridurre il tempo che serve per arrivare ad una soluzione, incrementare il bacino di creatività dell'organizzazione, condividere le informazioni, le decisioni e l'apprendimento. Quanto appena asserito risulta essere dimostrabile attraverso la collaborazione attiva di uno dei responsabili all'assistenza della produzione con l'unità operativa di R&S. Quest'ultima, per tale motivo, risulta essere composta da “una persona e mezza”, secondo quanto specificato dal Direttore commerciale durante l'intervista. L'attivazione di tale comunicazione comporta una notevole spinta verso

213 Realizzare tutti i prodotti in uno stesso stabilimento permette, per esempio, l'acquisizione da parte dello stesso dei macchinari più avanzati.

214 R. L. DAFT, “ *Organizzazione aziendale*”, quarta edizione, 2010, Apogeo education, p. 91.

l'innovazione.

In ogni caso, per concludere, la struttura gerarchico-funzionale risulta essere quella maggiormente adeguata per la F.lli Pinna S.p.A, che non si presta all'applicazione di una struttura divisionale per prodotto o area geografica, preferibile in organizzazioni di grandi dimensioni con molti prodotti, in cui le unità si organizzano in base alla produzione di ciascuno di questi. Stesso discorso vale per la matriciale, utilizzata laddove le precedenti strutture risultino inadeguate per l'organizzazione, caratterizzata dall'implementazione simultanea della divisione per prodotti e della struttura funzionale (dimensione orizzontale e verticale).

4.4 I valori, la missione.

La F.lli Pinna Industria Casearia S.p.A opera dal 1923 nel settore lattiero caseario ovi-caprino, uno dei più importanti per l'intera economia della Sardegna, con i suoi rilevanti numeri (come vedremo meglio in seguito) e la sua lunga storia.

La missione dell'impresa è rappresentata da una continua ricerca della qualità, resa possibile dalla forte spinta verso l'attività innovativa. Tutti i membri dell'organizzazione lavorano in maniera efficace e coesa, maturando e condividendo un forte impegno per il raggiungimento della missione. Il tutto è reso possibile grazie all'opera della direzione, che si occupa di diffondere e rafforzare internamente il valore della qualità attraverso un attento controllo del personale e un'adeguata formazione, comunicando in maniera efficace e facendo del proprio gruppo di lavoro una “famiglia”. Ne derivano considerevoli conseguenze positive a livello di clima organizzativo: gli scioperi, le lamentele, l'assenteismo si verificano di rado e sono percentualmente inferiori rispetto alla media regionale e nazionale.

I fratelli Pinna hanno voluto raggiungere e mantenere alti gli standard qualitativi conformandosi con la storia e le tradizioni: è ancora vivo il sapere antico trasmesso dalle generazioni che sono state precedentemente alla guida dell'impresa. In quest'ottica l'impresa è riuscita nell'intento di offrire prodotti tipici dalle antiche radici rivisitati in chiave moderna, al fine di offrire un portafoglio prodotti differenziato e rispondente alle varie

esigenze di ciascuna tipologia di consumatore. Emerge un valore etico decisamente chiaro: un forte attaccamento al territorio di appartenenza, che rappresenta un grande impegno e una sfida appassionante, ma anche una forte responsabilità sociale²¹⁵ verso l'intera comunità di appartenenza rappresentata dai collaboratori, dai fornitori, dai clienti e dalle varie Istituzioni regionali e nazionali. Un chiaro segnale di quanto appena detto è dato dal fatto che un ampio numero di dipendenti è residente a Thiesi, mentre il resto proviene paesi limitrofi (ad eccezione di alcune figure specifiche provenienti dalla zona di Cagliari o Sassari).

4.4 I prodotti.

Il portafoglio prodotti dell'impresa si compone di due linee: la linea di formaggi Pinna, formaggi classici dal 1923, e la linea brigante, frutto di una lunga esperienza, perfetto equilibrio tra il sapore e la naturale leggerezza.

La “linea formaggi Pinna” è così costituita:

- Formaggi DOP: l'azienda è specializzata nella produzione dei quattro formaggi a Denominazione di Origine Protetta (DOP) prodotti in Sardegna. La DOP assicura la provenienza del latte utilizzato e fornisce garanzie sulle regole di lavorazione, sulle caratteristiche organolettiche del formaggio e sulla tipicità del suo sapore. Il **pecorino Sardo dolce DOP** (tipico formaggio sardo molle da tavola) il **pecorino Sardo maturo DOP** (semicotto, tipico della tradizione casearia sarda), il Pecorino romano **DOP** (rinomato e dalle antiche origini, dal sapore piccante più o meno intenso secondo la stagionatura) e il **fiore Sardo DOP** (prodotto secondo le antiche tradizioni degli ovili dai pastori sardi, dalla pasta compatta, dal caratteristico aroma affumicato e dal sapore piccante e sapido). Le peculiarità di questi formaggio sono state nobilitate dall'attribuzione della “Denominazione d'Origine Protetta” che ha contribuito a salvaguardarne la tecnologia di produzione, tutelarne l'originale sapore e aumentarne la diffusione sui mercati.

²¹⁵“l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici pienamente applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate”. Libro verde della Commissione europea, 2001, p. 7.

- I freschissimi: affinché venissero soddisfatte le richieste di un consumatore sempre più esigente, la F.lli Pinna ha prodotto il **Nuraghino** (formaggio freschissimo, morbido, profumato e versatile, che ben si abbina a sapori dolci e salati. Coniuga la caratteristica sapidità del prodotto da latte di pecora con la modernità e la versatilità nelle modalità di consumo tipiche della mozzarella e degli altri formaggi freschissimi di vacca. È un formaggio di dimensioni ridotte che ricordano quelle di un “tomino”. È confezionato in atmosfera modificata per preservarne, integra fino al consumo, tutta la sua naturale freschezza) ; il **Bianco Sardo** (formaggio fresco e gradevolmente salato, dalla caratteristica pasta tenera che stilla latte e diffonde freschezza. La forma è cilindrica con superficie rigata e il peso è attorno al kg. 1,5. E’ confezionato in una moderna vaschetta chiusa in atmosfera modificata per preservarne la freschezza e garantire una prolungata shelf-life); la **Colazione del Pastore** (un formaggio a pasta fresca ottenuto con una coagulazione acido-presamica²¹⁶. La tecnologia di produzione ricalca quella del Casu-Axedu, l’unico prodotto a pasta fresca della tradizione casearia sarda. E’ caratterizzato da marcato sapore acido che conferisce al prodotto una gradevole freschezza. La pasta è bianca ed omogenea e tende a rilasciare un leggera sierosità al momento del taglio) e il **Sardo Fresco** (formaggio a pasta molle a brevissimo periodo di maturazione. Il sapore è dolce e leggermente salato. La pasta di colore bianco è morbida, umida pressoché omogenea o con leggeri distacchi meccanici. La crosta è bianca e presenta le stesse caratteristiche della pasta).
- I caprini: ottenuti dalla selezione del miglior latte caprino di Sardegna, abbiamo il **Capra Sarda** (seguendo i dettami dell’antica tradizione sarda, l’azienda Pinna produce un formaggio a pasta dura, semicotta, dall’aroma deciso e caratteristico trasmesso dalle particolari essenze dei pascoli dell’entroterra sardo di cui si alimentano le capre degli allevamenti. Il formaggio è pronto dopo almeno 6 mesi di stagionatura nelle vecchie cantine del caseificio e la forma è di circa 3 kg), il **Capretto Sardo** (una caciotta prodotta con puro latte di capre sarde. E’ dolce e di piccole dimensioni, 700 gr., e risponde alle esigenze di un consumo moderno grazie alla leggerezza e alle peculiarità del latte caprino), il **Dolce Capra** (un formaggio a breve periodo di maturazione, il profumo rimanda a quello del latte di capra fresco. Il

²¹⁶ Avviene aggiungendo il caglio (o presame) al latte.

gusto è raffinato con una leggera nota che ricorda la materia prima dalla quale è prodotto);

- Le ricotte: tipiche della tradizione sarda, si differenziano in **Ricotta Fresca in ATM/incartata** (pronta al consumo già a poche ore dalla sua preparazione, ha intenso profumo di latte, consistenza cremosa e vellutata, sapore dolce, fresco e raffinato), **Ricotta del Brigante** (ricotta omogeneizzata con confezionamento a caldo in vaschette sigillate che ne garantisce la lunga conservazione), **Ricotta affumicata mustia** (un particolare tipo di ricotta di pecora, salata e leggermente affumicata, dalla pasta morbida e delicata, di forma cilindrica e compatta), la **Ricotta Montella** (una nuova tipologia di ricotta, di piccole dimensioni, 400 gr., dalla caratteristica forma tronco-conica che ricorda gli antichi nuraghi) e, infine, le **Ricotte Stagionate** (dal tipico sapore morbido e sapido, ha pasta bianca e consistente. La forma varia a seconda della tipologia: sferica la Greca, cilindrica la Siciliana, rotonda e piatta la Toscanella);
- Le specialità: si presentano il **Gran Pecorino** (ottenuto dopo anni di attenta ricerca e sperimentazione, a lunga stagionatura, dal gusto deciso, ma non salato, e dal profumo caratteristico. Un formaggio prodotto con il latte di pecora proveniente dai migliori pascoli sardi. È disponibile intero, porzionato o grattugiato), il **Pecorino Pepato** (Formaggio a pasta dura, da tavola o da grattugia, sapido e leggermente piccante), il **Tamburino** (di piccole dimensioni e dalla caratteristica forma a "dorso di mulo", ha un gusto fresco e invitante che lo rende unico tra i formaggi da tavola), il **Pastore del Tirso** (un formaggio dall'aroma intenso e dal gusto saporito, tipico dei pascoli dell'alta valle del Tirso), il **Regno di Sardegna** (un formaggio canestrato, dall'aroma intenso e dal gusto saporito) e il **Bonnassai**²¹⁷.

La linea brigante si compone in tal modo:

- **Il Classico Brigante** (formaggio a breve periodo di maturazione, dall'intenso profumo di latte e dal gusto dolce e raffinato) che si differenzia grazie all'introduzione di nuovi gusti (al peperoncino, al pepe nero, al latte di capra) e nuovi

²¹⁷<http://www.pinnaspa.it/index5.html>

formati (piccolo, da affettare, a fette, a cubetti, a striscioline, da grigliare)²¹⁸.

