



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Economia e gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—  
Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

**Filiera corta e business 2.0:  
esperienze di *Social  
Innovation* e *Social  
Organization***

**Relatore**

Ch. Prof. Luciano Olivotto

**Correlatore**

Ch. Prof. Stefano Micelli

**Laureando**

Marta Polloniato  
Matricola 823394

**Anno Accademico**

**2012 / 2013**

# Indice

Introduzione	5
--------------	---

---

## Capitolo 1

### **Il sistema “Local Food”**

Obiettivi	10
1.1 Ritorno alle origini: perché “local food”?	11
1.2 Local Food: il concetto	16
1.3 Tipologie di Local Food Markets	20
1.3.1 Filiera corta e Sistemi alternativi di vendita	21
1.4 Benefici dei Local Food Markets	26
1.5 Food Miles: uno strumento per valutare la sostenibilità	28
1.5.1 Food Miles	30
1.5.2 Enhanced Food Miles	31
1.5.3 Food Chain Sustainability	32
Conclusioni	33

## Capitolo 2

### **Local Food: Sostenibilità e *Social Innovation* della filiera corta**

Obiettivi	35
2.1 Introduzione	35
2.2 Sostenibilità locale della filiera corta	37
2.2.1 Sostenibilità ambientale della filiera corta	39
2.2.2 Sostenibilità sociale della filiera corta	42
2.2.3 Sostenibilità economica della filiera corta	43
2.3 Filiera corta e <i>Social Innovation</i>	46
2.4 La <i>Social Innovation</i>	47

2.5 La <i>Social Innovation</i> della filiera corta	54
2.5.1 Creare il cambiamento	59
Conclusioni	62

## Capitolo 3

### **Le start up 2.0 della filiera corta**

Obiettivi	65
3.1 Introduzione	66
3.2 Il caso LOCAL ITALY	69
3.2.1 Mission e strategia di Local Italy	72
3.2.2 Come funziona Local Italy?	79
3.2.3 Le “regole” di Local Italy	83
3.3 Il caso CORTILIA	86
3.3.1 Mission e strategia di Cortilia	89
3.3.2 Come funziona Cortilia?	93
3.4 Il caso JENUINO	96
3.4.1 Mission e strategia di Jenuino	99
3.4.2 Come funziona Jenuino?	102
Conclusioni	107

## Capitolo 4

### **La *Social Organization***

Obiettivi	110
4.1 Enterprise 2.0 e Social Business	111
4.2 Cos'è la <i>social organization</i> ?	115
4.2.1 I principi della <i>Mass Collaboration</i>	118
4.2.2 La co-creazione di valore	124
4.3 L'economia etica e la <i>social production</i>	128
Conclusioni	131

<u>Conclusioni</u>	133
Bibliografia	137
Sitografia	143

# Introduzione

*“Accorciare la filiera non significa soltanto avvicinare i principali soggetti che il cibo coinvolge: significa costruire economie locali più prospere, significa rispettare di più l’ambiente, significa fare cultura nel rispetto delle diverse identità. La rete di Terra Madre deve avere tra i suoi obiettivi principali proprio questo: restituire la dimensione umana al cibo, perché possa diventare, o tornare a essere, strumento ecologico e di piacere, di riscatto sociale ed economico.*

*Accorciare la filiera non significa schierarsi tout-court contro la grande distribuzione; significa costruire un’alternativa reale al sistema globale del cibo che ha perso prima di tutto la sua dimensione umana. Non significa fare la guerra a qualcosa o qualcuno, ma costruire la pace, perché il cibo è la diplomazia della pace. E salvarlo, preservarlo nelle sue dimensioni culturali, sociali ed ecologiche, significa lavorare per qualcosa che va realmente nella direzione di un mondo più felice”<sup>1</sup>.*

Oggi, un numero crescente di consumatori sta maturando la consapevolezza che nel momento in cui sceglie il proprio cibo entra, in verità, in un complesso di relazioni più ampio, che spesso inizia in una realtà molto distante dal luogo di consumo.

Negli ultimi anni, data la tendenza a rilocalizzare la catena alimentare, queste relazioni hanno provocato notevoli impatti sulla loro salute, sull’ambiente, sull’economia e sulle società locali. Determinati aspetti, implicano una maggiore

---

<sup>1</sup> Cit. Carlo Petrini, fondatore dell’associazione Slow Food, <http://newsletter.slowfood.com/tm/05/tmita.html>.

<sup>2</sup> Cfr. Brunori G., Bartolini F., “La filiera corta: le opportunità offerte dalla Pac”, Agriregionieuropa, Anno 9, n. 35, Dicembre

ricerca d'informazioni sulle performance in seno all'organizzazione della cosiddetta "filiera corta".

Quest'espressione non indica solamente una forma alternativa di commercializzazione del *local food*, guidata da logiche diverse rispetto a quelle che dominano il mercato dell'agroindustria e della distribuzione organizzata.

Lo sviluppo della filiera corta, in un'ottica più estesa, ha generato un sistema orientato a una dialettica differente nel rapporto tra produttori e consumatori, e ha determinato la creazione di un modello organizzativo che accorcia le distanze fisiche, sociali, culturali ed economiche tra il mondo della produzione e quello del consumo.

Il cibo locale, infatti, può essere considerato come la ragione delle interazioni tra gli attori e i simboli coinvolti nelle fasi dell'intera filiera, dalla produzione, alla distribuzione, al consumo, che devono essere considerate come dei processi interconnessi e simultanei, il cui risultato ultimo è la creazione di un network.

Affinché questo risultato sia possibile, esso deve realizzarsi in un ambiente che consenta la condivisione di significati, di valori e di obiettivi tra tutti gli stakeholders appartenenti alla rete.

Nel presente elaborato sarà approfondito il tema della filiera corta in chiave innovativa: in questi anni, è la protagonista di una macro-tendenza che prevede lo sviluppo di numerosi *marketplace* digitali, in cui le persone possono acquistare il cibo direttamente dai piccoli produttori.

Essa è vista come il catalizzatore di un sistema alimentare più sostenibile, il propulsore di nuovi modelli di business e la fonte di una moderna struttura di legami e connessioni tra le piccole aziende agricole, l'ambiente, le tradizioni, la cultura, l'etica e la comunità.

Per inciso, l'interesse e la volontà di approfondire tali dinamiche sono sorti durante la mia esperienza di stage curriculare, sostenuto nell'estate del 2013.

In questo periodo, infatti, ho avuto la possibilità di avvicinarmi a Local Italy, start up veneta che, come sarà descritto, si occupa della distribuzione e della promozione di generi alimentari locali mediante la propria piattaforma web.

In seguito a diverse osservazioni, ho potuto riscontrare personalmente alcuni "limiti" nel modello di business di questa realtà, che mi hanno stimolata nella

ricerca di ulteriori aziende attive in questo settore, capaci di riconnettere produttori e consumatori mediante un servizio più completo, coerente e partecipativo.

Nel primo capitolo è proposta un'analisi descrittiva generale delle caratteristiche del *local food system*, delle diverse modalità in cui si presenta e una serie di riflessioni circa i benefici derivanti da tali modelli alternativi.

Nel secondo capitolo, la filiera corta viene analizzata mediante un duplice approccio.

In primo luogo, è considerata come un *driver* della sostenibilità locale, capace di generare impatti positivi nelle tre dimensioni, ambientale, sociale ed economica.

Implicazioni di notevole importanza riguardano il fenomeno per cui la maggior parte delle aziende agricole, che aderiscono al modello della *short chain*, tende a implementare metodi produttivi in grado di generare effetti positivi sulla biodiversità, il paesaggio e le risorse naturali.

La filiera corta è considerata un vettore d'innovazione rilevante, in particolare per quanto riguarda le produzioni sostenibili<sup>2</sup>.

Adottare tecniche di agricoltura a minor impatto ambientale, come quella biologica, biodinamica o di lotta integrata, infatti, sembra il modo più opportuno per garantire caratteristiche di qualità e sicurezza alimentare, richieste in misura crescente dai produttori.

I costi ambientali della filiera corta, poi, in termini di emissioni di anidride carbonica, inquinamento atmosferico e acustico, produzione e smaltimento di packaging, rischio d'incidenti, sono inferiori rispetto a quelli associati alle catene agroalimentari globali.

Per quanto riguarda la valutazione dell'effetto economico, si fa riferimento principalmente al benessere aggiuntivo generato dal valore trattenuto sul territorio. La catena agroalimentare corta, inoltre, sta scatenando un processo di rivalutazione del prodotto locale, che porta allo sviluppo d'idee imprenditoriali a sostegno delle attività agricole.

---

<sup>2</sup> Cfr. Brunori G., Bartolini F., "La filiera corta: le opportunità offerte dalla Pac", *Agriregionieuropa*, Anno 9, n. 35, Dicembre 2013, [http://agiregionieuropa.univpm.it/dettart.php?id\\_articolo=1146](http://agiregionieuropa.univpm.it/dettart.php?id_articolo=1146).

In secondo luogo, è introdotto il concetto della *social innovation* per dimostrare come il percorso di riconnessione tra produzione e consumo sia prima di tutto un processo sociale, dal quale scaturiscono nuove pratiche per rispondere a bisogni della contemporaneità.

*Social innovation* significa adottare nuove tecnologie e modelli di business, in cui l'organizzazione emerge "dal basso" e deve saper convivere con una socialità in rete, dove le relazioni sociali rappresentano degli strumenti da mobilitare nell'attività imprenditoriale.

I processi di *social innovation* cercano di risolvere problematiche sociali non assorbibili dalla collettività e non risolvibili attraverso i prodotti e i servizi offerti dai mercati tradizionali.

La sfida proposta dall'innovazione sociale, quindi, consiste nel riprendersi gli spazi e attribuire loro nuovi segmenti di esistenza, rielaborando i "modelli vecchi", facendo perno su criteri d'integrazione e collaborazione nell'ecosistema aziendale.

Nella terza sezione sono riportati i casi aziendali di tre start up italiane che, conciliando i principi dell'innovazione sociale della filiera corta con quella delle tecnologie 2.0, hanno traghettato il mercato del cosiddetto "chilometro zero" sul web, dando vita a delle piattaforme online.

Tali imprese mirano a soddisfare dei bisogni sociali, insiti nella riduzione della distanza tra produttori e consumatori, creando contemporaneamente nuove relazioni e forme collaborative, che sfruttano il potenziale del web 2.0 e, in particolare, dei social media.

Queste start up, impegnate nello sviluppo di comunità virtuali e offline, consistono in veri e propri networks legati al *local food* che si traducono in nuovi modelli organizzativi, le cosiddette *social organizations*.

Nella quarta parte, infine, è esposta la teoria delle organizzazioni sociali che possono vantare l'aggettivo *social*, poiché promuovono la partecipazione di tutti gli stakeholders e perseguono obiettivi di utilità sociale.

In tali ambienti, emergono il fenomeno collettivo della *mass collaboration* e l'importanza fondamentale dei legami tra i membri della comunità, che si riunisce attorno alla proposta di valore offerta dall'impresa secondo i principi dell'economia etica.

# Capitolo 1

## **Il sistema “Local Food”**

## Obiettivi

In questo primo capitolo sono analizzate alcune sfaccettature di un sistema alimentare locale.

L'elaborato si apre con un breve excursus circa le sfide fatte emergere dall'evoluzione del contesto degli ultimi anni, come, ad esempio, il picco dei consumi di petrolio, i cambiamenti climatici, l'emergere di una maggiore attenzione alla sostenibilità e la crisi economico-finanziaria.

Questi temi ci costringono, infatti, ad interrogarci sullo *status quo* e stimolano un profondo ripensamento su tutto quello che facciamo, compreso il nostro modo di nutrirci.

La necessità di sostenere l'economia e il territorio, di ridurre le emissioni dei gas serra, di abbandonare l'utilizzo dei pesticidi e dei fertilizzanti chimici e di connettere un gran numero di persone legate dalle stesse tradizioni, implica il bisogno di costruire una realtà basata sul locale, con la conseguente riformulazione del sistema alimentare stesso.

La domanda di cibo prodotto venduto e consumato localmente è, infatti, in continua espansione e di conseguenza emerge l'esigenza di "problematizzare" i temi collegabili alle tipologie di prodotti appartenenti alla categoria "*local food*".

Attualmente non esiste, tuttavia, un consenso unanime circa la definizione di questo concetto.

L'espressione *local food* può essere concepita, ad esempio, in termini di distanza geografica tra produttore e consumatore, di pratiche di produzione e distribuzione sostenibili, di connessioni sociali tra i soggetti coinvolti, di qualità e freschezza alimentare, o di volontà da parte delle piccole aziende agricole di instaurare strette relazioni con la comunità di appartenenza.

L'interesse nei confronti di questo sistema locale, ha comportato lo sviluppo della filiera agroalimentare corta e di una serie di sistemi alternativi di vendita che prevedono l'affermarsi di benefici sociali, ambientali ed economici a favore della rete articolata di produttori e consumatori che vi partecipano.

Uno di questi vantaggi, racchiuso nella definizione di “food miles”, riguarda il concetto relativo ai chilometri percorsi dai prodotti alimentari e il corrispondente impatto socio-ambientale ed economico.

“Food miles”, in senso stretto, indica meramente la distanza che intercorre tra il luogo di produzione del cibo e il punto in cui viene consumato.

Affinché il valore di questo termine possa essere impiegato come strumento di valutazione della sostenibilità del sistema in questione, dev'essere integrato e arricchito con ulteriori considerazioni che tengano conto delle esternalità, positive e negative, generate lungo l'intera filiera agroalimentare.

## **1.1 Ritorno alle origini: perché “local food”?**

Le nostre abitudini alimentari nascono e sono plasmate dai contesti in cui viviamo, dall'organizzazione delle nostre giornate, dalle persone che frequentiamo, dalla topografia della nostra terra e, più in generale, dalla cultura che essa esprime.

Ciononostante, esistono fattori che attualmente contribuiscono a minacciare i nostri comportamenti alimentari.

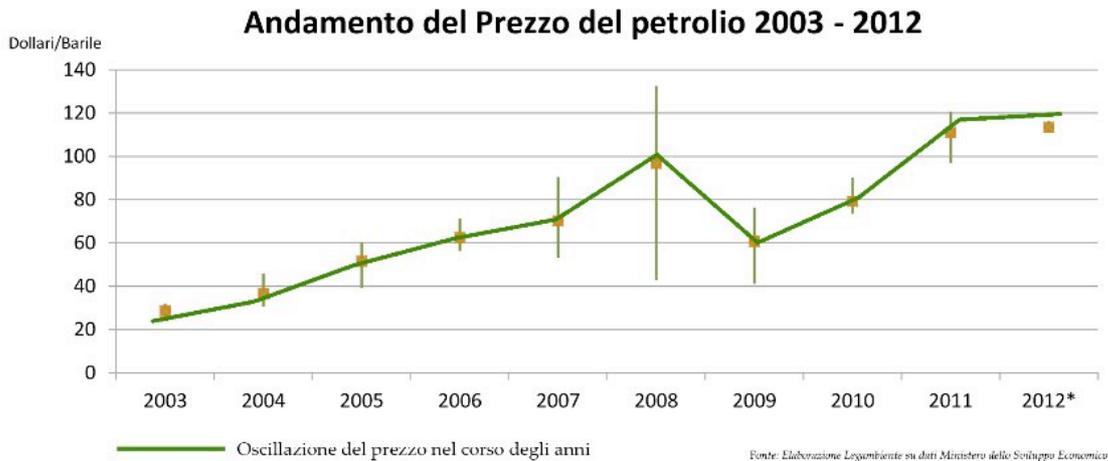
In primo luogo osserviamo il picco del petrolio, inteso come tasso sostenibile massimo della produzione globale del greggio<sup>3</sup>.

Ciò non significa che quest'olio minerale sia esaurito, ma che l'estrazione quotidiana non tiene il passo con la domanda.

Di fatto, è la maggiore difficoltà nell'acquisto di questo materiale dovuta al continuo aumento del suo prezzo medio, che causa la crescente “indisponibilità” del petrolio.

---

<sup>3</sup> Cfr. Richard Vodra, “Girarsi indietro per guardare il picco del petrolio”, tratto da ASPO USA (Association for the Study of Peak Oil and Gas USA), 9 Agosto 2013.



**Figura 1** – Fonte: Elaborazione Legambiente su dati Ministero dello Sviluppo Economico.

Nonostante sia una risorsa limitata, ci si ostina a consumarlo sregolatamente, illusi del fatto che se ne avrà all’infinito e ad un costo modesto.

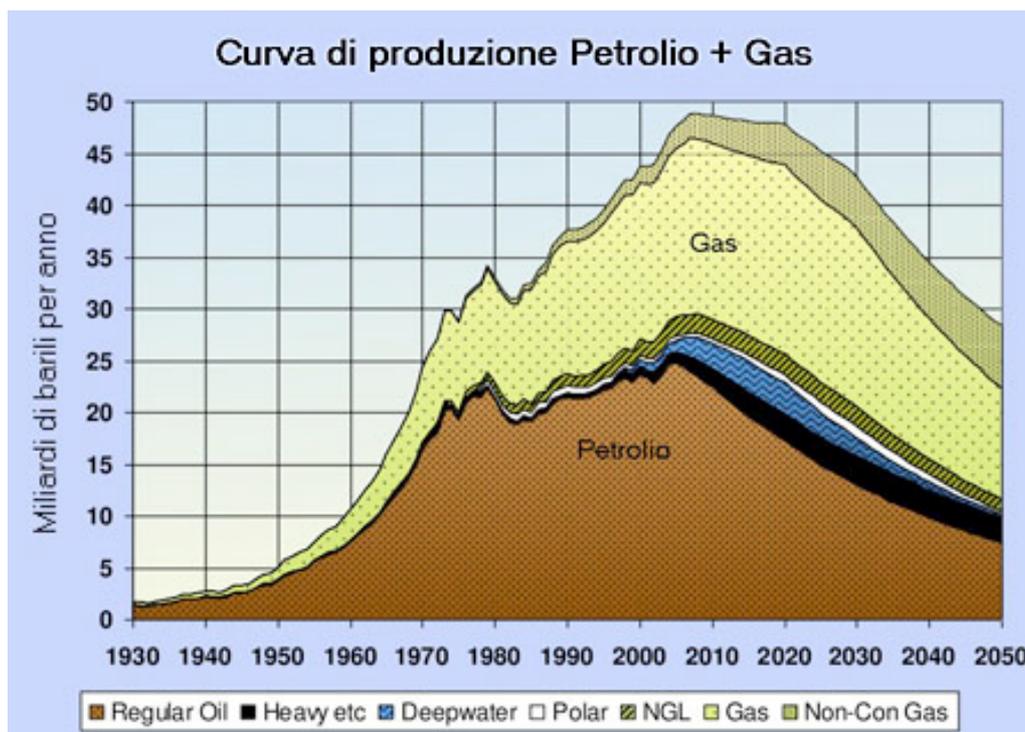
Abbiamo costruito sistemi di vita, infrastrutture e modelli economici, convinti del fatto che ne avremmo avuto accesso per sempre.

Il cosiddetto “oro nero” è una risorsa naturale non rinnovabile e la relativa quantità prodotta (ovvero estratta, raffinata ed immessa sul mercato) viene raffigurata da una curva vagamente simmetrica “a campana”.

Il picco di questa curva – definito anche “picco del petrolio” o “picco di Hubbert”<sup>4</sup> – è posizionato circa nel punto mediano del grafico, ed indica che la metà del petrolio estraibile è stato estirpato.

Una volta superato questo punto, il petrolio che può essere prodotto diminuisce sempre più rapidamente.

<sup>4</sup> La teoria del “picco di Hubbert” è un modello scientifico proposto nel 1956 dal geofisico americano Marion King Hubbert, che disegna l’evoluzione temporale della produzione delle risorse fossili esauribili e limitate in una curva a campana. Applicando la sua teoria all’estrazione futura di petrolio negli Usa, Hubbert riuscì a prevedere che agli inizi degli anni Settanta il popolo americano avrebbe raggiunto il loro picco di produzione del petrolio.



**Figura 2** - Il "picco del petrolio", o "picco di Hubbert", è in pratica il picco più alto, collocato intorno al 2008, visibile in questo grafico che rappresenta la produzione mondiale cumulativa di petrolio+gas naturale (il petrolio si distingue in convenzionale e in "non convenzionale", la cui estrazione è molto più difficile e costosa: pesante, da giacimenti marini profondi o polari, etc.). (fonte: ASPO Newsletter, marzo 2009)<sup>5</sup>.

Negli anni dell'“era del petrolio a basso costo” (dal 1859 ad oggi) il livello del consumo petrolifero ha rispecchiato il grado del successo economico e del benessere sociale.

Ora, tuttavia, ci stiamo addentrando in un'epoca in cui la nostra dipendenza da esso è al pari della vulnerabilità, e questo è vero per il nostro sistema alimentare così come per qualsiasi altra cosa.

Secondo il rapporto “Combustibili fossili e nucleari – la prospettiva della fornitura”, pubblicato il 18 Marzo 2013 dall' Energy Watch Group (EWG)<sup>6</sup>, il 2012 è stato

<sup>5</sup> [http://www.lultimopapa.it/picco\\_del\\_petrolio.htm](http://www.lultimopapa.it/picco_del_petrolio.htm)

<sup>6</sup> Il EWG è un gruppo di scienziati indipendenti finanziato da una fondazione tedesca privata. Dal 2006 al 2009, il EGW ha pubblicato una serie di rapporti sulle proiezioni delle forniture di uranio (2006), carbone (2007), petrolio (2008) e eolico (2009). La

l'anno in cui si è raggiunto il massimo livello di produzione del petrolio a livello globale.

Il documento dimostra, inoltre, che la produzione di gas negli Usa è quasi arrivata agli estremi e che il mondo vivrà il “pick everything” (il picco di tutto) – ovvero l'apice della produzione complessiva di combustibili fossili – dalla fine di questo decennio.

Di seguito sono riportate le previsioni del EGW:

“Secondo il nostro studio, la produzione di carbone e gas raggiungerà i rispettivi picchi intorno al 2020. Il picco complessivo di tutti i combustibili fossili avverrà alcuni anni prima del picco del carbone e del gas e coinciderà quasi con l'inizio del declino della produzione di petrolio. Per questa ragione, il declino della produzione di petrolio – che ci si aspetta in tempi brevi – porterà ad un divario energetico in aumento che diventerà troppo grande per essere compensato dal gas naturale e/o dal carbone. [...] Inoltre, un ulteriore aumento della produzione del gas e del carbone presto esaurirà queste risorse in modo analogo al petrolio. L'offerta mondiale totale di combustibili fossili è vicina al picco, guidata dal picco della produzione di petrolio. Il declino della produzione di petrolio nei prossimi anni creerà un divario sempre più grande che gli altri combustibili fossili non saranno in grado di compensare”<sup>7</sup>.

La seconda questione riguarda il cambiamento climatico, che implica l'emergenza di un abbassamento delle emissioni nocive all'ambiente.

Anche le strategie di produzione alimentare devono adeguarsi a questo mutamento in atto, spingendosi verso un modello di produzione che abbandona l'utilizzo di pesticidi e fertilizzanti chimici, con impatti negativi da evitare.

Il terzo fattore di rischio consiste nella contrazione economica mondiale, definita anche “stretta creditizia”.

L'attuale fase di recessione economica si differenzia dalle precedenti perché è la prima ad avere alla base un picco energetico. “La crescita economica era resa possibile da un modello secondo il quale, anno dopo anno, ci sarebbe stato un

---

missione dichiarata del EGW è quella di fornire informazioni obiettive sull'energia e sui limiti dell'offerta delle forniture energetiche e per assistere nel prendere buone decisioni a tutti i livelli.

<sup>7</sup> Werner Zittel, Jan Zerhusen, Martin Zertan, “*Fossil and nuclear Fuel – The supply outlook*”, 18 Marzo 2013, pp. 13-14. Trad. a cura di Massimiliano Rupalti, <http://ugobardi.blogspot.it/2013/08/girarsi-indietro-per-guardare-il-picco.html>.

incremento produttivo, cioè più energia a basso costo e, di conseguenza, una sempre maggiore attività economica rispetto a quella dell'anno in corso"<sup>8</sup>.

La depressione finanziaria, il picco del petrolio e i cambiamenti climatici ci danno la possibilità di interrogarci sullo *status quo* e di allineare i nostri valori con i relativi stili di vita.

Esiste uno stretto collegamento tra la crescita economica della società e la quantità di energia a disposizione: quando questa smette di crescere, l'economia seguirà lo stesso andamento, e le nostre aspettative saranno riviste radicalmente.

Il bisogno di un urgente e ampio ripensamento su tutto quello che facciamo, particolarmente sul modo di nutrirci, stimola la nostra concentrazione sui mercati locali, sulla riduzione delle emissioni dei gas serra, sull'utilizzo di modeste quantità d'acqua, sull'abbandono dei fertilizzanti artificiali e dei pesticidi chimici e sullo sviluppo di un più vasto impiego di persone sostenuto da un'articolata rete di produttori locali.

Pertanto, quanto prima si riuscirà a comprendere la necessità di costruire una realtà basata sul locale, tanto prima ci si renderà conto che dovrà essere progettato un sistema alimentare innovativo che risponda positivamente alle tre sfide evidenziate.

Come sostenuto da Hopkin e Pinkerton<sup>9</sup>, non si tratta tanto di dare vita ad un movimento a favore dell'agricoltura, quanto di trasformare una società di consumatori passivi in una di consumatori-produttori che sono collegati con gli agricoltori locali e coltivano il proprio cibo in modo che la produzione alimentare torni ad essere il frutto dell'arte e dell'abilità umana.

La salute della comunità e quella dell'ambiente, unite nel fabbisogno alimentare, si stanno facendo strada nell'elenco delle priorità.

---

<sup>8</sup> Rob Hopkin, Tamzin Pinkerton. *"Cibo locale. Come produrre nella tua comunità alimenti sani e sostenibili. Manuale pratico della transizione"*, 2009.

<sup>9</sup> Ibidem.

## 1.2 Local food: il concetto

Negli ultimi anni, la domanda di consumo di cibo che viene prodotto, commercializzato e consumato localmente sta suscitando un interesse sempre più crescente, che si traduce nella continua ricerca di cibo locale - "*local food*".

Nonostante l'aggettivo "local" abbia una connotazione geografica, non esiste ancora un consenso circa la definizione di "local" o "local food system" in termini di lontananza tra la produzione e il consumo<sup>10</sup>.

Le descrizioni relative all'intervallo geografico tra la sede produttiva e il luogo di utilizzo variano infatti a seconda della regione, delle aziende, dei consumatori e dei mercati di cibo locale considerati.

Manca una classificazione definitiva della distanza massima da cui possono provenire le risorse alimentari, di quali prodotti sono fruibili all'interno del raggio "locale", di come identificarli o verificarli.

È pertanto difficile, se non improbabile, riuscire a individuare un modello di riferimento unanime che stabilisca se un cibo sia locale o meno.

Ogni tentativo di inquadramento o categorizzazione condiviso di *local food* può essere scoraggiante, ma è proprio questa complessità che dimostra quanto peculiare sia l'identità di ciascuna comunità protagonista del sistema alimentare locale.

Malgrado siano discordanti, esistono comunque diversi autori che cercano di catturare in una definizione il concetto che sto analizzando.

Nell'articolo *Understanding local food shopping: unpacking the ethical dimension*<sup>11</sup>, si sostiene che l'aspetto "locality" venga interpretato prevalentemente in relazione a due caratteristiche del prodotto: la sua origine da una determinata zona, e il riconoscimento da parte dei consumatori che il cibo deriva da una fonte locale<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Cfr. Steve Martinez, Michael Hand, Michelle Da Pra, Susan Pollak, Katherine Ralston, Travis Smith, Stephen Vogel, Shellye Clark, Luanne Lohr, Sarah Low, and Constance Newman. "*Local Food System Concepts, Impacts, and Issues*". Economic Research Service. May 2010.

<sup>11</sup> Cfr. Phil Megicks, Juliet Memery, Robert J. Angell. "*Understanding local food shopping: Unpacking the ethical dimension*" *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, Nos. 3-4, March 2012, 264-289.

<sup>12</sup> Cfr. David Pearson, Joanna Henryks, Alex Trott, Philip Jones, Gavin Parker, David Dumaresq, Rob Dyball. "*Local food: understanding consumer motivations in innovative retail formats*", *British Food Journal*, 2011, 113 (7), 886-899.

D'altro canto, alcune ricerche condotte dal SERIO<sup>13</sup> (Socio-Economic Research and Intelligence Observatory) stabiliscono una distanza compresa tra le 30 e le 50 miglia dal luogo di vendita oppure la semplice generalizzazione secondo cui è locale tutto ciò che rientra nei confini della provincia.

In altre fonti, invece, è chiamato "locale" il cibo che proviene da 0 a 150 miglia e che può trovarsi all'interno della comunità, del paese, della città, della contea, ma anche della regione<sup>14</sup>.

Secondo la dichiarazione adottata dal U.S. Congress nel *Food, Conservation, and Energy Act* del 2008, la distanza totale secondo cui un alimento può essere trasportato e quindi considerato come bene agroalimentare localmente o regionalmente prodotto è "less than 400 miles from its origin, or within the State in which it is produced"<sup>15</sup>.

Una definizione originale deriva dal New Oxford American Dictionary che introduce nel vocabolario il termine *locavore*<sup>16</sup>. Tale soggetto è descritto come un consumatore locale che si nutre principalmente di cibo stagionale trasformato al minimo, coltivato o prodotto all'interno di un raggio specifico dalla propria abitazione, solitamente di 100 miglia.

*Local food* precisa una dimensione della qualità e circoscrive la regione geografica di produzione, ma ciò non implica che il cibo debba essere consumato in quella stessa zona.

Una scuola di pensiero riconosce l'appellativo "local" in quegli alimenti prodotti, trasformati, venduti e consumati all'interno di un'area geografica circoscritta<sup>17</sup>, mentre una seconda scuola considera "il locale" come valore aggiunto per un mercato più vasto.

Com'è stato dimostrato, in termini di distanza le opinioni sono assai varie.

Un altro aspetto che incide sulla determinazione di "local" riguarda la densità della popolazione.

---

<sup>13</sup> SERIO (Socio-Economic Research and Intelligence Observatory). "Understanding of consumer attitudes and actual purchasing behaviour with reference to local and regional foods", 2008.

<sup>14</sup> Rob Hopkin, Tanzin Pinkerton, *op. cit.*, 2009.

<sup>15</sup> Steve Martinez et. al., *op. cit.*, p. 3.

<sup>16</sup> *Locavore* è stata definita dal New Oxford American Dictionary la parola dell'anno 2007.

<sup>17</sup> Cfr. Abatekassa e Peterson, num. 65, 2011.

Tale parametro non è da sottovalutare, perché ciò che in una zona scarsamente popolata può essere considerato locale, in un'altra con un tasso di popolazione più elevato può assumere un significato completamente opposto. Questo effetto è indicato come "localismo flessibile"<sup>18</sup>, secondo cui la definizione di "local" cambia in base alla capacità di approvvigionamento all'interno di una distanza breve o più ampia, ovvero all'interno dello Stato.

Riflessioni circa la prossimità geografica hanno innescato qualche perplessità nel capire se i programmi di branding finanziati dallo Stato, che mirano a promuovere o ad identificare i prodotti agricoli nazionali, possano appartenere al sistema *local food*.

Se, da un lato, alcuni studi includono i prodotti del marchio nazionale nella categoria dei beni agroalimentari locali<sup>19</sup>, dall'altro ci sono ricerche che considerano le "etichette" di Stato come indicatori "local" non adeguati<sup>20</sup>. Ciò è dovuto al fatto che generalmente i consumatori concepiscono la località di un prodotto in termini molto più ristretti rispetto ai confini nazionali.

L'aspetto della vicinanza geografica finora analizzato è, tuttavia, solo una delle componenti della definizione di *local food*.

Esistono, infatti, altre caratteristiche sulle quali i consumatori si soffermano per precisare questo concetto.

In primo luogo, taluni intravedono nel metodo produttivo il catalizzatore che definisce quando un prodotto alimentare è locale<sup>21</sup>, creando un legame strettamente correlato al concetto di sostenibilità.

Un esempio possono essere le pratiche di produzione e distribuzione sostenibili, che riducono l'utilizzo di fertilizzanti sintetici, sono ecologiche e limitano i residui di pesticidi e sostanze chimiche nel cibo.

Altri consumatori definiscono il cibo locale sulla base delle dimensioni ambientali, sociali e culturali, attribuendo importanza al rapporto che s'instaura nella comunità e all'adozione di metodi di produzione e vendita sostenibili.

---

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Cfr. Jekanowski, et. al., 2000.

<sup>20</sup> Cfr. Zepeda e Li, 2006.

<sup>21</sup> Cfr. Thompson, et. al., 2008.

Al prodotto locale si associano anche le caratteristiche dei metodi di coltivazione, di allevamento e di trasformazione sostenibili, una remunerazione del lavoro adeguata, il rispetto del benessere animale e la storia da cui è stato originato.

In seconda battuta, l'attributo "*local food*" può essere esteso dal lato di colui che produce il cibo: la personalità e l'etica del coltivatore, l'attrattiva della sua azienda e del paesaggio circostante, e tutti gli altri fattori che costruiscono una "story behind the food"<sup>22</sup>.

Il termine "provenance", che descrive il metodo o la tradizione produttiva dipendente dall'ambiente locale, sembra catturare l'essenza di questo aspetto.

Il concetto Europeo di "terroir" o "sense of place", difficilmente traducibile con un solo vocabolo nella lingua italiana, abbraccia contemporaneamente gli aspetti della località del cibo e della provenienza. Ci indirizza, inoltre, verso un'area geografica tramite il nome del prodotto, il brand o la qualità, e si riferisce alla reputazione di un luogo in termini di cultura, storia, tradizioni e molto altro<sup>23</sup>.

I sistemi agroalimentari locali sono anche sinonimo di quel fenomeno di piccole aziende agricole che s'impegnano a creare relazioni economiche e sociali nella comunità<sup>24</sup>.

Molte volte, agli occhi dei consumatori, il prodotto locale è sinonimo di piccola azienda agricola.

Il radicamento sociale inteso come connessioni sociali, scambi reciproci e fiducia, è visto come un'importante peculiarità della promozione agricola diretta<sup>25</sup>.

Infine, *local food* è definito in base alle caratteristiche degli steps intermedi della catena di fornitura, come ad esempio la lavorazione o la vendita al dettaglio.

Secondo alcuni studi<sup>26</sup>, la filiera agroalimentare corta facilita le modalità di interazione e connessione tra i consumatori e i produttori perché fornisce indicazioni trasparenti circa l'origine del prodotto.

"Per filiera corta s'intendono tutte quelle modalità di commercializzazione dei prodotti alimentari che si caratterizzano per la riduzione, o l'eliminazione, degli

---

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Cfr. Aurier P., Fort F., Sirieix L., 2005.

<sup>24</sup> Hughes D.W., et al. 2007.

<sup>25</sup> Hinrichs C.C., 2000.

<sup>26</sup> Cfr. Marsden T., Banks J., Bristow G., 2000.

intermediari fra i produttori agricoli e i consumatori e per la dimensione locale delle transazioni commerciali”<sup>27</sup>.

La funzione più importante della *short food supply chain (SFSC)* prevede che il bene raggiunga il consumatore incorporato di tutte le informazioni necessarie, mediante le etichette di confezionamento o tramite le comunicazioni personali del produttore.

Ciò consente ai consumatori di fondersi con il luogo di produzione e, forse, anche con il personale coinvolto e con i metodi adottati per coltivare il cibo.

Una modalità di *SFSC* è la prossimità spaziale, dove i beni sono prodotti e venduti in una specifica zona produttiva e gli utenti finali sono a conoscenza della relativa natura locale.

### **1.3 Tipologie di Local Food Markets**

Avendo verificato che non esiste una definizione universale di “*local food*”, appare più conveniente analizzare la varietà dei mercati agroalimentari locali esistenti, al fine di comprenderne la sostanza.

Per capire come avviene la compravendita, bisogna innanzitutto approfondire i modi di transazione dei prodotti locali tra produttore e consumatore.

La strategia di vendere i propri beni agroalimentari attraverso un determinato canale di distribuzione è a totale discrezione delle singole aziende. Queste, infatti, valutano la propria decisione in base a diversi parametri: economici, etici, ambientali e sociali.

Possiamo suddividere i canali di distribuzione dei prodotti alimentari in tre tipologie principali<sup>28</sup>:

- La filiera “tipo”, più diffusa, risulta essere quella cosiddetta “lunga”: sono coinvolti più soggetti oltre al produttore, quali il grossista e il

---

<sup>27</sup> Cfr. Francesco Ansaloni, “*Prodotto locale e sistemi alternativi di vendita*”, “Agriregionieuropa”, num. 30, Settembre 2012, [www.agriregionieuropa.univpm.it/dettart.php?id\\_articolo=954#](http://www.agriregionieuropa.univpm.it/dettart.php?id_articolo=954#).

<sup>28</sup> Poli L., 2011, [http://www.rivistadiagraria.org/riviste/vedi.php?news\\_id=412&cat\\_id=216](http://www.rivistadiagraria.org/riviste/vedi.php?news_id=412&cat_id=216).

dettagliante, che hanno il compito di fare da intermediari con i consumatori finali.

- La seconda modalità riguarda il canale di distribuzione corto: il dettagliante, unica figura intermedia tra produttore e acquirente, entra a diretto contatto con il cliente mediante la vendita in negozi o mercati.
- Il canale di distribuzione diretto (produttore-consumatore) permette al prodotto di raggiungere direttamente il consumatore sul mercato<sup>29</sup>. Questa tipologia comprende la “vendita diretta”, in cui le aziende agricole si occupano personalmente della commercializzazione dei propri prodotti, e la “filiera corta” che vede il consumatore alla ricerca di cibi dal minor impatto socio-ambientale.

Risulta evidente che l'ultimo canale descritto sia ottimale per la distribuzione di quei prodotti agroalimentari locali, o comunque riconosciuti appartenere ad un determinato imprenditore agricolo.

La propensione all'acquisto di beni locali a “filiera corta”, tema che verrà approfondito nel prossimo paragrafo, comporta una serie di vantaggi per il consumatore, tra cui la qualità e la freschezza degli alimenti, la convenienza del prezzo e soprattutto il rapporto di fiducia con il produttore, che spesso supera i confini della semplice relazione commerciale.

### **1.3.1 Filiera corta e Sistemi alternativi di vendita**

Nella letteratura, *Alternative Food Network (AFN)* tende ad essere il termine universale utilizzato per indicare i sistemi di vendita differenti da quello tradizionale del modello industriale<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Ibidem.

<sup>30</sup> Cfr. Francesco Ansaloni, “*Agriregionieuropa*”, op. cit., 2012.

Le iniziative *AFN* si riferiscono a quei prodotti locali che incorporano le peculiarità naturali e culturali di una determinata zona.

In primo luogo, la Filiera corta permette al consumatore di raggiungere cibi di maggiore qualità e sicurezza alimentare. La qualità, in questo contesto, non fa riferimento prettamente alle caratteristiche organolettiche dell'alimento in sé, ma è il risultato di un mix di componenti, che incorporano diversi valori.

Al *local food*, infatti, sono associate prerogative di freschezza, genuinità, legame con il paesaggio, metodi di produzione sostenibili, tracciabilità geografica del prodotto, socialità collegata all'acquisto e convenienza economica.

Freschezza e genuinità vengono risaltate dai cicli di produzione stagionali della natura<sup>31</sup>; la bellezza del paesaggio in cui è inserita l'azienda aiuta a rafforzare l'immagine della qualità; i metodi sostenibili riguardano quei processi di produzione esenti da pesticidi e fertilizzanti, e la possibilità di ridurre gli imballaggi, limitando l'impatto ambientale della produzione e dello smaltimento del packaging.

L'elevato impatto ambientale dei sistemi convenzionali, infatti, basati su tecniche agricole intensive e su trasporti a lunga distanza, porta il consumatore a preferire i metodi di produzione sostenibili a minor uso di energia e di emissione dei gas serra<sup>32</sup>.

Da un punto di vista etico, poi, la Filiera corta contribuisce a sostenere quell'ampio network di piccoli e medi agricoltori ritirati dalla Grande Distribuzione Organizzata e recentemente aggravati dalla crisi economica.

La scelta del canale corto offre ai produttori maggiori opportunità di poter decidere il prezzo, svincolandosi dalle oscillazioni del mercato e aumentando la possibilità di ottenere una maggiore remunerazione rispetto ai grossisti.

“La Filiera corta favorisce lo sviluppo economico di aree rurali marginali, riduce i rischi attribuibili al potere di mercato dei dettaglianti all'ingrosso e può creare nuove occasioni di lavoro per i soggetti che non appartengono al settore agricolo.

---

<sup>31</sup> Bond J.K., Thilmany D., Bond C. , 2009.

<sup>32</sup> Cfr. Abatekassa G., Peterson C. H., 2011.

La rivitalizzazione delle aree rurali è esempio di un nuovo modello per lo sviluppo rurale e locale e il consumo di cibi locali può rappresentare una strada per preservare il territorio”<sup>33</sup>.

Per catalogare, ora, le diverse alternative di vendita, sono necessarie delle precisazioni.

Possiamo distinguere quelle forme in cui è presente un produttore individuale da quelle in cui sono organizzati in consorzi o associazioni.

Nel caso in cui ci sia un produttore unico, si deve considerare un’ulteriore distinzione relativa a colui che acquista, ovvero i momenti in cui il consumatore è attivamente coinvolto nel processo produttivo o meno.

Nell’ipotesi che non prevede la partecipazione attiva, le possibilità di vendita sono le seguenti:

- Consumatore che compra i prodotti direttamente presso l’azienda;
- Vendita con strutture mobili (camioncino, roulotte, tenda) lungo la strada adiacente all’azienda o ambulante in aree urbane. Quest’attività può essere permanente o limitata al periodo di raccolta, alla partecipazione a sagre, a manifestazioni locali o a feste private;
- Negozio esterno alla proprietà aziendale;
- Distributori automatici in sede fissa (un esempio sono i distributori del latte crudo);
- Vendita diretta organizzata;
- Vendita presso le strutture di turismo locale;
- Mercati contadini, conosciuti comunemente come *farmers’markets*: manifestazioni pubbliche all’aperto, stabili od occasionali, organizzate da enti o da associazioni di categoria. Sono riservati ai produttori della zona interessata, che vendono i propri prodotti su stand o bancarelle. Mentre in questi mercati la percentuale di guadagno degli imprenditori agricoli è circa dell’80-90%, nella GDO non supera il 9-10% sullo stesso prodotto venduto;
- Consegna a domicilio dei consumatore o di gruppi;

---

<sup>33</sup> Cfr. Francesco Ansaloni, “Agriregionieuropa”, *op. cit.*, 2012.

- Gruppi di Acquisto Solidale (*GAS*): organizzazioni di consumatori che acquistano gli alimenti direttamente dal produttore o da gruppi di produttori riuniti in piattaforme e beneficiano di una consistente riduzione del prezzo. I *GAS* sono spinti dalla consapevolezza di un consumo critico con “finalità etiche, di solidarietà sociale e di sostenibilità ambientale”<sup>34</sup>.
- Consumatore on-line.

Nell'ipotesi contraria, rientrano invece i seguenti casi:

- Reti di produttori e consumatori che collaborano per rafforzare la vitalità delle comunità rurali e favorire i cambiamenti che conducono alla creazione di un sistema di produzione locale.
- Partecipazione diretta del consumatore nella raccolta dei prodotti agricoli, in particolare quelli che richiedono un'elevata quantità di lavoro per unità di superficie e limitate abilità di raccolta (*Pick-Your-Own*)<sup>35</sup>.
- *Community Supported Agriculture (CSA)*<sup>36</sup>, comunità nate con lo scopo di collegare i produttori con i consumatori locali per favorire lo sviluppo di un'economia e di una comunità locali. I *CSA* possono assumere diverse forme e dimensioni, ma sono essenzialmente delle fattorie organizzate come società a responsabilità limitata, in cui i membri vengono coinvolti acquistando delle quote, prendendo delle decisioni e operando direttamente sul campo tramite la coltivazione e la raccolta. Questi modelli svolgono un ruolo notevole nel rafforzare le relazioni tra gli agricoltori, la comunità e l'ambiente.

Ai coltivatori è garantito un mercato minimo: essi prediligono produrre alimenti per una quota locale e ben definita, piuttosto che globale e imprevedibile. Ciò permette di ridurre la quantità di chilometri percorsa dal

---

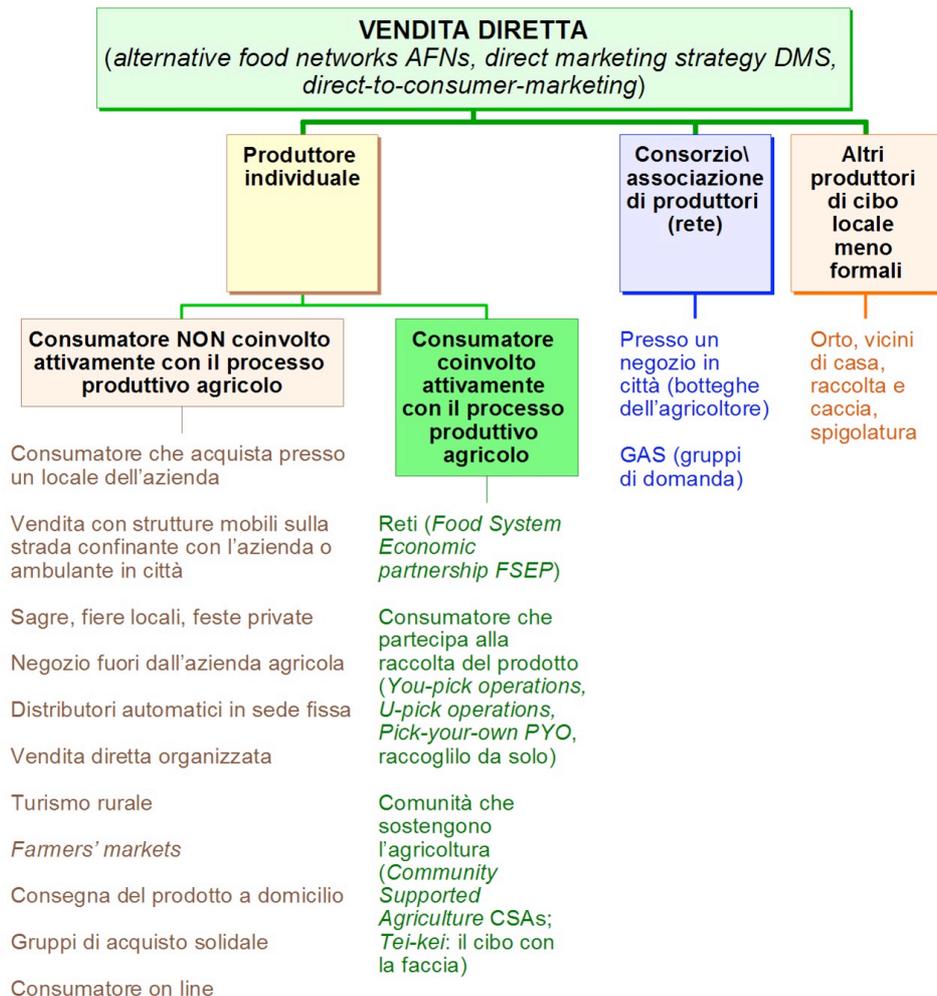
<sup>34</sup> Legge Finanziaria 2008, art. 1, comma 268.

<sup>35</sup> Iniziativa diffusa da decenni negli Stati Uniti, e promossa in Italia da Coldiretti nel 2008 per sopperire al “bisogno crescente di garantirsi cibi sicuri e di qualità, di risparmiare, ma anche di trascorrere più tempo all'aria aperta a contatto con la natura” ([www.coldiretti.it](http://www.coldiretti.it), Maggio 2008).

<sup>36</sup> Il concetto delle *CSA* ebbe origine in Svizzera e in Giappone durante gli anni Sessanta (Farsworth et al., 1996) come prima reazione all'aumento dell'industrializzazione dell'agricoltura e come protesta all'allungamento della filiera distributiva dei prodotti.

cibo e, conseguentemente, consente un rapporto più sostenibile con l'ecosistema e con la biodiversità, coltivando una svariata selezione di prodotti.

I CSA, inoltre, vengono definiti come una sorta di impresa sociale per il fatto che prediligono l'etica al guadagno: il surplus produttivo viene infatti totalmente reinvestito nell'iniziativa stessa.



**Figura 3** – Principali forme dei sistemi alternativi di vendita.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Schema preso da "Agriregionieuropa", op. cit., 2012.

## 1.4 Benefici dei Local Food Markets

L'espansione dei mercati agroalimentari locali ha previsto, e prevede tuttora, una serie di benefici collettivi che attualmente mancano nel sistema distributivo tradizionale.

In prima battuta analizziamo lo sviluppo economico.

La diffusione dei *local food markets* implica che gli abitanti di una determinata zona acquistino una maggiore percentuale di generi alimentari dai produttori limitrofi, e il denaro speso rimanga nella rispettiva comunità locale.

Il sistema alimentare locale, pertanto, possiede un potenziale d'impatto positivo sull'economia locale. Ciò è vero anche per quanto riguarda il mercato del lavoro locale, incoraggiato dalla necessità di una maggiore manodopera impiegata sia nei luoghi di produzione sia nelle modalità alternative di vendita.

Il modo che dimostra più esplicitamente quanto sia impattante questo sistema alimentare sull'economia locale consiste nella sostituzione delle importazioni.

Ovvero, se si compra cibo locale, anziché importarlo da regioni esterne, è più probabile che le vendite maturino in favore della società e del business locali.

Tutto ciò può allora generare un effetto economico aggiuntivo: lavoratori ed aziende spenderanno quel reddito supplementare in maggiori quantità di materie prime e prodotti all'interno della zona circoscritta.

Studi empirici, poi, hanno analizzato un'altra forma di sostituzione delle importazioni che consiste nello spostare a livello locale tutte le fasi intermedie dei processi di produzione e marketing.

In secondo luogo consideriamo i vantaggi in termini di salute e nutrizione.

La relazione tra *local food* e cibi salutari, come frutta e verdura fresca, ha permesso di affermare che i sistemi alimentari locali permettono il miglioramento della nutrizione, prevengono il problema dell'obesità e riducono il rischio di malattie legate alla dieta cronica.

I *local food systems* offrono, in primis, alimenti più freschi, meno processati e che trattengono più sostanze nutritive (ad esempio, grazie alla minore distanza percorsa) di quelli offerti in sistemi non locali. I consumatori potrebbero acquistare la medesima quantità e la stessa varietà di ortofrutta, ma dal momento

che i cibi locali sono più freschi, il contenuto nutrizionale delle diete è sicuramente migliore.

In secundis, aumentano la quantità disponibile di cibi salubri e allo stesso tempo incoraggiano i consumatori a compiere delle scelte alimentari più sane.

Affinché ciò sia possibile, sono necessarie almeno due condizioni: da un lato, i sistemi alimentari locali devono consentire una maggiore accessibilità ai propri prodotti in un modo che è impossibile o impraticabile per i sistemi non locali, dall'altro lato i consumatori dovrebbero optare per delle scelte alimentari alternative che non farebbero senza l'opzione locale a disposizione<sup>38</sup>.

Un terzo aspetto, affine a quello appena trattato, riguarda la sicurezza alimentare. Questa prerogativa sta a indicare che tutte le persone, allo stesso tempo, debbano avere accesso ad una quantità di cibo sufficiente per una vita attiva e sana: è una condizione necessaria per una popolazione nutrita e in salute<sup>39</sup>.

Il potenziale dei sistemi alimentari locali nel migliorare la sicurezza nutritiva consiste nell'espandere le opzioni di *local food* per incrementare la raggiungibilità di prodotti sani, soprattutto nelle zone con accesso limitato ai cibi freschi.

L'ultimo impatto su cui riflettere, riguarda invece l'uso energetico e le emissioni dei gas serra.

Alcuni studiosi<sup>40</sup> hanno affermato che la distanza tra produttore e consumatore percorsa dal cibo aumenta maggiormente quando il sistema alimentare si basa su reti di distribuzione globali.

Le preoccupazioni relative all'uso dei combustibili fossili e alle emissioni dei gas serra (Greenhouse Gas - GHG) hanno aumentato il monitoraggio dell'impatto ambientale causato dai trasporti alimentari.

I sostenitori della localizzazione del sistema-cibo sostengono che ridurre i chilometri percorsi dai prodotti (i cosiddetti "food miles") implica la diminuzione dell'energia usata, dell'inquinamento e delle emissioni di GHG.

Questo tema, infatti, è stato segnalato come un potenziale beneficio della localizzazione da numerosi ricercatori dei *local food systems*.

---

<sup>38</sup> Cfr. Martinez S. et al., *op cit.*, 2010.

<sup>39</sup> Nord M., et al., 2009.

<sup>40</sup> Saunders C. e Hayes P., 2007.

Altri approfondimenti evidenziano un'ulteriore sfumatura della medesima questione, ovvero l'importanza della modalità di trasporto nel determinare l'uso di combustibile e le emissioni di anidride carbonica.

È stato appurato, ad esempio, che a parità di distanza, il trasporto aereo risulta più inquinante di quello navale.

Quest'ultimo argomento sarà approfondito più dettagliatamente nel prossimo paragrafo.

### **1.5 Food Miles: uno strumento per valutare la sostenibilità**

E' stato verificato che i sostenitori dei prodotti alimentari locali riconoscono nel *local food* i vantaggi di ridurre la distanza del trasporto e i gas serra, di migliorare la sicurezza e la qualità alimentare, di rinvigorire le economie locali e accrescere il capitale sociale.

Quegli stessi sostenitori affermano, allo stesso tempo, che “una maggiore localizzazione non significa imporre delle barriere di mercato, bensì rafforzare le reti di cibo locale e spostare il proprio centro verso il prato di casa”<sup>41</sup>.

Questo proposito consiste nel far provenire la maggior parte del cibo dalla località più vicina, e introdurre quei prodotti che superano i confini della comunità in modo che la sostenibilità sia proporzionale alla distanza percorsa.

La valutazione della sostenibilità è, infatti, una tappa essenziale nel capire come sviluppare modelli di produzione e consumo compatibili con le esigenze economiche, sociali ed ambientali, e altrettanto importante è la necessità di continuare ad analizzare, perfezionare e implementare i metodi per stimarla.

Le preoccupazioni circa l'impatto negativo del trasporto alimentare sono sfociate, pertanto, nel bisogno di approfondire il concetto di “food miles” come uno degli strumenti guida nella misurazione della sostenibilità.

---

<sup>41</sup> Rob Hopkin, Tanzin Pinkerton, *op. cit.*, 2009.

Questa espressione fu coniata nel 1992 da un professore della City University di Londra, Tim Lang<sup>42</sup>, ed indica la distanza che il cibo percorre dalla zona in cui viene coltivato o raccolto al luogo in cui si consuma.

Sussiste, però, un grande rischio di semplificazione nell'usare questa definizione come unico strumento di valutazione.

“Food miles”, in senso stretto, è un indicatore del costo dell'anidride carbonica nei trasporti alimentari.

Tuttavia, diversi autori<sup>43</sup> forniscono un'analisi più dettagliata dei costi ambientali del trasporto, includendo altri aspetti della catena del cibo.

C'è quindi la necessità di una discussione concettuale più ampia che riesca ad incorporare anche i costi sociali ed economici nella valutazione complessiva della sostenibilità alimentare.

Il punto di partenza di questa riflessione è l'esistenza delle esternalità (positive o negative), che si manifestano quando delle transazioni di mercato condizionano il benessere di soggetti terzi non coinvolti in tali attività.

Le esternalità sono prive di un prezzo di mercato, perché non vengono incorporate nelle merci, e pertanto i prodotti scambiati non riflettono il proprio costo sociale e ambientale.

Teoricamente, il fatto che le esternalità provocate dal sistema alimentare non siano internalizzate può essere considerato la causa del dibattito sulle “food miles”.

Per procedere nella nostra analisi, è necessario introdurre tre concetti diversi<sup>44</sup>:

- “food miles”, come indicatore ambientale grezzo;
- “enhanced food miles”, che arricchisce l'aspetto precedente poiché incorpora ulteriori oneri del trasporto alimentare;
- “food chain sustainability” che riflette tutte le esternalità rilevanti.

---

<sup>42</sup> Espone in anteprima questo concetto presso la Sustainable Agriculture Food and Environment (SAFE) Alliance. Tim Lang, inoltre, determinò un algoritmo per calcolare la quantità di anidride carbonica consumata per importare in Europa una cassetta di ortofrutta esotica.

<sup>43</sup> Saunders C., Barber A., Taylor G., 2006.

<sup>44</sup> Cfr. Van Passel S., “Food miles to assess sustainability: a revision”, 2010. (Saggio redatto per l'International Society for Ecological Economics: 12<sup>a</sup> Biennial Conference – Challenges and contributions for a Green Economy).

### 1.5.1 Food Miles

Riprendendo la definizione menzionata, le “food miles” rappresentano i chilometri effettivi che il cibo percorre dal produttore al piatto (“from farm gate to plate”<sup>45</sup>) e vengono convertiti in indicatori dell’impatto ambientale.

Stando a questo concetto, se la distanza geografica aumenta, l’impatto sull’ecosistema sarà maggiore.

Una riduzione delle “food miles” implica la necessità di sistemi alimentari fondati su ecologie locali: i *local food systems* sono spesso descritti come quei sistemi che riducono le miglia alimentari.

Questa espressione offre un chiaro ritratto della globalizzazione del sistema tradizionale alimentare, ma solo dal punto di vista del consumo energetico nel trasporto.

Se da un lato i sostenitori delle “food miles” sollecitano una localizzazione della catena globale di approvvigionamento alimentare, dall’altro gli oppositori ne mettono in discussione la legittimità a causa delle differenti pratiche produttive nelle diverse regioni e dell’aumento di stoccaggio necessario per poter acquistare prodotti locali in tutte le stagioni<sup>46</sup>.

Il concetto analizzato presenta però alcuni difetti, e la ricerca condotta da Van Passel<sup>47</sup> sul consumo di mele in una cittadina del Belgio è un esempio che dimostra chiaramente queste lacune.

Egli suppone che un consumatore belga abbia la possibilità di scegliere se acquistare una mela della zona (“food miles” pari a 80km), una mela spagnola (“food miles” pari a 2000 km circa) oppure una mela neozelandese (“food miles” pari a 22000 km circa).

Se si considera solamente la distanza geografica, è chiaro che il consumatore opterà per le mele locali anziché quelle coltivate nell’altro lato del globo.

---

<sup>45</sup> Ibidem.

<sup>46</sup> Weber C.L., Matthews H.S., 2008.

<sup>47</sup> Van Passel S., *op. cit.*, 2010.

S'ipotizzi, ora, che lo stesso consumatore possa decidere tra una mela spagnola e una neozelandese. Utilizzando il concetto delle miglia alimentari in senso stretto, il belga preferirà il frutto proveniente dalla Spagna, geograficamente più vicina.

Tuttavia, le mele spagnole sono importate via camion e le emissioni di anidride carbonica relative superano quelle delle mele neozelandesi, che viaggiano sulle più ecologiche navi da carico<sup>48</sup>.

Questo ragionamento è stato utile per dimostrare che il concetto originale dei "food miles" non tiene in considerazione alcune informazioni essenziali, come la modalità e l'efficienza del trasporto.

### **1.5.2 Enhanced Food Miles**

Dopo aver appurato che l'espressione precedente assume solamente una semplice relazione lineare tra le esternalità ambientali e il trasporto alimentare, bisogna proseguire il ragionamento arricchendo il concetto con maggiori considerazioni.

Le "enhanced food miles" sono definite come il totale dei costi esterni del viaggio del cibo ed includono non solo le esternalità ambientali, ma anche quelle sociali ed economiche.

Comprendono inoltre quelle prerogative riguardanti le tipologie e l'efficienza del trasporto che non vengono calcolate nei "food miles" in senso stretto.

Il mezzo aereo, ad esempio, causa un impatto ambientale molto forte, mentre quello navale è meno aggressivo se paragonato al trasporto su ruote.

Questo concetto tiene conto anche di altre esternalità essenziali come il costo degli incidenti, i costi sociali, i costi dell'inquinamento atmosferico.

La stagionalità è un altro elemento molto importante che trova spazio nelle "enhanced food miles".

La questione sorge nel momento in cui i consumatori desiderano disporre di tutti i prodotti freschi, come frutta e verdura, in tutti i mesi dell'anno: in questo caso,

---

<sup>48</sup> Nel case study di Steven Van Passel, sono stati calcolati i kg di CO<sub>2</sub> emessa per una tonnellata di mele trasportate: i dati dimostrano che il totale riferito alla Spagna raggiunge i 1981,6 kg per ton apples, mentre quello neozelandese i 930,8 kg per ton apples. Nella ricerca si sottolinea che i parametri utilizzati per il calcolo delle emissioni di CO<sub>2</sub> sono stimati sulla base di diverse fonti. C'è inoltre la consapevolezza che esiste un'ampia gamma di parametri per le diverse tipologie di trasporto. In aggiunta, è riconosciuto che ci sono diversi tipi di camion e di navi con differenti emissioni e in svariate situazioni.

bisogna considerare il trade-off tra le esternalità dei prodotti locali conservati e di quelli importati, in funzione delle esigenze degli acquirenti.

Nell'ipotesi in cui, ad esempio, la conservazione di un cibo fresco fosse impossibile, la soluzione potrebbe essere l'importazione. Un'altra alternativa sarebbe quella di creare un ambiente artificiale per poter coltivare quel prodotto localmente e nel periodo desiderato: gli impatti sociali ed ambientali di questa iniziativa devono, però, essere comparati con quelli del bene importato.

### **1.5.3 Food Chain Sustainability**

Nel precedente paragrafo, il concetto di “food miles” è stato arricchito mediante l'integrazione di tutte le esternalità relative al viaggio del cibo.

Tuttavia, il grande inconveniente delle “enhanced food miles” riguarda il focus troppo ristretto, che si limita meramente al momento del trasporto.

La “food chain sustainability” ovvia a tutte queste lacune poiché considera gli aspetti ambientali, sociali ed economici non solo in riferimento al trasporto, ma a tutte le esternalità causate dal processo di produzione, di confezionamento, di marketing, di vendita e di consumo. Tra queste rientrano: l'erosione del suolo, la perdita della biodiversità, gli effetti di pesticidi e fertilizzanti sintetici sulla salute umana, i sussidi ai produttori, la struttura dei costi nelle diverse aree produttive, l'immagine del paesaggio agricolo, la deforestazione e gli aspetti del commercio equo solidale.

Una gestione della catena agroalimentare sensibile agli aspetti economici, sociali ed ambientali è pertanto un elemento importante per poter integrare la sostenibilità a livello di mercato.

Non sempre le diverse esternalità possono essere misurabili o tangibili, ma studiarne le relative manifestazioni permette di arricchire il dibattito sulla sostenibilità.

Anziché sviluppare uno strumento di misurazione dei dati, possono essere più utili i risultati empirici come elementi di sostegno alla valutazione della sostenibilità.

Il principale obiettivo di questa stima consiste, infatti, nello scovare opportunità per migliorare la sostenibilità stessa.

Confrontare gli aspetti sostenibili di catene alimentari diverse può essere vantaggioso per individuare strategie e tecnologie superiori.

In altre parole, sono necessarie continue ricerche empiriche non per ottenere una formula magica, ma per individuare sentieri di miglioramento nel percorso che conduce alla sostenibilità.

## **Conclusioni**

Nel presente capitolo si sono evidenziate le motivazioni del crescente bisogno di valorizzare le realtà locali.

In un momento come questo, la crisi economica ha indebolito la capacità di acquisto delle famiglie, ma l'attenzione del consumatore nei confronti della sicurezza alimentare continua ad assumere un'importanza maggiore.

Tanto il rischio alimentare quanto le tendenze e le sensibilità diffuse verso tematiche strettamente connesse al cibo e alla sua preparazione - dall'inquinamento dell'eco-sistema alla perdita della biodiversità, dalle condizioni di allevamento degli animali alla manipolazione genetica - hanno modificato il rapporto che le persone hanno con l'alimentazione.

Fenomeni culturali prima ancora che economici, con una visione comune sul cibo e sul rapporto tra cibo, ambiente e territorio, hanno generato una forte innovazione nell'organizzazione del consumo e degli acquisti e nell'organizzazione della produzione verso alimenti di qualità e verso la loro commercializzazione tramite forme di filiera corta che consentono di ridurre il numero di passaggi tra produttore e consumatore, di valorizzare il rapporto interpersonale e di salvaguardare la sostenibilità ambientale.

## Capitolo 2

# **Local Food: Sostenibilità e *Social Innovation* della filiera corta**

## Obiettivi

Questa sezione ha lo scopo di analizzare il modello della filiera corta secondo un duplice approccio: il primo consiste nell'approfondire gli impatti del canale corto secondo le tre dimensioni della sostenibilità, con l'obiettivo di dimostrare i benefici in termini ambientali, sociali ed economici; il secondo, invece, consiglia una lettura del sistema attraverso la lente della *social innovation*.

Il motivo per cui si è deciso di procedere in questa direzione scaturisce dalla volontà di illustrare le premesse che stanno alla base dello sviluppo delle cosiddette "start up 2.0", che sostengono il local food e la filiera corta, le quali saranno oggetto del capitolo successivo.

### 2.1 Introduzione

Uno degli aspetti più importanti della filiera corta consiste nella creazione di un diverso sistema produttivo e distributivo del *local food*: si avvia, da un lato, un nuovo processo di rivalutazione del prodotto locale slegandolo dal gioco della produzione su larga scala e, dall'altro, si stimolano nuove idee imprenditoriali in un settore con interessanti prospettive di sviluppo nel lungo periodo.

Questo impulso sta generando la nascita di diverse start up innovative nel campo agroalimentare, che si dedicano al progresso e al sostegno della filiera corta.

Prima di analizzare questi nuovi modelli di business, saranno approfonditi gli impatti del canale corto attraverso un doppio approccio: quello della sostenibilità, nelle sue tre dimensioni, e quello più recente della *social innovation*.

La *short food chain* è caratterizzata dal rifiuto delle caratteristiche principali delle filiere alimentari tradizionali, ovvero la produttività spinta all'estremo, l'organizzazione industriale e la standardizzazione, per favorire invece aspetti come la qualità, la provenienza e la "naturalità" dei prodotti alimentari.

La prospettiva del canale corto si basa pertanto su una metrica nuova, che abbandona l'approccio "produttivistico" della produzione di massa per abbracciare quello dello sviluppo sostenibile.

Prima di passare all'analisi di quest'ultimo aspetto, sembra conveniente soffermarsi sul concetto di "filiera alternative" basate sui prodotti alimentari locali, che caratterizza le pratiche per la promozione della sostenibilità<sup>49</sup>.

Con quest'espressione ci si riferisce, in prima approssimazione, a qualsiasi modello produttivo e distributivo che diverge dal sistema dominante, basato sulle grandi imprese agroindustriali e sulla GDO.

Le filiere alternative sono definite "*embedded*", ovvero radicate nel contesto, nella società, nel territorio, specialmente quando perseguono obiettivi di sostenibilità e pongono le relazioni sociali al centro della transazione economica<sup>50</sup>.

L'archetipo di queste filiere *embedded* è di piccole dimensioni, si basa principalmente sulle pratiche di agricoltura biologica e promuove l'equità e il contatto diretto tra produttore e consumatore.

Diverse filiere, tuttavia, seppure fondate sulla base di motivazioni valoriali, non sempre sono in grado di perseguire obiettivi di sostenibilità, a causa di diversi vincoli di mercato o di trade-offs tra gli obiettivi stessi.

"Ad esempio, una filiera biologica desiderosa di reperire i propri input localmente potrebbe non riuscire a raggiungere del tutto tale obiettivo per la carenza di produttori biologici locali di alcuni degli input.

Ancora, una filiera desiderosa di offrire prodotti a prezzi accessibili potrebbe essere obbligata a proporre prodotti da agricoltura convenzionale per i minor costi di produzione"<sup>51</sup>.

Accade, addirittura, che il perseguimento di un obiettivo di sostenibilità possa causare effetti negativi su un altro obiettivo sostenibile: la riduzione delle

---

<sup>49</sup> Cfr. indagine ISFORT (Istituto Superiore di Formazione e Ricerca per i Trasporti) dal titolo "La sostenibilità delle filiere agroalimentari - Valutazione degli impatti e inquadramento delle politiche", Gennaio 2013, [http://www.isfort.it/sito/pubblicazioni/Rapporti%20periodici/RP\\_18\\_gennaio\\_2013.pdf](http://www.isfort.it/sito/pubblicazioni/Rapporti%20periodici/RP_18_gennaio_2013.pdf).

<sup>50</sup> Ibidem, p. 60.

<sup>51</sup> Ibidem, p.60.

importazioni, ad esempio, con lo scopo di diminuire i *food miles*, potrebbe generare delle ricadute negative sullo sviluppo economico dei Paesi esportatori più poveri<sup>52</sup>. In altre circostanze, poi, esistono filiere alternative che condividono alcune caratteristiche con il modello dominante.

Ci sono, infatti, delle filiere biologiche impostate su piccole-medie aziende e che utilizzano il canale distributivo della GDO. Queste sono principalmente orientate a quel segmento di mercato che acquista prodotti biologici per i benefici alimentari in termini di salute, ma che non dimostra interesse a questioni quali l'equità nelle filiere o gli impatti ambientali causati dal trasporto o dal packaging.