Quest'insieme di prodotti permette all'industria casearia F.lli Pinna di affermarsi non solo in Italia, rispondendo alle continue esigenze del mercato locale e nazionale attraverso la grande differenziazione di prodotti sopra elencati, ma anche all'estero specialmente grazie all'offerta di prodotti dotati della certificazione di qualità DOP.

Abbiamo di fronte a noi una media impresa che, con la globalizzazione, è stata capace di coniugare la dimensione locale con quella globale, omologando tradizione, sapere e cultura alle esigenze dei clienti appartenenti al mercato internazionale.

4.5 L'export.

L'impresa ha registrato, nel 2013, un fatturato di circa 53 milioni di euro e, nel 2014, ha battuto il record precedente superando i 60 milioni di euro. Di tali ricavi, circa il 30% viene realizzato grazie all'export sui mercati esteri (vedi grafico 3).

Grafico 3: ripartizione fatturato annuo F.lli Pinna S.p.A



Fonte: dati forniti dalla F.lli Pinna S.p.A.

Il 70% dei formaggi viene venduto in Italia: tra i più richiesti troviamo il Brigante, leader nel mercato nazionale grazie al suo rapporto qualità/prezzo. Il restante 30%, invece, viene esportato all'estero: all'interno di questi mercati non si possiede la cultura dei formaggi da tavola, per questo prevale la richiesta dei formaggi da grattugia.

²¹⁸*Ibidem.*

La presenza dei prodotti dell'impresa sui mercati esteri si conferma, ad oggi, in 25 Paesi. Il mercato di esportazione più importante è rappresentato dagli Stati Uniti (una percentuale di esportazione del 25% sul totale 30%) con i quali si è mantenuto e rafforzato nel tempo il legame d'affari. Si sono poi sviluppati flussi di vendite estere anche in altri Stati quali Svizzera, Germania, Francia, Austria, Belgio, Brasile, Canada, Costa Rica, Croazia, Estonia, Giappone, Indonesia, Slovenia, Libano, Lituania, Regno Unito, Romania, Slovacchia, Svezia, Taiwan, Ungheria, Venezuela e Russia. Relativamente a quest'ultimo Stato, il Direttore commerciale della F.I.I. Pinna ci dice che *“si è rivelato un mercato molto interessante. Gli affari andavano molto bene ma attualmente si è avuto un blocco per problemi di embargo²¹⁹. I russi amano molto il Made in Italy, non solo per ciò che riguarda l'italian style ma anche per il patrimonio enogastronomico di cui vantiamo e che ci caratterizza per gli alti livelli di qualità”*.

La fortuna dell'Italia all'estero, per quanto riguarda le produzioni di formaggi ottenuti con latte di pecora, secondo Andrea Pinna *“è data soprattutto dal fatto che alcuni mercati come la Turchia , Paesi Arabi, ecc., non trasformano l'ingente quantità di questo latte a disposizione (si tratta di pecore destinate al consumo delle loro carni piuttosto che del latte trasformato) poiché, in caso contrario, invaderebbero il mercato”*.

Quando parliamo delle esportazioni dei prodotti dell'industria Pinna dobbiamo pensare a tutta una serie di produzioni molto apprezzate all'estero: dal Pecorino sardo, al Crotone, ecc. È vero, però, che il reale business resta il Pecorino romano: nel giro di qualche anno la richiesta, soprattutto dall'estero, è aumentata²²⁰ e il prezzo all'ingrosso di queste forme, prodotte per lo più in Sardegna, è raddoppiato. Pierluigi Pinna racconta, al quotidiano *“La Repubblica”*, che *“si è passati dai 4,50 euro al chilo del 2009 agli attuali 8,50”²²¹*.

219 Con il decreto presidenziale firmato da Vladimir Putin (Presidente della Repubblica federale Russa) viene posto un blocco dei prodotti agroalimentari che provengono dai Paesi che hanno imposto o appoggiato le sanzioni contro la Russia a seguito del caos verificatosi in Ucraina (la Russia ha invaso l'Ucraina con 16mila tra soldati e paramilitari, sostenendo che la fine del governo filorusso guidato da Viktor Yanukovic, avvenuta il 22 febbraio 2014, e sostituito da uno ad interim composto da esponenti dell'opposizione europeista rappresenta una minaccia concreta per la popolazione di lingua russa.

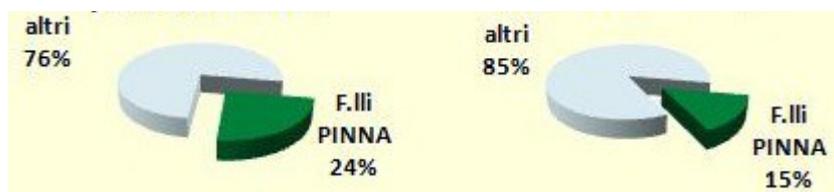
220 Su una produzione nazionale di formaggi di pecora di 67mila tonnellate nel 2013, ne pesa 24.700. Di queste ben 10mila sono destinate negli Usa (soprattutto in forma di grattugiato) e 5.200 nell'Unione Europea.

221 S. AOI, *“Il pecorino sorpassa il parmigiano e la F.I.I. Pinna spinge sull'export”*, in *“la Repubblica”*, 15 dicembre 2014, http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/12/15/news/il_pecorino_sorpassa_il_parmigiano_e_la_fratelli_pinna_spinge_sullexport-102919088/

Il suo prezzo ha superato quello del re degli stagionati Made in Italy, il Parmigiano Reggiano, che ora vale intorno agli 8 euro. Il buon andamento delle quotazioni ha da tempo solleticato anche gli appetiti di grandi gruppi caseari che sono sbarcati nella terra dei Nuraghi: Granarolo ha rilevato, due anni fa, il 65% della Ferruccio Podda, piccola realtà che fatturava una dozzina di milioni. Si è trattato di un accordo strategico che permettesse l'ingresso della società bolognese nel settore dei formaggi duri. Ma ancora prima Auricchio aveva acquistato l'azienda Gloria, siciliana ma con sede nel cuore della Sardegna pastorale, confermandosi insieme alla Sarda Formaggi di Buddusò, tra i più grandi produttori di Pecorino romano dopo i Pinna²²².

I F.lli Pinna possono essere definiti un pò come “i principi” del Pecorino romano²²³: hanno nelle loro mani il 24% della produzione su scala nazionale e il 15% della produzione su scala regionale. (vedi grafico 4).

Grafico 4: dati percentuali sulla produzione di Pecorino romano su scala regionale e nazionale.



Fonte: www.pinnaspa.it

4.6 L'internazionalizzazione e la delocalizzazione.

Il ricorso all'internazionalizzazione non si è rivelato, per l'impresa, essenziale nei suoi aspetti più evoluti.

Si registrano forme di attività di internazionalizzazione mercantile: l'esportazione diretta e indiretta. La prima prevale sulla seconda, con una percentuale di contatto e gestione diretta con i clienti e/o consumatori del 95%, contro il restante 5% che viene condotta

²²² *Ibidem*.

²²³ *Ibidem*.

L'allevamento al pascolo prevede un'alimentazione della pecora sarda basata essenzialmente su pascolo naturale che conferisce al latte particolari caratteristiche organolettiche. L'allevamento estensivo rispetta l'ambiente e il benessere animale.

Il clima, il territorio e la tradizione secolare che caratterizza l'allevamento della pecora in Sardegna permette di ottenere un latte di alta qualità, che viene munto nelle migliori condizioni igienico-sanitarie. La Fratelli Pinna seleziona e assiste, con i suoi tecnici, i migliori allevamenti nell'intero territorio regionale e ottimizza la raccolta quotidiana con camion dotati di cisterne refrigeranti. Solo dopo una serie di analisi per verificare la qualità chimica e microbiologica, il latte può essere avviato alla trasformazione. Da una materia prima opportunamente selezionata, grazie al sapere antico degli uomini e all'uso delle moderne tecnologie, nascono i formaggi Pinna²²⁴.

4.7 La qualità.

È stato già definito che la continua ricerca della qualità rappresenti il vero e proprio principio guida dell'impresa.

Accanto alla bontà dei prodotti, si affianca una continua garanzia al cliente della genuinità, salubrità e origine.

Fin dal 1997, tra le prime imprese agro-alimentari della Sardegna, la F.lli Pinna ha intrapreso il cammino per la certificazione del proprio Sistema di Gestione della Qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001. Col passare degli anni il Sistema e la percezione della qualità sono cresciuti e si sono evoluti con l'impresa, al punto da rappresentare oggi un modo di pensare e di agire assolutamente integrato nel *know how* aziendale. Intendono la qualità come "qualità a tutto tondo", un modo di essere in continua evoluzione, tanto che nel 2004, consci dell'impatto che l'impresa ha verso l'ambiente circostante e consapevoli dei doveri nei confronti del territorio, hanno istituito un Sistema di Gestione Ambientale, che è stato certificato a fronte della norma UNI EN ISO 14001²²⁵. Inoltre, a seguito della crescente

²²⁴www.pinnaspa.it/index5.html.

²²⁵La Certificazione ISO 14001 dimostra l'impegno concreto nel minimizzare l'impatto ambientale dei processi, prodotti e servizi e attesta l'affidabilità del Sistema di Gestione Ambientale applicato. La norma richiede che l'Azienda definisca i propri obiettivi e target ambientali e implementi un Sistema di Gestione Ambientale che permetta di raggiungerli. La norma ISO 14001 lascia all'Azienda la scelta su quali e quanti obiettivi di miglioramento perseguire, anche in funzione delle possibilità economiche e del livello tecnologico già esistente in

importanza della commercializzazione dei prodotti a marchio della Grande Distribuzione Organizzata, hanno conseguito la certificazione BRC, che ha riconoscibilità internazionale e rappresenta un prerequisito essenziale per quelle imprese alimentari di trasformazione che esportano i propri prodotti. Ad oggi rappresenta uno degli strumenti più validi per la valutazione della “*best practice*” nell'industria alimentare.

Le normative europee in materia di igiene delle produzioni alimentari guidano tutti i processi produttivi aziendali, per i quali è applicato il metodo HACCP. Per ogni fase di lavorazione sono previste rigorose procedure e dettagliati Piani di Controllo Qualità, attuati dal moderno Laboratorio Aziendale, in modo da assicurare al consumatore formaggi e ricotte dalle qualità igieniche ineccepibili²²⁶.

Attraverso il ricorso a sistemi sottovuoto e in atmosfera protettiva garantiscono un alto livello di facilità all'uso, conservazione e confezionamento dei prodotti, porzionati sulla base delle differenti esigenze dei consumatori.

Coniugano tradizione, appartenenza locale e genuinità attraverso l'offerta di prodotti a marchio DOP: il **Pecorino sardo dolce DOP**, il **Pecorino sardo maturo DOP**, il **Pecorino romano DOP** e il **Fiore Sardo DOP**.

La qualità nutrizionale, sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, viene garantita a ogni livello del processo produttivo, a partire dalla scelta della migliore materia prima locale e dei trattamenti subiti, per giungere ai processi di stagionatura e conservazione dei formaggi.

La qualità organolettica, invece, essendo frutto di valutazioni soggettive del consumatore che sono notevolmente influenzate da fattori psicologici, sociali e culturali, non può essere da noi definita oggettivamente in tale sede. Ci si può limitare a parlare del rispetto di tale qualità sulla base del dettato della normativa sulle certificazioni DOP, che impongono al prodotto, affinché possa vantare della marchiatura, determinate caratteristiche a livello di colore, forma, consistenza, gusto.

È stato, infine, garantito un adeguato sistema di tracciabilità, in conformità con la

Azienda. Gli elementi principali della norma sono: la politica ambientale; la pianificazione; l'attuazione e il funzionamento; i controlli e le azioni correttive; il riesame della Direzione. Il Sistema di Gestione Ambientale definito dalla ISO 14001 si basa sulla conformità legislativa, il miglioramento continuo e la prevenzione dell'inquinamento. <http://www.certiquality.it/ISO14001>.

226 <http://www.pinnaspa.it/index5.html>.

normativa europea.

Accanto a tutti questi aspetti, si collocano anche altri elementi qualitativi di grande impatto per i clienti: la continuità della gestione nelle mani della famiglia Pinna, di generazione in generazione, contribuisce a creare quel valore aggiunto percepito da chi, negli anni, ha maturato sentimenti affettivi nei confronti dei prodotti. In questa sede ha giocato un ruolo cruciale la capacità delle successive generazioni di coniugare l'antica arte con la contemporaneità. Quanto appena detto trova applicazione nello slogan dell'impresa “*Un sapere antico, un'azienda moderna*”. In secondo luogo, non per importanza, si colloca il totale reperimento della materia prima nel territorio sardo che, come abbiamo già detto, è soggetta a un'accurata selezione prima dell'acquisto.

Durante l'intervista è emerso, come del resto ci aspettavamo, che i prodotti dei F.lli Pinna non siano esenti dal fenomeno della contraffazione e *Italian sounding*. All'interno dello stesso territorio sardo, il Brigante (marchio registrato in tutto il mondo) ha avuto moltissime imitazioni denominate, per esempio, “Brigantino”. Relativamente al fenomeno dell' *Italian sounding*, il richiamo ai prodotti dei F.lli Pinna che suonano come italiani ma non lo sono, si indirizza principalmente verso il Pecorino romano e Pecorino sardo, non ottenuti con il latte di pecora ma con quello di vacca e soggetti a un processo produttivo e a degli accorgimenti che non hanno a che vedere con quelli specialistici dell'impresa originale.

Possiamo concludere affermando che la ricerca della qualità e delle certificazioni, necessarie per aggredire alcuni mercati in cui prima non si poteva entrare, hanno stravolto l'industria e la sua mentalità. Si è investito molto nella qualità e, di conseguenza, al suo continuo perseguimento attraverso un'attenta formazione e definizione del *modus operandi* su tutti i livelli.

4.8 L'innovazione.

L'innovazione, per la F.lli Pinna S.p.A, ha rappresentato un vero e proprio motore di crescita. L'impresa, nata negli anni Venti e passata attraverso tre generazioni di imprenditori, ha saputo integrare diversi percorsi di crescita innovativi, che hanno prodotto effetti positivi specialmente in termini di competitività, immagine e reputazione, ma anche di diminuzione dei costi produzione.

Tra le innovazioni principali ricordiamo le seguenti:

- **Innovazioni di prodotto:** nel comparto dei duri, è stato introdotto un prodotto da riserva speciale, il Gran Pecorino, caratterizzato da un minimo di 18 mesi di stagionatura e da un posizionamento di prezzo più alto. La produzione di formaggi molli e freschi, susseguita nel tempo dall'inserimento di nuovi prodotti (il Bonassai, Bianco Sardo, Casu-axedu, veri e propri classici della tradizione sarda rivisitati in chiave contemporanea) ha permesso all'impresa di entrare in quel nuovo segmento di mercato sfruttando la leva della tipicità locale, nei confronti della quale i consumatori appaiono oggi particolarmente sensibili. Si rileva una forte tendenza dell'impresa verso la differenziazione, che la distingue da alcune concorrenti che, nel tempo, hanno proseguito il loro percorso unicamente verso il monoprodotto.
- **Innovazioni di processo:** oltre alle innovazioni relative alla pastorizzazione del latte, sono state introdotte nell'impresa, negli anni '70, delle celle che permettessero di conservare il prodotto sottovuoto a zero gradi, per poi ritogliarlo e metterlo in stagionatura, al fine di offrire con continuità il prodotto al consumatore (in passato si produceva e vendeva il formaggio solo in alcuni periodi dell'anno in cui si aveva la disponibilità di latte). Questo permette di offrire, 365 giorni l'anno, la disponibilità del Brigante. L'impresa è stata la prima ad introdurre questa innovazione tecnologica nel territorio sardo, come del resto quelle che seguiranno. Possiamo definirli come i numero uno nel campo: sono stati poi copiati dai concorrenti del luogo, ma hanno sempre risposto attraverso il continuo affinamento delle tecnologie utilizzate.

Per quanto concerne la linea di formaggi freschi, fondamentale è stato l'inserimento di un impianto di surgelazione del latte.

Nella fase di trasformazione in senso stretto, invece, sono state introdotte innovazioni che hanno permesso di aumentare considerevolmente la produttività: si è passati dall'uso di quattro vasche polivalenti dalla grande capacità, utilizzate anche per la produzione di Pecorino romano, a una batteria di polivalenti, ciascuna dalla capacità singolarmente molto inferiore, per ciclo

di lavorazione. Questa tecnologia ha permesso di realizzare dei risparmi di costo grazie all'impianto tecnologicamente differente rispetto al passato, che impiega gli stessi fattori produttivi in dosi percentualmente diverse, comportando un rendimento tecnologico superiore. L'adozione ha assicurato una notevole adattabilità, offrendo la possibilità di passare alla realizzazione di differenti tipologie di formaggi molli in tempi e costi contenuti²²⁷.

Nel comparto dei formaggi molli, viene introdotta una nuova tecnologia di stagionatura quasi completamente automatizzata, di matrice olandese, monitorata da un ristretto team di persone che lavorano a turnazione anche durante le ore notturne.

Non devono mancare all'appello anche le innovazioni di processo relative al confezionamento sottovuoto o in atmosfera protettiva, che permettono una maggiore conservabilità e facilità d'uso, e quelle riguardanti la tracciabilità, grazie all'impiego del moderno sistema di codice a barre, e il controllo finale del formaggio prima dell'immissione nel mercato, attraverso il passaggio dei prodotti in appositi metal detector (10-15 circa) attestanti l'assenza di viti o piccoli componenti di macchinari.

- **Innovazioni di marketing:** per rendere i prodotti maggiormente rispondenti alle esigenze dei consumatori più esigenti che, per carenza di tempo o semplicemente per predisposizione, valutano la funzionalità del prodotto (accanto alla genuinità e sicurezza), è stata arricchita l'offerta attraverso la creazione di diversi formati a maggiore contenuto di servizio come porzioni pronte per l'uso, confezioni in “atmosfera protettiva”, pre-affettati, prodotti a peso fisso, ecc. È stato così possibile servire diversi canali distributivi: gli importatori classici, i grossisti, gli ambulanti, l'horeca, le industrie che producono alimenti e richiedono i loro prodotti come componenti, la grande distribuzione organizzata (Coop, Esselunga).
- **Innovazioni organizzative:** la serie di innovazioni summenzionate hanno comportato uno stravolgimento anche nel sistema organizzativo. Si è resa

227 R.VARALDO, D. DALLI, R. RESCINITI, A.TUNISINI, 2009, *Op. cit.*, p. 568.

necessaria una capillare istruzione e formazione del personale, in particolare in riferimento alla gestione dei sistemi di qualità, che va dal manovale ai capi squadra, ai direttori di reparto, ecc. e che si estende, quindi, a tutte le unità facenti parte dell'organizzazione.

L'impresa dei F.lli Pinna, nel corso della sua storia, ha introdotto innovazioni di tipo incrementale, di processo e di prodotto, per lo più aventi forte impatto a livello architettuale.

Le strategie innovative sono principalmente di tipo “*closed*” e presentano un mix di innovazione sostenibile e dirompente.

Si presenta, inoltre, un buon mix di innovazione top-down e bottom-up: la direzione è proiettata all'ascolto e al coinvolgimento del personale.

Parlando di fonti d'innovazione, poniamo in evidenza la presenza di un laboratorio di R&S interno all'azienda, costituito dalla collaborazione di due persone, che il Direttore commerciale definisce come “una persona e mezza” (in quanto si tratta del Responsabile della R&S e, in aggiunta, della Responsabile all'assistenza produzione) che si occupano dello svolgimento delle varie fasi di R&S. Pur comportando il sostenimento di costi elevati, quest'attività risulta essere cruciale per il successo dell'impresa. Altre importanti fonti di innovazione possono essere rappresentate:

- dai clienti, che possono suggerire all'azienda di spingersi oltre la loro produzione sulla base della soddisfazione dei bisogni emergenti dei consumatori;
- dai fornitori, in questo caso quelli dei cagli, che possono invitare l'impresa ad acquisirne nuove tipologie sulla base di utilizzi di successo già testati da altre imprese;
- dalle imprese concorrenti dello stesso settore, a livello principalmente italiano ed estero piuttosto che sardo, dalle quali l'impresa può prendere spunto per restare al passo con l'innovazione;
- dagli Enti di Ricerca, attraverso la collaborazione con il Centro di Bonassai, su attività principalmente indirizzate verso lo studio ed il miglioramento della qualità del latte di pecora e di capra e dei prodotti derivati, verso la

caratterizzazione di prodotti artigianali ed industriali tipici dell'isola e la definizione dei loro standard qualitativi;

- dall'Università di Medicina-Veterinaria e Agraria, con le quali si è dato vita a dei progetti di sviluppo congiunti. Tra i vari, prendiamo come esempio, in questa sede, il progetto pilota stipulato dalla F.Ili Pinna con l'Università di Medicina-Veterinaria, avente l'obiettivo di innovare la “rete” di protezione a garanzia della sicurezza alimentare adottata negli stabilimenti caseari della Regione Sardegna attraverso l'adozione di metodologie e tecniche per l'attuazione di interventi di sorveglianza attraverso i microrganismi patogeni²²⁸.