Si comprende, pertanto, che l'impostazione di alcuni modelli alternativi può basarsi su motivazioni valoriali corrispondenti ad una critica unidimensionale del sistema dominante (es. carenze dal punto di vista sociale, o della qualità, ecc.), ma anche su motivazioni più pragmatiche, che considerano la produzione di un prodotto alternativo, in questo caso biologico, principalmente un'opportunità di mercato, e non il perseguimento di una condotta etica.

Dopo questo breve excursus sulle diverse sfumature della sostenibilità che la filiera corta può assumere, si procede con l'esaminare gli impatti di tale canale secondo le tre dimensioni: ambientale, sociale ed economica.

## **2.2 Sostenibilità locale della filiera corta**

In quest'analisi si pone particolare attenzione alle implicazioni che la filiera corta genera a livello della sostenibilità ambientale e sociale del territorio, e al conseguente impatto economico locale.

Si userà un concetto ampio di territorio, inteso non solo come lo spazio in cui vive un gruppo di persone, bensì come un'entità che comprende anche le tradizioni, la cultura, la storia della comunità locale e le relazioni economiche che intercorrono tra la comunità stessa e il sistema di produzione e consumo locale.

---

<sup>52</sup> *ibidem*, p.60.

L'importanza di uno studio incentrato sulla dimensione territoriale della filiera corta è dimostrata dal valore che in letteratura è attribuito all'impatto delle tipologie di distribuzione e commercializzazione dei generi alimentari sul sistema locale.

“Solo per citare un esempio, alcuni dei criteri di valutazione della sostenibilità del cibo, definiti da SUSTAIN<sup>53</sup>, come la prossimità spaziale fra produzione e consumo, l'utilizzo di forza lavoro locale, la conoscenza e la comunicazione della cultura e delle tradizioni del territorio legate al cibo, fanno esplicito riferimento alla dimensione locale della produzione, trasformazione e distribuzione degli alimenti”<sup>54</sup>.

Coerentemente con questa concezione, gli interventi legislativi che riguardano la filiera corta nel nostro Paese (D.Lgs. 228, 2001; D.M. 20/11/2007) delegano agli enti locali i diversi interventi di attivazione e promozione di filiere che diminuiscano gli intermediari e abbiano uno stretto legame con il territorio.

La rilocalizzazione della filiera alimentare può compiersi in modi diversi, ma ciò che si vuole approfondire concerne il quadro generale dell'impatto che la filiera corta genera a livello di sostenibilità locale.

Per studiare quest'effetto, bisogna innanzitutto precisare quali sono gli aspetti della sostenibilità di un territorio che vengono influenzati da questo fenomeno.

Dato per assodato che la sostenibilità consiste nell'interrelazione di aspetti ambientali, sociali ed economici, è opportuno stabilire se lo sviluppo della filiera corta provoca degli impatti su tutte e tre le dimensioni.

A supporto di quest'ultima affermazione, il Curry report del 2002 sostiene che gli aspetti sociali, ambientali ed economici della filiera corta devono essere considerati complessivamente, poiché dipingono una visione completa della comunità che si trova al centro di quest'analisi:

---

<sup>53</sup> Cfr. SUSTAIN, *“Local food: benefits, obstacles and opportunities”*, Briefing paper 1 for Sustainable Food Chains project, London, 2002.

<sup>54</sup> Cfr. Marino D., Cicatiello C., *“I Farmers'Market: la mano invisibile del mercato. Aspetti economici, sociali e ambientali delle filiere corte”*, a cura del CURSA e finanziato dal Mipaaf, Franco Angeli Editore, Settembre 2012, p. 119.

“The key message is reconnection. Reconnection of farmers and the public through the marketplace, in sensitive stewardship of the countryside, and through dialogue about how to provide for the needs and aspirations of society [...]. We need to reconnect all parts of the food chain in this common purpose, managing the land for profit and for public good”<sup>55</sup>.

Avvicinando le fasi di produzione e consumo, questo tipo di filiera influenza le tre dimensioni della sostenibilità, in quanto contribuisce a ricostruire una rete sociale interessata all’ambiente e all’agricoltura<sup>56</sup>, con impatti positivi anche sui beni pubblici.

### **2.2.1 Sostenibilità ambientale della filiera corta**

Le implicazioni riguardanti la produzione, trasformazione e commercializzazione dei prodotti alimentari sono molteplici e varie, principalmente dalla prospettiva della sostenibilità ambientale.

Un primo aspetto di notevole importanza fa riferimento al fenomeno secondo cui le aziende agricole, che aderiscono al modello della filiera corta, tendono ad implementare metodi produttivi più sostenibili, con effetti positivi sulla biodiversità, il paesaggio e le risorse naturali.

La tutela della biodiversità trova conferma nelle analisi di diversi autori sulle tipologie aziendali che si avvicinano alla filiera corta con maggiore frequenza.

In Francia, ad esempio, è stato verificato che molti imprenditori agricoli, praticanti la vendita diretta, sono situati in zone marginali in cui il potenziale di conservazione delle risorse naturali è molto elevato.

Ciò indica che lo sviluppo della *short chain* nelle aree emarginate possa dimostrarsi un’opportunità favorevole per garantire la loro conservazione contro il rischio di abbandono.

---

<sup>55</sup> Curry D., *Chairman, farming and food, a sustainable future. Report of the Policy Commission on the Future of Farming and Food*, Londra, 2002.

<sup>56</sup> Cfr. Renting H., Marsden T.K., Banks J., *Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development*”, *Environment and Planning*, vol.35, n. 3, 2003.

Alcuni studi condotti nel nostro Paese dimostrano come le aziende agricole, che aderiscono alla filiera corta, abbiano la necessità di diversificare la produzione per soddisfare la richiesta di varietà da parte dei consumatori.

Quest'attività, da un punto di vista territoriale, implica un impiego ridotto della pratica di monocoltura, che si traduce nel miglioramento e nella tutela della biodiversità complessiva<sup>57</sup>.

La volontà di offrire un maggiore assortimento di prodotti prevede, in molte piccole aziende, un recupero delle varietà tradizionali di vegetali, di antiche colture di frutta ma anche di prodotti lattiero-caseari che si ottengono da razze animali autoctone.

Uno studio condotto dalla FAO ha stimato che dal 1900 ad oggi si è perso il 75% della diversità delle colture nazionali, non solo a causa del cambiamento climatico, ma anche per effetto degli odierni sistemi di distribuzione organizzata che prediligono tecniche di produzione intensive, ingenti quantità e standardizzazione dell'offerta.

In questo modo si rischia non solo di impoverire la dieta alimentare, ma anche di perdere un importante patrimonio di biodiversità, e con esso l'identità culturale e ambientale di una determinata regione.

Secondo una rilevazione Coldiretti<sup>58</sup>, in Italia circa cento varietà vegetali definite minori e prodotti ottenuti da trenta razze diverse di animali allevati su scala ridotta, riescono a trovare sbocco solamente grazie all'affermarsi delle filiere alimentari alternative.

La riorganizzazione del processo produttivo è favorita dall'adozione del canale corto, poiché i produttori hanno la possibilità di recuperare il controllo del potere decisionale sulle proprie attività, evitando il cosiddetto *squeeze on agriculture*<sup>59</sup>.

Questa situazione si crea nel momento in cui il primo anello della filiera corta è compresso, da un lato, dai costi dei fattori produttivi delle multinazionali fornitrici d'input e, dall'altro, dai bassi prezzi del mercato all'ingrosso al quale vende i propri prodotti.

---

<sup>57</sup> Cfr. Marino D., Cicatiello C., *op.cit.*, p. 121.

<sup>58</sup> [http://www.campania.coldiretti.it/sparite-il-75-di-variet%C3%A0-di-frutta-le-salvano-i-farmers-market.aspx?KeyPub=10024058%7C10024239&Cod\\_Oggetto=25687298&subskintype=Detail](http://www.campania.coldiretti.it/sparite-il-75-di-variet%C3%A0-di-frutta-le-salvano-i-farmers-market.aspx?KeyPub=10024058%7C10024239&Cod_Oggetto=25687298&subskintype=Detail).

<sup>59</sup> Cfr. Van der Ploeg J.D., *Oltre la modernizzazione*, Rubettino editore, Soveria Mannelli (CZ), 2006.

La riorganizzazione produttiva può scaturire, inoltre, dalla propensione all'adozione di tecniche di agricoltura a minor impatto ambientale, come quella biologica, biodinamica<sup>60</sup> o di lotta integrata<sup>61</sup>.

Tali scelte sembrano essere effettuate per garantire in maniera più adeguata le esigenze di qualità e di sicurezza alimentare, richieste in misura crescente dai consumatori.

“In questo contesto, il proliferare delle diverse forme di filiera corta rappresenta una grande opportunità per ridurre le esternalità negative dell'agricoltura sull'ambiente – ad esempio l'impovertimento dei terreni, l'inquinamento delle acque, i problemi legati al benessere animale, la scomparsa di habitat naturali e di caratteristiche particolari del paesaggio – associate ai metodi intensivi dell'agricoltura convenzionale, con indubbio vantaggio per l'ambiente del sistema locale”<sup>62</sup>.

La *short chain*, inoltre, rappresenta già di per sé un sistema alternativo più ecologico rispetto a quello tradizionale: i maggiori costi ambientali della filiera agroalimentare – in termini di emissioni di anidride carbonica, inquinamento atmosferico, rischio d'incidenti, inquinamento acustico – sono associati alla produzione su larga scala e alla distribuzione su zone molto distanti dal luogo produttivo.

Una valutazione dei costi ambientali, infine, non è completa se non si considera lo stadio finale della filiera stessa, ossia la gestione dei rifiuti.

La riduzione degli intermediari si traduce, ad esempio, nell'eliminazione di buona parte degli scarti e dei residui associati all'utilizzo del packaging richiesto dalla distribuzione convenzionale.

I rifiuti derivanti dal settore alimentare tradizionale, creati nei processi industriali di preparazione e trasformazione e causati dagli sprechi dei consumatori poco

---

<sup>60</sup> Secondo l'agricoltura biodinamica, le tecniche di concimazione, coltivazione e allevamento rispettano e promuovono la fertilità naturale del terreno, tutelando contemporaneamente le qualità intrinseche delle specie animali e vegetali. I fertilizzanti minerali sintetici e i pesticidi chimici sono vietati e sostituiti con sostanze minerali e vegetali. Il suolo viene lavorato seguendo i cicli cosmici e lunari, e gestito tramite le rotazioni colturali e la lotta antiparassitaria meccanica.

<sup>61</sup> La tecnica della lotta integrata in agricoltura, riconosciuta a livello europeo, è una pratica che riduce drasticamente l'uso dei fitofarmaci. È un metodo di coltivazione mista, ovvero utilizza sia la chimica sia i sistemi naturali come difesa dai parassiti. La lotta integrata, però, interviene con soluzioni chimiche solo nel momento in cui il potenziale danno provocato al raccolto supera il costo del trattamento stesso.

<sup>62</sup> Marino D., Cicatiello C., *op. cit.*, p. 122.

responsabili, sono molto elevati: si stima che le perdite complessive di cibo, dal campo al consumo, raggiungano il 30-40% della produzione<sup>63</sup>.

L'impatto di questi sprechi è prevalentemente di natura ambientale: oltre ai costi economici ed ecologici in termini di acqua, di pesticidi e fertilizzanti per la produzione e di petrolio per il trasporto, la decomposizione dei rifiuti contribuisce alla produzione di metano, e quindi all'aumento del livello d'inquinamento atmosferico.

### **2.2.2 Sostenibilità sociale della filiera corta**

Il riavvicinamento tra gli attori a monte e a valle della filiera, allontanati dal sistema alimentare globale, comporta una serie di conseguenze anche a livello sociale.

Il cibo, d'altra parte, è un bene particolare con un intrinseco significato sociale, che è doveroso esplicitare nel momento in cui si parla di sviluppo sostenibile di un territorio.

Il primo aspetto riguarda la relazione diretta che s'instaura fra produttori e consumatori. Se nella filiera lunga queste figure appaiono distanti e anonime, nei mercati locali nascono dei modelli di relazione più immediata, personale e contestualizzata in uno spazio condiviso.

Lo stretto contatto che si viene a creare rappresenta un'opportunità di condivisione e di scambio d'informazioni, stimola la nascita di un rapporto basato sulla fiducia, consente un confronto di opinioni sulle tecniche produttive, sulle peculiarità dei prodotti e, più in generale, sulla cultura alimentare e rurale.

Queste relazioni possono creare comunità di produttori e consumatori, che tendono a sviluppare un sistema sociale e culturale intorno al valore del cibo, in un modo che influenza positivamente il godimento delle esperienze legate al mondo alimentare<sup>64</sup>.

---

<sup>63</sup> Ivi, p. 32.

<sup>64</sup> Ivi, p.124.

La valenza sociale della filiera corta, poi, assume un'importanza fondamentale in ambito locale se l'integrazione della comunità, la creazione dei legami sociali e la percezione di fiducia reciproca vengono considerati come elementi che contribuiscono a creare il vero valore aggiunto della vendita diretta rispetto alle altre forme di commercializzazione del *local food*.

### **2.2.3 Sostenibilità economica della filiera corta**

Nell'approfondire l'impatto economico della *short chain*, il primo aspetto che si tende a considerare riguarda i benefici per i produttori agricoli, che in questo modo hanno la possibilità di risolvere alcune delle difficoltà connesse al canale agroalimentare tradizionale: bassi ricavi, instabilità della domanda, impossibilità di incidere direttamente sul prezzo di vendita finale.

Tuttavia, volendo mantenere una lettura territoriale della sostenibilità come quella proposta inizialmente, piuttosto che trattarsi sull'analisi di vantaggi e svantaggi dei singoli attori della filiera, è interessante soffermarsi sull'impatto che lo sviluppo del modello agroalimentare locale può generare nell'intero sistema-territorio.

Secondo questa prospettiva, la letteratura sulla dimensione economica della filiera corta individua tre questioni rilevanti.

La prima consiste nella riaffermazione del ruolo economico del settore agroalimentare nell'economia locale.

I consumatori, vedendo ridursi le distanze dall'origine degli alimenti, hanno la possibilità di rivalutare in prima persona l'importanza dell'agricoltura nel proprio contesto economico<sup>65</sup>. Inoltre, la formula della vendita diretta su scala locale assume la funzione di un vero e proprio incubatore d'impresе che si occupano di mantenere e sostenere le attività agricole.

Un esempio attuale di questo fenomeno, che merita di essere citato, riguarda il progetto nato nel 2012 a Palo Alto, nel cuore della Silicon Valley. In questa città

---

<sup>65</sup> Ivi, p. 126.

californiana è nato *Local Food Lab*, il primo incubatore di start up per il cibo prodotto a livello locale e in modo sostenibile<sup>66</sup>, un progetto ambizioso sbocciato nella aule della Columbia Business School's Eugene Lang Entrepreneurship Center. Il *Local Food Lab* è un centro di sperimentazione che riunisce le migliori start up di studenti, fornisce il sostegno nella fase iniziale e contribuisce allo sviluppo del know how necessario per decollare oltre la fase dell'avviamento.

L'obiettivo è "far crescere insieme la cultura del buon cibo e le start-up aziendali: *Local Food Lab* stimola e accelera l'innovazione e l'imprenditorialità di successo del sistema alimentare locale. Fornendo strumenti di formazione e risorse professionali, gli imprenditori vengono aiutati a trasformare le loro idee in fiorenti imprese sostenibili del settore food"<sup>67</sup>.

Questo progetto è nato proprio dalla constatazione delle potenzialità e dei benefici della filiera locale, in termini ambientali, sociali, produttivi, economici e addirittura occupazionali, giacché l'emergere di queste attività imprenditoriali richiede il reclutamento di personale specializzato ed offre opportunità di lavoro.

L'idea è di dotare imprenditori agricoli e alimentaristi di strumenti che gli permettano di riprogettare, attraverso un modello collaborativo, le fasi di produzione e distribuzione dei beni alimentari, i quali dovranno essere prodotti in territori vicini al luogo di consumo.

"Dal portale si legge che il Lab si propone «di facilitare le pratiche commerciali cooperative attraverso un'associazione d'imprenditori e membri della comunità dedicati alla creazione di un'alternativa, socialmente più giusta e rispettosa dell'ambiente, al nostro sistema alimentare tradizionale»"<sup>68</sup>.

La seconda questione riguarda l'impatto della rilocalizzazione territoriale della filiera sulla circolazione della ricchezza prodotta a livello locale<sup>69</sup>.

Lo sviluppo del mercato locale favorisce una maggiore possibilità di ridurre l'uscita dei flussi monetari dal *local food system* dovuti all'acquisto di beni alimentari prodotti altrove.

---

<sup>66</sup> <http://www.societing.org/2012/05/incubatore-local-food-lab/>.

<sup>67</sup> <http://blog.jenuino.com/2013/02/12/local-food-lab-il-primo-incubatore-di-start-up-per-il-cibo-locale/>.

<sup>68</sup> <http://www.societing.org/2012/05/incubatore-local-food-lab/>.

<sup>69</sup> Cfr. Marino D., Cicatiello C., *op.cit.*, p. 127.

Alcuni studiosi<sup>70</sup> sostengono questa visione osservando che la diffusione della filiera corta consente di mantenere un valore economico maggiore a livello locale, mediante il cosiddetto effetto moltiplicativo. Questo misura il numero delle volte in cui un'unità monetaria è utilizzata nel sistema locale prima di abbandonarlo per remunerare un acquisto effettuato all'esterno: aumentare il moltiplicatore, quindi, consente di rinvigorire l'economia locale.

Boyde, nella sua indagine del 2001 intitolata "*Cusgarne organics local money flows*", è riuscito a stimare l'effetto moltiplicativo della filiera corta affermando che risulta pari al doppio di quello generato dalla filiera agroalimentare tradizionale.

Il terzo aspetto, infine, concerne l'aumento di valore economico insito nel *local food*.

Innanzitutto, diversi autori italiani e stranieri concordano nel sostenere che il prodotto agroalimentare locale non svolge più solamente la primaria funzione di nutrimento, bensì provvede in vario modo al soddisfacimento di altre esigenze, quali: il bisogno di relazioni sociali, la necessità di manifestare l'appartenenza ad un territorio anche tramite l'atto del mangiare, la volontà di sostenere i produttori della propria zona, la consapevolezza di un consumo responsabile e sostenibile<sup>71</sup>.

Grazie a queste caratteristiche intrinseche, il cibo locale acquisisce un valore aggiunto che viene riconosciuto dalla comunità di acquirenti della filiera corta anche in termini di disponibilità a pagare un prezzo più alto.

Secondo alcuni studi condotti negli USA<sup>72</sup>, ad esempio, diversi consumatori sono disposti a pagare addirittura di più i prodotti locali rispetto agli alimenti che derivano da agricoltura biologica oppure OGM-free.

Il meccanismo di valorizzazione del *local food* è reso possibile, inoltre, dal fatto che la filiera corta, permettendo al consumatore di avere accesso alle informazioni su prodotti e produttori in modo completo e trasparente, contribuisce a diminuire la sua incertezza nell'acquisto alimentare.

---

<sup>70</sup> Cfr. Ilbery B., Maye D., "*Food supply chain and sustainability: evidence from specialist food producers in the Scottish/English borders*", Land Use Policy, Vol 22, n.4, 2005.

<sup>71</sup> Cfr. Marino D., Cicatiello C., *op.cit.*, p. 127.

<sup>72</sup> Cfr. Darby K., Batte M.T., Ernst S., Roe B., "*Willingness to pay for local produced foods: a customer intercept study of direct market and grocery store shoppers*", Proceedings of American Agricultural Economics Association Annual Meeting, California, 2006.

In sintesi, questi elementi fanno sì che in un territorio, dove la filiera alimentare avviene su scala locale, si riscontri un aumento di valore dei prodotti, riconosciuto e ricercato da quei consumatori che ritrovano nella *local food* un'identità, una qualità e un significato sociale piuttosto rari nei beni della tradizionale filiera lunga.

### **2.3 Filiera corta e *Social Innovation***

In base alle sue prime manifestazioni e alla diversità delle forme che ha assunto, ciò che oggi, in termini molto generali, si definisce "filiera corta" è in primo luogo un'innovazione sociale<sup>73</sup>.

Il valore sociale del processo riorganizzativo di una parte del sistema agroalimentare, anche in base alle considerazioni effettuate in precedenza, è abbastanza evidente.

Basti pensare ai benefici in termini di accesso al cibo di "qualità", ai vantaggi economici delle parti coinvolte nella filiera corta, ai benefici ambientali e alla rivitalizzazione della *food culture*.

Ma la cosa addirittura più importante è che il processo di cambiamento che conduce allo sviluppo di queste esperienze di riconnessione, intese come riconciliazione tra produzione e consumo in più dimensioni (distanza fisica, ma anche culturale, economica e sociale), e che potenzialmente innesca trasformazioni più ampie del modo in cui ci rapportiamo con produzione, distribuzione e consumo di cibo, è esso stesso un processo sociale<sup>74</sup>.

Recenti ricerche considerano tali sviluppi come percorsi di "social innovation", intesi come la risposta collettiva ai bisogni della comunità, dai problemi alle opportunità percepiti, attraverso processi sociali che sviluppano nuove forme, nuovi approcci, nuove pratiche di pensiero e di fare le cose<sup>75</sup>.

---

<sup>73</sup> Giarè F., Giunta S., *Farmers and short chain. Legal profiles and socio-economic dynamics*, INEA, 2013, p. 81, [http://www.inea.it/documents/10179/124894/FilieraCortaING\\_Web.pdf](http://www.inea.it/documents/10179/124894/FilieraCortaING_Web.pdf).

<sup>74</sup> Ibidem.

<sup>75</sup> Brunori et al 2009. Towards a better conceptual framework for innovation processes in agriculture and rural development: from linear models to systemic approaches, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, n. 15.

Prima di procedere con l'analisi di quest'affermazione, è opportuno approfondire cosa s'intende per *social innovation*.

## **2.4 La Social Innovation**

Generalmente siamo soliti a concepire l'innovazione come un processo di cambiamento in seno alle università oppure ai raffinati laboratori delle grandi società<sup>76</sup>, dove scienziati e ricercatori sono all'opera per inventare nuovi prodotti tecnologici a beneficio di tutti.

Delle faccende sociali, invece, siamo abituati a pensare che se ne occupi lo Stato mediante il sistema sanitario, i servizi sociali, le politiche economiche e di sviluppo. Ad esercitare pressione sullo Stato, poi, intervengono le organizzazioni politiche: dai partiti, ai sindacati, ai movimenti sociali, che mettono in evidenza quelle inefficienze che necessitano di un intervento. Tendiamo, in altre parole, a pensare che queste tre sfere (centri di ricerca, Stato e organizzazioni politiche) rimangano assolutamente separate<sup>77</sup>.

Nella realtà odierna, però, è abbastanza palese che le cose non funzionino più in questo modo.

Innanzitutto, bisogna sottolineare che l'innovazione non è più solamente una questione che si riferisce alla nascita di nuovi prodotti e nuovi beni di consumo.

La maggioranza delle innovazioni che, negli ultimi anni, hanno realmente fatto la differenza sono state le cosiddette innovazioni sociali: i social media, come Facebook, che concedono nuovi modi di relazionarsi, di elaborare idee e progetti e di stare insieme; le piattaforme, ad esempio quella creata dagli iPhone, che incorporano una pluralità di servizi integrandoli in un unico strumento, che diventa un elemento costitutivo della vita quotidiana.

Numerose innovazioni sociali, affiancate anche da rilevanti innovazioni tecniche nell'ambito del software, non sono più il risultato esclusivo di grandi aziende e

---

<sup>76</sup> Cfr. Murray R., Grice J.C., Mulgan G., traduzione a cura di Arvidsson A., Giordano A., "Il libro bianco sulla innovazione sociale", 2011, <http://www.societing.org/wp-content/uploads/Open-Book.pdf>.

<sup>77</sup> Ibidem.

centri di ricerca, bensì rappresentano la creatività quotidiana di piccole imprese, comunità produttive auto-organizzate e singoli individui che ora riescono a mettersi in contatto e collaborare più facilmente tra loro.

Basti pensare, infatti, alle comunità di sviluppatori di Free o Open Source Software. Diverse società multinazionali, come ad esempio Procter & Gable e IBM, scoperto il potenziale di questa nuova innovazione socializzata, stanno tentando di catturarlo in progetti di open innovation o user-led design<sup>78</sup>.

In Italia, per quanto riguarda l'innovazione, commerciale o tecnologica che sia, manca un sistema di ricerca e sviluppo nazionale, tanto che le stime dell'Istat hanno registrato un calo dell'incidenza percentuale della spesa per R&S sul Pil: dall'1,26% del 2010 all'1,25% nel 2011. Stando a quanto emerge dalle ricerche dell'ente statistico, inoltre, nel 2013 è prevista una diminuzione della spesa del 2,1% nelle istituzioni pubbliche e dello 0,7% nelle imprese<sup>79</sup>.

Dietro la passività delle organizzazioni politiche ed economiche del nostro Paese, però, sta emergendo una recente ondata di creatività ed energia, in particolar modo tra la generazione dei più giovani, prevalentemente sotto i quarant'anni.

La maggior parte di questi individui, dediti alla *social innovation*, è maturata nel nuovo ambiente informatico, di cui internet e i social media sono diventati parte integrante della quotidianità, e pertanto è abituata alle nuove modalità di reperimento delle informazioni, di contatto con gli altri e di collaborazione<sup>80</sup>.

Molti di loro hanno militato nel mondo corporativo, inseguendo il più delle volte una carriera manageriale, e si sono stancati della natura di quel mondo e delle possibilità limitate che offre in termini di autorealizzazione, di eticità e di contributi positivi al mondo che li circonda<sup>81</sup>.

Questa generazione, pertanto, concepisce l'innovazione sociale come un nuovo modo di fare business nel senso classico e umanistico del concetto, e cioè di intraprendere un progetto che possa fare la differenza.

L'espressione *social innovation* può assumere svariati significati.

---

<sup>78</sup> Ibidem.

<sup>79</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-12-03/allarme-istat-2013-calera-spesa-ricerca-e-sviluppo-ue-via-libera-horizon-2020-110533.shtml?uuid=ABenMYh&fromSearch>.

<sup>80</sup> Cfr. Murray R., Grice J.C., Mulgan G., *op. cit.*, <http://www.societing.org/wp-content/uploads/Open-Book.pdf>.

<sup>81</sup> Ibidem.

Gli autori de “Il Libro Bianco sull’Innovazione Sociale” la definiscono principalmente come un insieme di progetti atti a risolvere i bisogni della contemporaneità tramite la collaborazione e la partecipazione sociale, obiettivo che deve far leva sulle rilevanti opportunità offerte dalle nuove tecnologie digitali. Essi, inoltre, sostengono che questo termine possa indicare: un’innovazione socializzata capace di creare nuovo sapere tecnico o organizzativo; un approccio pragmatico ai problemi sociali, in cui si applicano tecniche manageriali per risolvere problemi nel presente, badando contemporaneamente ai risvolti di lungo termine.

*Social innovation* significa anche adottare nuove tecnologie e forme organizzative, dove l’organizzazione “dal basso” deve saper convivere con una socialità di rete, in cui le relazioni sociali rappresentano degli strumenti da mobilitare nell’attività di business<sup>82</sup>.

Questo fenomeno, pertanto, diventa un candidato promettente per un’inevitabile riorganizzazione delle relazioni produttive e sociali.

Murray, Grice e Mulgan sostengono il seguente pensiero:

“Noi siamo in un periodo di crisi e di stasi. Questa crisi si deve in gran parte alla nostra incapacità di creare una struttura sociale adatta a sfruttare la produttività delle tecnologie d’informazione e comunicazione. E’ dagli anni settanta che le fabbriche sono robotizzate, ma producono sempre le stesse cose, ed è dagli anni novanta che abbiamo internet, ma rimane in gran parte un medium pubblicitario. Siamo ancora dentro al paradigma consumistico, quello nato negli anni trenta come risposta a una crisi, essenzialmente a una crisi di sovrapproduzione industriale. [...] Per andare avanti dobbiamo ripensare tutto in modo radicale, non possiamo aspettarci che il futuro sarà come il passato: dobbiamo ripensare i nostri sistemi di produzione materiale in un modo che integra il riciclo e il recupero come un elemento centrale, dobbiamo ripensare i nostri sistemi di trasporto, di produzione energetica, di produzione e consumo agroalimentare etc. [...] L’innovazione sociale ci mostra una altra strada basata su una moltitudine di iniziative dal basso, di esperimenti quotidiani”<sup>83</sup>.

---

<sup>82</sup> <http://www.chefuturo.it/2012/06/assalto-agli-intoccabili-manifesto-per-la-rivoluzione-con-qualche-delirio/>.

<sup>83</sup> Cfr. Murray R., Grice J.C., Mulgan G., *op. cit.*, <http://www.societing.org/wp-content/uploads/Open-Book.pdf>.

L'innovazione sociale è una materia così rilevante da assumere un ruolo importante anche nell'agenda del programma europeo per la ricerca e l'innovazione, Horizon 2020, in cui sono stabilite le linee guida che dovranno essere messe in atto dagli Stati comunitari dal 2014 al 2020<sup>84</sup>.

La natura di questo tema sembra recente, in realtà i ricercatori di numerose università sono attivi in questo settore da più di vent'anni, e il ruolo della Commissione Europea diventa ora cruciale nella realizzazione di un framework di riferimento.

Nel report "Guide to social innovation" pubblicato nel Febbraio 2013 dall'organo esecutivo dell'UE, l'istituzione comunitaria esprime la propria definizione di social innovation:

"Social innovation can be defined as the development and implementation of new ideas (products, services and models) to meet social needs and create new social relationships or collaborations. It represents new responses to pressing social demands, which affect the process of social interactions. It is aimed at improving human well-being. Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. They are innovations that are not only good for society but also enhance individuals' capacity to act"<sup>85</sup>.

In un altro documento denominato "Social innovation research in the European Union. Approaches, findings and future directions", la Commissione Europea ha selezionato altre definizioni per fornire una comprensione più ampia di quest'aspetto:

- Le *social innovations* sono nuove soluzioni che soddisfano contemporaneamente un bisogno sociale e determinano competenze e relazioni nuove o implementate, e un migliore utilizzo dei beni e delle risorse. In altre parole, le *social innovations* sono un bene per la società e migliorano la capacità di agire della società.

---

<sup>84</sup> <http://www.societing.org/2013/07/la-social-innovation-progetti-ricerca-europei/>.

<sup>85</sup> <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/10157/47822/Guide%20to%20Social%20Innovation.pdf>

- La *social innovation* deve essere strutturalmente volta a soddisfare un'esigenza sociale (una sfida sociale); deve coinvolgere un prodotto, un processo, una strategia di marketing e/o un modello organizzativo nuovo o significativamente migliorato.
- La *social innovation* è un processo in cui gli attori della società civile sviluppano nuove tecnologie, strategie, idee e/o organizzazioni al fine di soddisfare esigenze sociali o risolvere problemi sociali.<sup>86</sup>

La *social innovation*, poi, è concepita sempre più come un elemento complementare all'innovazione tecnologica.

Sebbene ingenti finanziamenti siano indirizzati a supporto di quest'ultima, essa non può risolvere da sola i problemi sociali.

La *social innovation* svolge un ruolo fondamentale nell'implementare iniziative che mirano anche al cambiamento sociale delle abitudini e delle mentalità dei consumatori.

Nel nostro caso, ad esempio, la trasformazione della filiera agroalimentare sarebbe impensabile se di pari passo non vi fossero iniziative, tradotte in nuovi modelli di business, che s'impegnano a sostenere e diffondere la cultura del *local food*.

La sfida proposta dalla *social innovation* consiste nel "riprendersi gli spazi e attribuirgli nuovi segmenti di esistenza, rielaborando i modelli vecchi"<sup>87</sup>, facendo perno su criteri di innovazione, integrazione e collaborazione.

Qual è il mix strategico proposto dalla *social innovation*?

È prevista, innanzitutto, la definizione di un modello di business basato sulla combinazione di "un nuovo tipo di economia che mescola sapientemente elementi passati con altri innovativi, caratterizzati da un forte uso di networks ramificati per sostenere e gestire le relazioni, aiutati da ogni forma possibile di comunicazione nei confini sfuocati tra produzione e consumo"<sup>88</sup>.

Deve sussistere un robusto impiego delle nuove tecnologie accostato ad un'importante enfasi sulla dimensione umana, in cui si delinea il profilo di un

---

<sup>86</sup> [http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/social\\_innovation.pdf](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/social_innovation.pdf).

<sup>87</sup> <http://www.societing.org/2011/06/il-libro-bianco-dellinnovazione-sociale-feel-the-innovation/>.

<sup>88</sup> <http://www.societing.org/2011/06/il-libro-bianco-dellinnovazione-sociale-feel-the-innovation/>.

consumatore non più passivo alle numerose strategie di marketing, bensì di un utente attento e pronto a partecipare e collaborare attivamente nei processi di ideazione e realizzazione di prodotti o servizi.

Questa dedizione alla *social innovation* sta portando alla ribalta nuove materie d'interesse, come la gestione dei network, nuove forme di produzione della conoscenza e della logistica, nuovi processi coinvolti nell'evoluzione dell'apprendimento interattivo, intra ed inter-organizzativo, nonché nuove aree di ricerca quali la comunicazione transdisciplinare e i rapporti collaborativi<sup>89</sup>.

Le *social innovations* possono essere concepite come azioni intenzionali atte a risolvere quei problemi che conducono verso la trasformazione di un orientamento sociale, come la combinazione di obiettivi economici e sociali nell'approccio di business.

La distinzione sostanziale tra le innovazioni tecniche e la *social innovation*, poi, risiede nella sua struttura intangibile. Essa, infatti, non si verifica nel mezzo di un artefatto tecnico, bensì a livello di pratica sociale.

La *social innovation*, infatti, è una nuova combinazione e/o nuova configurazione delle pratiche sociali, in alcuni settori d'intervento o in determinati contesti sociali, indotte da quegli attori, individuali o riuniti, che perseguono intenzionalmente l'obiettivo di soddisfare i bisogni in un modo più soddisfacente di quanto risulta possibile sulla base di prassi già consolidate.

Tale fenomeno può essere interpretato anche come un processo di creazione collaborativa, in cui i membri di una determinata unità collettiva imparano, inventano o stabiliscono nuove regole del gioco di collaborazione, in cui acquisiscono determinate competenze cognitive, razionali e organizzative<sup>90</sup>.

Le innovazioni sociali sono elementi di cambiamento sociale che creano nuovi fatti sociali, vale a dire che incidono sul comportamento di un singolo individuo o di comunità in un modo riconoscibile.