228 Per saperne di più si veda l'indirizzo www.sardegnaagricoltura.it/documenti/14_43_20141217141925.pdf.

CONCLUSIONI

Sulla base di quanto precedentemente esposto, possiamo trarre le nostre conclusioni.

Come ampiamente ribadito, le produzioni Made in Italy rappresentano in tutto il mondo il gusto, la classe, l'amore per le cose fatte a regola d'arte e la creatività.

Da anni, però, le nostre imprese devono fronteggiare il fenomeno della globalizzazione ed essere abili nel coniugare la dimensione locale con quella globale. In questo scenario, molte di esse ricercano la sopravvivenza optando per scelte strategiche quali differenziazione e internazionalizzazione che, talvolta, sottraggono quella totale italianità che a noi piace così tanto.

Al giorno d'oggi, per poter essere abbastanza competitivi sul mercato globale, appare necessario appoggiarsi su due leve strategiche fondamentali: la qualità e l'innovazione.

Applicando i due concetti appena citati al settore agro-alimentare, non potevano sicuramente mancare delle precisazioni.

In termini di qualità, questo comparto presenta delle peculiarità importanti. Entrano in gioco fattori che vanno al di là della semplice bontà. Stiamo parlando di sicurezza, caratteristiche organolettiche e nutrizionali, elementi di utilizzazione, componenti culturali ed etico-sociali, gestione della qualità del sistema e del processo con cui il prodotto viene preparato, tracciabilità della filiera produttiva. Alcuni di questi aspetti vengono regolati da una specifica normativa (obbligatoria o volontaria), altri vengono sfruttati vantaggiosamente solo da alcune PMI che vogliono elevarsi rispetto ai concorrenti. È a questo punto che sorgono dei problemi: i cibi italiani hanno subito, e continuano a subire, una costante minaccia a danno della qualità a causa dell'emergere di fenomeni di contraffazione e *Italian sounding* tutt'oggi di difficile contrasto.

Se, invece, parliamo d'innovazione dobbiamo specificare quanto sia importante il suo ruolo in chiave strategica. Quale azienda oggi giorno conquisterebbe nuove fette di mercato, o manterrebbe quelle sulle quali già opera con successo, senza ricorrere all'innovazione? Probabilmente nessuna, a giudicare dal fatto che i gusti dei consumatori mutano rapidamente, comportando un costante adeguamento delle imprese ad essi. Il che non può che tradursi con l'offerta di prodotti a contenuto innovativo, che implicano importanti

cambiamenti anche a livello di processo, di marketing e organizzativo. Nonostante il comparto agro-alimentare venga considerato dall'Eurostat “a basso contenuto innovativo”, molte imprese italiane sono all'avanguardia nelle tecnologie alimentari, soprattutto in termini di sicurezza, igiene e qualità.

È decisamente evidente, secondo quanto detto, che le due leve strategiche analizzate siano fortemente connesse una all'altra.

Con l'intento di non limitarci ad una mera trattazione teorica, abbiamo considerato necessaria l'analisi di un caso aziendale.

Ed è qui che ci siamo chiesti: quale azienda potrebbe essere significativa?

Abbiamo trovato risposta in una media impresa sarda, l'industria casearia F.lli Pinna S.p.A, produttrice di una vasta gamma di formaggi tra cui spicca il tanto rinomato Pecorino romano DOP. Attraverso una lunga intervista al Direttore commerciale Andrea Pinna, siamo venuti a conoscenza delle peculiarità dell'impresa, ma soprattutto degli investimenti in qualità e innovazione, voluti dai proprietari nonché direttori dei vari reparti.

La continua ricerca della qualità rappresenta il vero e proprio principio guida all'interno dell'impresa, dimostrato anche dall'acquisizione delle certificazioni UNI EN ISO 9001, UNI EN ISO 14001 e dalla BRC, necessarie per competere nel mercato globale. L'impresa applica, altresì, secondo quanto imposto dalla normativa, il metodo HACCP e, per ogni fase di lavorazione, sono seguite rigorose procedure e dettagliati Piani di Controllo Qualità, attuati nel moderno laboratorio aziendale, affinché vengano assicurati al consumatore prodotti dalle qualità igieniche ineccepibili. L'impresa ricorre anche a sistemi sottovuoto e in Atmosfera protettiva per garantire facilità d'uso, coniugando tradizione, appartenenza locale e genuinità attraverso l'offerta di prodotti a marchio DOP. Si riesce a garantire qualità nutrizionale e organolettiche, nonché un adeguato sistema di tracciabilità.

Un'altra carta vincente, oltre alla qualità, è rappresentata dall'innovazione: abbiamo di fronte ai nostri occhi una realtà che, nel tempo, è stata capace di evolversi a livello di prodotto, processo, organizzazione e marketing. In che modo? Andando oltre la classica produzione monoprodotto e aprendo le porte alla produzione di formaggi molli e freschi, acquisendo dall'esterno strumentazioni innovative che hanno permesso di ottenere prodotti ad alto contenuto di sicurezza con conseguente riduzione di costi, formando adeguatamente il personale e adeguando l'intera struttura organizzativa ai cambiamenti posti in essere,

adottando nuovi formati pratici dall'ottimale conservazione, rendendo possibile, in ottica di marketing, l'apertura verso nuovi canali distributivi. Si sono rilevate innovazioni incrementali basate su una strategia di valorizzazione del laboratorio di R&S interno, nonché sui contributi che derivano da team interfunzionali. Essendo molto attenti agli impatti positivi che l'innovazione genera, traggono alcune importanti spinte innovative da fonti quali i clienti, i concorrenti, i fornitori, ma soprattutto dagli istituti di ricerca e dalle Università, con le quali si è registrata una collaborazione efficace.

I risultati emersi ci fanno comprendere quale sia la vera forza dell'industria casearia F.Ili Pinna S.p.A, che da sempre dimostra di tenersi al passo con i tempi per fronteggiare la concorrenza a livello regionale e nazionale, facendosi apprezzare e conoscere anche all'estero. Non a caso, il 40 % del fatturato proviene dall'export, in particolare dagli Stati Uniti, grandi apprezzatori di Pecorino romano.

L'utilizzo di materie prime accuratamente scelte nel territorio di appartenenza e il rifiuto verso qualsiasi possibilità di delocalizzazione ci fa comprendere come ci si trovi di fronte ad un'impresa che può fregiarsi del tanto ricercato 100% Made in Italy, oggi sempre più raro. In sostanza, la F.Ili Pinna ha dimostrato di possedere i giusti requisiti, riuscendo a coniugare il carattere locale con quello globale, senza però abbandonare mai la tradizione.

Possiamo concludere il discorso sottolineando le difficoltà incontrate durante il lungo percorso di redazione della tesi.

Il tema proposto, di grande attualità, ci ha permesso di analizzare dettagliatamente questioni importanti che coinvolgono il nostro sistema imprenditoriale. Il materiale a nostra disposizione, però, con riferimento al settore agro-alimentare, talvolta è risultato poco soddisfacente.

Di conseguenza, la linea seguita nei diversi capitoli e paragrafi è nata da una nostra intuizione, sulla base di lunghe letture e tempi di riflessione abbastanza consistenti che hanno permesso di creare un discorso sufficientemente ampio e omogeneo.

ALLEGATO 1: INTERVISTA

Viene qui riportata l'intervista condotta al Sig. Andrea Pinna, Direttore commerciale della F.lli Pinna S.p.A., dimostratasi necessaria per la stesura del caso pratico precedentemente presentato.

- Quando e come nasce l'azienda?

“Nasce nel 1923, dall'idea di due fratelli, Francesco e Giommia. Iniziarono a lavorare per conto terzi, ossia per un'azienda romana che aveva il know how del Pecorino romano. I laziali vennero in Sardegna per insegnarci a fare questo formaggio visto che la produzione del latte di pecora, nel loro territorio, non era sufficiente.

A differenza di oggi, dove si ha uno stabilimento importante e si trasporta il latte attraverso i mezzi refrigerati, in passato si aveva una piccola casetta con fuoco diretto dove i pastori di quel centro portavano il latte, ed era lì che veniva trasformato in formaggio. La produzione di formaggio poteva essere assicurata solo per sei mesi all'anno e iniziava a gennaio. Ormai, invece, l'intervallo di non produzione dell'azienda è di circa 2 mesi. I caseifici erano dei piccoli centri di trasformazione dove si lavoravano circa 500-1000 litri di latte al giorno e il formaggio, una volta prodotto, veniva trasportato. Il motivo è molto semplice: non era possibile trasportare il latte.

L'impresa, in contemporanea alla collaborazione con l'azienda romana, fa partire la produzione propria. Inoltre, la F.lli Pinna svolgeva anche l'attività di commercializzazione della carne bovina, che veniva venduta nei mercati di Roma e Genova, bocche dei porti più vicini. Dal 1940, però, si è assistiti ad un passaggio dall'allevamento di bovini a quello di pecore, visto che la Sardegna si è dovuta mangiare, nel vero senso della parola, il patrimonio bovino. Il latte della pecora poteva essere trasformato facilmente in pecorino. Quando si parla della nostra terra, si parla di mare bello, sughero, granito e pecorino. Sardegna è uguale a pecorino e noi siamo identificati come produttori, in particolare oggi, visto che gli altri settori industriali sardi sono in crisi. Considera che la Sardegna trasforma circa il 60% del latte ovino italiano. È chiaro che noi, rispetto alle altre regioni, abbiamo una grossa concentrazione: la Sardegna produce il 97% del Pecorino romano

mentre il Lazio ne produce solo il 3%.

Nel 1923 l'attività ha inizio con un piccolo caseificio a Thiesi, con doppia produzione sia per conto terzi che per conto nostro. Poi, alla fine degli anni '30-'40 si è arrivati ad avere 20-25 piccoli caseifici sparsi per Sardegna dove c'era, magari, un referente di questo piccolo caseificio, che in realtà era una casa con la caldaia in rame da circa 500 litri con fuoco diretto. Immaginiamo l'evoluzione tecnologica che c'è stata nel tempo.