Gli studi sulla *social innovation* osservano quelle innovazioni che sono sociali nei mezzi e nei fini, ossia tutte le idee originali (prodotti, servizi, modelli) che mirano a

---

<sup>89</sup> Cfr. Howaldt J., Schwarz M., "Social Innovation: Concepts, research fields and international trends", Centro di ricerca sociale, Dortmund, Maggio 2010, p. 11, [http://www.sfs-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO\\_Trendstudie\\_Howaldt\\_Schwarz\\_englische\\_Version.pdf](http://www.sfs-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO_Trendstudie_Howaldt_Schwarz_englische_Version.pdf)

<sup>90</sup> Ivi, p. 22.

soddisfare dei bisogni sociali creando contemporaneamente nuove relazioni e forme collaborative, sfruttando il potenziale della tecnologia e dei media sociali.

“In altre parole, innovazioni che sono sia buone per la società sia che accrescano le possibilità di azione per la società stessa”<sup>91</sup>.

Molte di queste innovazioni, come sostiene Alex Giordano, esperto studioso di *social innovation*, si traducono in nuovi modelli di business che combinano elementi passati con altri innovativi.

Tali configurazioni plasmano un nuovo tipo di economia, definita “economia sociale”, poiché esula dalle caratteristiche delle attività basate solo sulla produzione e sul consumo di beni, e si basa su nuovi criteri, quali:

- un consistente utilizzo di networks ramificati per gestire e sostenere le relazioni, agevolati da ogni forma possibile di comunicazione;
- confini sfuocati tra produzione e consumo;
- forte enfasi posta sulla collaborazione tra azienda e stakeholders;
- ruolo fondamentale attribuito a valori e obiettivi.

La caratteristica distintiva della *social innovation*, poi, deriva dalla combinazione di due motivazioni: la prima risiede nell’ambito della tecnologia, e comprende la costituzione di networks, la creazione d’infrastrutture a favore della collaborazione collettiva e della diffusione d’informazioni, l’importanza attribuita ai social networks; la seconda si riferisce ad una dimensione strettamente legata alla cultura e ai valori, ovvero l’enfasi crescente sulla sfera umana, sul disporre democraticamente al primo posto gli individui, che implica il riassetto di sistemi e strutture organizzative<sup>92</sup>.

Per concludere, si può affermare che l’innovazione sociale è un nuovo modo di organizzare l’attività umana, a livello di business e di impegno sociale, dove le

---

<sup>91</sup> Cfr. intervento di Alex Giordano, docente presso la facoltà di Economia dell’Università di Urbino ed esperto di social innovation, dal titolo “*Innovazione sociale e societing: il potere delle reti*”, 15 ottobre 2012, <http://www.ideatre60.it/condividi/condivisione-sociale-blog/autore/41/post/innovazione-sociale-e-societing-il-potere-delle-reti>.

<sup>92</sup> Ibidem.

potenzialità delle imprese e dei relativi stakeholders interagiscono in modo collaborativo e con finalità di natura etica.

"In modo più pragmatico, si può parlare di una tipologia d'innovazione capace di creare nuovi saperi tecnici o organizzativi, di un approccio manageriale ai problemi sociali, dell'utilizzo di tecnologie, strumenti, forme organizzative finalizzate a creare attività imprenditoriali partendo da una socialità di rete"<sup>93</sup>.

## **2.5 La *Social Innovation* della filiera corta**

Riprendiamo il ragionamento proposto nell'introduzione, in cui si associa il concetto di social innovation al modello di filiera corta.

La questione, ora, consiste nel comprendere le esigenze che questo sistema alimentare è destinato a soddisfare, come si manifesta quest'innovazione e quali forme assume, e, inoltre, le sue implicazioni e la portata, in termini di un cambiamento più ampio che può generarsi da questo percorso ben definito.

Le esigenze sottostanti la ricerca e lo sviluppo di modalità alternative del rapporto tra produzione e consumo scaturiscono dai problemi percepiti e vissuti all'interno del modello agricolo dominante.

Questo è inteso all'interno delle diverse prospettive dei produttori e dei consumatori o, al di fuori della classica dicotomia di ruoli e prospettive, nella sola prospettiva dei cittadini.

Spesso, tra i bisogni primari dei consumatori di prodotti alimentari si considera l'accesso, in termini di disponibilità e convenienza, a cibo di qualità, sano e nutriente, sicuro e fresco; tra quelli dei produttori, invece, la necessità di un'alternativa ad un sistema che fatica ad offrire sostenibilità economica, o addirittura l'accesso al mercato.

In realtà, dietro la mobilitazione sociale che ha portato ad "accorciare" la filiera, c'è una più vasta gamma di esigenze.

---

<sup>93</sup> "Dalla CSR alla Corporate Social Innovation", [http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/CSR\\_social\\_innovation.pdf](http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/CSR_social_innovation.pdf), 2013, p.7.

Vi è, in primo luogo, un desiderio irreprensibile tra i giocatori marginali nel moderno sistema alimentare di riconquistare l'autonomia decisionale e la libertà di scelta: riprendere il controllo, rispettivamente, dei processi di produzione (e quindi dei prodotti e delle tecniche) e del consumo di cibo (cosa e quando).

Dove sussiste la consapevolezza dei cambiamenti nel processo di modernizzazione del sistema agro-alimentare, vi è un crescente disagio per la mancanza di libertà di azione.

È la frustrazione percepita dagli agricoltori o dagli allevatori che, costretti a scelte nelle tecniche produttive o nei rapporti con il mercato, considerano notevolmente diminuito il proprio ruolo d'imprenditore e la possibilità di esprimere la propria capacità professionale<sup>94</sup>.

Si nota, inoltre, il disagio tra quei consumatori che hanno visto declinare le proprie soluzioni di acquisto nel corso del tempo, in un sistema sempre più dominato dall'agro-industria, dalla grande distribuzione e dalle relative strategie di business.

Alla base di quest'esigenza di autonomia nasce il desiderio di raggiungere una coerenza tra valori e comportamenti, di rispettare nella pratica i principi dell'etica, quali la sostenibilità ambientale, il benessere animale e la dignità del lavoro.

E questa necessità non è debitamente soddisfatta dal sistema agroalimentare convenzionale<sup>95</sup>.

Il tentativo di moralizzare l'economia, di ricostruire le attività economiche su dei principi etici e, più specificamente in riferimento al cibo, di dar luogo al cosiddetto "ethical foodscape"<sup>96</sup>, deriva principalmente dal crescente bisogno della società civile che si sta muovendo in questa direzione.

Aprondo una parentesi a favore degli studi sull'etica del cibo, l'idea dell'*ethical foodscape* è intesa come il modo di concettualizzare e di impegnarsi criticamente nei processi, nella politica, negli spazi e nei luoghi di prassi delle relazioni etiche, che sono integrate e prodotte mediante e attraverso la fornitura di cibo<sup>97</sup>.

---

<sup>94</sup> Giarè F., Giunta S., *Farmers and short chain. Legal profiles and socio-economic dynamics*, INEA, 2013, p. 81.

<sup>95</sup> Ibidem.

<sup>96</sup> Cfr. Goodman M. K., Maye D., Holloway L., "Ethical foodscapes?: premises, promises, and possibilities", *Environment and Planning A* 42(8) 1782 – 1796, 2010.

<sup>97</sup> Ibidem.

Il cibo e l'etica del cibo sono *relationally performative*<sup>98</sup>, poiché implicano un collegamento materiale con gli altri e con le altre nature in un intreccio di significati morali attraverso le prestazioni di produzione, distribuzione, acquisto, consumo e, da ultimo, spreco.

Secondo i teorici dell'etica del cibo, nel capitalismo neoliberale basato sul mercato, che influenza la maggior parte del nostro modo di pensare e agire, si può sostenere che le forze fondamentali che modellano la *food ethics* contemporanea sono il profitto, il gusto, la scelta e la convenienza economica per il consumatore.

In questo senso, le interpretazioni più convenzionali del “buon cibo” si riferiscono a quei prodotti alimentari che generano valore economico (molto probabilmente a favore delle multinazionali che li producono o li vendono) facendo ricorso alle papille gustative e ai portafogli dei clienti, e offrendo un'ampia gamma di soluzioni nell'ambiente del retail. Tuttavia, come hanno evidenziato Patel<sup>99</sup> e Robert<sup>100</sup>, quest'etica del cibo comporta delle conseguenze seriamente importanti, e molto spesso negative, per la maggior parte del globo.

Data questa situazione economica, anche nelle reti alimentari alternative (le già citate AFN – Alternative Food Networks) e nel loro tentativo di diventare la garanzia del “buon cibo”, l'etica del profitto, del gusto, della scelta e della convenienza economica, si agisce per riformulare la modalità in cui i prodotti alimentari sono prodotti e consumati.

Pertanto, è proprio il fatto di favorire i cibi derivanti dalle reti alternative *rationally performative* al fine di essere più etiche che si cerca di agire su e attraverso *l'ethics foodscape* per ovviare ai sistemi alimentari convenzionali, in un modo che “non costa alla Terra e/o alla vita degli altri (ad esempio gli agricoltori o il bestiame)”<sup>101</sup>.

La “bontà” degli Alternative Food Networks postula che la generazione del valore economico debba mantenere il sostentamento dei produttori agroalimentari ad un livello adeguatamente giusto; che i generi alimentari siano freschi e migliori poiché

---

<sup>98</sup> Ibidem.

<sup>99</sup> Cfr. Patel R, *Stuffed and Starved: From Farm to Fork, the Hidden Battle for the World Food System* (Portobello Books, London), 2007.

<sup>100</sup> Roberts P, *The End of Food* (Houghton Mifflin, Boston, MA), 2008.

<sup>101</sup> Cfr. Goodman M. K., Maye D., Holloway L., *op. cit.*, p. 1784.

rispettano i criteri di stagionalità e località; che la scelta sia essenziale affinché i consumatori possano selezionare il proprio cibo al di fuori degli schemi del sistema alimentare convenzionale.

Chiudendo ora questa parentesi teorica, la capacità di fornire delle scelte alternative comporta un'altra esigenza, che consiste nel riacquisire competenze necessarie e costruire una nuova cultura, vale a dire:

- Una *food culture* per il consumatore: conoscenze e competenze pratiche relative alle diverse caratteristiche dei prodotti alimentari e dei processi di produzione, comprese le relative contingenze (luoghi, persone); in entrambi i casi, tali conoscenze sono andate perse nell'evoluzione del sistema agroindustriale e del modello di consumo corrispondente.

La necessità percepita dalle giovani generazioni di riscoprire i processi produttivi e i "significati" del cibo riflette la più generale mancanza di consapevolezza e sensazione connessa al cibo, in seguito ai cambiamenti nello stile di vita e alle strategie di marketing adottate dall'industria e dalla distribuzione alimentare<sup>102</sup>.

- Un patrimonio di competenze e conoscenze per i produttori: recupero e/o riapprendimento delle competenze tecniche di gestione della produzione, che gradualmente sono state semplificate nel processo di modernizzazione e specializzazione dell'agricoltura e, sempre più, dipendono dalle altre fasi della filiera, spesso in termini di requisiti tecnici che non coincidono con le migliori pratiche agronomiche (si pensi allo sfruttamento dei terreni o alla biodiversità nell'agricoltura intensiva e specializzata); riacquisizione di competenze organizzative e relazionali, che hanno perso il loro valore di scambio (i rapporti nella filiera lunga sono spesso unilaterali) e la loro varietà (conseguentemente alla diminuzione dei rapporti tra aziende agricole ed ambiente esterno)<sup>103</sup>.

---

<sup>102</sup> Cfr. Giarè F., Giunta S., *op. cit.*, p. 82.

<sup>103</sup> Ivi, p. 83.

Congiuntamente, produttori e consumatori possono maturare una maggiore consapevolezza circa tale impoverimento culturale, e questo è un fattore guida fondamentale nella ricerca di nuove alternative.

Si origina una forte esigenza di sperimentare un nuovo modo di vivere le pratiche di produzione e di consumo, riportandole a una dimensione umana e sociale. Qui, i produttori e le rispettive attività non saranno più entità isolate, ma visibili alla società, e i consumatori sono saranno più dei meri acquirenti, bensì persone con desideri, aspettative, incertezze e capacità di assumersi e condividere responsabilità.

In merito a queste caratteristiche, Carlo Petrini, fondatore di Slowfood, ha coniato il termine “co-produttore”, inteso come quel *consum-attore* che, tramite delle scelte consapevoli e quando è possibile, assume un ruolo attivo nel processo produttivo e nella collaborazione con il produttore.

Si evoca un ritorno alle pratiche di produzione, di consumo e di scambio economico in una dimensione relazionale, in cui contano le conoscenze condivise, la trasparenza, il rispetto, e dove esistono opportunità di convivenza e mutua reciprocità.

In aggiunta, la riconnessione tra gli attori a monte e a valle della filiera corta, separati durante lo sviluppo del sistema alimentare industriale, implica un rapporto tra “simili”: tra i consumatori, da un lato, che diventano meno “individualizzati” nelle proprie esperienze di acquisto-consumo, condividendo i processi di scelta e riscoprendo la mediazione sociale del cibo; tra i produttori, dall’altro, che riconoscono l’importanza dell’interazione e della collaborazione, in molti casi impoverite dalla filiera convenzionale.

In questo rinnovato focus sull’appartenenza ad un territorio, caratteristico della filiera corta, le micro-economie che si creano sfruttano le risorse locali - il patrimonio di conoscenze relative all’agricoltura e alle tradizioni alimentari, il territorio e il “bio-genoma” locale, il lavoro e la professionalità, il tessuto di imprese e la loro capacità di creare network - garantendo al contempo la loro riproduzione nel tempo<sup>104</sup>.

---

<sup>104</sup> Ivi, p. 84.

Dove sussiste un elevato grado di consapevolezza, la ricerca di diversi legami tra la produzione e il consumo di cibo manifesta il desiderio di costruire un'alternativa al sistema dominante, riaffermando il diritto alla sovranità alimentare nelle pratiche quotidiane.

Più in generale, l'attivo coinvolgimento nella ricerca e nello sviluppo di sistemi alternativi dimostra un bisogno implicito d'impegno civico e politico.

In questi casi, le pratiche alimentari, per loro natura, svolgono l'importante funzione di soddisfare quell'elementare, raggiungibile ed effettiva esigenza di cittadinanza.

### **2.5.1 Creare il cambiamento**

Come si può reagire alle esigenze appena analizzate?

Attualmente, esiste un ampio consenso sul fatto che l'implementazione dei cambiamenti ritenuti necessari non può essere relegata solamente a delle scelte individuali, ma richiede delle trasformazioni – in termini di sviluppo e adozione di nuove modalità di pensare e agire – che assumono una dimensione necessariamente sociale<sup>105</sup>.

In questa prospettiva, l'adozione di modelli alternativi di produzione e consumo dev'essere concepita come parte integrante di un più ampio processo di *social innovation*, mediante il quale si possono realizzare nuove infrastrutture tecniche e sociali – nuove identità, nuovi modelli relazionali e culturali, nuovi codici e regolamenti, nuovi sostegni organizzativi – per attivare e supportare delle scelte alternative.

In un contesto tale, è immediato capire che i cambiamenti non possono essere interpretati solamente alla luce di esperienze individuali, e che le innovazioni con importanti risvolti economici derivano sostanzialmente da processi evolutivi culturali e sociali.

---

<sup>105</sup> Ivi, p.84.

I modelli di produzione e consumo alternativi, di cui abbiamo parlato, comportano una ristrutturazione delle infrastrutture sociali e tecnologiche quali: il sistema di valori, conoscenze, significati e preferenze; il complesso delle norme e dei regolamenti; i modelli di relazione; le piattaforme fisiche, tecnologiche, online ed offline; il processo che coinvolge nuovi sistemi di produzione e di distribuzione, che mirano alla modifica di atteggiamenti e abitudini dei soggetti coinvolti<sup>106</sup>.

Secondo questo processo, nella filiera corta si manifesta anche una rinnovata concezione della qualità del cibo, che incorpora una serie di significati e valori che si spingono oltre gli attributi di freschezza e località.

Un concetto di qualità che si estende al sistema produttivo, dal modello di agricoltura/allevamento alle tecniche adottate, e che implica un nuovo modo di rapportarsi con le risorse naturali, una diversa etica del lavoro, un'attenzione particolare alla cultura.

Alla base del processo di cambiamento, poi, s'identifica la ricostruzione di nuovi schemi cognitivi e normativi, vale a dire nuove chiavi interpretative con cui elaborare le informazioni, comprendere la realtà, valutare concetti e azioni, che si realizzano mediante processi di apprendimento collaborativo (*social learning*)<sup>107</sup>.

Nel rapporto tra produttori e consumatori, i processi di co-apprendimento generano nuove intenzioni e preferenze, che stanno alla base dei nuovi modelli organizzativi di "co-produzione". Tal espressione nasce proprio all'interno di questi networks alternativi per indicare l'innovativo approccio tra produzione e consumo.

La co-produzione è un fenomeno economico significativo che si inserisce nella concezione più generale della *social production*<sup>108</sup>, intesa come un nuovo modo di produrre le informazioni e un nuovo modello economico nel quale l'energia creativa di una pluralità di individui è coordinata, solitamente tramite l'utilizzo di internet, in progetti di business che non prevedono la tradizionale organizzazione gerarchica aziendale.

---

<sup>106</sup> Ivi, p.85.

<sup>107</sup> Ivi, p. 86.

<sup>108</sup> Termine coniato dal professore Yochai Benkler della Scuola di Legge di Harvard nel 2006.

Sempre secondo la logica della *social innovation*, accanto al concetto di co-produzione assume notevole importanza anche il fenomeno della co-creazione di valore. Tale nozione concepisce il mercato come un momento in cui le imprese e i clienti/consumatori condividono, combinano e rinnovano collettivamente risorse e capacità, al fine di creare valore mediante nuove modalità di collaborazione, interazione e apprendimento.

Nella filiera corta, la peculiarità della co-creazione di valore è un importante criterio di differenziazione dal sistema tradizionale, in cui esistono aziende attive ma clienti passivi.

Una delle tendenze più importanti e fondamentali nella società dei consumi contemporanea, infatti, è la progressiva inclusione dei consumatori nei processi di creazione di valore aziendale, intorno al prodotto/servizio e al brand<sup>109</sup>.

I nuovi codici culturali e i nuovi sistemi di norme sociali, che si sviluppano in questo contesto, mirano a sostenere la formazione delle motivazioni e delle scelte degli individui. Consentono loro, inoltre, di sviluppare un particolare senso critico nei confronti dei modelli dominanti e di optare a favore di soluzioni alternative, tra cui un coinvolgimento diretto nella creazione delle condizioni necessarie all'adozione e alla diffusione delle nuove pratiche.

Allo stesso tempo, si avverte un'evidente complessità nei processi che innescano tali percorsi innovativi, in termini di superamento degli ostacoli culturali, tecnologici, organizzativi, istituzionali e normativi.

Il vero potenziale di quest'esperienza risiede nel processo di ricostruzione sociale dei codici etici e culturali, che ha lo scopo di definire nuove priorità individuali e moderne soluzioni tecnico-organizzative per metter in pratica questo nuovo atteggiamento morale.

Su questo piano, l'innovazione sociale sembra provenire da un micro-livello, ma sta già generando delle trasformazioni notevoli.

Basti pensare a come le varie esperienze di filiera corta, promosse dal basso, stanno creando un crescente interesse nei media e, tramite questi, un più ampio

---

<sup>109</sup> Arvidsson A., "The Ethical economy of Customer Coproduction", *Journal of Macromarketing* 2008 28: 326, 7 Novembre 2008, p. 326.

dibattito sulle implicazioni etiche (sociali e ambientali) relative alla produzione e alla distribuzione alimentare<sup>110</sup>.

Diversi attori dell'attuale società civile ed economica stanno creando una nuova "*conversation about food*", che interessa tanto il mondo delle istituzioni pubbliche quanto quello delle organizzazioni private.

Lo stesso sistema alimentare dominante sembra aver riconosciuto che il cambiamento è in corso e stanno nascendo nuovi modelli di business e strategie aziendali che mirano a soddisfare queste esigenze emergenti, in linea con la nuova tendenza culturale e tecnologica.

Tra i segnali di cambiamento più concreti, ad esempio, si nota la nascita di numerose "start up 2.0" della filiera corta, che adottano soluzioni organizzative in grado di sfruttare le potenzialità delle tecnologie attuali, i social media nello specifico.

A tal proposito, queste esperienze di *social innovation* suggeriscono il criterio per riformulare i modelli alimentari, dal metodo produttivo, al sistema distributivo, all'esperienza di consumo.

## **Conclusioni**

Alla luce di quanto approfondito nel secondo capitolo, possiamo affermare che il tema della filiera corta presenta delle importanti ripercussioni, riconducibili alla sostenibilità del territorio in cui si espande e al concetto di social innovation, che si focalizza prevalentemente sulla nuova relazione consentita dal riavvicinamento del consumatore al luogo di produzione.

Secondo un'analisi della sostenibilità a locale, sono emersi diversi benefici a livello di tutte le tre dimensioni.

Dal punto di vista ambientale, in particolare, questo modello alternativo permette di limitare l'inquinamento atmosferico grazie alla riduzione dei *food miles*, di preservare la biodiversità del territorio e di favorire l'adozione di tecniche

---

<sup>110</sup> <http://dspace.inea.it/bitstream/inea/366/1/SE5-1156.pdf>, p.97.

biologiche e biodinamiche, più rispettose in termini ecologici, soprattutto per garantire la qualità e la salubrità del prodotto alimentare.

A livello sociale, le implicazioni positive riguardano prettamente la nuova relazione che si può instaurare tra produttori e consumatori, basata su dei criteri di fiducia e conoscenza reciproca, che permettono una maggiore trasparenza nella transazione.

Per quanto riguarda il framework economico, infine, riconosciamo nella filiera corta l'opportunità di rinvigorire il settore agricolo, di sostenere l'economia locale e soprattutto di consentire il processo di valorizzazione del *local food*.

La *short chain*, poi, assume notevole importanza secondo l'ottica più recente della *social innovation*.

Si è potuto constatare che tal espressione indica quell'insieme di nuove idee, in termini di prodotti, processi e modelli, che rispondono a dei bisogni sociali in maniera più efficace di altri, creando contemporaneamente nuove relazioni, interazioni e collaborazioni sociali.

Il processo di filiera corta, dal momento che consente lo sviluppo di esperienze di riconnessione e riavvicinamento tra produzione e consumo su più dimensioni (distanza fisica, ma anche culturale, economica, sociale) e che, potenzialmente, appare in grado di innescare ampi cambiamenti nel modo in cui ci rapportiamo alla produzione, alla distribuzione e al consumo di cibo, è definibile esso stesso come un processo sociale.

Si considera, pertanto, questo fenomeno come un percorso di "innovazione sociale", intendendo con quest'espressione una risposta in forma collettiva a dei bisogni, attraverso processi sociali di costruzione di nuovi modi di pensare e fare le cose.

Osservando il modello di filiera corta con la lente della *social innovation*, si desidera comprendere le esigenze che questo sistema alimentare è destinato a soddisfare, come si manifesta, quali forme assume, quali implicazioni e quali potenzialità in termini di un cambiamento che può generarsi da questo sistema ben definito.

## Capitolo 3

# **Le start up 2.0 della filiera corta**

## Obiettivi

L'obiettivo principale di questo capitolo consiste nell'analisi di tre casi aziendali, selezionati da chi scrive, al fine di dimostrare l'emergenza di nuovi modelli di business, che si traducono in veri e propri network legati al *local food*, al sostegno della filiera corta e alla creazione di una *community* di produttori e consumatori, sia online che nella dimensione reale.

Local Italy, Cortilia e Jenuino sono solamente alcune delle realtà che stanno nascendo negli ultimi anni per rinnovare il sistema alimentare.

Esse favoriscono la logica del cosiddetto "chilometro zero" e attuano una strategia originale per coinvolgere i propri stakeholders, stimolando la nascita di uno stretto rapporto di condivisione e collaborazione tra produttori e acquirenti.

Sono in continuo aumento, infatti, le società che operano e collaborano con piccole aziende agroalimentari locali per far conoscere e distribuire, tramite piattaforme online, i loro prodotti direttamente al consumatore finale, creando valore per sé e per la società.

L'approfondimento di queste tre start up 2.0, che promuovono il paradigma della *social innovation* e incorporano l'utilizzo dei media sociali tra i propri strumenti aziendali, evidenzia come la combinazione della tecnologia con una mission sociale possa condurre alla nascita di *social organizations*.

In tali organizzazioni, la creazione di valore, per l'azienda e per gli stakeholders, scaturisce dalla capacità di generare la cosiddetta *mass collaboration*, che si ottiene mediante lo sfruttamento delle potenzialità dei social network e l'istituzione di *communities collaborative*.

Nel terzo capitolo, l'esposizione dei casi aziendali segue proprio una logica evolutiva dell'aderenza ai principi della *social organization* da parte delle tre start up del *local food*.

### 3.1 Introduzione

Lo sviluppo delle filiere agroalimentari corte è un fenomeno che, nonostante non possa ancora competere per dimensioni e diffusione con le filiere più consolidate, sta suscitando una forte attenzione da parte di numerosi soggetti.

Primi fra tutti i produttori e i consumatori, che negli ultimi anni sono stati il motore propellente della rapida crescita di queste forme alternative del sistema alimentare, principalmente per i motivi analizzati nel capitolo precedente.

Secondo un rapporto di Coldiretti il fatturato delle vendite dirette ha raggiunto un volume pari a tre miliardi di euro nel 2012, e promette una crescita a due cifre per il 2013.

Ma, fenomeno più importante, è il crescente interesse che si sta generando in seno ad una moltitudine di giovani imprenditori.

Questi ultimi, avendo compreso i benefici che possono scaturire dalla diffusione del prototipo di filiera corta, in termini di sostenibilità e d'innovazione sociale, sono i promotori di nuove attività di business, che combinano i principi della short chain con i vantaggi delle tecnologie web in moderni modelli di organizzazione collaborativa.

Il modello di filiera corta ha permesso la proliferazione di numerosi punti vendita presso le aziende agricole, in grado di procurarsi l'interesse di un numero crescente di consumatori, ed anche in quest'ambito la creatività e l'innovazione iniziano a rivestire un'importanza fondamentale<sup>111</sup>.

Hanno cominciato a sorgere esperienze e iniziative nuove, che stanno dando vita ad un vero e proprio boom del *local food*.

Le nuove start up del settore alimentare, in primo luogo, ambiscono a sostenere quei risvolti sociali messi in evidenza dal paradigma della *social innovation*, soprattutto in un periodo di crisi come questo, in cui la possibilità di fare successo aumenta se i nuovi business scaturiscono da idee ingegnose e originali, capaci di intercettare e soddisfare i bisogni delle persone.

---

<sup>111</sup>[http://www.bianews.it/news\\_super.php?cod=775](http://www.bianews.it/news_super.php?cod=775), 28 Settembre 2013.

È stato appurato che la voglia e la necessità di mangiare cibo locale, fresco e genuino sono aumentate negli ultimi anni, e sembra che questi imprenditori abbiano sviluppato alcune formule risolutive.

Sono nate, pertanto, le prime piattaforme web al servizio dei produttori e degli utenti, per riunire offerta e domanda in un unico mercato agricolo online.

I consumatori, infatti, solo entrando in diretto contatto con coloro che producono il cibo – ovvero venendo a conoscenza di come, dove e quando viene generato ciò di cui si nutrono – possono diventare realmente l’anello di congiunzione tra l’ambiente, il benessere degli agricoltori e i relativi costi<sup>112</sup>.

Volendo citare alcuni degli esempi più conosciuti, le nuove start up che stanno traghettando sul web il *local food* sono: *Cascina Cornale*, cooperativa agricola della zona di Cuneo che distribuisce prodotti locali artigianali; *Zolle*, un caso innovativo di consegna a domicilio di alimenti biologici e biodinamici a Roma e limitrofi; *Biokistl*, che sostiene e distribuisce cibo biologico nell'Alto Adige; *Qui cibo*, portale che promuove la filiera corta nel veronese e crea una community di consumatori online.

Nel panorama internazionale, in cui l'e-commerce è molto più sviluppato, scopriamo aziende quali *Goodeggs* a San Francisco, un hub online dove i consumatori possono comprare il *local food* degli agricoltori più vicini; *Riverford*, mercato agricolo online oltremarica; *Bucky Box*, una vera e propria *social enterprise* neozelandese a supporto del cibo locale.

Il contributo di queste nuove idee non è importante solamente nel sostegno delle transazioni locali, bensì rappresenta un volano della crescita economica e, in una prospettiva futura, un modo per sviluppare uno dei settori da cui far ripartire l’occupazione giovanile.

Per inciso, Coldiretti stima che nei prossimi tre anni saranno richiesti circa 100.000 occupati nel settore primario<sup>113</sup>.

Ciò che segue, sarà l’analisi di alcune delle start up che si stanno affermando sul panorama italiano nel settore alimentare.

In particolare, si è optato per la selezione di tre imprese.

---

<sup>112</sup> Cfr. Rob Hopkin, Taznin Pinkerton, *op. cit.*

<sup>113</sup> <http://www.societing.org/2013/07/tournelsud-com-lagricoltura-2-0-tra-tradizione-e-connesione/>

Questa scelta è stata dettata dalla volontà, di chi scrive, di confrontare i rispettivi modelli di business, che mirano a conciliare il prototipo della filiera corta con l'attuale sfida verso una trasformazione aziendale ispirata ai principi del *management 2.0*<sup>114</sup>, per dare vita alle cosiddette *social organizations*.

Tali modelli sono intesi come un nuovo modo di fare impresa, che permette a un insieme ampio di persone di lavorare collettivamente tramite la valorizzazione delle singole riserve di competenza, creatività, energia e talento.

Questi archetipi organizzativi beneficiano dell'attributo *social* grazie al duplice tentativo di coinvolgere e collaborare con la community degli stakeholder e di promuovere un'utilità sociale, in linea con quanto proposto dal paradigma della *social innovation*.

Nella *social organization* si valorizza la conversione della collaborazione emergente, relativa a un determinato network di persone che partecipa al progetto aziendale, nella cosiddetta *mass collaboration*, grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie online.

La massiccia diffusione del web 2.0 e del social networking, infatti, è un sintomo evidente non solo della pervasività delle nuove tecnologie di comunicazione, bensì di una profonda trasformazione sociale, che pone alle organizzazioni una sfida cruciale<sup>115</sup>.

In queste circostanze, diventa necessario rivedere la propria cultura d'impresa, le proprie politiche di comunicazione e di formazione, i propri strumenti di relazione con il territorio e con la comunità.

Si procederà con l'approfondimento di questo tema successivamente alla descrizione dei casi concreti.

L'ordine di esposizione delle start up rispetta un criterio evolutivo, in termini di aderenza ai principi delle *social organizations*: da Local Italy, vetrina virtuale del cibo locale, a Cortilia, mercato agricolo online, a Jenuino, che ambisce a diventare il primo bio-social network della filiera corta.

---

<sup>114</sup> Cfr. Marco Minghetti, "L'intelligenza collaborativa. Verso la social organization", Egea, Maggio 2013, p. XI.

<sup>115</sup> <http://www.marcominghetti.com/humanistic-management-2-0-per-le-aziende/>.

### 3.2 Il caso LOCAL ITALY

Local Italy, società a responsabilità limitata con sede legale a Tezze sul Brenta (VI), è una start up costituita verso la fine del 2010 da una coppia di fratelli veneti, Marco e Paolo Frison, che riconoscono l'incipit operativo della loro azienda nel marzo 2011.

Ambedue, rispettivamente di 37 e 34 anni e residenti nel bassanese, provengono da esperienze completamente estranee al settore alimentare.

Entrambi sono figure professionali in due diverse aziende multinazionali nel territorio vicentino: il sig. Marco riveste la posizione di International Sales Director, mentre il sig. Paolo è Brand Manager.

Il fatto di non aver maturato prima nessuna competenza nella sfera alimentare, ha permesso loro "di analizzare il progetto con occhi estranei al settore e, sinceramente, diversi rispetto alla "quotidiana" routine della gestione logistico/comunicativa dell'industria alimentare"<sup>116</sup>.

Nell'intervista per il concept magazine Touch News, Paolo Frison dichiara: "il progetto Local Italy è nato da un'idea mia e di mio fratello, accomunati da una forte passione per il nostro territorio e le sue peculiarità, e dal rispetto per tutte quelle piccole realtà locali che un tempo rappresentavano la normalità, mentre ormai sono considerate delle eccezioni da salvaguardare"<sup>117</sup>.

Entrambi vogliono dimostrare che "una buona idea abbinata ad un sano ed oculato management possa ancora funzionare, e che si riesca a sviluppare un progetto di business che parta da valori come l'onestà, il rispetto per il territorio, la passione"<sup>118</sup>. Promuovere l'attività delle piccole aziende agroalimentari locali significa, prima di tutto, sostenere e tutelare le risorse ambientali e il patrimonio del territorio.

L'enfasi sulla sostenibilità ambientale, infatti, è uno dei valori sui quali i due imprenditori hanno modellato il proprio business.

---

<sup>116</sup> <http://www.touchnews.it/item/local-italy>, 9 Settembre 2013.

<sup>117</sup> <http://www.touchnews.it/item/local-italy>.

<sup>118</sup> <http://www.touchnews.it/item/local-italy>.

Local Italy vuole, inoltre, scongiurare il paradosso che, conseguentemente alla globalizzazione dei mercati, investe le nostre abitudini nei consumi alimentari: perché, ad esempio, comprare pere sudamericane se, magari, a pochi chilometri dalla nostra abitazione esiste un piccolo produttore di pere che, per mancanza di notorietà o capacità commerciali, non riesce a vendere quello stesso prodotto?

I fratelli hanno voluto muovere il primo passo verso un nuovo sistema distributivo degli alimenti della zona, che rispettasse i loro valori e la loro passione per il locale, servendosi delle nuove tecnologie fornite dal web.

Prima di sperimentare il loro progetto, hanno analizzato le moderne disponibilità e modalità di acquisto dei prodotti locali della propria regione, evidenziando le lacune dei diversi canali distributivi.

Alle origini di Local Italy, la GDO scarseggiava d'informazione e trasparenza sui produttori locali e ostacolava la conoscenza diretta dei fornitori di cibo, mentre i mercati cittadini ortofrutticoli e gli spacci presso la struttura produttiva (farmer markets) presentano tuttora alcuni limiti, quali:

- la disponibilità di tempo dei produttori per le attività di vendita è limitata;
- il costo di affitto dell'area del mercato in cui viene predisposto il punto vendita;
- l'accessibilità solo per determinati giorni della settimana o del mese (ad esempio, in Veneto i mercati di Campagna amica organizzati da Coldiretti hanno frequenza settimanale, in particolare al martedì);
- l'orario di esercizio limitato (prevalentemente al mattino 7.30-13.00).

I due imprenditori vicentini, pertanto, si propongono di superare queste carenze, implementando un sistema che possa risolvere al meglio le difficoltà dei piccoli produttori e rendere più facile l'accesso al cibo locale per i consumatori.