Nel dopoguerra, 1945, finisce la collaborazione con l'esterno e andava sempre più avanti il brand Pinna. La prima vera e grossa costruzione del caseificio nasce nel '56, e consentiva di trasformare 30/40.000 litri di latte in un unico centro mantenendo ancora piccoli caseifici sparsi per la Sardegna. Nel frattempo c'erano le macchine, e quindi anche i camion che potevano trasportare il latte da fuori Thiesi a Thiesi. Anche se ancora non c'erano le cisterne refrigerate e si utilizzavano i bidoni, si procedeva con la raccolta sparsa nelle campagne anziché farlo portare ai pastori, con l'asinello, nei piccoli centri. Nonostante i tempi particolari, nel '29 un mio nonno partì per gli Stati Uniti ma beccò l'anno sbagliato a causa della crisi di quel tempo. Stette lì per un anno intero. Già da allora noi esportavamo negli Stati Uniti attraverso agenti, rappresentanti”.

- Perciò voi avete iniziato subito ad esportare con degli agenti e non direttamente?

“Sì, attraverso dei clienti americani che hanno chiesto il Pecorino romano. Questo non ti so dire se sia frutto dei rapporti iniziati con la Castelli. Il formaggio prodotto per conto nostro veniva poi venduto nel mercato italiano e negli Stati Uniti”.

- Perché gli Stati Uniti erano così interessati, già da allora, ai vostri prodotti?

“Perché avevano una tradizione. Considera che, con la grossa migrazione italiana di fine '800 - inizio del secolo verso gli Stati Uniti e Paesi Sud americani, gli italiani si sono portati dietro i loro prodotti, ricercandoli poi nel luogo. Essi erano soprattutto del sud. Cercavano formaggio, pomodoro, olio d'oliva, ecc. Era molto complicato, al tempo, trasportare prodotti freschi come la mozzarella. Si mandava tutto in casse di legno con ghiaccio secco e le traversate erano molto più lunghe rispetto ad oggi perché non c'erano le navi veloci e i container frigo. Invece, era facile esportare Pecorino romano per la percentuale di sale molto alta che ne facilitava la conservazione. Il sale manteneva la

crosta e favoriva la non produzione di muffa. Inoltre non faceva variare la qualità del formaggio dal punto di vista microbiologico”.

- Oggi chi sono i vostri mercati di esportazione?

“Oggi il principale mercato di esportazione rimane gli Stati Uniti: sul fatturato complessivo abbiamo un 70% Italia e un 30% estero, di cui il 25% è Stati Uniti mentre il rimanente 5% è sparso nel resto del mondo, dove si apprezzano non solo prodotti come il Pecorino romano, ma anche il Crotonese, il Foggiano, ecc.

Il secondo mercato, dopo gli Stati Uniti, è la Svizzera insieme alla Germania, poi abbiamo anche la Francia, il Brasile, la Russia che stava andando molto bene ma abbiamo avuto problemi di embargo. Il business col mercato russo era in grande crescita e speriamo la situazione si risolva presto perché sta diventando un mercato importate. I russi amano molto il Made in Italy e tutto ciò che è non solo l'italian style ma anche l'enogastronomico. Amano il nostro formaggio, i salumi, pasta, ecc. perché i loro prodotti non posseggono la nostra alta qualità. Poi ci sono bandierine, nel senso che vendiamo in Costa Rica e in altri Paesi esteri. La F.lli Pinna ha avuto un fatturato di 53 milioni di euro nel 2013, che nel 2014 supererà i 60 milioni. È un mercato in crescita”.

- A cosa è dovuta questa crescita di fatturato?

“C'è stato un caso particolare nel 2014. Il nostro settore ha sfruttato una carenza di produzione, soprattutto di Pecorino romano, che ha fatto lievitare i prezzi. Quindi, a parità di vendita di stessi quantitativi, hai un fatturato maggiore. Questo vale per i Pinna come per tutte le altre aziende del settore. Ciò comporta anche un aumento notevole del prezzo del latte che in questi anni ha toccato i massimi storici. Il rischio è che nel 2015 i prezzi del latte siano troppo alti per quanto riguarda il mercato e a trarne vantaggio siano altri mercati del latte di pecora importanti come Francia, che ne produce la metà rispetto all'Italia, Grecia che ne produce più dell'Italia e Spagna che ne produce grossomodo quanto l'Italia. Per fortuna Paesi Arabi e Turchia non trasformano il latte in formaggio perché utilizzano le pecore per la carne. Se lo dovessero fare, potrebbero invadere il mercato.

Oggi noi abbiamo la presenza su circa 25 Paesi: Stati Uniti, Svizzera, Germania,

Francia, Olanda, Gran Bretagna, piccole cose in Spagna, Repubblica Ceca, Slovenia, Austria, Belgio, Brasile, Russia, Costa Rica, Giappone, Hong Kong, India, ecc. Sono piccole cose in crescita. Il Pecorino romano viene trasformato per il 50% del latte, il resto viene utilizzato per produrre altro formaggio”.

- Parliamo di internazionalizzazione. Quali sono le forme alle quali ricorrete, se ne ricorrete?

“Esportazione diretta e indiretta. L'esportazione diretta è ormai del 90%, il restante 10% avviene attraverso agenti. Negli anni '20 nasce come diretta, mentre dagli anni '40 in poi passa in mano ad un agente che fa conoscere i nostri prodotti in America e questa situazione va avanti fino al '91. Avevamo due agenti, uno napoletano dal '46 al '78 e uno siciliano dal '78 fino al '91. Dopo il '91, visto che era morto il nostro agente siciliano ed io ero stato negli Stati Uniti nell' '82 per 6 mesi al fine di imparare l'inglese, ho iniziato ad avere rapporti diretti con i clienti americani, mantenendo soltanto un agente con piccola percentuale per alcune piccole catene americane che non potevo gestire in maniera diretta. Dei grossi clienti americani mi occupavo io in modo diretto. Alcuni agenti si occupano di Hong Kong, ecc. Tutti i rapporti con svizzeri, brasiliani, tedeschi, ecc. sono frutto di rapporti diretti, tanto che cinque anni fa abbiamo aperto un ufficio estero che si occupa di portare avanti una serie di corrispondenze con l'estero”.

- Oltre alle esportazioni?

“Noi abbiamo fatto un investimento nel 2007 in Romania. Lo stabilimento, nato direttamente da un nostro investimento, trasforma latte di pecora. Abbiamo un socio milanese. Il latte di pecora costava meno rispetto all'Italia e c'erano costi di trasformazione inferiori, sia energetici che di personale. Noi avevamo il know how tecnologico per trasformare quel latte. Oggi questa realtà sta funzionando. Fa un monoprodotto: formaggio da grattugia simile al Pecorino romano, da 5 kg. e non da 30 kg., che va direttamente al mercato americano da grattugia. È un buon prodotto, che però non ha sicuramente la qualità dei nostri formaggi italiani. I rumeni già lo facevano per conto loro e ci facevano concorrenza nel mercato americano”.

- Chi sono i vostri principali concorrenti in Sardegna e in Italia?

“Noi trasformiamo il 15% del latte in Sardegna. Siamo i più grossi trasformatori tra i 70-80 privati e cooperative. Tra i privati c'è Auricchio, un colosso italiano nella produzione di provolone, che nel '95 rilevò un vecchio caseificio e oggi lavora non più di 15-16 milioni di latte di pecora, contro i nostri 35 milioni. Poi abbiamo Sarda Formaggi che ne trasforma 13-14 milioni. Ci sono anche le cooperative come quella di Ittiri che trasforma 12 milioni di latte, la cooperativa di Nurri che ne trasforma altri 10 milioni, quella di Siamanna, nell'Oristanese. Considera che dal punto di vista tecnologico la Sardegna è la numero uno in Italia. La nostra tecnologia è di altissimi livelli. È stata anche aiutata dalla regione per la sua crescita”

- L'azienda è cresciuta gradualmente?

“Sì, certo. Non nasciamo numeri uno, lo diventiamo alla fine degli anni 50”.

- Qual'è la vostra missione aziendale?

“Noi ricerchiamo continuamente la qualità. Inoltre siamo molto inseriti nel tessuto sociale del nostro piccolo paese di 3000 abitanti. Abbiamo 175 dipendenti fissi, oltre i 40 camionisti esterni. Dare lavoro a 175 persone più camionisti esterni ha una notevole importanza in una piccola realtà. Oltre il 40% dei dipendenti non sono di Thiesi ma comunque arrivano soprattutto dai paesi limitrofi oppure da Sassari e Gonnosfanadiga. Se ci sono ragazzi competenti in zona li preferiamo. Facciamo tutto in casa, dai costi di gestione, alle analisi di laboratorio attraverso la creazione di uno nostro con macchinari pari a quelli delle strutture universitarie, ecc. Abbiamo un ruolo in questo paesino e siamo molto legati al nostro territorio. Speriamo di dare occupazione a un sempre più grande numero di persone”.

- Vi repute un'azienda innovativa?

“Noi siamo stati i primi per molte innovazioni. Per esempio, per dare continuità ad alcuni prodotti come il Brigante, visto che il latte non era disponibile tutto l'anno, per

primi abbiamo messo sottovuoto, in celle a zero gradi, le forme da ritogliere quando nessuno le aveva. Dopodiché si metteva in stagionatura e si vendeva. Nel corso degli anni alcuni concorrenti ci hanno copiato. Il Brigante è stato presente dal 1 gennaio al 31 dicembre. La gente si affeziona. È importante dare il servizio a chi lo consuma e a chi lo vende, per esempio le grandi distribuzioni”.

- Innovazioni di processo?

“Rivoluzioni. La pastorizzazione ha sconvolto tutti i formaggi. Prima non pastorizzavi quindi lavoravi il latte più fresco possibile. È servita a standardizzare i prodotti. Ci possiamo permettere, così, di conservare bene il latte e utilizzarlo dopo 2-3 giorni. Nel 1982 abbiamo valutato l'acquisizione di un sistema olandese. Noi siamo sempre stati i primi in Sardegna a ricercare le innovazioni. Probabilmente chi copiava migliorava ancora di più, ma noi cercavamo di migliorarci ulteriormente”.

- Innovazioni a livello di canali distributivi?

“Noi vendiamo all'estero attraverso importatori classici. Vendiamo ai grossisti che riforniscono il normal trade, agli ambulanti, all'horeca, all'industria per la preparazione di prodotti che richiedono i nostri prodotti, alla Grande Distribuzione Organizzata come Esselunga e Coop”.

- L'azienda è cresciuta in senso qualitativo e quantitativo?

“Siamo cresciuti sia a livello qualitativo che quantitativo. Proprio quest'anno abbiamo ottenuto la certificazione a livello internazionale, la BRC, che ti consente di vendere in alcuni mercati. Se non hai la BRC non vogliono i tuoi prodotti. Questa certificazione dà la sicurezza che serve. In caso non si abbia, rifiutano il prodotto. Noi offriamo un ottimo rapporto qualità/prezzo”.

- Quali sono i valori che avete voluto trasmettere all'organizzazione?

“La ricerca continua della qualità. Questo ha creato uno stravolgimento dell'industria e di conseguenza della mentalità. Anni fa l'assenza delle certificazioni non richiedeva

questo sfrozo. Noi investiamo tanti soldi per il miglioramento dei prodotti, facendo fare un grosso salto di qualità aziendale su tutti i livelli, dal manovale a tutti i capi squadra, ecc. che devono sapere come comportarsi dal punto di vista igienico sanitario, e così via”.

- Come vi relazionate e comunicate con i dipendenti? Siete predisposti all'ascolto?

“Per ogni reparto ci sono i vari gradi di responsabilità. Ci sono delle riunioni frequenti dove si decidono alcune cose. Noi da leader siamo certamente predisposti all'ascolto. Io sono un po più all'esterno, ma chi si occupa direttamente dei rapporti con i livelli più bassi ascolta costantemente”.

- Come si può definire il vostro clima organizzativo?

“Non ci sono lamentele, scioperi, problemi di assenteismo, malattia, ecc. O meglio, siamo al di sotto delle percentuali nazionali e regionali. Non c'è chi abusa di queste cose. Abbiamo anche istituito, da ormai cinquant'anni, un consiglio di fabbrica”.

- Quali sono le linee di prodotti più apprezzati in Italia e quali all'estero?

“I gusti cambiano molto. Pensiamo al Brigante. È un prodotto leader a livello nazionale, nel suo rapporto qualità/prezzo. Gli anni in cui il Pecorino romano andava male questo prodotto ci ha sostenuti. Il Brigante ci ha permesso, attraverso la continuità offerta, che il cliente si affezionasse. In Italia si consuma una grande quantità di formaggi da tavola mentre all'estero non c'è questa cultura”.

- Come organizzate i corsi per la formazione del personale? Sostenendo costi propri oppure ricorrendo a finanziamenti regionali?

“Pensiamo noi ad organizzarli, ricorrendo a delle competenze esterne. A volte sono stati, in parte, finanziati dalla regione ma, nel momento in cui compriamo un nuovo macchinario, organizziamo tutto all'interno dell'azienda e sarà un nostro costo”.

- Cosa rappresenta per voi la qualità?

“Ha fondamentale importanza. Noi abbiamo seguito le certificazioni interazionali

rivoluzionando lo stabilimento. Abbiamo speso 6 o 7 milioni pur non avendo nessun ritorno economico solo per cambiare lavandini, porte, pavimenti, separazione di ambienti. Questo al prodotto non da nulla in più, ma ottengo licenze che mi consentono di vendere in mercati dove prima non potevo vendere. Gli investimenti non sono finiti, sono previsti per tutto il 2014. Quelli fatti sono serviti, oltre che a ottenere licenze, a migliorare la qualità lavoro e del personale, migliorare l'efficienza dei prodotti, migliorare in termini igienico-sanitari e di sicurezza del prodotto. Per esempio, abbiamo, oltre alla tracciabilità, 15-20 metal detector perché può succedere che una macchina perda un pezzetto d'acciaio dove passano le forme di formaggio. Mi danno la possibilità, al 95%, che venga segnalata la forma con il pezzo di metallo. Se il consumatore mette in bocca un pezzo di formaggio e dentro c'è una vite che gli arreca un danno, abbiamo anche un'assicurazione contro i clienti finali. Non c'è mai successo, ad oggi, grazie a Dio”.

- Investite in R&S?

“Abbiamo una persona e mezza che si occupa di R&S, cioè il Responsabile della R&S collabora con Francesca Puggioni, che si occupa di assistenza alla produzione. Vengono pagati molto bene. Il costo è di circa 100.000 euro all'anno, più tutti gli esperimenti che si fanno”.

- Siete mai stati contraffatti?

“Molto spesso. Il nostro formaggio Brigante, marchio registrato in tutto il mondo, ha avuto migliaia di copie. L'hanno chiamato per esempio “brigantino”. Ci hanno copiato anche il marchio a quadrifoglio. Per farti capire: se lo fanno in Oklahoma è perché hanno visto che una catena estera vende il Brigante di Pinna e il prodotto ha successo. In questo modo sperano di avere successo anche loro. Se io ho una registrazione internazionale posso comunque difendermi. In caso contrario no, perché non ho fatto nulla per proteggere questo nome. Altro è la produzione simile dei formaggi. Non puoi impedire di chiamare un formaggio “Romano”. O almeno, in Europa puoi impedirlo. Nel mondo no.”

- Secondo te, in che modo lo Stato può sostenere oggi il Made in Italy?

“Noi italiani siamo i numeri uno sull'alimentare. È chiaro che ci copiano e cercano di imitarci. Anche negli altri luoghi hanno comunque il latte, il frumento, ecc. All'interno dei

28 Paesi non puoi più chiamarlo “Parmisan”, ma in India, negli Stati Uniti, ecc. si può. Parmisan è generico, vuol dire formaggio vaccino da grattugia. La furbata è che se lo chiamo Parmisan somiglia ai prodotti che faccio in Italia e, magari, trovi anche la bandiera. Sono furberie, ma dal punto di vista legale puoi farci poco. Molti americani, per esempio, non hanno una tradizione e sono un popolo dall'estrema miscela di etnie. Se l'americano vede “Pecorino romano” e “Romano” non conosce nemmeno bene la differenza. Noi specifichiamo che il latte è di pecora e non latte vaccino. Il latte mondiale è il latte di vacca. Se facessimo un prodotto vaccino dovremmo scrivere “latte caglio e sale”. Quando è latte di pecora o capra lo devi specificare. Se facessimo un misto dovremmo dire “latte, latte di pecora, caglio e sale”. Questa differenza ci fa capire . Il consumatore straniero, a meno che non sia l'esperto o il consumatore italiano che se l'è portato dietro all'inizio del secolo, che assaggia per la prima volta il romano non capisce la differenza. Gli americani fanno il similar Pecorino romano con latte di vacca, che in realtà non ha molto a che vedere con il nostro. È difficile difendere il Made in Italy.

Anche a livello europeo, abbiamo una diatriba per le etichette che diventa complicata a livello gestionale. Dobbiamo specificare che noi non siamo autosufficienti a livello di materie prime. È chiaro che i prodotti DOP devono avere materie prime italiane, ma per quanto riguarda altri prodotti, le materie prime vengono importate dall'estero. Queste ultime possono essere di ottime qualità, e le imprese mettono il loro know how nella produzione. Il mio saper fare è migliore di quanto lo facciano francesi, indiani e cubani ed è grazie a questo che riesco a vendere tantissime quantità di pasta che non potrei produrre se non importando una parte della materia prima”.

- Avete mai delocalizzato parte del vostro processo produttivo?

“Assolutamente no. Tutta la produzione e trasformazione avviene in Sardegna. Tra le produzioni che noi vendiamo, per esempio, c'è il Fiore sardo. Noi non lo produciamo. Potremmo anche farlo. Ma lo compriamo dai pastori per dare ancora un onore di artigianalità a quel prodotto. Nel corso di questi trent'anni ho selezionato i fornitori migliori”.

- Quali sono le vostre fonti d'innovazione?

“Sono sicuramente i clienti, i fornitori che potrebbero consigliarci un caglio che sta andando meglio di un altro e che già altre imprese stanno utilizzando, i concorrenti a livello italiano ed estero, visto che in Sardegna solitamente siamo stati i primi a innovare, ma anche le Università di Medicina-Veterinaria e il Centro di ricerca di Bonassai”.

BIBLIOGRAFIA

- Aiello G., Donvito R., *L'immagine paese e l'immagine di marca: gli esiti di una ricerca empirica sul Made in Italy*, 10° Congresso di marketing internazionale, Parigi, 20-22 gennaio 2011, http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2011/Materiali/Paper/Strategy/Aiello_Donvito.pdf
- Antonioli D., Bianchi A., Mazzanti A., Montresor S., Pini P., *Strategie d'innovazione e risultati economici. Un'indagine sulle imprese manifatturiere dell'Emilia-Romagna*, Franco Angeli editori, 2011
- AOI S., *Il pecorino sorpassa il parmigiano e la F.lli Pinna spinge sull'export*, la Repubblica, 15 dicembre 2014, http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/12/15/news/il_pecorino_sorpassa_il_parmigiano_e_la_fratelli_pinna_spinge_sullexport-102919088/
- Aquaro D., *Cosa è "Made in Italy" (e cosa no)*, Il Sole 24 Ore, 13 novembre 2013, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-11-20/cosa-e-made-italy-e-cosa-no-140026.shtml?uuid=ABS7YSe>
- Aulicino D., *Le strategie dell'internazionalizzazione*, San Paolo Imprese, Dossier online, 2005, http://www.sanpaoloimprese.com/portalImpn0/pdf/Gazz_23_06_05.pdf
- Bartoloni M., *Filiera alimentare punta d'eccellenza dell'innovazione*, Confindustria Toscana, 28 novembre 2014, <http://www.confindustria.toscana.it/notizia/filiera-alimentare-punta-deccellenza-dellinnovazione>
- Beck U., *I rischi della libertà. L'individuo nell'epoca della globalizzazione*, Il Mulino, Bologna, 2000
- Benedictis A., Helg E. (adattato da), *La Globalizzazione*, tratto da OECD, Employment outlook, 2007, <http://www.ecostat.unical.it/Algieri/Didattica/Economia%20Internazionale/materiale%20x%20internazionale/Globalizzazione.pdf>
- Bic Sardegna S.p.a. (a cura di), *Guida di approfondimento. Approccio all'innovazione*, Sardegna Imprese, http://www.sardegnaimpresa.eu/sites/default/files/g1_a_guida_approccio_all_innovazione.pdf
- Bono P., *"L'export paracadute del tessuto industriale italiano, ma si può esportare di*

più: il caso dell'agro-alimentare”, Nomisma, Società di studi economici, 16 gennaio 2014, <http://www.nomisma.it/index.php/it/newsletter/focus-on/item/278-16-gennaio-2014-l-export-paracadute-del-tessuto-industriale-italiano-ma-si-puo-esportare-di-piu-il-caso-dell-agroalimentare/278-16-gennaio-2014-l-export-paracadute-del-tessuto-industriale-italiano-ma-si-puo-esportare-di-piu-il-caso-dell-agroalimentare>