Alle origini, l'archetipo di Local Italy consisteva nell'utilizzare il web per esporre le eccellenze alimentari locali e raggiungere le case degli acquirenti non solo con il prodotto, ma soprattutto con l'informazione sulle determinate specialità della zona e i relativi produttori.

Dopo un anno di ricerca, il progetto è decollato con una piattaforma logistico-informativa e promozionale online, [www.localitaly.it](http://www.localitaly.it), affiancata da un laboratorio alimentare.

Mentre la prima ha lo scopo di dare visibilità ai produttori agroalimentari locali, permettere al consumatore di acquistare direttamente da casa i prodotti e riceverli a domicilio, il secondo è adibito alla raccolta di tutti gli alimenti in arrivo dai diversi produttori e alla predisposizione delle confezioni che saranno recapitate al cliente.

“L’idea è piaciuta agli utilizzatori” afferma il dott. Frison “e così abbiamo deciso di aprire il primo Local Point per poterci mettere la faccia e per rendere meglio l’idea della struttura a catena corta, anzi, cortissima”<sup>119</sup>.

A giugno 2012 viene, così, inaugurato il Local Point di Rosà (VI), la prima “bottega” di Local Italy, che sostituisce il laboratorio originale, divenendo polo logistico e punto vendita.

Di conseguenza si allarga anche il gruppo di attori che partecipano al progetto: ai fautori dell’iniziativa si uniscono tre dipendenti fissi e una rete di collaboratori che varia da sei a dieci persone.

“Il bello del gruppo è che siamo tutte persone contraddistinte dallo stesso livello di passione per questo progetto, ma provenienti da ambiti completamente diversi, quindi capaci di portare know-how ed expertise eterogenei, quello che ci vuole per gestire al meglio una realtà così particolare” rivela il sig. Paolo<sup>120</sup>.

Quest’ultimo si occupa della gestione della piattaforma logistica e del contatto con i produttori, il sig. Marco è il responsabile delle attività commerciali, tre sono gli addetti al Retail e i restanti si dedicano all’amministrazione finanziaria, alla comunicazione e alla gestione del social media.

I due fratelli, fin da subito, hanno puntato sulla creazione di un team assolutamente assortito che sapesse mirare alla creazione di un network capace di attivare sinergie.

Durante l’intervista con il Dott. Paolo, emerge che la loro visione d’impresa confida molto sulla valorizzazione di un network che mette in contatto realtà simili,

---

<sup>119</sup> <http://www.touchnews.it/item/local-italy>, 9 Settembre 2013.

<sup>120</sup> Ibidem.

caratterizzate dalle stesse esigenze, come i produttori, e dalla stessa sensibilità verso il tema dell'alimentazione e della provenienza degli alimenti, come i consumatori.

La vera sfida, che Local Italy si pone, consiste nel creare una rete di relazioni, soprattutto affettive, tra tutti quegli stakeholder che riescono ad allineare la propria etica di vendita e di acquisto con i valori promossi da questa iniziativa locale.

### **3.2.1 Mission e strategia di Local Italy**

Local Italy, come già anticipato, è una piattaforma logistica e informativa costituita per promuovere i prodotti del territorio e sostenere l'economia locale, con la volontà di creare un legame socio-economico tra i piccoli produttori e la comunità, grazie anche alla sua presenza fisica sulla zona con i Local Point.

Fondamentalmente, questa start up è una vetrina online in cui si affacciano numerosi produttori alimentari locali e dove i consumatori possono acquistare il *local food* nella massima trasparenza.

“Local Italy rimette al centro dell'attenzione i produttori, rompendo gli schemi della grande distribuzione che invece colloca gran parte del valore in tutte quelle operazioni logistiche e di compravendita che stanno fra i produttori stessi e i loro consumatori”<sup>121</sup>.

L'obiettivo di implementare un sistema distributivo alternativo alla GDO è la missione, come vedremo, che contraddistingue anche i prossimi due casi aziendali. Con la distribuzione tradizionale, infatti, per ogni euro speso nell'acquisto di prodotti agricoli, si è stimato che solamente 0,17€ rimangano ai produttori, mentre vengano destinati 0,60€ alla remunerazione dei costi di trasporto e distribuzione<sup>122</sup>.

---

<sup>121</sup> Ibidem.

<sup>122</sup> Cfr. C. 77 Proposta di Legge con oggetto “Norme per la valorizzazione dei prodotti agricoli e alimentari provenienti da filiera corta a chilometro zero e di qualità, nonché modifiche all'art.4 del Dlgs 18 maggio 2001, n.228”, presentata alla Camera dei Deputati il 15 Marzo 2013.

Il potere della GDO a scapito dei piccoli agricoltori lungo la filiera agroalimentare, poi, è una problematica emersa e trattata anche a livello comunitario.

Per inciso, il Parlamento Europeo, con la Risoluzione del 19 gennaio 2012 sugli squilibri della catena di distribuzione alimentare, presenta le seguenti dichiarazioni:

A. considerando che la comunicazione della Commissione su un migliore funzionamento della filiera alimentare (COM(2009)0591) ha individuato notevoli squilibri a livello di potere negoziale che si traducono in pratiche commerciali sleali quali, tra le altre, pagamenti tardivi, modifiche unilaterali dei contratti, clausole contrattuali inique, limitato accesso al mercato, mancanza di informazioni sulla formazione dei prezzi, disparità nella ripartizione dei margini di profitto lungo la catena alimentare, abusi di potere di mercato da parte di fornitori o acquirenti (ad esempio cartelli e imposizioni dei prezzi di rivendita) e alleanze di acquisto;

B. considerando che il livello di concentrazione della grande distribuzione nell'Unione europea incide negativamente sui produttori e gli altri fornitori in quanto provoca crescenti squilibri nei rapporti di forza tra le parti contraenti; considerando che si registra una graduale perdita di potere negoziale da parte di produttori e trasformatori di prodotti agricoli in relazione al livello dei prezzi lungo la catena del valore, dalla produzione primaria al consumatore finale passando per la trasformazione; considerando che l'eccessiva concentrazione sta attualmente generando un deterioramento in termini di varietà dei prodotti, patrimonio culturale, punti vendita al dettaglio, posti di lavoro e mezzi di sussistenza;

C. considerando che la situazione reddituale degli agricoltori è in continuo peggioramento e che i prezzi al consumo dei prodotti non trovano riscontro in quelli corrisposti agli agricoltori per le rispettive produzioni; considerando che tale circostanza non solo sta compromettendo la capacità degli stessi agricoltori di investire e innovare ma potrebbe altresì indurre molti di loro ad abbandonare le campagne;

D. considerando che la perdita di potere negoziale, l'aumento dei costi di produzione e l'impossibilità di recuperare detti costi lungo la catena di distribuzione alimentare mettono a rischio la sopravvivenza delle aziende agricole, il cui potenziale produttivo a lungo termine potrebbe così risultare indebolito nei vari Stati membri accentuando la dipendenza di questi ultimi dai mercati esterni;

E. considerando che l'instaurazione di relazioni commerciali equilibrate, oltre a migliorare il funzionamento della filiera alimentare, risulterebbe vantaggiosa anche per gli agricoltori, in virtù della maggiore competitività, e, in ultima istanza, per i consumatori;

F. considerando che la recente volatilità dei prezzi dei prodotti alimentari e delle materie prime ha suscitato profonde inquietudini sul funzionamento delle filiere

alimentari a livello europeo e globale contribuendo altresì alla precarietà dei redditi agricoli e degli investimenti a lungo termine da parte degli agricoltori;

G. considerando che l'esiguità dei prezzi franco azienda agricola non comporta benefici nemmeno per i consumatori a causa della progressiva perdita di potere negoziale da parte degli agricoltori lungo la catena alimentare, in particolare alla luce del fatto che i requisiti di qualità e i diritti dei lavoratori nonché le norme in materia di ambiente e benessere degli animali, che gli agricoltori europei sono tenuti a rispettare, spesso non sono ugualmente applicati ai prodotti agricoli di importazione;

H. considerando che le autorità garanti della concorrenza di un certo numero di Stati membri hanno individuato quattro aree chiave in cui gli squilibri della filiera alimentare sono particolarmente problematici: imposizione unilaterale di condizioni contrattuali, pratiche relative agli sconti, sanzioni e condizioni di pagamento;

1. sottolinea che il problema degli squilibri nella catena di distribuzione alimentare è di portata chiaramente europea e che quindi richiede una specifica soluzione a livello europeo alla luce dell'importanza strategica della catena agroalimentare per l'Unione europea; fa notare che la filiera alimentare, l'agricoltura, l'industria agroalimentare e la distribuzione alimentare rappresentano il 7% dell'occupazione totale nell'UE, per un valore di 1400 miliardi di EUR annui che è il più elevato tra i vari settori manifatturieri dell'Unione, e che la quota di valore aggiunto agricolo della filiera alimentare è scesa dal 31% del 1995 al 24% del 2005 nell'UE a 25;

2. richiama l'attenzione sui lavori in corso del Forum di alto livello per un migliore funzionamento della filiera alimentare, con particolare riferimento alla relativa piattaforma per le relazioni tra imprese (B2B); chiede di essere regolarmente informato, in via ufficiale, in merito allo stato di avanzamento dei lavori e alle decisioni adottate;

3. sostiene il buon lavoro svolto dalla piattaforma di esperti sulle prassi contrattuali tra imprese (B2B) del Forum di alto livello per un migliore funzionamento della filiera alimentare, con particolare riferimento alla definizione, alla catalogazione e alla valutazione dei comportamenti che costituiscono pratiche commerciali manifestamente sleali, sulla base di dati e di esempi concreti; chiede un forte sostegno a favore di iniziative volte a incentivare il dialogo tra le parti in materia; accoglie positivamente il fatto che le parti interessate abbiano concordato i principi cui devono ispirarsi le buone pratiche, presentati in occasione della riunione del Forum di alto livello del 29 novembre 2011, e le esorta ad adottare apposite misure di attuazione;

**4. invita la Commissione a proporre solide normative valide per tutta l'UE, ove necessario e senza distorcere il regolare funzionamento dei mercati, a garantire rapporti tra produttori, fornitori e distributori di prodotti alimentari equi e trasparenti nonché ad applicare correttamente le norme già in vigore, anche alla luce del fatto che, in base agli ultimi dati sul reddito agricolo presentati da Eurostat, dal 2009 il reddito delle aziende agricole è diminuito dell'11,6% a livello di UE, mentre i costi totali dei fattori di produzione a carico degli agricoltori dell'Unione europea sono saliti in media di quasi il 40% tra il 2000 e il 2010;**

5. invita la Commissione e gli Stati membri a mantenere il carattere d'urgenza attribuito alla risoluzione del problema dell'iniqua distribuzione dei profitti lungo la catena alimentare, con particolare riferimento all'adeguatezza del reddito degli agricoltori; riconosce che, per promuovere sistemi di produzione sostenibili, è necessario offrire agli agricoltori una contropartita per i rispettivi investimenti e l'impegno profuso in tal senso; sottolinea che occorre sostituire i rapporti di forza con rapporti di collaborazione;

6. segnala che la politica agricola deve consentire alle aziende agricole di piccole e medie dimensioni, comprese quelle a conduzione familiare, di avere un reddito ragionevole, di produrre alimenti in quantità sufficiente e di qualità adeguata a prezzi accessibili, di creare posti di lavoro, di promuovere lo sviluppo rurale e di garantire la protezione e la sostenibilità ambientali;

7. insiste sul fatto che gli Stati membri dovrebbero svolgere un ruolo attivo nel sostenere i forum di consultazione esistenti e nel crearne di nuovi, dotati di un'adeguata rappresentanza degli attori lungo la catena alimentare, in modo da promuovere il dialogo e stabilire linee guida per l'instaurazione di rapporti più equi ed equilibrati; rileva che tali consultazioni ufficiali contribuiscono a proteggere i produttori e i fornitori e a scongiurare misure di ritorsione da parte del settore della distribuzione;

8. invita le autorità garanti della concorrenza nazionali ed europee nonché altre autorità di regolamentazione competenti in materia di produzione e commercio ad adottare misure contro le pratiche di acquisto abusive dei grossisti e dei dettaglianti dominanti che pongono sistematicamente gli agricoltori in una posizione negoziale estremamente sfavorevole.<sup>123</sup>

Oltre a voler proporre un nuovo sistema distributivo che faccia perno sulle peculiarità della catena corta, il sig. Paolo rivela un altro principio alla base della loro iniziativa.

“L'assunto da cui si parte è: chi non vorrebbe avere abbastanza tempo per andare a comperare solo il meglio delle nostre specialità locali, guardando in faccia chi le produce? Per sapere di potersi fidare, di far parte di un sistema che metta al centro le persone, il loro lavoro, le tradizioni della nostra terra. Per re-immettere risorse nel nostro stesso territorio, sostenendolo”<sup>124</sup>.

---

<sup>123</sup> <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0012+0+DOC+XML+V0//IT>.

<sup>124</sup> <http://www.touchnews.it/item/local-italy>, 9 Settembre 2013.

Secondo una stima Coldiretti aggiornata a Settembre 2012<sup>125</sup>, infatti, il 90% degli Italiani desidera che i generi alimentari che consumano siano prodotti sul proprio territorio.

Local Italy, pertanto, entra in gioco anche per ampliare le possibilità di acquisto di prodotti locali, soprattutto a quelle categorie di consumatori che per problemi di lavoro, di anzianità, di mancanza di tempo o semplicemente per scomodità, non riescono a recarsi presso i punti vendita descritti nel paragrafo precedente.

Questa start up, inoltre, vuole dare vita ad una vera e propria “cultura Local Italy” che coinvolga una comunità di persone accomunate dalla passione e dall’interesse per il *local food* e dia loro modo di stabilire delle relazioni affettive tramite la propria piattaforma.

E queste relazioni devono basarsi sui valori promossi dall’azienda stessa e dal suo agire etico, quali ad esempio la totale tracciabilità dei prodotti nella propria filiera, che sta diventando una dimensione della qualità del cibo stesso<sup>126</sup>, l’incentivo ad un consumo responsabile e ad un’alimentazione etica e sostenibile, oppure la garanzia che gli alimenti Local Italy non siano il risultato del lavoro di produttori sfruttati o sottopagati.

La strategia di Local Italy si basa su una filosofia che investe principi orientati al mantenimento di un equilibrio duraturo nei confronti della società e dell’ambiente, prima che economico.

Non si vuole presentare solamente come un’alternativa alla GDO e alle attuali tipologia di vendita diretta del cibo locale, ma piuttosto come un attore responsabile e sensibile alle tematiche sociali ed ambientali.

I fratelli Frison s’impegnano a promuovere l’economia locale condividendo, con tutti i migliori produttori della zona, un nuovo modo di farsi conoscere “mettendoci la faccia”, e a distribuire i prodotti direttamente alla comunità agevolando e stimolando gli acquisti di alimenti del territorio.

Local Italy vuole essere una piattaforma in cui un acquirente “ethically minded” non soddisfa solamente il suo bisogno di sostenere produttori e territorio locale,

---

<sup>125</sup> [www.coldiretti.it/News/Pagine/755---28-Settembre-2012.aspx](http://www.coldiretti.it/News/Pagine/755---28-Settembre-2012.aspx), 28 Settembre 2012.

<sup>126</sup> Cfr. Gianpaolo Fabris, “Societing : il marketing nella società postmoderna”, Milano, Egea, 2008, p. 479.

ma soprattutto una realtà dove poter condividere con altri acquirenti la stessa esigenza di un consumo etico.

La loro mission, poi, consiste nell'identificazione, la valorizzazione e la tracciabilità delle migliori risorse del territorio; nella creazione di un canale distributivo equilibrato, trasparente ed efficiente; nella corretta ripartizione delle marginalità ai produttori con la garanzia del miglior rapporto qualità/prezzo per il consumatore; nel rendere accessibile i prodotti locali a tutta la popolazione.

Local Italy vuole ampliare la gamma di persone che desiderano alimentarsi consapevolmente e dedicano attenzione ai risvolti etici del loro consumo alimentare.

I fattori di Local Italy circoscrivono la loro strategia alla creazione di una piattaforma informativa e logistica che permetta di:

- costruire un network di contatto diretto e totalmente trasparente tra i produttori locali e i consumatori privati;
- selezionare la migliore offerta costituita da quei produttori che soddisfano i requisiti di trasparenza, di qualità (in termini di genuinità), di rispetto dell'ambiente;
- localizzare, conoscere e far conoscere i produttori locali;
- attribuire ai consumatori la possibilità di effettuare una scelta consapevole, attiva e trasparente dei prodotti locali;
- creare il nucleo di un nuovo modello di economia locale che possa essere riproposto e sviluppato anche in altre aree italiane<sup>127</sup>.

Local Italy permette il sostentamento quei piccoli produttori che da soli non avrebbero tempo, risorse e una corretta formazione per promuoversi adeguatamente, soprattutto tramite il web, e distribuisce i relativi generi alimentari in un modo più efficiente dal punto di vista del trasporto.

Secondo quanto espresso dai titolari, il loro servizio logistico ha lo scopo di agevolare quei consumatori che si dovrebbero recare personalmente presso più

---

<sup>127</sup> Dichiarazioni del sig. Paolo Frison durante un'intervista condotta dalla sottoscritta in Maggio 2013.

spacci aziendali per acquistare diverse tipologie di prodotti, riducendo contemporaneamente il chilometraggio del compratore e le relative emissioni di CO2.

Local Italy propone un unico percorso, dal ritiro degli alimenti presso i produttori alla consegna nelle case o negli uffici degli acquirenti, andando così a sostituirsi ai numerosi viaggi di questi ultimi.

L'obiettivo è, appunto, "quello di convincere i clienti a lasciare a casa la macchina e comprare più comodamente online"<sup>128</sup>, oppure di recarsi presso i Local Point più vicini dove confluiscono tutti i prodotti delle aziende che partecipano al network.

Local Italy, allo stesso tempo, affida al cliente la totale discrezione sul metodo di acquisto: i fratelli Frison, infatti, sono soddisfatti ed orgogliosi se le persone decidono di comprare il cibo direttamente dal produttore, perché significa che la loro attività di promozione è stata efficace.

I produttori che aderiscono a questo circuito hanno, infatti, la certezza che Local Italy gli garantisca visibilità e notorietà. I due imprenditori rosatesi affermano che la loro comunicazione si fonda proprio sul far conoscere le "loro facce", le loro storie, le loro realtà quotidiane.

Local Italy, in termini operativi, ha la funzione di coordinare la rete delle piccole aziende agroalimentari locali e dei consumatori, la logistica, l'immagine, le vendite e le attività di marketing, in modo tale da permettere ai produttori di dedicarsi interamente a ciò che sanno fare meglio, ossia produrre.

---

<sup>128</sup> <http://larancia.org/local-italy-la-startup-del-buono-in-tavola/>, 27 Marzo 2013.



**Figura 4** – Rappresentazione del network di Local italy<sup>129</sup>.

### 3.2.2 Come funziona Local Italy?

L’operosità di Local Italy si concretizza attraverso il sito web [www.localitaly.it](http://www.localitaly.it), i Local Point presenti nel territorio di riferimento, il servizio logistico e la pagina Facebook.

Il primo funge da fulcro per tutte le attività aziendali:

- ✓ far conoscere i produttori che partecipano al network e i relativi prodotti: ciascuna impresa dispone di una specifica sezione all’interno del sito web. Per ogni fornitore si realizza una descrizione, un servizio fotografico e un video della struttura aziendale, del processo produttivo e del personale che vi lavora, al fine di garantire la trasparenza e la tracciabilità della filiera. Per ogni prodotto sono offerti l’immagine, la scheda descrittiva, il prezzo, le

<sup>129</sup> Immagine tratta dalle slide della presentazione aziendale all’evento “Digital Week” presso l’Università Cà Foscari di Venezia, dall’ 8 al 10 Maggio 2013.

ricette proposte, l'eventuale appartenenza al mondo biologico e la stagionalità;

- ✓ raccogliere gli ordini online e le preferenze sulla consegna (domicilio o posto di lavoro), per agevolare i consumatori in termini di comodità e di tempo;



**Figura 5** – Il processo di acquisto tramite la piattaforma web

Per dare l'opportunità di conoscere direttamente il mondo di Local Italy e, in particolare, per soddisfare i potenziali acquirenti con scarsa dimestichezza del web, i fratelli Frison hanno deciso di intervenire fisicamente sul territorio.

I Local Point rappresentano una formula innovativa di punto vendita a disposizione delle aziende agricole e artigianali che aderiscono al network.

In questo momento sono due le sedi operative: oltre a quello avviato nel 2012 a Rosà, un secondo Local Point è stato inaugurato il 7 Dicembre 2013 a Bassano del

Grappa (VI), per poter gestire meglio la logistica ed espandere la propria presenza sul territorio.

La loro area d'azione comprende, per ora, i territori di Bassano del Grappa, Vicenza, Treviso, Padova Nord e limitrofi.

Il Local Point costituisce una sorta di "piazza libera", in cui ogni produttore, che aderisce al network, può mettere in vendita i prodotti.

Il format di queste "botteghe" è sviluppato, poi, con la formula "shop in shop", ovvero a ciascun fornitore viene riservato uno spazio allestito con grafiche e foto personalizzate che lo descrivono.

All'interno di queste strutture sono, inoltre, applicati degli schermi che riproducono video girati presso le aziende: interviste ai produttori, riprese all'ambiente e ai processi produttivi hanno lo scopo di creare un luogo d'acquisto il più possibile trasparente e collegato alla realtà agricola e artigianale locale.

In questo modo Local Italy vuole suggerire l'idea che le aree dedicate a ciascun fornitore all'interno del punto vendita siano dei veri e propri spacci aziendali.

Nel Local Point ciascun cliente ha la possibilità di:

- ✓ acquistare i prodotti locali specifici dell'area ricoperta;
- ✓ acquistare online, per mezzo degli iPad messi a disposizione presso la struttura, di prodotti provenienti da un'altra area coperta da Local Italy, che possono essere recapitati nel punto vendita stesso o nel luogo preferito dall'acquirente;
- ✓ ritirare la spesa ordinata e/o acquistata online o telefonicamente;
- ✓ ottenere un servizio diretto di assistenza dal team di Local Italy;
- ✓ incontrare fisicamente la comunità di utenti che riconosce in Local Italy la propria filosofia di consumo e stimolare un passaparola concreto di sensazioni ed emozioni;
- ✓ conoscere direttamente i produttori durante degli incontri a tema, nei quali hanno modo di presentare personalmente la propria azienda e i rispettivi prodotti "mettendoci la faccia".

Per quanto riguarda il servizio logistico, i trasporti sono effettuati tramite furgoni frigo che assicurano il massimo rispetto dei criteri di conservazione degli alimenti. Gli automezzi, dotati di certificazione ATP<sup>130</sup>, prolungano la catena del freddo e quindi la freschezza dei prodotti fino alla consegna.

Riguardo ai prodotti freschi e freschissimi, il servizio distributivo è circoscritto solamente ai comuni appartenenti al raggio d'azione che fa perno sui Local Point.

Al di fuori di quest'area, la start up spedisce comunque tutti gli altri generi alimentari, che non richiedono la conservazione in temperatura controllata, tramite il corriere nazionale SDA, richiedendo un contributo di spedizione di 9€.

Local Italy vuole, infatti, disincentivare gli acquisti oltre la propria zona di intervento per non venire meno al concetto di "food miles".

La soluzione a questo limite di spesa a svantaggio dei comuni più lontani è nei progetti dei fratelli Frison fin dal principio. Essi aspirano allo sviluppo della piattaforma Local Italy dapprima in tutto il Veneto, e poi sull'intero territorio italiano.

Il piano consiste nella futura apertura di numerosi Local Point, come punti cardine delle nuove aree coperte dalla suddetta attività.

Dal sito aziendale si evince, tuttavia, che la spedizione dei prodotti a domicilio avviene solamente dalle 8.30 alle 19.00 del Sabato e dalle 8.30 alle 12.30 della Domenica.

Tale condizione del servizio, che limita la consegna ai due giorni della settimana in cui la maggior parte della gente non è coinvolta in impegni lavorativi e solitamente dispone di maggior tempo libero, appare in contraddizione con le motivazioni alla base del progetto.

La restrizione della logistica al weekend, ad esempio, non soddisfa quel target di consumatori-lavoratori a tempo pieno che durante la settimana non può compiere la spesa di cibo locale presso i farmers' market, date le limitazioni di orari analizzate in precedenza.

---

<sup>130</sup> ATP: Accord Transport Perissable, che è l'abbreviazione di "Accordi sui trasporti internazionali delle derrate deteriorabili e dei mezzi speciali da utilizzare per questi trasporti".

La pagina Facebook, infine, serve a instaurare relazioni e collaborazioni dirette con la comunità che aderisce al mondo di Local Italy, con lo scopo di coordinare e stimolare la creazione di una vera e propria “cultura del locale”.

### **3.2.3 Le “regole” di Local Italy**

Sono prevalentemente cinque le regole attorno alle quali Local Italy vuole sviluppare la propria politica e cultura aziendale.

1. **Massima trasparenza:** tutte le informazioni sul prodotto e sulla provenienza devono essere disponibili e verificabili dal consumatore finale. Local Italy garantisce la tracciabilità di tutto il flusso distributivo e la descrizione dettagliata dei processi produttivi delle aziende e delle persone che ci lavorano. Ciascun produttore “ci mette la faccia” (slogan aziendale) e il continuo monitoraggio da parte di Local Italy mira a renderlo responsabile delle proprie attività.
2. **Network tra produttore e consumatore:** il cliente finale ha la possibilità di entrare in contatto diretto con il produttore e decidere se recarsi personalmente presso la sua sede produttiva per acquistare i beni alimentari, oppure avvalersi di Local Italy per ordinare prodotti di più aziende, potendo godere del servizio informativo e logistico dato dalla piattaforma online, dai Local Point, dalla rete telefonica e dalle diverse opzioni di consegna.
3. **Omogeneità e sostenibilità del prezzo:** Local Italy si propone come un'azienda che offre al proprio acquirente una politica di prezzi il più possibile sostenibile, in modo tale da garantire ai prodotti locali un posizionamento competitivo rispetto a quelli della GDO e dei canali tradizionali.

I consumatori dovrebbero avere la possibilità di risparmiare sul prezzo grazie alla logica del canale corto.

I metodi di pagamento possono essere molteplici: al momento della consegna, solo nei comuni che prevedono il trasporto mediante i mezzi di Local Italy, il consumatore può scegliere tra contanti, bancomat o carta di credito; al momento dell'ordine, invece, mediante bonifico bancario o carta di credito.

4. Selezione dei produttori: questa categoria comprende aziende agroalimentari agricole e artigianali, dalle cantine, ai caseifici, agli allevamenti, alle distillerie, ai forni.

Local Italy, nella propria pagina web, dichiara di selezionare solamente aziende italiane di piccole dimensioni, tendenzialmente a conduzione familiare e a ciclo chiuso (dalle materie prime al prodotto finito). Il ciclo produttivo deve avvenire totalmente in Italia e le materie prime utilizzate devono provenire solamente dal suolo italiano. I produttori, poi, lavorano personalmente nella propria azienda, gestendo e controllando l'attività produttiva. Sono selezionati solo coloro i quali dispongono di varietà e razze animali non modificate geneticamente, che si avvalgono di metodi di coltura, lavorazione, trasformazione e stagionatura rispettosi della salute dell'uomo grazie all'adozione di tecniche di coltivazione biologica, biodinamica<sup>131</sup> o di lotta integrata<sup>132</sup> e/o di allevamento preferibilmente biologico<sup>133</sup>.

5. Selezione dei prodotti: sono disponibili beni offerti dal mondo agroalimentare italiano, dai prodotti certificati (DOP, DOCG, DOC, IGT,

---

<sup>131</sup> Secondo l'agricoltura biodinamica, le tecniche di concimazione, coltivazione e allevamento rispettano e promuovono la fertilità naturale del terreno, tutelando contemporaneamente le qualità intrinseche delle specie animali e vegetali. I fertilizzanti minerali sintetici e i pesticidi chimici sono vietati e sostituiti con sostanze minerali e vegetali. Il suolo viene lavorato seguendo i cicli cosmici e lunari, e gestito tramite le rotazioni colturali e la lotta antiparassitaria meccanica.

<sup>132</sup> La tecnica della lotta integrata in agricoltura, riconosciuta a livello europeo, è una pratica che riduce drasticamente l'uso dei fitofarmaci. È un metodo di coltivazione mista, ovvero utilizza sia la chimica sia i sistemi naturali come difesa dai parassiti. La lotta integrata, però, interviene con soluzioni chimiche solo nel momento in cui il potenziale danno provocato al raccolto supera il costo del trattamento stesso.

<sup>133</sup> <http://localitaly.it/corporate/quality>.

IGP, STG), ai prodotti biologici (Regolamento (CE) n°834/2007), ai migliori prodotti locali artigianali valutati personalmente da Local Italy.

Le tipologie di alimenti appartengono alle principali categorie di cibo fresco e confezionato: ortofrutta, carne, insaccati, latte e latticini, formaggi, pesce, prodotti da forno e panificati, pasta, riso, olio, aceti, gastronomia, scatolame, vini e liquori, birre, bevande e infusi.

Da Luglio 2013, la scelta dei prodotti freschi (ortofrutta, lattiero-caseari, pane, carne e insaccati) si basa su un nuovo principio introdotto dallo staff di Local Italy: il cosiddetto “km buono”. Il team sta cercando, infatti, di sostituire il termine “km zero” associato ai prodotti locali, in quanto, a parere loro, è un’espressione troppo ambigua e incapace di definire la reale distanza percorsa dal cibo.

Secondo la regola del “km buono”, più il cibo è fresco e più deve provenire da vicino.



**Figura 6** – La regola del “km buono” introdotta da Local Italy.

Local Italy ha stabilito, pertanto, che gli alimenti appartenenti alla categoria dei freschi e freschissimi debbano essere forniti da quei produttori situati entro una distanza massima di 50 km.

Local Italy, oltre a questi principi base che tracciano la filosofia aziendale, si pone l’obiettivo di offrire vantaggi alla rete di consumatori in termini di: accessibilità a coloro che non hanno modo di visitare personalmente i diversi fornitori e assortimento dei prodotti, a favore dell’acquirente che dovrebbe recarsi presso

numerosi spacci per completare la propria spesa di svariati generi alimentari locali.

### 3.3 Il caso CORTILIA

Cortilia, società a responsabilità limitata costituita nel Gennaio 2011 con sede legale a Milano, è un mercato agricolo online, senza intermediari, per la vendita e la distribuzione a domicilio di alimenti locali.

Si tratta di una piattaforma web “al servizio della freschezza, della biodiversità e della salute alimentare”<sup>134</sup>.

Questa start up scaturisce dall'idea di Marco Porcaro, 42 anni, Ceo e co-fondatore dell'azienda, esperto di logistica e di e-commerce, con l'obiettivo di agevolare un consumo sostenibile e consapevole del *local food*, privilegiando prodotti artigianali e di stagione.

La prima versione di quest'azienda si chiamava Geomercato, mentre il brand Cortilia è stato lanciato nel Settembre del 2012 dopo alcuni ritocchi e perfezionamenti alla piattaforma e al sistema logistico, grazie anche al contributo di diverse società che hanno investito 450.000 euro nel progetto.

Nasce come spin-off di Viamente, una società co-fondata nel 2009 dallo stesso Porcaro e che offre un servizio web per ottimizzare la gestione delle flotte aziendali per il trasporto e i field service.

Nel 2012, questa realtà è stata venduta ad una compagnia statunitense "conquistata" dal sistema operativo aziendale.

Cortilia utilizza il software sviluppato da Viamente per ottimizzare la logistica delle consegne, garantendo ai produttori di raggiungere le case dei consumatori tramite un sistema ad impatto ambientale molto ridotto.

Questo potente software di route planning gestisce direttamente i mezzi di trasporto, coordinando al meglio le rotte delle consegne e riducendo anche i costi economici e ambientali della distribuzione.

---

<sup>134</sup> <http://www.ideegreen.it/cortilia-il-primo-mercato-agricolo-on-line-12069.html>.

Porcaro, infatti, ha voluto sviluppare tale progetto secondo il criterio della mobilità sostenibile, per collegare domanda e offerta in modo efficiente, massimizzando gli utilizzatori serviti e minimizzando i furgoni impiegati, il tempo di guida e le emissioni di anidride carbonica.

Il giovane imprenditore, con questo progetto, è riuscito a dimostrare che la tecnologia può essere di aiuto al sistema alimentare e alla tutela del territorio, in nome della filiera corta e d'idee tanto semplici quanto originali.

Al momento, il team di Cortilia, composto da 8 persone, ha guadagnato la fiducia di diversi investitori, come il fondo di Seed Digital Investments Sca Sicar, società di investimento specializzata in start up, Boox, che supporta imprenditori di nuova generazione, Club Italia investimenti e alcuni Business Angels.

La start up milanese viene definita come una sorta di "eBay della zuccina"<sup>135</sup>, perché non si occupa solamente della consegna.

Porcaro, infatti, nell'intervista rilasciata alla rivista *Wired*, rivela che Cortilia si preoccupa soprattutto di far conoscere i produttori: il suo team visita di persona le diverse aziende agricole, si fa raccontare cosa producono e in che modo svolgono l'attività, e infine trasferisce sulla piattaforma internet la passione e le informazioni acquisite.

Questa realtà italiana ha intravisto nel web la possibilità di realizzare un momento d'incontro tra produttori e consumatori del *local food*, creando tanti mercati locali virtuali in cui domanda ed offerta si possono incrociare senza costose intermediazioni.

Cortilia fa della tecnologia software, dell'ecologia, della tradizione, della cultura alimentare, della genuinità e della sostenibilità ambientale il suo core business<sup>136</sup>.

L'azienda consiste in una piattaforma web predisposta per risolvere le difficoltà di quei consumatori che non vogliono o non possono organizzare la distribuzione dei prodotti alimentari locali.

---

<sup>135</sup> [www.wired.it](http://www.wired.it)

<sup>136</sup> <http://www.scuoladiqualitasociale.it/portfolio-item/cortilia-una-startup-che-vende-frutta-e-verdura-a-km-0-salvando-il-territorio/>.

Il 18 novembre 2013, Marco Porcaro si è aggiudicato uno speciale riconoscimento da Assorel, Associazione delle Agenzie di Relazioni Pubbliche, denominato "Italia del Fare"<sup>137</sup>.

Tale premio è assegnato a quegli imprenditori che si sono distinti "per iniziative ed attività volte al superamento della crisi economica, alla valorizzazione del Made in Italy e che hanno contribuito al miglioramento della reputazione e della credibilità di beni e servizi prodotti nel Paese per il mercato interno e internazionale"<sup>138</sup>.

In un anno e mezzo, la piattaforma ha registrato trenta mila utenti, dei quali oltre duecento mila attivi settimanalmente, raggiungendo un fatturato di centomila euro<sup>139</sup> al mese.

Questo conferma che la scommessa di mirare all'artigianalità, alla freschezza degli alimenti e alla valorizzazione delle produzioni agroalimentari locali si sta rivelando un'iniziativa vincente.

L'azione di Cortilia, al momento, si estende ai territori del capoluogo lombardo, Monza e Brianza, Varese e Gallarate, Como, ma gli obiettivi del team di Porcaro prevedono la diffusione del servizio in tutta Italia.

I traguardi del Ceo, infatti, sono piuttosto ambiziosi: entro il 2015 desidera la copertura delle principali aree metropolitane ad alta densità demografica nelle regioni centro-settentrionali, mira a qualche centinaio di aziende agricole attive nel network e prevede almeno cinque mila individui impiegati direttamente e nell'indotto<sup>140</sup>.

Cortilia intende diventare un modello di riferimento associato alla spesa sostenibile a livello nazionale, e punta ad espandersi in tutta Europa, cavalcando l'onda dell'Expo 2015 e il suo tema "Nutrire il pianeta. Energia per la vita"<sup>141</sup>.

---

<sup>137</sup> [www.assorel.it](http://www.assorel.it)

<sup>138</sup> <http://www.assorel.it/showPage.php?template=press&id=1772>.

<sup>139</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-09-17/tutti-pazzi-buon-cibo-220024.shtml?uuid=AbeLqrxI&fromSearch>.

<sup>140</sup> Dichiarazione rilasciata da Marco Porcaro nell'intervista di Claudio Gagliardini, 16 Ottobre 2013, <http://www.fanpage.it/cortilia/>.

<sup>141</sup> <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-09-17/tutti-pazzi-buon-cibo-220024.shtml?uuid=AbeLqrxI&fromSearch>.

### 3.3.1 Mission e strategia di Cortilia

Cortilia è una piattaforma internet al servizio di agricoltori e consumatori di alimenti locali, che trasferisce sul web i principi della filiera corta<sup>142</sup>.

Il suo compito consiste nell'aggregare domanda e offerta di *local food* e nel gestire la consegna della spesa online a domicilio in modo efficiente.

La start up milanese permette agli agricoltori di vendere i propri prodotti direttamente agli utenti finali, riducendo, da un lato, le emissioni di anidride carbonica associata al trasporto e garantendo, dall'altro lato, la maggior qualità e freschezza possibile dei prodotti ordinati sul sito web.

Per inciso, nonostante il censimento agricolo Istat del 2010 dimostri che l'e-commerce non sia ancora una pratica diffusa tra i produttori agricoli, tanto che solamente lo 0,67% delle aziende agricole pratica il commercio elettronico e l'1,67 dispone del sito web, gli italiani che navigano in internet per confrontare qualità e prezzi degli alimenti sono quindici milioni<sup>143</sup>.

A livello complessivo, è importante evidenziare che l'e-commerce italiano abbia raggiunto il valore di 21,1 miliardi di euro di fatturato nel 2012, con un tasso di crescita positivo del 12% rispetto al 2011<sup>144</sup>, in contrapposizione alla generale contrazione delle vendite registrata nello stesso anno.

Il settore alimentare ha contribuito per l'1,2% alla formazione del fatturato totale del commercio elettronico, ma si stima una crescita del 18% nel 2013<sup>145</sup>.

Questo fatto dimostra che il contesto attuale è maturo per sviluppare idee di business che vadano a soddisfare tale segmento di mercato.

Nel panorama della spesa online, Cortilia si distingue da quegli operatori che svolgono la funzione di semplici retailer che acquistano e rivendono gli alimenti, poiché creano e organizzano il mercato mettendo in contatto diretto produttori ed acquirenti<sup>146</sup>.

---

<sup>142</sup> [www.cortilia.it](http://www.cortilia.it).

<sup>143</sup> [http://www.repubblica.it/ambiente/2013/09/17/news/app\\_chilometri\\_zero-66245029/](http://www.repubblica.it/ambiente/2013/09/17/news/app_chilometri_zero-66245029/).

<sup>144</sup> Cfr. Casaleggio Associati - Strategie di rete, "E-commerce in Italia 2013", Aprile 2013, p. 7.

<sup>145</sup> Ivi, p. 33.

<sup>146</sup> <http://www.ilfattoquotidiano.it/2012/11/07/tecnologia-e-km-zero-a-milano-spesa-in-cascina-si-fa-online/406208/>.

L'azienda lombarda funziona come un vero e proprio GAS (Gruppo d'Acquisto Solidale): "beneficiando dei vantaggi della filiera corta, gli utenti hanno la possibilità di comprare gli alimenti direttamente dai singoli agricoltori, condividendo i benefici della frequenza e della fedeltà d'acquisto, così come i vantaggi dei volumi di vendita generati dall'intero gruppo"<sup>147</sup>.

L'attenzione e l'interesse di Cortilia nei confronti degli attori a monte e a valle della filiera corta, consente al produttore di conservare le tradizioni nella propria attività produttiva, evitando di ricorrere ai metodi di coltura intensiva che riducono la qualità e il sapore degli alimenti, a favore di una dieta più sana e genuina per il consumatore.

Cortilia non rappresenta solamente il prototipo di una "web-bancarella" di prodotti locali: il team di Marco Porcaro ha predisposto un reale processo d'ingegnerizzazione dell'acquisto, che permette di incrociare i dati di chi produce (cosa, quanto, quando) con le informazioni di chi acquista (dove, quale prodotto, in che momenti)<sup>148</sup>.

In questo modo, sono capaci di assicurare recapiti a domicilio entro 48-72 ore dall'atto di acquisto online e, soprattutto, cercano di garantire un intervallo massimo di dieci ore tra la raccolta e la consegna del prodotto ordinato.

La mission di Cortilia è descritta nel "manifesto" aziendale, enunciato nel sito web, e si basa sul perseguimento di tre obiettivi principali.

Il primo consiste nel rinnovare il modo di fare la spesa.

La start up si propone di promuovere un modello di consumo sostenibile, che prevede l'ottimizzazione della filiera corta e l'offerta di un servizio di valore alle persone e al territorio in cui vivono. Facilita il dialogo, stimola la curiosità, l'unione e la cooperazione reciproca tra aziende agricole e consumatori, allo scopo di incoraggiare un rapporto di collaborazione attiva.

Marco Porcaro, nell'intervista a *La Repubblica*, spiega che "il mondo agricolo è presente poco e male sul web e il nostro obiettivo è quello di accorciare la filiera

---

<sup>147</sup> <http://www.cortilia.it/prodotti-agricoli-filiera-corta>.

<sup>148</sup> [http://www.adnkronos.com/mobile/Lavoro/news/Vanga-e-pc-gli-agricoltori-digitali-conquistano-Rete-e-consumatori\\_3.2.208810402.php](http://www.adnkronos.com/mobile/Lavoro/news/Vanga-e-pc-gli-agricoltori-digitali-conquistano-Rete-e-consumatori_3.2.208810402.php).

più lunga del mondo, quella alimentare e mettere in contatto diretto il produttore e il consumatore"<sup>149</sup>.

Il chilometro zero, infatti, è certificato dallo stesso scontrino fiscale, nel quale sono presenti i dati dell'azienda. "È questo che ci contraddistingue rispetto agli altri servizi di spesa a domicilio: non siamo rivenditori, ma solo trasportatori"<sup>150</sup>, rivela il fondatore a *Il Corriere*, "Ritiriamo i prodotti in cascina e li portiamo a casa del cliente"<sup>151</sup>.

Il loro modello innovativo, infatti, non prevede l'impiego di magazzini, ma gestisce semplicemente l'attività di produttori e trasportatori.

In secondo luogo, Cortilia desidera far riscoprire il vero gusto dei sapori e sensibilizzare la comunità su temi quali la stagionalità e la qualità degli alimenti che ordinano.

Per garantire questi requisiti, il team milanese offre solamente prodotti artigianali, come ortofrutta di stagione, formaggi freschi, carne, insaccati, conserve, marmellate, farine, uova, vino e birre artigianali, e ne rivaluta la genuinità, la tracciabilità e la sicurezza alimentare.

A tal proposito, di fondamentale importanza è la cura nella selezione dei produttori, che avviene secondo principi di sostenibilità, tradizione e qualità.

Cortilia compie personalmente controlli accurati sulla filiera di produzione di ciascun'azienda appartenente al proprio network, secondo una valutazione a trecentosessanta gradi.

I parametri di riferimento adottati dalla start up, infatti, non riguardano solamente le tecniche di produzione e la qualità del prodotto, bensì anche il criterio della vicinanza tra produttore e consumatore è rilevante ai fini della scelta. Ciò è reso possibile dal software su cui si basa la piattaforma web che, sfruttando i vantaggi della geolocalizzazione, privilegia i produttori più prossimi al punto di consegna, secondo il principio del "chilometro zero".

---

<sup>149</sup> [http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2013/01/24/news/startup\\_food-51200141/](http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2013/01/24/news/startup_food-51200141/).

<sup>150</sup> [http://milano.corriere.it/milano/notizie/cronaca/12\\_ottobre\\_21/cortilia-mercato-online-cibo-chilometro-zero-2112354109759.shtml](http://milano.corriere.it/milano/notizie/cronaca/12_ottobre_21/cortilia-mercato-online-cibo-chilometro-zero-2112354109759.shtml).

<sup>151</sup> *Ibidem*.

Gli alimenti biologici, in particolare, sono privilegiati solamente quando le condizioni lo permettono, poiché non sempre possono essere i prodotti più vicini alle case dei consumatori e talvolta possono dimostrarsi poco sostenibili.

L'offerta biologica, secondo lo staff di Cortilia, non è resa disponibile per due motivi:

- Spesso l'agricoltore biologico produce in zone molto distanti dal consumatore, e quest'aspetto incide negativamente sull'impatto ambientale del trasporto<sup>152</sup>.
- Spesso le quantità o le varietà offerte dal produttore biologico non sono in grado di soddisfare le esigenze degli acquirenti<sup>153</sup>.

Il terzo obiettivo, poi, consiste nella valorizzazione della produzione locale, dei produttori agricoli e della cultura alimentare artigianale.

Tramite la sua azione, Cortilia punta a rinforzare il senso di comunità e di appartenenza al proprio territorio, con lo scopo di sostenere e incentivarne la preservazione per le generazioni future.

La missione di Porcaro, inoltre, mira a trasformare l'atto della spesa alimentare in un momento d'incontro con il prodotto, l'azienda agricola e la relativa storia: ogni produttore, nella propria sezione del sito, non espone solamente gli alimenti che offre, ma rivela la sua storia e la rispettiva filosofia di lavoro.

La piattaforma, per stimolare uno stretto rapporto di comunicazione e collaborazione non solo tra il team aziendale e gli utenti iscritti, ma soprattutto tra questi ultimi e i produttori, ha predisposto un blog in cui gli stakeholders di Cortilia possono riconoscere la loro appartenenza ad una vera e propria community, condividendo l'importanza dei valori associati al concetto di *local food* e del consumo alimentare responsabile con tutti gli altri membri.

Cortilia dimostra un considerevole interesse per la qualità delle relazioni che possono nascere all'interno della propria comunità di utenti, e si propone di valorizzare questa dimensione sociale mediante l'utilizzo di molteplici social

---

<sup>152</sup> [www.cortilia.it](http://www.cortilia.it)

<sup>153</sup> *Ibidem*.

networks come Facebook, dove ha momentaneamente guadagnato la considerazione di oltre trentadue mila "amici", Twitter, Google Plus e LinkedIn.

Come affermato dallo stesso CEO, i consumatori sono sempre più influenzati dalla consapevolezza e dal desiderio di co-partecipare al processo di conoscenza e acquisto dei generi alimentari.

Essi non comprano solamente un prodotto ma, merito anche delle nuove tecnologie, un'esperienza di consumo, che diventa possibile soprattutto grazie ai social media. In questa dimensione virtuale, infatti, i consumatori hanno la possibilità di condividere non solo le proprie idee, bensì di cercare consenso, dialogo, protezione, supporto emotivo e talvolta addirittura legami affettivi con i membri della stessa community.

Desiderano confrontarsi e creare un passaparola che abbatta le barriere della diffidenza nell'acquisto online, creando fidelizzazione e fiducia nel prodotto e nel brand aziendale.

Il fondatore di Cortilia, pertanto, ha voluto abbandonare la visione dei social networks come meri canali di promozione della propria offerta, propugnandone, invece, un utilizzo attivo, al fine di stimolare e coinvolgere i propri stakeholder ad interagire con il prodotto, scambiando e condividendo esperienze di consumo<sup>154</sup>.

### **3.3.2 Come funziona Cortilia?**

"Cortilia aggrega gli agricoltori del territorio in tanti mercati locali online. I diversi mercati agricoli vengono creati in base alla vicinanza degli agricoltori tra loro, alla varietà dei prodotti offerti e all'ottimizzazione logistica che consente di rendere veloce e sostenibile la consegna della spesa a domicilio. Al momento dell'iscrizione l'Utente viene associato al mercato agricolo locale che risulta più vicino all'indirizzo indicato per la consegna della spesa"<sup>155</sup>.

---

<sup>154</sup> <http://startupitalia.eu/it/blog/article/lelemento-critico-food-%C3%A8-food-non-scoraggiatevi>.

<sup>155</sup> <http://www.cortilia.it/come-fare-la-spesa-con-cortilia>.

Il software, infatti, seleziona una specifica serie di aziende agricole, tra le trenta attualmente convenzionate, per comporre il mercato di riferimento proprio di ciascun utente, in base ai criteri della vicinanza.

Il target di clientela comprende, in particolar modo: le giovani mamme lavoratrici molto attente alla qualità della dieta alimentare, che non hanno il tempo e la possibilità di recarsi personalmente presso le aziende agricole; l'uomo single, tra i trenta e i quarantacinque anni, appassionato alla qualità e alla genuinità degli alimenti, di cultura e reddito piuttosto elevati.

In seguito all'iscrizione, ciascun consumatore può scegliere l'alternativa d'acquisto preferita: Cortilia propone l'abbonamento settimanale o quindicinale ad una cassetta di ortofrutta di stagione, predisposta direttamente dallo staff e disponibile in tre dimensioni, oppure consente di effettuare una spesa singola occasionale, in cui è possibile personalizzare la composizione del contenuto.

In entrambi i casi, poi, Cortilia offre l'opportunità di completare l'ordine aggiungendo singoli prodotti oltre alla frutta e alla verdura di stagione, come formaggi freschi, panificati, conserve, carne ecc., senza dover sostenere costi di consegna aggiuntivi.



**Figura 7** - Tipologie di cassette in abbonamento, in cui i prodotti contenuti variano in base alla stagionalità<sup>156</sup>.

<sup>156</sup> Immagine tratta da [www.cortilia.it](http://www.cortilia.it).

Per quanto riguarda il servizio logistico, il costo di confezionamento e di gestione dell'ordine è pari a 1 euro, già incorporato nel prezzo della cassetta, mentre la consegna dei prodotti nelle fasce orarie standard, 9.00-17.00 e 14.30 - 21.30, è gratuita.

Ciascun utente ha la possibilità di scegliere l'ora e il giorno di consegna preferiti tra quelli predisposti per la propria zona. Grazie al potente software aziendale, inoltre, molto spesso Cortilia riesce a distribuire i prodotti raccolti il mattino stesso, e ad arrivare nelle case degli acquirenti con uno scarto massimo di quindici minuti<sup>157</sup> dall'orario prestabilito.

In ogni area, in base alla vicinanza delle aziende agricole e alla densità abitativa, sono disponibili fino a cinque giorni per il recapito a domicilio.

Per inciso, la logistica è interamente a carico dell'azienda, ma il trasporto è affidato in outsourcing a società terze.

A proposito del prezzo dei generi alimentari, poi, la filosofia di Cortilia è piuttosto unica: l'importo è deciso direttamente dai produttori.

Porcaro, in merito, afferma: "Noi li incoraggiamo a proporre offerte vantaggiose e stiamo studiando la possibilità di introdurre bonus e sconti per i clienti più fedeli"<sup>158</sup>. Sui prodotti di stagione, ad esempio, riescono a concedere riduzioni del venti per cento.

Cortilia, dal canto suo, ottiene una percentuale sul venduto, che varia dal venti al trenta per cento, ma ulteriori soluzioni sono in fase di elaborazione.

Per i produttori, infine, partecipare a questo network rappresenta un'ottima occasione di visibilità e un canale di vendita aggiuntivo, semplice ed economico.

Su di essi, infatti, non grava l'onere dell'implementazione del sito internet né dell'organizzazione della logistica e delle spedizioni, ma devono semplicemente occuparsi della loro quotidiana attività di agricoltori e della cura di ciò che producono.

---

<sup>157</sup> <http://italianvalley.wired.it/news/2012/10/02/cortilia-startup-consegna-verdura-domicilio-123456.html>.

<sup>158</sup> <http://www.ilfattoquotidiano.it/2012/11/07/tecnologia-e-km-zero-a-milano-spesa-in-cascina-si-fa-online/406208/>.

### 3.4 Il caso JENUINO

Jenuino Planet Ltd, è una società a responsabilità limitata costituita a Londra nel Novembre del 2012, ma con sede principale a Calenzano, nei pressi di Firenze.

Inizialmente ha esordito con un blog per sensibilizzare l'opinione pubblica sui temi dell'alimentazione e della filiera corta, mentre ora è una piattaforma web che si presenta come "*social commerce*", ossia un mix tra un e-commerce e un social network.

Limitarsi a descrivere l'attività di Jenuino come un'impresa che opera nel settore agroalimentare è piuttosto riduttivo.

Essa, infatti, si occupa non solo della commercializzazione del cibo locale sul territorio toscano, focus del progetto, ma è strettamente legata anche al mantenimento della biodiversità, al sostegno delle tradizioni locali e allo sviluppo di un nuovo modo di concepire gli spazi urbani tramite le nuove tecnologie.

Jenuino ha l'ambizione di fare impresa creando valore per sé e per la collettività<sup>159</sup>. Questa start up nasce dall'idea di Giacomo Bracci, imprenditore fiorentino di 32 anni, CEO e socio-fondatore, che dirige e coordina un team di undici persone.

Tra i soci collaboratori, è importante evidenziare il contributo di Alex Giordano, figura menzionata nel precedente capitolo, che supporta il progetto con le proprie competenze riguardanti la *social innovation*, il *societing* e la *social organization*.

Bracci, nonostante la giovane età, possiede un background professionale considerevole: successivamente alla laurea in Marketing, ha conseguito un MBA in Strategic Design; è approdato all'Independents United di Londra come responsabile di Asos, Harrods, BBC, Diageo e Zebit; ha lavorato, infine, come design thinking strategist per Google e Tva<sup>160</sup>.

"Tutto è cominciato da una domanda che mi sono posto", rivela il giovane startupper, "quali sono i grandi problemi di oggi per l'agricoltura? Dopo aver meditato sulla cosa, sono andato ad informarmi e ho capito che i due grossi muri che gli agricoltori si trovano davanti sono l'accesso al credito e la continuità nelle

---

<sup>159</sup> <http://www.ninjamarketing.it/2012/10/03/jenuino/>.

<sup>160</sup> <http://www.wwworkers.it/wwwstories/giacomo-bracci-ideatore-di-jenuino>.

vendite. Come sostenerli quindi? Con l'aiuto della rete e di un piano di marketing *social-oriented*"<sup>161</sup>.

Negli obiettivi del CEO toscano, poi, esisteva la volontà di creare un progetto che ponesse in contatto diretto le fattorie di qualità con il crescente numero di consumatori sempre più responsabili e attenti all'alimentazione.

Jenuino nasce come un movimento culturale generato "dal basso" che desidera promuovere un nuovo modo di vivere e di mangiare<sup>162</sup> e che, mediante l'utilizzo dei nuovi mezzi di informazione, aspira a ripristinare un sentimento di consapevolezza nei confronti della filiera del *local food*, ossia di alimenti di qualità elevata.

Quest'approccio "dal basso" ambisce a bypassare la filiera lunga della GDO e le relative spese di marketing, advertising e packaging, proponendo ai produttori un modello alternativo di vendita.

Jenuino, pertanto, vuole attuare un'inversione di tendenza. Si pone come un "facilitatore" tra le piccole aziende agroalimentari dedite alla qualità e la comunità di consumatori capaci di riconoscerla e apprezzarla, assicurando trasparenza nella produzione, nella comunicazione e nella logistica.

Si definisce come un'impresa sociale, un *social business*, che realizza un progetto alimentare per costruire e co-creare insieme agli utenti una cultura dell'alimentazione.

Il tentativo consiste nel plasmare un modello sano e sostenibile che miri alla tutela dei produttori e dei consumatori del sistema alimentare locale.

La start up fiorentina, infatti, funge da ponte tra le famiglie che producono e le famiglie che consumano, accorcia al minimo la filiera alimentare, eliminando qualsiasi tipo di intermediario, e garantisce l'eccellenza dei processi produttivi e del prodotto finale.

Jenuino, da un lato, assiste il consumatore nel conoscere cosa mangia e lo stimola a impegnarsi in un'alimentazione corretta, dall'altro, sostiene l'azienda agricola a non soccombere al mercato dell'industria alimentare.

---

<sup>161</sup> Ibidem.

<sup>162</sup> <http://blog.jenuino.com/2012/06/15/truly-what-something-is-said-to-be-authentic/>.

Per le piccole aziende orientate alla qualità, infatti, è molto complicato competere con le grandi imprese che monopolizzano l'agribusiness.

Molti produttori reagiscono a questo problema attivando forme di vendita diretta, ma molto spesso questa soluzione è difficile e impraticabile, poiché richiede esperienza, know-how, maggiori risorse in termini di tempo e competenze, e soprattutto d'investimenti talvolta difficili da ammortizzare.

Per ovviare a queste complicazioni, Bracci ha voluto sviluppare l'azione di Jenuino ispirandosi al modello di business delle Community Supported Agriculture (CSA), il quale consiste in "una comunità di individui che supportano un'azienda agricola trasformandola in una fattoria comunitaria dove produttori e consumatori offrono aiuto reciproco e sinergico, condividendone pochi rischi e molti benefici"<sup>163</sup>.

Tuttavia, le CSA presentano una lacuna dal punto di vista logistico, perché sono i consumatori stessi a doversi occupare del trasporto: le famiglie, a turno, sono costrette a recarsi settimanalmente presso le fattorie per recuperare i prodotti ordinati, un impegno complesso per chi vive in aree urbane, oppure è vincolato dall'attività lavorativa.

Jenuino, al contrario, offre il servizio logistico e porta i prodotti delle proprie fattorie direttamente nelle tavole dei consumatori.

In poche parole, questa start up garantisce alle aziende agricole la continuità nelle vendite grazie ad una *community* di acquirenti che sottoscrivono un abbonamento ai prodotti delle fattorie locali.

Investendo alla fonte e garantendo un mercato sicuro attraverso la modalità di vendita prepagata, Jenuino riesce ad offrire ai produttori la possibilità di preoccuparsi sempre meno dell'invenduto, di organizzare le produzioni su stime di vendita più attendibili, di metterli nelle condizioni di dover richiedere minor liquidità agli istituti di credito, di rendersi autonomi e di disporre di più tempo per concentrarsi sulla produzione di alimenti di qualità.

---

<sup>163</sup> <http://larancia.org/jenuino-arriva-le-commerce-che-risolve-la-gricoltura/>.

### 3.4.1 Mission e strategia di Jenuino

Nel blog di genuino, Giacomo Bracci descrive il suo progetto con le seguenti parole:

"Oggi più che mai vediamo la nascita di consumatori responsabili sempre più attenti a ciò che mangiano e che acquistano per loro e per la loro famiglia. Un'attenzione che nasce da uno scenario devastato da un'agricoltura fatta di macchine e sostanze chimiche dannose per la terra e per la nostra salute. Una consapevolezza che si sviluppa e si esprime nella ricerca di ortaggi, frutta e non solo, al di fuori dei classici supermercati attenti, invece, agli aspetti superficiali di ciò che vendono e al profitto.

jenuinō vuole staccarsi da tutto questo offrendo una valida alternativa per le famiglie che consumano e che non hanno bisogno di intermediari riducendo la filiera e promuovendo prodotti locali e tracciabili in modo da conoscere tutte le fasi del processo produttivo.

Un sostentamento per le fattorie e i consumatori fatto di conoscenza e strumenti necessari alla diffusione di una cultura alimentare alternativa a quella odierna. Un supporto per le aziende agricole basato sulla vendita di quote di produzione in cambio di prodotti sani, freschi e stagionali"<sup>164</sup>.

L'obiettivo primario di Jenuino consiste nell'accorciare la filiera alimentare, raggiungendo quei consumatori in grado di riconoscere e apprezzare il valore genuino e nutrizionale delle produzioni locali più qualificate.

La vision aziendale mira alla realizzazione del passaggio concreto dalla dimensione del mero consumo a quella dell'esperienza d'acquisto, con particolare attenzione e cura nei confronti degli aspetti sociali e culturali che scaturiscono dall'immissione dei prodotti alimentari locali nel mercato<sup>165</sup>.

Dal sito aziendale, poi, si evince che la mission consiste nel partecipare allo sviluppo di un futuro sano e sostenibile, aiutando i produttori a coltivare e produrre il cibo con la massima integrità morale ed etica, mediante la partecipazione attiva della propria comunità<sup>166</sup>.

---

<sup>164</sup> <http://blog.jenuino.com/2012/06/15/truly-what-something-is-said-to-be-authentic/>.

<sup>165</sup> <http://www.ninjamarketing.it/2012/10/03/jenuino/>.

<sup>166</sup> <http://www.jenuino.com/chi-siamo>.

Jenuino confida molto nei valori della *community* e, principalmente, nell'importanza della condivisione: il team di Bracci, infatti, intende coinvolgere attivamente tutti gli utenti facendoli collaborare nei processi produttivi.

La start up fiorentina s'impegna a riportare alimenti sani, stagionali, artigianali, localizzati e interamente tracciabili nelle case della propria comunità di utenti: ha l'obiettivo di coinvolgere direttamente ciascun membro in tutte le fasi di lavorazione, concedendogli un'esperienza del *local food* a trecentosessanta gradi, dalla sua creazione fino a farne apprezzare la cultura, le persone e i territori in cui i prodotti prendono vita.

La strategia di aver sviluppato il proprio business basandosi su di un *social commerce* che connette agricoltura con cultura alimentare, rende Jenuino un vero e proprio motore di *social innovation*.

A tal proposito, è opportuno menzionare la partecipazione di Jenuino all'Internet Festival dell'11 Ottobre 2013 a Pisa, che ha dedicato un panel interamente al *Rural Hub*. Quest'ultimo è il primo luogo fisico e virtuale in Italia che consente lo scambio e la condivisione tra individui d'idee e progetti sull'innovazione sociale applicata alla ruralità.

Durante la giornata sono stati discussi i temi della rural-social innovation e di come l'ICT può contribuire a sviluppare l'innovazione nel settore agricolo.

La virtuosa *community* di questa start up, che nasce attorno alla piattaforma web, aiuta i propri membri a collaborare e ad incontrarsi sia online che offline: possono scambiarsi sapori, pareri e informazioni; condividere opinioni sui prodotti alimentari e proporre di nuovi mediante la pratica del crowdsourcing<sup>167</sup>; votare il cibo migliore, abbinare consigli e ricette sulla preparazione di alcune pietanze; fondare gruppi che incentivano e promuovono eventi creati da loro stessi, come club legati all'alimentazione in cui poter incontrarsi con appassionati del buon cibo, supperclub, mercati itineranti, forni sociali, fiere del baratto.

Jenuino stimola i propri consumatori ad evolversi in co-produttori e co-creatori dei prodotti che poi consumeranno, e organizza corsi ricreativi o attività di

---

<sup>167</sup> Il termine *crowdsourcing*, che letteralmente significa "esternalizzazione di una parte delle proprie attività ad una folla", si riferisce alla possibilità di utilizzare i contributi indipendenti di una determinata "folla" per uno scopo, senza che questi siano organizzati a priori in flussi di lavoro.

degustazione del *local food* presso le fattorie, per mettere in contatto produttori e consumatori anche nella dimensione reale.

Come afferma Bracci: “Gli utenti possono prenotare una notte in agriturismo o dei corsi di produzione di formaggio, norcineria o esperienze che annullino le distanze fra l’urbano e il rurale”<sup>168</sup>.

Secondo lo staff aziendale, è fondamentale creare una comunità che riscopra il piacere degli eventi rustici di unione e stimolare la partecipazione degli utenti a quei rituali collettivi che ora stanno perdendo di valore, come la vendemmia, la transumanza o la raccolta delle olive.

Per sostenere e valorizzare i legami affettivi che possono nascere tra i membri della community, Jenuino offre loro la possibilità di incontrarsi anche mediante la partecipazione ai social network più comuni.

La start up, infatti, oltre a disporre del proprio *social commerce*, è presente su Facebook, Twitter, Pinterest, Google Plus e LinkedIn.

Mediante il blog aziendale presente nella piattaforma web, il team mantiene informati gli utenti sulle news più affascinanti e interessanti provenienti dal mondo del cibo e tratta i temi più attuali della *social innovation*, delle start up sostenibili, delle tendenze nutritive e delle tecnologie che si stanno sviluppando attorno al panorama alimentare.

La strategia di Jenuino consiste nel far della condivisione, del coinvolgimento e della collaborazione il proprio *main score*, e questo si riconosce anche nella loro iniziativa di co-creare con i propri membri una sorta di Costituzione “del mangiar sano”, un framework che postula i principi di riferimento per l’azienda stessa e tutti gli stakeholders.

---

<sup>168</sup> <http://www.b-eat.it/kitchen/jenuino-accorcia-la-filiera-distributiva-agricola>.



**Figura 8** – Estratti di articoli della Costituzione proposta da Jenuino con la collaborazione dei propri membri<sup>169</sup>.

### 3.4.2 Come funziona Jenuino?

Jenuino è un social business che si occupa della commercializzazione di prodotti tipici biologici e biodinamici locali.

In questo momento il servizio distributivo è attivo solamente in alcuni comuni della provincia di Firenze, ma si prevede l'estensione del progetto a tutta la Toscana, e ai territori di Roma, Bologna e Torino entro la fine del 2014.

La start up fa leva su quattro fattori principali:

<sup>169</sup> [www.jenuino.com](http://www.jenuino.com)

- il mercato del cibo biologico è in continua espansione nel nostro Paese e in tutto il mondo: secondo il Panel famiglie Ismea/GFK-Eurisco, nel primo semestre del 2013, i consumi hanno registrato un aumento dell'8,8%<sup>170</sup>.
- non esiste alcun market leader nel mercato di azione, che risulta particolarmente frammentato principalmente a causa delle difficoltà nella logistica e nel reperimento di fondi, che caratterizzano questi progetti nella fase di espansione.
- possiede una tecnologia proprietaria in grado di personalizzare l'offerta, garantendo al consumatore un'esperienza d'acquisto originale.
- Il progetto è scalabile su tutto il territorio italiano ed internazionale e prevede dei costi fissi molto limitati.

Essendo ancora nel periodo embrionale del suo sviluppo, Jenuino è alla ricerca di realtà che possano investire nel loro business, a fronte di equity nella parent company.

Giacomo Bracci si è espresso in merito, dichiarando che i grandi investitori stanno iniziando a interessarsi alle start up del cibo solo di recente, poiché preferiscono finanziare lo sviluppo di idee che generano un guadagno immediato.

Il fondatore fiorentino, per inciso, stima che per i progetti simili al proprio, tra i quali rientrano anche i casi aziendali precedentemente analizzati, servano dai sette agli otto anni di attesa prima di raggiungere il successo.

Il business di Jenuino si scompone in due aree:

- **Abbonamento:** questo servizio prevede la vendita e la distribuzione dei prodotti locali alle famiglie, che ricevono settimanalmente la "cesta" degli alimenti ordinati mediante il *social commerce*.

I clienti che sottoscrivono l'abbonamento scelgono il luogo di consegna preferito, che può essere la sede abitativa, l'ambiente lavorativo o un punto di raccolta concordato.

---

<sup>170</sup> Cfr. "Cresce il bio, + 9% le vendite 2013", Il Sole 24 ore, 5 Settembre 2013, <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-09-05/cresce-vendite-2013-082210.shtml?uuid=AbSu3UTI>.

- E-commerce: gli utenti hanno la possibilità di acquistare un singolo prodotto tra quelli presenti nell'*e-mporio*, la specifica sezione della piattaforma in cui vengono esposti tutti gli alimenti disponibili.

L'utente, quando si registra gratuitamente alla piattaforma di Jenuino, risponde ad alcune domande (ad esempio: sei vegetariano? Hai intolleranze alimentari? Sei vegano? Quanti sono i membri della tua famiglia?) che servono per creare un vero e proprio profilo alimentare del nuovo membro.

In base alle risposte ottenute, il software propone un paniere di prodotti grazie all'utilizzo di un algoritmo proprietario e all'aiuto di un nutrizionista, presente nel team aziendale.

Il valore aggiunto di questa start up, rispetto alle altre piattaforme web, risiede proprio nella tecnologia proprietaria, che è in grado di adattarsi automaticamente ai gusti dell'iscritto, di riconoscere, anticipare e perfezionare le sue preferenze.

Le ceste, infatti, sono completamente personalizzabili, tanto da definire la prestazione di Jenuino un vero e proprio servizio di "nutrizionismo a domicilio"<sup>171</sup>.

La scommessa del team di Bracci, pertanto, è quella di offrire un'esperienza d'acquisto capace di intrecciare l'innovazione con la tradizione mediante il supporto tecnologico della propria piattaforma.

Quest'ultima è composta da tre elementi:

1. Jenuino portale: con funzioni di engagement e socializzazione;
2. Jenuino gestionale: adibito al supporto e all'affiancamento del processo produttivo, è un sistema snello e in grado di reagire repentinamente alle variazioni delle componenti critiche del mercato
3. Jenuino brain: un *machine learning* ideato per la profilazione intelligente degli iscritti. È un sistema di raccolta di *big data* che memorizza un numero minimo di parametri sotto forma di feedback, in modo da

---

<sup>171</sup> <http://www.ninjamarketing.it/2012/10/03/jenuino/>.

conoscere le esigenze e i gusti personali dell'utente e poter offrire prodotti maggiormente graditi e mirati<sup>172</sup>.

Il target di consumatori cui si rivolge Jenuino si suddivide in due tipologie.

La clientela primaria è composta dai cosiddetti LOHAS<sup>173</sup>, acronimo di Lifestyle Of Health And Sustainability.

Il termine è stato coniato nel 2001 da due statunitensi, il sociologo Paul H. Ray e la psicologa Sherry Ruth, nel loro saggio "The Cultural Creatives - How 50 Million People Are Changing The World".

Essi sono orientati verso un'economia più etica, prediligono uno stile di vita più sano e naturale, promuovono un modello di sviluppo ecosostenibile e sostengono un consumo socialmente consapevole.

Secondo la *Nielsen Global Survey Corporate Social Responsibility*<sup>174</sup>, avvenuta nel Maggio 2013, i LOHAS sono disposti a pagare un premium price per prodotti e servizi "socialmente responsabili" di aziende che hanno implementato programmi d'impegno sociale.