- Bottelli P., *L'export di moda 2012 batte ogni record a 51,2 miliardi*, Il Sole 24 Ore, 26 aprile 2013, <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2013-04-25/lexport-moda-2012-batte-134356.php?uuid=Abce5TqH>
- Brunetti G, Rullani E., *Fare impresa in un mondo che cambia*, Introduzione al ciclo di incontri promossi da Unindustria Treviso e Veneto banca, 2005, www.capitaleumano.com
- Bucci A., Codeluppi V., Ferraresi M., *Il Made in Italy*, Carocci editore, Roma, 2011
- Bucci A., *Moda a Milano. Stile e impresa nella città che cambia*, Abitare Segesta, Milano, 2002
- Burrioni R., Bianciardi C., Guercini J., Bracci L., *Lean thinking in sanità: da scelta strategica a modello operativo*, società editrice Esculapio, Bologna, 2014
- Certiquality, Istituto di Certificazione per la Qualità, <http://www.certiquality.it/ISO14001>
- Chesbrough H., *Open Innovation*, Boston MA, Harvard Business School Publishing, 2003
- Ciappei C. (a cura di), *La valorizzazione economica delle tipicità rurali tra localismo e globalizzazione*, University Press, Firenze, 2012
- Ciboteca dell'Inran (per concessione), *Quello che bisogna sapere per consumare correttamente gli alimenti*, Corriere della sera, 14 dicembre 2011, http://www.corriere.it/salute/nutrizione/frutta_verdura_trattamento_conservazione_4d9a858c-2b01-11dd-9793-00144f02aabc.shtml
- Confcommercio, Commissione industria, commercio e turismo, *Istituzione del marchio “Italian Quality” per il rilancio del commercio estero e la tutela dei prodotti italiani*, Roma, febbraio 2014, https://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documento_evento_procedura_commissione/files/000/000/984/2014_03_06_Confcommercio.pdf

- Corbellini E., Saviolo S., *La scommessa del Made in Italy*, Etas editore, Milano, 2004
- D'Agostino M., Zanon S., *Innovare le imprese italiane*, Le Fonti editore, Milano, 2008
- Daft R. L., *Organizzazione aziendale*, quarta edizione, Apogeo education, 2010
- De Filippis F., *L'agro-alimentare italiano nel commercio mondiale. Specializzazione, competitività e dinamiche*, quaderni gruppo2013, 2012, <http://www.gruppo2013.it/working-paper/Documents/Agroalimentare%20italiano%20e%20commercio%20mondiale.pdf>
- De Fusco R., *Made in Italy, storia del design italiano*, Laterza, Roma-Bari, 2009
- Economist, *Survey of innovation industry*, 20 febbraio 1999, <http://www.economist.com/node/186620>
- Efsa, Autorità europea per la sicurezza alimentare, *A proposito dell'efsa*, <http://www.efsa.europa.eu/it/aboutefsa.htm>
- EUFIC, European Food Information Council, *Tracciabilità degli alimenti: fondamento delle politiche europee sulla sicurezza alimentare*, febbraio 2014, http://www.eufic.org/article/it/artid/Tracciabilita_degli_alimenti_fondamento_delle_politiche_europee_sulla_sicurezza_alimentare/
- EUROSTAT e OCSE (a cura di), *Manuale di Oslo, Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, Terza Edizione, 2005, <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>
- Eurostat Press Office, *Fourth Community Innovation Survey*, BECH Building, L-2920, Luxembourg, 22 febbraio 2007, http://europa.eu/rapid/press-release_STAT-07-27_en.htm?locale=en
- Exportiamo (rielaborazione dati di Affari e Finanza), *Export legno-arredo , Usa e Russia spingono il Made in Italy nel mondo*, 10 aprile 2014, <http://www.exportiamo.it/export-legno-arredo-usa-e-russia-spingono-il-made-italy-nel-mondo#.VLVJ9HuKFBw>
- F.lli Pinna, www.pinnaspa.it
- Fondazione Edison, Symbolia, Unioncamere, *I.T.A.L.I.A, Geografie del nuovo Made in Italy*, i Quaderni di Symbolia, 2013, http://www.symbolia.net/assets/files/Italia-2013-Geografie-del-nuovo-made-in-Italy_1373016777.pdf

- Fondazione Farefuturo, Symbola-fondazione per le qualità italiane (a cura di), *Il futuro del Made in Italy. Le regole, la missione, la sfida*, febbraio 2010, <http://www.terzarepubblica.it/allegati/IlfuturoMadeinItaly.pdf>
- Fortis M., *Il Made in Italy nel “nuovo mondo: Protagonisti, Sfide, Azioni*, 2005, <http://www.symbola.net/din/adminphp/doc/Made%20in%20Italy%20nel%20nuovo%20mondo%20Marco%20Fortis.pdf>
- Fortis M., *Il Made in Italy*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- Franco S. (a cura di), *Il ruolo della ricerca per l'innovazione del settore agro-alimentare. Considerazioni generali e specificità locali*, Tuscia Economica, Viterbo, 2007, <http://www.cefas.org/pb/flz/Tuscia%20innovazione%20agroalimentare.pdf>
- Frojo M., *La scommessa sull'export ha premiato l'automazione e l'onda lunga prosegue*, La Repubblica, 19 maggio 2014, http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/05/19/news/la_scommessa_sullexport_ha_premiato_lautomazione_e_londa_lunga_prosegue-86535785/
- Garavello O., *Investimenti diretti esteri all'alba del terzo millennio nel contesto della globalizzazione finanziaria*, Vicenza, 9 marzo 2004, <http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid225431.pdf>
- Gaynor G. H., *Innovation by design: What it Takes to keep Your Company on the Cutting Edge*, Amacom Books, New York, 2002
- Giddens A., *Le conseguenze della modernità: fiducia e rischio, sicurezza e pericolo*, Il Mulino, Bologna, 1994
- Gleni, azienda, *Cosa si intende esattamente per “Made in Italy”?*, <http://www.gleni.it/it/marchio-made-in-italy.html>
- Grant R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, il Mulino, Bologna, 2006.
- Hausmann C., *Prodotti alimentare, qualità e certificazione*, 2009, http://www.treccani.it/enciclopedia/prodotti-alimentari-qualita-e-certificazione_%28XXI_Secolo%29/
- <http://www.laborlegno.it/magazines/magazine1.pdf>
- Il Sole 24Ore, *Record per l'export agro-alimentare nel 2013 grazie a vino, ortofrutta*

- e olio, 3 gennaio 2014, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2014-01-03/record-l-export-agroalimentare-2013-grazie-vino-ortofrutta-e-olio--100416.shtml?uuid=ABsm7On>
- Innoskilss-Innovation skills for SME's, *Caratteristiche e tipologie dell'innovazione*, 2009, http://www.innosupport.net/uploads/media/1_Caratteristiche_e_tipologie_innovazione_01.pdf
 - ISPRA, Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale, *Le norme della serie ISO 14000*, <http://www.isprambiente.gov.it/it/temi/sviluppo-sostenibile/strumenti-per-lo-sviluppo-sostenibile/le-norme-della-serie-iso-14000>
 - La Minerva, Food Service Equipment, *Il confezionamento sottovuoto e in atmosfera protettiva*, http://www.laminerva.it/download/library/Il_confezionamento_sottovuoto_e_in_atmosfera_protettiva_MAP.pdf
 - La Repubblica, *Non più di moda delocalizzare e le aziende riscoprono l'Italia*, 14 luglio 2014, http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/07/14/news/non_pi_di_moda_delocalizzare_e_le_aziende_riscoprono_l_italia-91505961/
 - Libro verde della Commissione europea, 2001, http://www.europarlamento24.eu/le-cose-da-sapere-sulla-responsabilita-sociale-d-impresa/0,1254,106_ART_439,00.htmlhttp://www.europarlamento24.eu/le-cose-da-sapere-sulla-responsabilita-sociale-d-impresa/0,1254,106_ART_439,00.html
 - Maietta O.W., *Ricerca ed innovazione nell'industria alimentare: i rapporti con le istituzioni pubbliche di ricerca*, Agriregionieuropa n.14, Università degli studi di Napoli “Federico II”, Settembre 2008, <http://agriregionieuropa.univpm.it/en/content/article/31/14/ricerca-ed-innovazione-nellindustria-alimentare-i-rapporti-con-le-istituzioni>
 - Malerba F., *Economia dell'innovazione*, 2000, Carocci editore, 2000
 - Marescotti E., Belletti G., *La qualità nel sistema agro-alimentare*, Università degli studi di Firenze, http://www.webalice.it/andrea.marescotti/Didattica/EAAR/EAAR-Disp4_qualitynew.pdf

- Marsilli, azienda, *Made in Italy*, <http://www.salumimarsilli.it/ITA/MadeInItaly.html>
- Martini E., ROSSI M., “*Territorialità e Made in Italy: vincoli e opportunità per le PMI italiane*”, University of Sannio, Working papers, 2009, http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2009/Materiali/Paper/It/ROSSI_MARTINI.pdf
- McLuhan M., *Understanding Media: the extension of Man*, Mit Press, Cambridge, 1964
- Migliaccio M., *Innovazione architettuale ed innovazione radicale: effetti sulle competenze organizzative delle imprese*, Sinergie journal n.67, 2005, <http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/sinergie/article/viewFile/189/218>
- Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, *La qualità come strategia per l'agro-alimentare italiano*, ottobre 2006, http://www.ismea.it/flex/files/D.6488b6bc1b3e072e55ca/Volume_Qualit_osserv_05_06.pdf
- Monducci R., *Innovazione e competitività delle imprese dell'industria alimentare*, Istat, 18 ottobre 2011, <http://www.istat.it/it/files/2011/09/relazioneMonducci18ottobre.pdf>
- Montanelli I., Gervaso R., *L'Italia dei secoli bui*, Rizzoli, Milano, 1965
- Muzio A., Pisano A. A., *L'impatto economico del private equity nel Made in Italy*, Liuc Papers n°270, gennaio 2014, <http://www.biblio.liuc.it/liucpapersita.asp?codice=302>
- Octagona srl (a cura di), *Internazionalizzazione: percorso necessario per il Made in Italy*, 4 dicembre 2012, <http://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/60473/internazionalizzazione-percorso-necessario-per-il-made-in-italy.html>
- Pelluzzo M., *La contraffazione alimentare. Disciplina, reati e sanzioni amministrative*, 2013, <http://www.unioncamere.gov.it/P42A1875C1626S1618/N--2-2013---Dottrina--La-Contraffazione-alimentare--Disciplina--reati-e-sanzioni-amministrative---Michele-Pezzullo.htm>
- Picciocchi N., *La qualità degli alimenti*, Rivista di agraria n.74, 1 febbraio 2009, http://www.rivistadiagraria.org/riviste/vedi.php?news_id=251&cat_id=84
- Pieraccini S., *Boom per borse e scarpe: la pelletteria batte l'abbigliamento*