Questa categoria comprende: single, coppie e giovani famiglie, di età compresa tra i trenta e i cinquantacinque anni e residenti in aree urbane, con capacità di spesa ed educazione medio-alta.

Tali soggetti appaiono interessati al mangiar sano e sono molto sensibili alla tradizione alimentare del proprio territorio.

Per quanto riguarda la *price sensitive* dei LOHAS nel nostro Paese, secondo i dati del Natural Marketing Institute aggiornati al 2008, si nota che il 41% degli italiani è propenso a pagare il 20% in più per prodotti sostenibili, mentre il 33% è disposto a pagare fino al 20% in più per gli alimenti biologici.

---

<sup>172</sup> <http://www.windbusinessfactor.it/storage/video/1850/jenuino-wind-business-factor.pdf>.

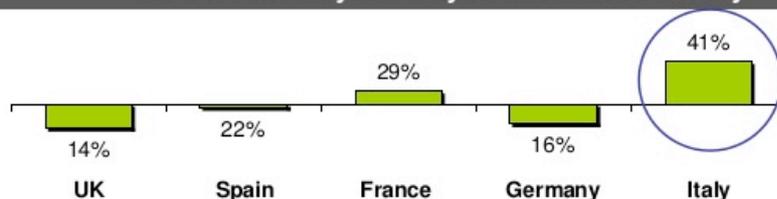
<sup>173</sup> *Ibidem*.

<sup>174</sup> <http://www.nielsen.com/it/it/news-insights/comunicati-stampa/2013/in-crescita-in-italia-i-consumatori-socialmente-responsabili.html>.

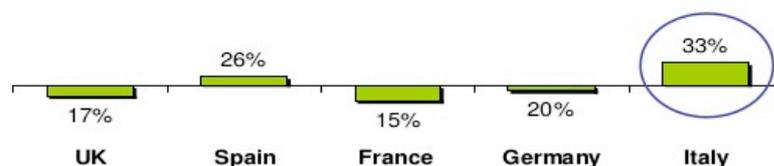
## Italians Least Price Sensitive for LOHAS; UK and Germany Most

(Q. 3gg, 53a -% General Population by country agreeing completely/somewhat with...)

**"I am willing to pay 20% more for products which are made in an environmentally friendly and sustainable way"**



**"Organic foods are worth paying an extra 20% for"**



© 2008, Natural Marketing Institute  
Source: LOHAS Consumer Trends Database™

30

nmi  
natural marketing institute

**Figura 9** – Trends dei consumatori LOHAS, secondo le statistiche del National Marketing Institute del 2008.

La clientela secondaria, invece, comprende:

- individui sotto i trentacinque anni, abituati all'acquisto di prodotti online, interessati al consumo di alimenti biologici e sostenibili, ma con una capacità di spesa inferiore a quella dei LOHAS.
- adulti compresi tra i cinquanta e i sessantacinque anni, con un'elevata capacità di spesa e desiderosi di ricevere direttamente a domicilio il cibo di qualità.
- B2B, ossia aziende, ristoranti, scuole, catering, ospedali.

Le aziende agroalimentari che hanno già aderito al network di Jenuino sono cinquantatré, e tramite il *social commerce* hanno la possibilità di interagire con

migliaia di consumatori, di fornire notizie sulle proprie produzioni e i propri servizi, ma soprattutto possono raccontare e condividere tempestivamente la propria storia.

Come già anticipato, i produttori sono esclusivamente biologici e biodinamici, o comunque legati alla biodiversità locale. Nel caso in cui non sussistano tali prerequisiti, Jenuino dispone di un proprio agronomo che s'impegna a visitare personalmente la fattoria per controllare i processi produttivi, aiutando così la start up a selezionare le imprese in base a criteri di qualità e di tecniche di coltivazione naturale.

A tal proposito, Giacomo Bracci dichiara: "Se l'azienda è idonea, la inseriamo sulla piattaforma, altrimenti può avere i prodotti più buoni del mondo ma a Jenuino non interessa. Abbiamo anche aziende non bio, come nel caso di un agricoltore di novant'anni, che ha un ettaro di mele autoctone, legate alla biodiversità locale del Monte Amiata"<sup>175</sup>.

La consegna a domicilio, che si attiene a un criterio di logistica sostenibile, avviene per mezzo di furgoni ad alimentazione ibrida.

Tra i progetti futuri di Jenuino, infine, esiste l'obiettivo di costituire una fondazione sulla biodiversità, dove i produttori possono mettere a disposizione le loro conoscenze per corsi di avviamento all'agricoltura per consentire, a chiunque sia interessato a cambiare vita, l'accesso agli strumenti necessari per attuare il mutamento.

## **Conclusioni**

Dalla lettura di questo capitolo, si evince che i casi aziendali descritti rappresentano uno stadio diverso nel processo di evoluzione verso il modello della *social organization*.

---

<sup>175</sup> <http://www.b-eat.it/kitchen/jenuino-accorcia-la-filiera-distributiva-agricola>.

Local Italy, in primo luogo, è una piattaforma logistico-informativa che promuove e distribuisce i prodotti alimentari locali, in alcuni comuni delle province di Vicenza, Treviso e Padova.

Si definisce una “vetrina virtuale”, in cui le piccole aziende autoctone possono esporre le proprie produzioni e far conoscere la propria storia. I consumatori hanno la possibilità di compiere online la spesa alimentare, optando tra la consegna a domicilio o l’acquisto del *local food* direttamente nei punti vendita.

Local Italy, tuttavia, presenta alcune lacune: per quanto riguarda i social networks, fondamentali nello sviluppo di una *community* partecipativa e collaborativa, si limita all’utilizzo di Facebook; non dispone di un blog aziendale; la piattaforma web non prevede un momento di contatto diretto tra produttori e consumatori, ma si traduce semplicemente in un sito di e-commerce, dove le aziende alimentari hanno la possibilità di “mostrare la propria faccia” e gli acquirenti possono beneficiare della trasparenza e della tracciabilità della filiera corta.

La seconda start up analizzata è Cortilia, definita come un mercato agricolo online in cui i consumatori possono acquistare cibi locali di qualità, garantiti da un’accurata selezione delle aziende agricole della zona di Milano, direttamente dal produttore.

Quest’azienda, infatti, mette in contatto diretto gli attori a monte e a valle della filiera corta, contribuendo ad ottimizzare la distribuzione logistica secondo i criteri di sostenibilità ambientale.

Cortilia prevede l’utilizzo di un blog e collega la propria piattaforma a diversi social networks, da Facebook, Twitter, LinkedIn a Google Plus, per creare una vera e propria *community* virtuale tra gli stakeholders. Tuttavia, l’engagement messo in atto da questa start up è ancora ridotto.

Jenuino, infine, è la realtà che meglio si presta a rispettare ciò che viene postulato nella teoria della *social organization*.

# Capitolo 4

## ***La Social Organization***

## Obiettivi

In questo capitolo conclusivo, l'obiettivo principale è quello di collocare le tre start up della filiera corta all'interno di una tema più ampio, per capire le caratteristiche principali di questi nuovi modelli d'impresa.

Local Italy, Cortilia e Jenuino rientrano, infatti, nella sfera delle cosiddette *social organizations*, e l'analisi dei prossimi paragrafi segue un percorso di approfondimento che illustra i tratti distintivi di tali architetture organizzative.

Il tentativo è di formalizzare le attività delle piattaforme 2.0, le quali, attraverso modi e intensità diverse, si prefiggono di generare il fenomeno della *mass collaboration* con e tra i propri stakeholders, soprattutto all'interno della comunità di produttori e consumatori.

Le tre aziende, infatti, non solo perseguono l'obiettivo di sviluppare la filiera corta che, come abbiamo visto, genera degli impatti positivi in tutte le dimensioni della sostenibilità, ma soprattutto adottano una struttura organizzativa basata sulla partecipazione, sul coinvolgimento e sulla collaborazione di tutti gli attori interessati.

Lo scopo principale, che attrae le comunità a riunirsi attorno a queste realtà, consiste prevalentemente nel valore che i membri attribuiscono al concetto di *local food*, e ai risvolti che esso implica.

Il vero motore di queste *social enterprises* non consiste solamente nei vantaggi di tipo pratico dei servizi che offrono, ma soprattutto nel valore intrinseco della loro attività, che stimola gli individui a contribuire collettivamente e a instaurare dei rapporti affettivi, poiché appartengono ad una stessa community e si riconoscono nei valori che essa promuove.

Questi concetti sono sviluppati nella sezione finale mediante un approccio più astratto, ossia la teoria dell'*ethical economy*, che sostiene l'importanza delle relazioni affettive stimulate dalle aziende allo scopo di mantenere e alimentare il proprio successo nel lungo periodo.

## 4.1 Enterprise 2.0 e Social Business

Nel capitolo precedente sono stati analizzati alcuni esempi concreti di aziende 2.0, associate al mondo della filiera corta e del *local food*.

L'approfondimento delle tre start up ha permesso di constatare che la *social innovation*, messa in atto dai rispettivi fondatori, contribuisce non solo allo sviluppo di un sistema alimentare alternativo, ma soprattutto alla creazione di nuovi modelli d'impresa.

La nascita di queste realtà, pertanto, non è altro che “una moderna risposta organizzativa a un mutato sistema di coordinamento tra domanda e offerta”<sup>176</sup>, sempre più imperniato sulle nuove tecnologie del Web 2.0 e su meccanismi di collaborazione.

Per compiere il primo passo verso questa direzione, è necessario comprendere cosa s'intende per “Web 2.0”, concetto che consente appunto di attribuire l'etichetta “2.0” alle start up esaminate.

Il termine in questione è stato coniato dal guru statunitense Tim O'Reilly, nel Settembre del 2005, e fa riferimento ad una piattaforma partecipativa che converte il web da un'estensione del sistema dei mass media ad uno spazio basato su un ruolo partecipativo e attivo dell'utente, che può contribuire a popolare il mondo virtuale con dei contenuti propri.

Il “Web 2.0” è pertanto “un'architettura della partecipazione e dell'intelligenza collettiva, ossia quel comportamento collettivo di tipo cognitivo che prende forma attraverso le tecnologie che consentono l'aggregazione dell'intelligenza distribuita in diversi individui e gruppi sociali”<sup>177</sup>.

Le componenti dell'intelligenza collettiva sono sostanzialmente tre: collaborazione, coordinamento e tecnologia<sup>178</sup>.

---

<sup>176</sup> Giampaolo Colletti, “Fate largo all'azienda diffusa”, Il Sole 24 ore, 11 Novembre 2012, <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2012-11-11/fate-largo-azienda-diffusa-082013.shtml?uuid=AbbmFw1G&fromSearch>

<sup>177</sup> Davide Bennato, “Sociologia dei media digitali. Relazioni sociali e processi comunicativi del web partecipativo”, Roma-Bari, Laterza 2011, versione kindle: posizione 1165. <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2012/05/verso-la-corporate-social-identity-come-ripensare-strategia-e-modelli-organizzativi-per-vincere-la-s.html>.

<sup>178</sup> Ibidem.

Il primo elemento implica che i soggetti coinvolti nel processo di produzione della conoscenza sono liberi di decidere autonomamente se parteciparvi, secondo le proprie intenzioni e possibilità.

Il coordinamento richiede un modello di distribuzione dei compiti non gerarchico, ma che rispetta competenze e intenzioni dei membri coinvolti.

La tecnologia, infine, permette la creazione di un modello collaborativo, coordinato e partecipativo, che rende possibile l'aggregazione delle molteplici intelligenze individuali in maniera scalare.

La conseguenza di questa rivoluzione tecnologica ha visto la diffusione, dal 2007, dei social networks e, coerentemente, l'emergere di modelli di *enterprise 2.0*, *management 2.0* e *social business*, che stanno adottando o rivedendo la propria strategia aziendale e la cultura d'impresa alla luce del web 2.0.

Il vocabolo *enterprise 2.0* fu coniato nel 2006 da Andrew McAfee, docente dell'Harvard Business School, nel suo paper "Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration"<sup>179</sup>.

Tal espressione si riferisce "all'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende e i propri partner e clienti"<sup>180</sup>, che implica una trasformazione del sistema organizzativo e tecnologico dell'impresa.

Questo quadro evolutivo, pertanto, conduce verso l'apertura dei confini aziendali, a favore di un nuovo management 2.0 che sostenga fenomeni quali: l'apprendimento collettivo, la co-generazione di valore e l'innovazione partecipata.

L'enfasi su questi aspetti porta alla definizione del cosiddetto *social business*, ossia di "un'organizzazione che mette in campo strategie, tecnologie e processi atti a coinvolgere sistematicamente tutti gli stakeholders che compongono il proprio ecosistema nella massimizzazione del valore scambiato"<sup>181</sup>.

---

<sup>179</sup> <http://sloanreview.mit.edu/article/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration/>.

<sup>180</sup> Marco Minghetti, *op.cit.*, p. 4.

<sup>181</sup> Ivi p. 6, <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2012/05/verso-la-corporate-social-identity-come-ripensare-strategia-e-modelli-organizzativi-per-vincere-la-s.html>.



**Figura 10** – Le tre dimensioni che facilitano l’evoluzione del *social business*<sup>182</sup>.

In quest’ambiente si perde la distinzione manichea tra l’interno e l’esterno dell’azienda, e il processo di scambio tra le due dimensioni è reso possibile da un approccio di coinvolgimento, piuttosto che di mera comunicazione.

Un’altra riflessione sul *social business*, proposta da Vala Afshar<sup>183</sup> nel 2012, porta a definirlo come un *mindset*, ossia un modello mentale i cui obiettivi principali riguardano la soddisfazione dei clienti e l’agilità organizzativa, per ottenere i quali i business leaders devono praticare strategie, metodologie e tecniche che incentivano il lavoro collaborativo.

Il *social business* postula un nuovo modo di lavorare o, meglio ancora, di “collaborare”, neologismo reso noto nel 2012 da Palmarini all’interno della sua opera “Lavorare o collaborare? Networking sociale e modelli organizzativi del futuro”.

<sup>182</sup> Immagine tratta dall’opera di Michael Brito, “*Smart Business, Social Business. A Playbook for Social Media in Your Organization*”, 2012, p.12.

<sup>183</sup> Vala Afshar, Brad Martin, “*The pursuit of Social Business Excellence*”, Sonoma, Charles Pinot Publisher, 2012, Kindle version: posizione 293, sgg.

Secondo questa logica, è possibile introdurre l'idea di *collaborative organization*<sup>184</sup>, focalizzata principalmente su due concetti base: il primo riguarda l'attributo "emergente" per descrivere ciò che diventa visibile o comincia ad affiorare dal basso; il secondo interessa la "collaborazione" intesa come un modo di lavorare con qualcuno allo scopo di raggiungere un obiettivo comune.

Tale fenomeno di collaborazione emergente dal basso, che scandisce il modo con cui gli individui operano collettivamente per creare prodotti o servizi e risolvere problemi di natura sociale, comporta un cambiamento culturale, prima che tecnologico.

Occorre, pertanto, rivedere i processi decisionali e impegnarsi in un cambiamento manageriale, in cui la comunità di stakeholders gioca un ruolo centrale.

Le nuove frontiere del *management 2.0* e dell'agire collettivo stanno diventando oggetto di riflessione intellettuale, ma specialmente di concreta azione imprenditoriale che richiede nuove attività d'intervento più collaborative, informali e guidate dal basso, mediante un approccio bottom up.

Secondo una ricerca presentata dall'Università Cattolica del Sacro Cuore a Sharitaly, primo evento dedicato all'economia collaborativa in Italia, sono 250 le piattaforme collaborative online attive nel nostro Paese<sup>185</sup>, specialmente nell'ambito del turismo, delle energie, del design, dei trasporti e dell'alimentazione<sup>186</sup>, tra le quali rientrano Local Italy, Cortilia e Jenuino.

Uno studio di Jeremiah Owyang, un analista della Silicon Valley esperto di collaborative economy, suggerisce alle imprese tre opportunità per elaborare o rivedere il proprio business model, o una parte di esso, in maniera collaborativa:

- evolversi in Aziende-Servizio, mettendo in condivisione i propri prodotti;
- trasformarsi in Acceleratori di Marketplace favorendo lo scambio e la vendita diretta di prodotti;

---

<sup>184</sup> Jacop Morgan, *The collaborative organization. A strategic guide to solving your internal business challenges using emerging Social and Collaborative Tools*, New York, McGraw Hill, 2012.

<sup>185</sup> <http://www.radio24.ilsole24ore.com/programma/essere-e-avere/2013-12-07/cresce-sharing-economy-pronti-123132.php?idpuntata=gSLAeD5PZ&date=2013-12-07>.

<sup>186</sup> <http://www.confinionline.it/it/Principale/Informazione/news.aspx?prog=52839>.

- convertirsi in Fornitrici di Piattaforme, abilitando persone e imprese nella creazione di prodotti o servizi collaborativi.<sup>187</sup>

È un pattern in cui tutte le imprese, dalle start up a quelle più mature, possono impegnarsi facendo leva sulle questioni che hanno generato e continuano a influenzare lo sviluppo della *collaborative economy*. Esse riguardano fattori sociali (desiderio di comunità, minor *digital divide*, aumento della popolazione, ecc.), economici (ricavi da beni superflui, accesso piuttosto che possesso, ecc.) e tecnologici (dispositivi mobili, social network, sistemi di pagamento online, ecc.).

Le piattaforme collaborative nascono, si sviluppano e si alimentano solamente attraverso la partecipazione e il coinvolgimento attivo delle persone; funzionano quando al centro si mette l'esperienza di consumo, generatrice di un valore reale, piuttosto che il prodotto. In questo sistema, poi, non ci si rivolge a dei clienti, ma a membri di una *community* che si stimola, si rispetta e si lascia libera<sup>188</sup>.

Il punto di partenza più indicato, per capire in cosa consiste la trasformazione in atto, è far riferimento all'archetipo della *social organization*.

## 4.2 Cos'è la *social organization*?

*"All organizations are social, but few are social organizations"*<sup>189</sup>.

Questa dichiarazione appartiene a Mark McDonald, co-autore del volume "The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees" assieme a Anthony Bradley, e ben si appresta ad introdurre l'approfondimento su questo tema.

---

<sup>187</sup> Marta Manieri, "Quando le grandi aziende ripensano in maniera collaborativa il loro modello di business", 4 Luglio 2013, <http://www.chefuturo.it/2013/07/quando-le-grandi-aziende-ripensano-in-maniera-collaborativa-il-loro-modello-di-business/>.

<sup>188</sup> Ibidem.

<sup>189</sup> Citazione di Mark P. McDonald nell'introduzione al volume per HBR, <http://blogs.hbr.org/2011/10/all-organizations-are-social-b/>.

L'affermazione in questione pone l'accento sulla sfumatura dell'uso del termine *social*: è scontato, infatti, ammettere che tutte le organizzazioni siano dei costrutti sociali, poiché sono create e costituite da persone umane.

Tuttavia, in questo momento, sono poche quelle organizzazioni che possono ornarsi dell'attributo *social*, nel duplice senso di "partecipativo" e finalizzato a promuovere "utilità sociale", come postula la teoria della *social innovation*.

Lo statunitense Gary Hamel, guru del management, nel Novembre 2011 affermava che:

"Il modello gestionale che predomina nella maggior parte delle organizzazioni risale ai primi anni del secolo ventesimo. A quel tempo, gli innovatori del management erano focalizzati sulla sfida di ottenere larghe efficienze di scala. La soluzione che adottarono fu l'organizzazione burocratica, con una forte enfasi su standardizzazione, specializzazione, gerarchia, conformismo e controllo. Questi principi costituiscono i fondamenti filosofici del management 1.0 (ovvero dello Scientific Management formalizzato da Taylor nel 1911) e sono profondamente radicati nei processi cognitivi e operativi del management attuale"<sup>190</sup>.

In pratica, nella maggioranza delle organizzazioni si nota che il potere è distribuito secondo la logica *top down*, che la definizione delle strategie è nelle mani di un vertice ristretto, che gli obiettivi sono spesso assegnati piuttosto che scelti.

Era quasi impossibile ipotizzare un modello alternativo a quest'ortodossia manageriale prima del web 2.0.

Quest'ultimo ha determinato l'esplosione di nuove forme organizzative, in cui il coordinamento si ottiene senza centralizzazione, il potere deriva dalla capacità di contribuzione e collaborazione, la conoscenza condivisa da una pluralità di soggetti prevale sull'autoritarismo di pochi, nuovi punti di vista sono riconosciuti e valorizzati piuttosto che soffocati, le comunità si formano spontaneamente intorno a specifici interessi e le opportunità d'innovazione oltrepassano la distinzione tra vocazioni professionali e hobby personali.<sup>191</sup>

---

<sup>190</sup> <http://www.marcominghetti.com/humanistic-management-2-0-per-le-aziende/>.

<sup>191</sup> *Ibidem*.

McDonald e Bradley sostengono che le aziende, oltre ad essere plasmate dalla gerarchia e dal processo di business, prevedono una dimensione sociale, cruciale nell'efficacia organizzativa, che non può essere trascurata.

La sfida, infatti, consiste nel riflettere quest'aspetto sociale a livello gerarchico e processuale.

Per anni i sistemi sociali, ossia la cultura, le tradizioni, le credenze principali, le norme, il pensiero condiviso o semplicemente il modo in cui si fanno le cose, non sono stati ritenuti come fonti idonee dalle quali attingere, ma come limiti all'innovazione e al cambiamento<sup>192</sup>.

Le organizzazioni sociali, in realtà, sono archetipi in grado di sfruttare la saggezza collettiva di tutti gli stakeholders, con il risultato di creare una nuova risorsa di vantaggio competitivo, di flessibilità e d'innovazione futura.

Una *social organization* è un modello che innesca strategicamente ciò che i due autori hanno denominato *mass collaboration*, allo scopo di affrontare significative sfide e opportunità di business<sup>193</sup>.

I leaders di queste realtà ammettono che diventare una *social enterprise* non implica semplicemente un miglioramento incrementale. Essi sono consapevoli che è necessario un nuovo modo di pensare, pertanto stanno abbandonando la logica di singoli sforzi tattici a favore di un maggiore impatto sul business attraverso un approccio consapevole, pianificato e riflessivo all'utilizzo dei social media.

Di conseguenza, la *social organization* è in grado di essere più flessibile, produrre risultati migliori e persino sviluppare modi di agire completamente nuovi, realizzabili solo grazie al coinvolgimento attivo del talento collettivo, dell'energia, delle idee e degli sforzi della comunità.

In un ambiente tale, i dipendenti, i clienti, i fornitori e tutti gli altri stakeholders possono partecipare direttamente alla creazione del valore aziendale, poiché sono considerati parte integrante dell'impresa stessa.

Essi, infatti, collaborano insieme per ottenere il massimo del valore dai prodotti e dai servizi offerti dall'organizzazione.

---

<sup>192</sup> <http://blogs.hbr.org/2011/10/all-organizations-are-social-b/>.

<sup>193</sup> Antony J. Bradley, Mark P. McDonald, "The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees", Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2011, p.5.

I casi pioneristici di *social organization*, come nel caso delle start up della filiera corta, non si limitano ad un uso innovativo delle tecnologie sociali, ma incorporano il concetto di *mass collaboration* in ciò che sono e in ciò che fanno: “*it’s part of the way they do business; it’s how they think*”<sup>194</sup>.

#### 4.2.1 I principi della *Mass Collaboration*

La *social organization* è quel modello in cui la creazione di valore passa attraverso la capacità di generare la cosiddetta *mass collaboration*, sfruttando le enormi potenzialità dei social media, attraverso l’istituzione di community collaborative, che vivano tuttavia anche offline<sup>195</sup>.

I media sociali, secondo Bradley e McDonald, sono il mezzo per raggiungere il fine, e non il fine stesso<sup>196</sup>.

Il social software consente d’innescare la capacità di collaborazione all’interno di un ampio numero di persone, le quali sono potenzialmente in grado di apportare significativi miglioramenti ai processi aziendali, in termini di efficienza e di efficacia, rispetto ai metodi di lavoro convenzionali.

Le aziende, tramite i social media, possono suscitare l’emergere della *mass collaboration* tra individui privi di contatti o connessioni pregresse, ma che si riuniscono per perseguire uno scopo comune al fine di creare valore, per sé e per l’organizzazione.

Questo gruppo di persone, impegnate nel fenomeno della *mass collaboration*, viene definito dai due autori come una *collaborative community*.

È solo grazie a queste comunità scaturite dalla collaborazione di massa che un’organizzazione sociale riesce a mobilitare gli interessi, le conoscenze, il talento e l’esperienza di ciascun membro lungo la sua catena del valore, per creare dei

---

<sup>194</sup> Antony J. Bradley, Mark P. McDonald, *op. cit.*, p.7.

<sup>195</sup> <http://www.marcominghetti.com/humanistic-management/le-parole-chiave-dello-humanistic-management/social-organization/>.

<sup>196</sup> Antony J. Bradley, Mark P. McDonald, *op. cit.*, p.9.

risultati che superano quelli originati dai processi tradizionali e dalla collaborazione di piccoli gruppi<sup>197</sup>.

La *mass collaboration*, poi, dev'essere sviluppata sia all'interno che all'esterno dell'azienda: non si può essere *social* a metà<sup>198</sup>.

La creazione del valore deve coinvolgere tutti gli stakeholders, dai clienti, ai fornitori, dai dipendenti, alle comunità locali, pertanto l'apertura dei confini aziendali è cruciale nella realizzazione di un nuovo dominio manageriale.

Quest'ultimo deve prevedere la nascita di architetture organizzative "metadisciplinari"<sup>199</sup> che abbattano le barriere tra coloro che si occupano di Risorse Umane, Comunicazione, Innovazione e Sostenibilità, intersecando settori e discipline diversi in un ottica di *social innovation*. Molte delle innovazioni sociali, come già visto, spesso si ottengono solamente creando nuove relazioni e rapporti collaborativi fra individui o organizzazioni precedentemente non interconnessi<sup>200</sup>.

Poiché un'organizzazione diventa *social organization* nel momento in cui individua le potenzialità della *mass collaboration*, impegnandosi a sviluppare le competenze professionali necessarie ad affrontare le sfide derivanti dalle *collaborative community*, è doveroso approfondire in cosa consiste tale manifestazione collettiva.

Innanzitutto, *la mass collaboration* scaturisce dall'interazione di tre componenti fondamentali<sup>201</sup>:

## 1. Social media

Il social media è un ambiente online, creato con l'obiettivo d'implementare la collaborazione di massa. L'elemento distintivo del

---

<sup>197</sup> Ibidem.

<sup>198</sup> Marco Minghetti, *op.cit.*, p. 15.

<sup>199</sup> Marco Minghetti offre una definizione di questo concetto dichiarando che la "Metadisciplinarietà, contrapposta ad ogni eccessiva e babelica commistione, significa sostanzialmente che le persone sono in grado di fare due cose: relativizzare il contributo della propria disciplina rispetto ad altre discipline e dialogare con gli operatori interni ed esterni di discipline diverse dalla propria. Essere metadisciplinari significa in sostanza avere la capacità di fare riferimento, direttamente o indirettamente, a competenze diverse da quelle che si possiedono pienamente. Ora, se la multidisciplinarietà può essere garantita da un'équipe di specialisti e la interdisciplinarietà da un dialogo tra specialisti, la metadisciplinarietà sorge da uno sguardo che nasce da una ampia visione del mondo: delle sue premesse, dei suoi modi di essere, dei suoi fini", <http://www.marcominghetti.com/humanistic-management/le-parole-chiave-dello-humanistic-management/metadisciplinaria/>.

<sup>200</sup> <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2010/03/ideatre60-una-nuova-via-allinnovazione-sociale.html>.

<sup>201</sup> Antony J. Bradley, Mark P. McDonald, *op. cit.*, p. 10.

social media non è la tecnologia in sé. Quest'ultima, infatti, deve avere uno scopo, un vero e proprio *end-use*, per essere considerata un media sociale. Per inciso, esiste un vasto numero di tecnologie che abilitano la collaborazione di massa (blog, forum, social networking, social feedback, social bookmarking, ecc.), ma queste non devono essere confuse con quelle che supportano semplicemente la collaborazione tra individui singoli o in team (workflow, emailing, ecc.).

Il valore aggiunto offerto dalle tecnologie dei social media, infatti, riguarda le proporzioni della scala su cui operano, che permette a centinaia, migliaia e, persino, milioni di persone di creare contenuti, costruire simultaneamente delle relazioni, condividere esperienze e collaborare.

## 2. Community

Le *communities* sono dei gruppi di persone che si riuniscono insieme allo scopo di perseguire e raggiungere un obiettivo comune.

Raccolta attorno a questo *shared purpose*, la community può raggruppare insieme eterogenei d'individui, provenienti dall'interno e dall'esterno dell'azienda, nonché da diversi livelli dell'organizzazione stessa.

I membri delle diverse communities, stimolati da un principio condiviso, collaborano collettivamente e in modo efficiente. "*Without a community, there is no mass collaboration*"<sup>202</sup>.

## 3. Purpose

L'obiettivo, inteso come proposta di valore, è ciò che richiama le persone a riunirsi in comunità.

Lo scopo è ciò che definisce la comunità stessa, è la ragione per cui le persone collaborano.

---

<sup>202</sup> Ivi, p. 11.

La *value proposition* intorno alla quale si raccoglie la community, da cui essa viene convocata, è l'ingrediente essenziale della mass collaboration e, quindi, della *social organization*<sup>203</sup>.

E' ciò che determina lo stimolo interiore, la motivazione, la volontà di lavorare e collaborare insieme ad altri mettendo a disposizione la propria conoscenza, le proprie idee e le proprie esperienze.

Il *purpose* definisce il fine comune, il metro di paragone in base al quale poter misurare l'efficacia di una community, l'idoneità delle tecnologie *social* da adottare, la coerenza con gli obiettivi di business e l'efficacia della guida manageriale<sup>204</sup>.

Uno scopo importante attrae le persone a contribuire nella creazione della community: questo gesto implica valore personale e, allo stesso tempo, valore per l'azienda, poiché è motivata ad adottare i media sociali e a partecipare essa stessa alla community<sup>205</sup>, promuovendola ed alimentandone l'attività.

Tuttavia, mentre una comunità può essere motivata inizialmente da una singola proposta di valore, questa da sola potrebbe non essere sufficiente a sostenere e alimentare l'attività collaborativa nel tempo.

Le *communities* di successo generano ripetute evoluzioni dell'originario *purpose*, ed è proprio tale fenomeno propulsivo che permette di mantenere viva e dinamica la propria "ragion d'essere": senza di questo la community rischia di svanire.

Bradley e McDonald preferiscono suggerire la realizzazione di una *purpose roadmap*, ossia di un set di proposte di valore collegate con quella originaria e che identificano una possibile guida per lo sviluppo, la crescita e la conservazione della comunità<sup>206</sup>.

---

<sup>203</sup> <http://www.marcominghetti.com/humanistic-management/le-parole-chiave-dello-humanistic-management/social-organization/>.

<sup>204</sup> Antony J. Bradley, Mark P. McDonald, *op. cit.*, p. 12.

<sup>205</sup> *Ibidem.*

<sup>206</sup> Marco Minghetti, *op. cit.*, p. 47.

Riassumendo, la *community* definisce “chi” collabora, i *social media* rappresentano il “dove” collabora e il *purpose* precisa “perché” collabora.

Secondo Bradley e McDonald, poi, la *mass collaboration* si fonda su sei principi fondamentali, quali:

- *Participation*: per trarre benefici sostanziali dall'utilizzo dei social media, l'impresa dev'essere capace di mobilitare la *community* e saper creare un ambiente conviviale.

L'intero valore generato dai social media, deriva dalla partecipazione degli utenti<sup>207</sup>.

Negli ambienti *social* più efficaci, la maggior parte dei contenuti è creata dalla comunità di partecipanti, e ciò significa che la saggezza della massa non può essere catturata se la massa non contribuisce a partecipare.

Molte organizzazioni, tuttavia, trascurano questo principio e considerano i social media come dei meri canali attraverso cui veicolare le proprie comunicazioni.

- *Collective*: quest'aspetto si traduce in “lavoro collettivo”. In una comunità collaborativa, i membri si raccolgono volontariamente attorno ad una proposta di valore unificante.

Ad esempio, le persone si connettono a Facebook per entrare in contatto con altre persone, a Youtube per condividere video, a Wikipedia per creare articoli enciclopedici.

L'atto di contribuire a uno sforzo collettivo, costantemente creato e diffuso da una moltitudine di membri partecipanti, è proprio la novità intrinseca nell'approccio della *mass collaboration*.

---

<sup>207</sup> Antony J. Bradley, Mark P. McDonald, *op. cit.*, p. 13.

- *Trasparenza*: nel contesto dei social media, significa che ciascun membro della comunità può vedere, valutare, riusare, aumentare, approvare, criticare i contributi di tutti gli altri.  
Solamente applicando questo concetto di trasparenza la *community* è in grado di creare contenuti innovativi, migliorarli ed evolverli.  
Il fatto di vedere i contributi degli altri costituisce spesso la molla che attrae nuovi partecipanti, oltre ad essere la condizione indispensabile per ottenere la fiducia da parte di tutti i membri della comunità<sup>208</sup>.
- *Indipendenza*: ciascun partecipante può contribuire in maniera completamente autonoma e indipendente al lavoro collettivo, in qualsiasi posto si trovi e al momento che desidera. Non è richiesto nessun tipo di relazione preesistente e nemmeno esiste una sorta di coordinamento predefinito nella collaborazione.
- *Persistenza*: i contributi dei membri sono catturati e conservati per essere messi a disposizione di tutta la comunità, che può visualizzarli, condividerli e svilupparli. Tale persistenza distingue la collaborazione di massa da quelle conversazioni sincrone in cui gran parte delle informazioni scambiate è persa o solo parzialmente custodita.  
Le organizzazioni che si affidano ai social media per innescare la *mass collaboration* devono decretare quale tipo di continuità richiedere al contributo dei propri membri, quali informazioni sono utili per essere catturate, per quanto tempo conviene conservarle e aggiornarle.
- *Emergenza*: i comportamenti che nascono nella *mass collaboration* non possono essere progettati, definiti, o controllati gerarchicamente come nei sistemi tradizionali, poiché emergono spontaneamente “dal basso” grazie alle interazioni tra i membri della comunità.

---

<sup>208</sup> <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2012/01/la-social-organization.html>.

*Emergence* è ciò che permette alle *collaborative communities* di inventarsi nuovi modi di lavoro, di escogitare idee nuove o di scovare diverse soluzioni a dei problemi apparentemente irrisolvibili.

Questo fenomeno è la chiave per far affiorare l'innovazione latente, nascosta nella collaborazione di un vasto numero di persone.

#### 4.2.2 La co-creazione di valore

Per riuscire a mettere in pratica tutti gli aspetti appena evidenziati, diventa essenziale l'apertura concettuale dell'azienda nei confronti dell'ambiente esterno, rinunciando al paradigma della centralità dell'impresa.

Ciò, tuttavia, non deve rappresentare una rinuncia alla propria identità o alla propria mission, ma semplicemente l'accettazione di uno status di pari dignità degli stakeholders con cui entra in contatto, e quindi di rispetto e trasparenza nei loro confronti<sup>209</sup>.

Il modello cognitivo e operativo, che definisce l'assetto della social organization, dovrà basarsi su:

- ✓ l'apertura dei confini imprenditoriali in due direzioni: verso l'interno, per smantellare le divisioni funzionali, e verso l'esterno, allo scopo di coinvolgere tutti i portatori di interesse;
- ✓ la collaborazione tra i membri, basata sulla fiducia reciproca e sullo scambio metadisciplinare, mettendo in discussione logiche gerarchiche e schemi organizzativi predefiniti;
- ✓ la creazione partecipativa e diffusa dei contenuti e della conoscenza<sup>210</sup>.

---

<sup>209</sup> <http://www.marcominghetti.com/humanistic-management/le-parole-chiave-dello-humanistic-management/la-co-creazione-di-valore/>.

<sup>210</sup> <http://www.marcominghetti.com/humanistic-management-2-0-per-le-aziende/le-aree-d%E2%80%99intervento-dello-humanistic-management-2-0/>.

La co-creazione di valore, com'è già stato analizzato, è un aspetto sul quale si stanno impegnando tutte e tre le start up della filiera corta.

Per precisare questo concetto, Marco Minghetti, esperto di *social innovation* e autore de *“L'intelligenza collaborativa. Verso la social organization”*, utilizza la definizione proposta da Wikipedia, ossia:

“Co-creazione è una forma di mercato o di strategia di business e di marketing che enfatizza la generazione e la realizzazione di un valore aziendale condiviso con il cliente. Il concetto vede il mercato come un luogo dove aziende e clienti/consumatori condividono, combinano e rinnovano insieme risorse e capacità per creare valore attraverso nuove forme di interazione, servizio e metodologie di apprendimento. Si differenzia dal modello, che possiamo definire tradizionale, dove sono presenti aziende attive e consumatori/clienti passivi”<sup>211</sup>.

In quest'ottica, il valore co-creato aumenta nella forma di un'esperienza unica e personalizzata per il consumatore, mentre l'azienda può perseguire una prestazione migliore, più profittevole e conscia, che si traduce in fedeltà, passaparola e relazione con l'utente.

Il valore è co-creato con il consumatore se e quando questo soggetto è in grado di personalizzare la sua esperienza d'acquisto mediante la soluzione prodotto-servizio proposta dall'azienda, ad un livello che è il migliore per portare a termine il suo lavoro o l'obiettivo d'uso definito. Contemporaneamente, tale individuo deve far ottenere all'azienda il maggiore valore dall'investimento nella soluzione proposta, in termini di nuova conoscenza, maggiore ricavi e profitti, un maggiore valore del brand<sup>212</sup>.

Entrambi gli attori, in questo modo, riescono a massimizzare i propri interessi: il cliente ottiene prodotti e servizi più soddisfacenti e conformi alle proprie esigenze; l'organizzazione ha la possibilità di ottenere migliori vantaggi competitivi, in termini di processi, di prodotto e di costi.

La teoria della co-creazione, inoltre, postula una trasformazione dei consumatori, che comprano servizi e prodotti secondo transazioni passive, in membri di una

---

<sup>211</sup> Marco Minghetti, *op.cit.*, p.175, <http://www.marcominghetti.com/humanistic-management/le-parole-chiave-dello-humanistic-management/la-co-creazione-di-valore/>.

<sup>212</sup> Ivi, p. 176.

comunità, che considerano tali acquisti come una parte integrante dell'esperienza di consumo percepita.

Un'azienda che desidera stare al passo con questi cambiamenti dovrà, pertanto, impegnarsi nella valorizzazione delle proprie risorse organizzative.

Com'è stato osservato, le *social enterprises* che ambiscono a coinvolgere e collaborare con i propri stakeholders diventano delle organizzazioni aperte: si costituiscono sempre più come dei network sociali.

Questo comporta nuove forme di legami e di responsabilità verso quel valore sociale da cui, progressivamente, attingono la massimizzazione del proprio valore aziendale.

È necessaria, quindi, una nuova filosofia che ridefinisce il ruolo delle imprese sulla base del loro valore sociale: tale disciplina, secondo Bernard Cova, Adam Arvidsson e Alex Giordano, è il *Societing*<sup>213</sup>, e si fonda sul paradigma della *social innovation*.

L'espressione *societ-ing* contiene la radice di società in quanto:

- non sono più i soli attori tradizionali del mercato, ossia le aziende, ad agire;
- tutti possono agire sulla società, con comportamenti che hanno ripercussioni anche sul mercato.<sup>214</sup>

Secondo questa dottrina, viene a manifestarsi l'esigenza di operare attraverso dei legami sociali, di "fare società" instaurando nuove relazioni produttive che siano capaci di contribuire al bene comune, di generare quella legittimità e quell'entusiasmo necessari per il funzionamento e la competitività dell'impresa<sup>215</sup>.

In particolare, Bernard Cova, tra i fondatori del Societing, lo definisce come un modo di lavorare con questa nuova funzione produttiva dei consumatori, con la loro capacità di produrre legami sociali e simbolici intorno ai prodotti, facendo in modo che tutto ciò contribuisca alla generazione di valore per le imprese.

Il *Societing* è una nuova filosofia di business che riconosce il ruolo sempre più attivo dei consumatori e rende le aziende più disponibili verso un loro coinvolgimento collaborativo nella determinazione del valore economico

---

<sup>213</sup> [www.societing.org](http://www.societing.org)

<sup>214</sup> Adam Arvidsson, Michel Bauwens, "Il Manifesto del Societing. Linee guida per un nuovo modello organizzativo socio-economico.", p.5, [http://www.societing.org/wp-content/uploads/Manifesto\\_Societing.pdf](http://www.societing.org/wp-content/uploads/Manifesto_Societing.pdf).

<sup>215</sup> Ivi, p.3.

complessivo. Si configura come un imperativo centrale per la sopravvivenza a lungo termine delle *social organizations*.

Gli autori sostengono che “l’impresa non è una fatina altruista, ma dovrà sempre fare profitti: il sistema aziendale troverà un equilibrio nel momento in cui si convertirà a una logica partecipativa nella distribuzione del valore aggiunto tra tutti gli stakeholders”.<sup>216</sup>

In un contesto simile, le organizzazioni, che dovrebbero riconoscere la natura collettiva e diramata del processo di creazione del valore, devono “fare società”, lavorando insieme ai propri portatori di interesse, per raggiungere un obiettivo comune.

“Ciò che realmente fa funzionare questi momenti di produzione non sono tanto le capacità tecniche in sé ma piuttosto l’abilità di creare un’esperienza di prossimità affettiva che motiva le persone a contribuire e che è in grado di accogliere ed attrarre individui talentuosi”<sup>217</sup>.

Il principio del *Societing* è proprio quello di sfruttare le capacità e le potenzialità di quei processi di produzione, materiale e immateriale, che coinvolgono un vastissimo numero di partecipanti, tra cui gli stessi consumatori.

Solamente così l’impresa, da realtà monolitica e apatica al suo ecosistema, può convertirsi in una comunità produttiva allargata, unificata da un ethos comune.

Come riportato del “Manifesto del Societing”:

“Perché l’impresa possa costituirsi come un tale network esteso e perché questo possa essere percepito dai partecipanti come qualcosa che effettivamente aggiunge valore agli sforzi di ognuno, deve essere in grado di creare un ethos comune.

Questa dev’essere un’operazione condivisa. In una situazione in cui gran parte dei contributi produttivi di un processo branded derivano da attori che sono, per definizione, al di fuori del controllo diretto dell’azienda – il loro “lavoro” è libero nel doppio senso di non essere remunerato e di non essere soggetto al comando intrinseco della relazione salariale – il processo funziona solo finché gode della fiducia dei co-produttori”<sup>218</sup>.

---

<sup>216</sup> Ivi, p.4.

<sup>217</sup> Dichiarazione di Adam Arvidsson durante l’intervista condotta da Zoe Romano, con tema “Economia etica e la nuova ridistribuzione del valore”, 22 Luglio 2011, <http://openwear.org/blog/?p=1535&lang=it>.

<sup>218</sup> Adam Arvidsson, Michel Bauwens, *op. cit.*, p.8, [http://www.societing.org/wp-content/uploads/Manifesto\\_Societing.pdf](http://www.societing.org/wp-content/uploads/Manifesto_Societing.pdf).

In conformità a queste affermazioni, l'organizzazione deve costituirsi come un'impresa etica, in grado di aumentare il proprio valore mediante la sua capacità di formalizzare degli ideali condivisi dalla comunità produttiva.

### 4.3 L'economia etica e la *social production*

Il concetto d'impresa etica, appena introdotto nella filosofia del *Societing*, appartiene a un filone di ricerca più ampio, ossia la teoria dell'economia etica, che in questo paragrafo verrà approfondita secondo l'approccio offerto da Adam Arvidsson<sup>219</sup>.

Di primo acchito, l'espressione *ethical economy* può apparire provocatoria.

Sin dai tempi di Aristotele, l'etica e l'economia sono considerate scienze appartenenti a due sfere diverse e costruite su due logiche incommensurabili: l'economia consiste nella produzione di esigenze materiali e nell'accumulazione di un profitto privato; l'etica si riferisce alla civile convivenza degli uomini liberi nella polis.

Secondo lo studioso, una prospettiva simile ha prevalso anche nella tradizione del business etico.

L'etica, infatti, è stata generalmente concepita come una delle limitazioni giustificate che devono essere inserite nelle pratiche di business nell'interesse del bene comune.

L'uso del termine *ethical economy* sviluppato da Arvidsson e adatto al modello della *social organization*, invece, si basa su un'idea differente: l'etica non deve

---

<sup>219</sup> Adam Arvidsson è professore Associato di Sociologia all'Università Statale di Milano, dove insegna Sociologia della Globalizzazione e dei Nuovi Media. Dopo aver conseguito il Ph.d. all'Istituto Universitario Europeo di Fiesole nel 2000, Adam Arvidsson ha insegnato in Inghilterra e in Danimarca, dove è stato per sei anni all'Università di Copenaghen. Dopo aver pubblicato il libro sulla funzione del brand nell'economia dell'informazione (*Brands. Meaning and Value in Media Culture*, London; Routledge, 2006, traduzione italiana con Franco Angeli, 2010), Arvidsson si è interessato alle nuove forme di produzione e organizzazione economica che si sono evoluti intorno ai nuovi media. In questo ambito sta svolgendo un progetto di ricerca su economie della reputazione, con la Copenhagen Business School, lavora con un progetto finanziato dall'Unione Europea per lo sviluppo di una piattaforma per la condivisione dell'innovazione nella moda, e insieme ai colleghi di Ninja Marketing gestisce il blog Societing, che cerca di raccogliere le novità emergenti nell'economia Open. Questo suo filone di ricerca si riassume nel libro, *The Ethical Economy. Business and Society in the 21st Century*, pubblicato il 30 Luglio 2013 con la Columbia University Press, <http://www.societing.org/chi-siamo/>.

essere intesa come un limite estrinseco alle attività economiche ma, al contrario, come una fonte intrinseca di valore economico<sup>220</sup>.

Egli è convinto che l'attenzione manageriale sull'etica non debba essere una semplice questione di benevolenza o di filantropia. È auspicabile, piuttosto, considerarla come una logica in cui il valore aziendale è legato alla qualità delle relazioni sociali e non alla quantità del tempo produttivo impiegato.

Questa tesi richiede, pertanto, una comprensione diversa dell'etica.

Nella maggior parte degli studi tradizionali sul business etico, così come in molte delle moderne discussioni sull'etica nel complesso, essa è stata definita come "l'elaborazione di regole universali per l'azione morale".

Di recente, tali teorie formalistiche sono state sfidate da un approccio post-moderno, che la descrive come una pratica per creare valori e norme di azioni particolari per una specifica situazione.

Secondo questa versione, l'etica non comporterebbe l'elaborazione di leggi morali universali, bensì lo sviluppo di norme e valori che connettono una particolare rete di rapporti sociali.

Curiosamente, tale definizione post-moderna si avvicina molto a quella che Aristotele aveva nei suoi pensieri: per il filosofo, che concepiva l'etica più come un mestiere piuttosto che come una scienza, è la capacità di costruire una comunità virtuosa attraverso il bilanciamento reciproco degli affetti e delle passioni.

In questo senso, pertanto, essa è il fondamento di un progetto che prevede la costruzione di un qualcosa in comune.

È possibile notare l'emergere di questa nozione aristotelica nelle prassi di creazione del valore in numerosi esempi di business contemporaneo.

La Corporate Social Responsibility (CSR), ad esempio, rapidamente trasformata da condizione aggiuntiva marginale a una pratica di business fondamentale, si è evoluta: da semplice materia del "fare del bene" o di garantire che le attività aziendali siano conformi a degli adeguati standard di condotta, è ora considerata un elemento che bilancia gli interessi di un gran numero di stakeholders e gestisce

---

<sup>220</sup> Adam Arvidsson, "The ethical economy: new forms of value in the information society?", *Organization*, 3 Settembre 2010, 17:637.

attivamente quelle relazioni che convertono le imprese in organizzazioni sempre più *open e networked*.

Questo fenomeno, che conferma quanto approfondito in precedenza, è molto visibile nei casi attuali di co-produzione, dove il valore dipende dall'abilità dell'azienda di "sbloccare il potenziale produttivo delle relazioni"<sup>221</sup>.

La produzione di valore, pertanto, tende a coincidere con la produzione di eticità: secondo Arvisson, la confluenza di queste due dimensioni emerge soprattutto nelle *community* costruite attorno a delle piattaforme online, nei casi di *social enterprise* e in tutte le altre forme di produzione sociale *bottom up*<sup>222</sup>.

Il legame tra il valore e la *social organization* è una caratteristica generale della *social production*, sia all'interno che all'esterno del contesto di business.

Mentre la risorsa fondamentale su cui si basa la *social production* può riguardare l'abbondanza d'informazioni e competenze socializzate, ciò che genera valore è la capacità di organizzare quest'abbondanza e darle direzione, scopo e coerenza all'interno dei flussi produttivi aziendali<sup>223</sup>.

Le *social organizations* devono basarsi su ciò che Max Weber chiama "carisma", intesa come la capacità di costituire e dare una direzione alla comunità.

Secondo Weber, le imprese carismatiche non esercitano la propria autorità attraverso il potere tradizionale o la ricchezza monetaria, ma grazie all'attitudine ad attrarre investimenti affettivi, la stima e la fiducia da parte del pubblico.

La base di questo potere è l'abilità di creare una *community*: far sentire le persone che appartengono a qualcosa di più grande, più nobile e più potente di loro .

Una volta che l'organizzazione ha accumulato uno stato affettivo sufficiente, i membri decideranno volontariamente di mettere i propri servizi a sua disposizione, di collaborare e di partecipare alla co-creazione di valore.

Essi non partecipano per guadagno personale, ma perché si sentono personalmente appagati giacché credono o appartengono a una comunità attorno all'impresa carismatica.

---

<sup>221</sup> Ibidem.

<sup>222</sup> Ibidem.

<sup>223</sup> Adam Arvidsson, "The ethical economy: Towards a post-capitalist theory of value", *Capital & Class*. Spring2009, Vol. 33 Issue 97, p. 19.

Tutto ciò dà valore alla loro vita e contribuisce alla propria auto-realizzazione. Questo è il fenomeno che accade nella produzione sociale e che caratterizza le *social organizations*.

I membri che partecipano alla *mass collaboration* non sono attratti dal valore economico del gesto, ma principalmente dal valore etico della collaborazione e dal piacere che deriva dall'essere parte della comunità.

Allo stesso tempo, è importante non sminuire l'economia etica a un modello che avviene in sottofondo, in opposizione o al di fuori della creazione del capitale aziendale.

Al contrario, è per favorire la crescita economica che un'organizzazione dovrebbe agire proprio secondo questa logica, attraverso: la continua ricerca di realismo nel processo di gestione del brand; la convinzione che la CSR dovrà superare il confine della filantropia a che i valori aziendali dovranno essere dei valori vissuti; la crescente consapevolezza che la coltivazione sistematica della *philia*, ossia dei rapporti affettivi e delle relazioni positive con i diversi stakeholders, potrà contribuire alla sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo.

In altre parole, secondo *l'ethical economy*, la qualità delle relazioni è la fonte di valore nelle attività di business.

## **Conclusioni**

Alla luce di quanto analizzato in questo capitolo, è possibile esprimere alcune considerazioni in merito alle tre start up 2.0, sulla base dei principi della *social organization*.

Per quanto riguarda i tre elementi fondamentali che circoscrivono un'organizzazione sociale, ossia *social media*, *purpose* e *community*, le aziende della filiera corta dispongono di tali prerogative, seppure attraverso manifestazioni differenti.

Mentre Local Italy appare più focalizzata sulla dimensione concreta del proprio servizio e la struttura stessa del network si fonda su rapporti creati nell'ambiente reale, l'utilizzo dei social media, come piattaforme che stimolano la nascita di

relazioni nell' *online environment*, è massimizzato principalmente dai modelli di Cortilia e Jenuino.

Quest'ultimo, in particolare, si costituisce come un vero e proprio *social commerce*, che ambisce a creare valore per sé, per i produttori e per i consumatori puntando sulla collaborazione collettiva nel proprio ecosistema aziendale.

Il purpose, ossia lo scopo per cui la comunità si riunisce attorno alle piattaforme, è ciò che accomuna la triade imprenditoriale: l'obiettivo primario, infatti, consiste nel favorire lo sviluppo della filiera alimentare corta e sostenere quei valori che scaturiscono dal sostegno del *local food*, in un'ottica d'innovazione sociale.

Lo sforzo è di valorizzare le relazioni e ritornare a un mercato locale dove terra, produttori e consumatori sono inseriti in una rete che premia la qualità dei prodotti e la condivisione delle informazioni.

Tutti quei soggetti, infine, che condividono e si riconoscono in questi ideali, si uniscono in *community*, creano dei legami, e danno vita al fenomeno impulsivo ed emergente della collaborazione di massa.

Ciò si manifesta grazie alle idee promosse delle tre piattaforme, che attivano questi meccanismi partecipativi, raggruppando tutti quei soggetti che ritrovano nel loro network la base per mantenere e sviluppare rapporti affettivi reciproci, poiché si riconoscono nei valori aziendali.

La natura locale e collaborativa di questi nuovi modelli di business, attribuisce loro la capacità di avvicinarsi a quei valori che oltrepassano la sola logica della massimizzazione del profitto e rientrano nel concetto dell'economia etica. Un'economia dove l'agire economico è orientato alla soddisfazione di valori (la sostenibilità ecologica, la conservazione di culture o stili di vita locali, la condivisione e l'accesso) che provengono direttamente dai soggetti che partecipano ai processi produttivi.

L'elemento etico è anche un fattore di efficienza, poiché, nei processi collaborativi, l'adesione a dei valori comuni offre una motivazione aggiuntiva, in termini di collaborazione, ai membri della comunità.

# Conclusioni

In questo elaborato, appare evidente come le riflessioni sulla filiera corta abbiano assunto una valenza molto più ampia rispetto a quella di una semplice analisi di performance di una particolare forma organizzativa, alternativa alla distribuzione alimentare tradizionale.

L'incalzare di questo modello, e il crescente interesse che produttori e consumatori rivolgono a esso, ha stimolato una serie d'impatti su diversi fronti, in termini di sostenibilità e d'innovazione nell'era della *new economy*.

Analizzando il ruolo della filiera corta nel sistema agroalimentare, emerge che essa rappresenta una forma di sopravvivenza per molte delle piccole aziende agricole, che spesso non riescono a integrarsi adeguatamente con la grande distribuzione.

Quest'archetipo, inoltre, risponde alle esigenze di un nucleo d'individui fortemente responsabile e consapevole circa le implicazioni che assume il consumo di cibo locale.

Le filiere corte appaiono come delle strutture di democrazia economica, poiché stimolano la nascita di una dialettica all'interno del sistema-cibo, dando voce a quei cittadini-consumatori che possono sperimentare forme di co-produzione, secondo un'aspirazione volontaria basata su scelte etiche.

In base agli approfondimenti sugli impatti che la filiera corta genera a livello ambientale, sociale ed economico, secondo una lettura territoriale, si può tentare di interpretarla come un *driver* della sostenibilità, capace di generare effetti positivi lungo le tre dimensioni.

Tuttavia, questi risvolti non sono sempre sufficienti a valutare in modo univoco e assoluto gli aspetti sostenibili del canale corto: bisogna, infatti, considerare quale configurazione assume, in che modo è organizzata, in quale contesto opera e soprattutto in che misura riesce a sviluppare le relazioni tra gli attori coinvolti.

Altra conseguenza fondamentale, che scaturisce da questa rinnovata attenzione nei confronti del mondo agricolo e alimentare, riguarda il mercato del lavoro e l'andamento dell'occupazione dei giovani.

“In questa fase drammatica, con la disoccupazione giovanile mai così alta dal 1977 a quota 41,6%, non si può trascurare il ruolo anticiclico dell’agricoltura, che per tutto il 2013 ha dimostrato di saper creare nuovi posti di lavoro. Nelle campagne ci sono molte opportunità, soprattutto per le nuove generazioni, che la politica ora deve incentivare”<sup>224</sup>. Questo è quanto affermato alla Confederazione italiana agricoltori, in merito ai dati diffusi dall’Istat nel mese di novembre 2013.

Detto questo, lo sviluppo più considerevole che, a discrezione di chi scrive, deriva dal sostegno della filiera corta fa riferimento alla nascita delle diverse start up che traghettano sul web il cosiddetto “chilometro zero”.

Un numero sempre crescente di realtà simili a Local Italy, Cortilia e Jenuino, infatti, sta sovvertendo l’attuale sistema per soddisfare la domanda dei cittadini su come il loro cibo viene prodotto, aiutandoli a fare scelte più consapevoli.

I casi aziendali analizzati, inoltre, se da un lato spuntano per rispondere a delle esigenze di tipo etico e sociale, legate al supporto dei piccoli produttori agricoli e di un consumo alimentare più responsabile e sostenibile, dall’altro danno vita a modelli d’impresa innovativi.

Il modello delle start up, infatti, sono un veicolo che ben si adatta a coniugare la creatività dei giovani imprenditori con l’innovazione sociale.

Esse fanno perno sulle potenzialità del Web 2.0 per costruire delle architetture online atte a raggruppare una comunità attorno all’azienda, con cui collabora e condivide valori, costituendosi come delle *social organizations*.

Sviluppare modalità di lavoro incentrate sulla collaborazione emergente tra i propri membri, generando il fenomeno della *mass collaboration*, significa portare alla luce nuove idee per lo sviluppo di prodotti, di servizi e di nuovi modelli di business, ma anche abbattere i costi (ad esempio di marketing, di R&D, di acquisizione di nuovi clienti).

---

<sup>224</sup> [http://agronotizie.imagelinenetwork.com/agricoltura-economia-politica/2014/01/08/lavoro-51-i-giovani-occupati-in-agricoltura-nel-2013/36125?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+AgroNotizie+\(AgroNotizie++Le+novit%C3%A0+per+l'agricoltura\)](http://agronotizie.imagelinenetwork.com/agricoltura-economia-politica/2014/01/08/lavoro-51-i-giovani-occupati-in-agricoltura-nel-2013/36125?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+AgroNotizie+(AgroNotizie++Le+novit%C3%A0+per+l'agricoltura)).

Secondo una prospettiva futura, non investire sulla *social*, o *collaborative*, *organization* oggi, implica il rischio di perdere progressivamente quote di mercato domani<sup>225</sup>.

In un'ottica più estesa, si sta scoprendo che la produzione immateriale, di conoscenza e d'innovazione, non è più il privilegio esclusivo delle imprese e tra qualche anno, probabilmente, non lo sarà nemmeno la produzione materiale. Questo processo è dovuto al fatto che la collaborazione con tutti gli stakeholders aziendali, innescata dall'utilizzo delle tecnologie sociali, sta diventando la fonte principale di creazione del valore.

In base ad una ricerca del McKinsey Global Institute del 2012, "*The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technology*", esistono elevate potenzialità ancora latenti nei social media, in termini di generazione di valore per le aziende.

Secondo gli studi della multinazionale di consulenza, lo sviluppo di modelli di management orientati ai principi della *social organization*, limitatamente a cinque settori analizzati<sup>226</sup>, potrebbe generare un valore compreso tra 900 e 1300 miliardi di dollari.

Il valore generato, stimato in 345 miliardi per operazioni e sviluppo dei prodotti, 500 dal marketing, 230 dal miglioramento delle attività di supporto al business, si potrebbe tradurre anche in benefici per gli stessi consumatori: prodotti di qualità migliore e tarati sulle loro preferenze, prezzi inferiori, *customer service* più efficiente<sup>227</sup>.

Per far emergere questo "tesoro nascosto" delle *social organization*, e sfruttare in una prospettiva sociale le tecnologie del Web 2.0, McKinsey propone i seguenti suggerimenti, che le aziende dovrebbero adottare:

---

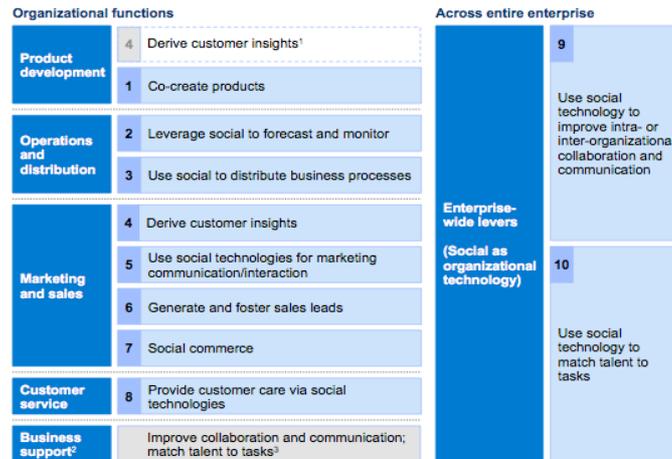
<sup>225</sup> Marco Minghetti, *op. cit.*, p. 83.

<sup>226</sup> Sanità, Commercio, Manifatturiero, Pubblica Amministrazione, Servizi.

<sup>227</sup> Marco Minghetti, *op. cit.*, p. 84.

**Exhibit E3**

**Ten ways social technologies can add value in organizational functions within and across enterprises**



<sup>1</sup> Deriving customer insights for product development is included in customer insights (lever 4) under marketing and sales.  
<sup>2</sup> Business support functions are corporate or administrative activities such as human resources or finance and accounting.  
<sup>3</sup> Levers 9 and 10 apply to business support functions as they do across the other functional value areas.  
 SOURCE: McKinsey Global Institute analysis

Infine, affinché questi processi possano realmente migliorare le prestazioni aziendali e incrementarne il valore, è fondamentale che le imprese “siano disposte a rimettere profondamente in discussione i tradizionali modelli organizzativi e manageriali, nella direzione di una maggiore collaborazione all’interno dell’impresa e tra imprese, maggiore apertura dei confini organizzativi interni ed esterni e maggiore condivisione delle competenze prodotte. In altre parole, le aziende devono diventare *networked* lungo tutta la catena del valore”<sup>228</sup>.

<sup>228</sup> <http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2012/08/i-dieci-processi-da-sviluppare-in-chiave-social-secondo-mckinsey.html>.

# Bibliografia

Abatekassa G., Peterson C. H., *"Market Access for Local Food through the Conventional Food Supply Chain"*, Series/Report no.:14-1., Goldsmith P.D. (a cura di), International Food and Agribusiness Management, 15 Febbraio 2011.

Ansaloni F., *"Prodotto locale e sistemi alternativi di vendita"*, "Agriregionieuropa", num. 30, Settembre 2012.

Antony J. Bradley, Mark P. McDonald, *"The Social Organization: How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees"*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2011, p.5.

Arvidsson A., *"The ethical economy: new forms of value in the information society?"*, Organization, 3 Settembre 2010, 17:637.

Arvidsson A., *"The ethical economy: Towards a post-capitalist theory of value"*, Capital & Class. Spring2009, Vol. 33 Issue 97, p. 19.

Arvidsson A., Bauwens M., *"Il Manifesto del Societing. Linee guida per un nuovo modello organizzativo socio-economico."*, p.5.

Arvidsson A., *"The Ethical economy of Customer Coproduction"*, Journal of Macromarketing 2008 28: 326, 7 Novembre 2008, p. 326.

Aurier P., Fort F., Sirieix L., *"Exploring Terroir Product Meanings for the Consumer"*, Anthropology of Food, Maggio 2005.

Bennato D., *“Sociologia dei media digitali. Relazioni sociali e processi comunicativi del web partecipativo”*, Roma-Bari, Laterza 2011, versione kindle: posizione 1165.

Bond J.K., Thilmany D., Bond C. , *“What Influences Consumer Choice of Fresh Produce Purchase Location?”*, Journal of Agricultural and Applied Economics, 2009, 41(1):61-74.

Brunori et al., *“Towards a better conceptual framework for innovation processes in agriculture and rural development: from linear models to systemic approaches”*, The Journal of Agricultural Education and Extension, n. 15., 2009.

Brunori G., Bartolini F., *“La filiera corta: le opportunità offerte dalla Pac”*, Agriregionieuropa, Anno 9, n. 35, Dicembre 2013.

C. 77 Proposta di Legge con oggetto *“Norme per la valorizzazione dei prodotti agricoli e alimentari provenienti da filiera corta a chilometro zero e di qualità, nonché modifiche all’art.4 del Dlgs 18 maggio 2001, n.228”*, presentata alla Camera dei Deputati il 15 Marzo 2013.

Casaleggio Associati - Strategie di rete, *“E-commerce in Italia 2013”*, Aprile 2013, p. 7.

Colletti G., *“Fate largo all’azienda diffusa”*, Il Sole 24 Ore, 11 Novembre 2012.

Curry D., *“Chairman, farming and food, a sustainable future. Report of the Policy Commission on the Future of Farming and Food”*, Londra, 2002.

Darby K., Batte M.T., Ernst S., Roe B., *“Willingness to pay for local produced foods: a customer intercept study of direct market and grocery store shoppers”*, Proceedings of American Agricultural Economics Association Annual Meeting, California, 2006.

Fabris G., "Societing : il marketing nella società postmoderna", Milano, Egea, 2008, p. 479.

Giarè F., Giunta S., *Farmers and short chain. Legal profiles and socio-economic dynamics*, INEA, 2013.

Goodman M. K., Maye D., Holloway L., "Ethical foodscapes?: premises, promises, and possibilities", *Environment and Planning A* **42**(8) 1782 – 1796, 2010.

Hinrichs C.C., "Embeddedness and Local Food Systems: Notes on Two Types of Direct Agricultural Market," *Journal of Rural Studies*, 2000, Vol. 16, pp. 295-303.

Hopkin R., Pinkerton T., "Cibo locale. Come produrre nella tua comunità alimenti sani e sostenibili. Manuale pratico della transizione", 2009.

Howaldt J., Schwarz M., "Social Innovation: Concepts, research fields and international trends", Centro di ricerca sociale, Dortmund, Maggio 2010.

Hughes D.W., et al., "What is the Deal with Local Food Systems: Or, Local Food Systems from a Regional Perspective", Working Paper, Clemson University, Clemson, SC, 1 Novembre 2007.

Il Sole 24 Ore, "Cresce il bio, + 9% le vendite 2013", 5 Settembre 2013.

Ilbery B., Maye D., "Food supply chain and sustainability: evidence from specialist food producers in the Scottish/English borders", *Land Use Policy*, Vol 22, n.4, 2005.

Indagine ISFORT (Istituto Superiore di Formazione e Ricerca per i Trasporti) dal titolo "La sostenibilità delle filiere agroalimentari – Valutazione degli impatti e inquadramento delle politiche", Gennaio 2013.

Morgan J., *"The collaborative organization. A strategic guide to solving your internal business challenges using emerging Social and Collaborative Tools"*, New York, McGraw Hill, 2012.

Jekanowski, M.D., D.R. Williams II, and W.A. Schiek, *"Consumers' Willingness to Purchase Locally Produced Agricultural Products: An Analysis of an Indiana Survey"* Agricultural and Resource Economics Review, 2000, Vol. 29, pp. 43-52.2000.

Legge Finanziaria 2008, art. 1, comma 268.

Minghetti M., *"L'intelligenza collaborativa. Verso la social organization"*, Egea, Maggio 2013, p. XI.

Marino D., Cicatiello C., *"I Farmers'Market: la mano invisibile del mercato. Aspetti economici, sociali e ambientali delle filiere corte"*, a cura del CURSA e finanziato dal Mipaaf, Franco Angeli Editore, Settembre 2012.

Marsden T., Banks J., Bristow G., *"Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development"*, Sociologia Ruralis, 2000, Vol. 40, pp. 424-38.

Martinez S., Hand M., Da Pra M., Pollak S., Ralston K., Smith T., Vogel S., Clark S., Lohr L., Low S., Newman C., *"Local Food System Concepts, Impacts, and Issues"*, Economic Research Service, May 2010.

Megicks P., Memery J., Angell R.J., *"Understanding local food shopping: Unpacking the ethical dimension"* Journal of Marketing Management, Vol. 28, Nos. 3-4, March 2012, 264-289.

Brito M., *"Smart Business, Social Business. A Playbook for Social Media in Your Organization"*, 2012.

Murray R., Grice J.C., Mulgan G., traduzione a cura di Arvidsson A., Giordano A., *“Il libro bianco sulla innovazione sociale”*, 2011.

Nord M., Andrews M., Carlon S., *“Household Food Security in the United States, 2008”*, USDA, Economic Research Service, 2009, ERR-83.

Patel R., *Stuffed and Starved: From Farm to Fork, the Hidden Battle for the World Food System* (Portobello Books, London), 2007.

Pearson D., Henryks J., Trott A., Philip Jones P., Gavin Parker G., Dumaresq D., Rob Dyball R., *“Local food: understanding consumer motivations in innovative retail formats”*, British Food Journal, 2011, 113 (7), 886-899.

Poli L., *“Le opportunità della filiera corta agroalimentare”*, Rivista di Agraria, 15 Giugno 2011, n. 126.

Regione Piemonte e Unioncamere Piemonte, *“Dalla CSR alla Corporate Social Innovation”*, 2013.

Renting H., Marsden T.K., Banks J., *Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development*, Environment and Planning, vol.35, n. 3, 2003.

Roberts P., *“The End of Food”*, Houghton Mifflin, Boston, MA, 2008.

Saunders C. e Hayes P., *“Air Freight Transport of Fresh Fruit and Vegetables”*, Research Report n. 299, Agribusiness and Economist Research Unit, Lincoln University, Christchurch, New