- nell'export di moda del 2013*, Moda 24, Il Sole 24 Ore, 9 gennaio 2014, <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2014-01-09/la-pelletteria-e-regina-export-moda-2013--105218.php?uuid=ABWbhYo>
- PMI, portale, *La glocalizzazione*, <http://www.pmi.it/economia/lavoro/articolo/1165/la-glocalizzazione.html>
 - Pratesi C. A., *Il marketing del Made in Italy, nuovi scenari e competitività*, Franco Angeli editore, Roma, 2001
 - Regione Emilia-Romagna, *Che cosa sono le Dop, Igp e Stg*, 31 ottobre 2014, <http://agricoltura.regione.emilia-romagna.it/produzioni-agroalimentari/temi/qualita/documenti-qualita/documenti-dop-igp/cosa-sono-le-produzioni-dop-igp-e-stg>
 - Riccaboni A., Giovannoni E., *L'innovazione organizzativo-gestionale: requisiti e criticità*, Quaderni senesi di economia aziendale e di ragioneria, serie interventi n.94, 2005, http://www.tssconsulting.it/docnewsite/innovazione_organizzativa_universita_siena.pdf
 - Robertson R., *Globalization. Social theory and global culture*, Sage Publication, London, Thousand Oaks, New Delhi, 1991
 - Roggio T., *Innovazione di processo/prodotto*, Porto Conte ricerche srl, 16 maggio 2007, http://www.confindustriaixi.it/documenti/Presentazione_Roggio.pdf
 - Sacchetti G., *Norme UNI EN ISO 9000 (Elementi introduttivi)*, http://www.giuliosacchetti.com/media/downloads/consulenze/dispensa_qualita.pdf
 - Sardegna Impresa, *Fonti dell'innovazione*, <http://www.sardegnaimpresa.eu/it/approfondimenti/ricerca-e-innovazione/come-innovare-e-gestire-linnovazione/fonti-dellinnovazione>
 - Scarci E., *Formaggi, nel primo trimestre l'export è cresciuto del 5,8%*, Il Sole 24 Ore, 20 giugno 2013, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-06-20/formaggi-primo-trimestre-export-065032.shtml?uuid=AbftQc6H>
 - Schumpeter A., *Capitalismo, socialismo, democrazia*, Etas Kompass, Milano, 1967
 - Senato della Repubblica, Commissione Agricoltura e Produzione Agro-alimentare, *Audizione nell'ambito dell'indagine conoscitiva sul fenomeno delle frodi nel settore*

agro-alimentare, Roma, 4 marzo 2014,

http://www.senato.it/application/xmanager/projects/leg17/attachments/documento_evento_procedura_commissione/files/000/000/974/COPAGRI_documento_audizione_frodi_alimentari.pdf

- Sistema Statistico Nazionale (a cura di), *L'Italia nell'economia internazionale*, Rapporto ICE 2012-2013, http://www.istat.it/it/files/2013/07/Rapporto_2013.pdf
- Sloterdijk P., *L'ultima sfera. Breve storia filosofica della globalizzazione*, Carocci, Roma, 2002
- Stefik M., Stefik B., *Breakthrough. Stories and Strategies of Radical Innovation*, The MIT Press, 2004
- Tarentini A., *Italian sounding: i prodotti che richiamano l'Italia all'estero non sono di qualità. Truffa o adattamento ai gusti locali?*, 7 maggio 2014, <http://www.ilfattoalimentare.it/italian-sounding-estero-truffa-originale.html>
- Thione L., *La qualità nel settore agro-alimentare. Stato attuale e prospettive di evoluzione*, novembre 2005, http://www.accredia.it/UploadDocs/201_404RelQAlim1105.pdf
- Tobey E., *An introduction to innovation*, 22 agosto 2006, <http://ezinearticles.com/?An-Introduction-To-Innovation&id=276936>
- Tosi L., *Qualità come punto di forza del Made in Italy*, 6° Censimento Generale dell'Agricoltura Istat, 2010, http://censimentoagricoltura.istat.it/fileadmin/template/main/res/Qualita_punto_di_forza_del_Made_in_Italy.pdf
- Tucci D., azienda, *Made in Italy, che cos'è?*, <http://danieletucci.com/made-in-italy-made-in-marche/>
- Varaldo R., Dalli D., Resciniti R., *Un tesoro emergente. Le medie imprese italiane nell'era globale*, Franco Angeli editore, 2009
- Vianelli D., De Luca P., Pegan G., *Modalità d'entrata e scelte del Made in Italy in Cina*, Franco Angeli editore, Roma, 2012
- Vittori R., *Export, delocalizzazione, internazionalizzazione. Un'opportunità delle aziende italiane per superare la crisi*, Franco Angeli editore, Roma, 2013
- Vittori R., *Internazionalizzare Vs. delocalizzare*, 14 agosto 2012,

<http://rudivittori.com/2012/08/14/internazionalizzare-vs-delocalizzare/>

- Wallerstein J., *Il sistema mondiale dell'economia moderna*, il Mulino, Bologna, 1982
- Zaia L., *Made in Italy, un progetto su cui scommettere*, Itlas magazine, anno quarto - n.2, 2010, <http://www.laborlegno.it/magazines/magazine1.pdf>
- Zucchetti S., *Il distretto come strumento geopolitico*, in *l'Arabia Americana*, Limes n. 4, Roma, 2002, <http://www.mi.camcom.it/una-nuova-generazione-di-distretti-industriali>

RINGRAZIAMENTI

Alla mia famiglia, Pierino, Filomena e Paola: vi stimo, vi amo e vi sarò per sempre grata. Non c'è una cosa che non mi abbiate dato, pur togliendola a voi stessi. Non posso che sperare possiate essere fieri di me. Siete la mia gioia più grande.

Alla mia migliore amica, Milena: quanti anni, quante condivisioni, quanti sacrifici, quante gioie e dolori abbiamo vissuto insieme? Sei la persona più bella e cara che sia mai entrata nella mia vita. Spero la nostra laurea ci regali le mille soddisfazioni che costruiamo giorno per giorno nella nostra mente.

Ai miei nonni, Pasqualino e Marianna: la felicità che leggevo nei vostri occhi per ciascun rientro a casa, dopo mesi di permanenza a Pisa, mi rendeva estremamente felice. Che dire del vostro interessarvi a me, farmi tante domande, spronarmi a studiare sempre più? Purtroppo, pochi mesi fa, uno di voi è volato via da me. Che grande vuoto hai lasciato, mio dolce nonnino, ma che grandi insegnamenti hai donato a tutti noi. Aspettavi con ansia la mia laurea, non facevi che ripetermi quanto ci tenessi...e adesso? Da dove mi osservi? Da dove mi proteggi e rimproveri? Hai lasciato un regalo per me prima della tua morte. Io oggi invece ne vorrei fare uno a te....dedicarti questa giornata con tutto il mio cuore, immaginandoti qui, accanto a me.

A mia madrina e padrino, Giannina e Angelo: due persone speciali, che non esitano mai a comprendermi e spronarmi, donandomi tanto affetto. Grazie per avermi aiutata durante la stesura della tesi, non saprò mai come ripagare il vostro interessamento e la disponibilità. Vi voglio davvero un gran bene.

Alle mie cugiette, Alessandra e Claudia: così belle e brave, studiose e affettuose. Spero di essere presente in ogni vostro momento di gioia, come voi lo siete sempre state e lo sarete in questo giorno speciale.

A mio cugino, Paolo: sei volato via da noi troppo presto. Che grande dolore abbiamo provato e continuiamo a provare. Mi manchi da morire! Non ti dimenticherò mai, sei sempre stato come un fratello per me. Ma, nonostante tutto, ti sento sempre vicino.

A Giovanni, il mio compagno da quasi due anni: grazie per i bei momenti passati insieme, le risate e i consigli per la redazione della tesi. Te ne sarò sempre grata. Stimo

molto le tue capacità, il tuo essere competente, la grinta che tiri fuori per farti strada da solo.

Alle mie amiche, conosciute qui a Pisa e non: non scorderò mai le uscite, le risate, il divertimento, le ballate del Bazeel, il mirto in vostra compagnia. Se mai dovessimo percorrere strade diverse, spero un giorno di potervi ritrovare.

Alle mie coinquiline: gioie e dolori la convivenza. Ma con voi, fortunatamente, sono stati nettamente superiori i momenti piacevoli e divertenti. Che abbuffate insieme!! Siete state per due anni la mia piccola famiglia. Mi mancherete. Un pezzo del mio cuore resterà sempre con voi e con la piccola Ninù.

A Romeo, il nostro super cane: hai rubato il mio cuore. Sei dolce e presente, capace di strapparmi un sorriso anche nei momenti peggiori. Averti nella mia vita è una grande fortuna. Sarai sempre il mio piccolo Pu. Ti adoro!!

Ad Andrea Pinna, Direttore commerciale della F.lli Pinna S.p.A: è stato un gran piacere averti conosciuto e intervistato. Ti sarò sempre grata per la disponibilità e gentilezza riservatami. Hai generosamente regalato, a me e alla mia tesi, un po' del tuo tempo prezioso, permettendomi di portare a termine questo lavoro. Grazie di cuore!

A Gianni, il mio "parentino": simpatico e divertente, sempre pronto ad accogliermi a braccia aperte. Sei una persona speciale, ma soprattutto un ottimo cuoco e degustatore di vini!!! Grazie per aver condiviso molti momenti della tua vita con me.

Ed infine, un doveroso ringraziamento al Prof. Giannini, persona colta e umile, dalla grande umanità.

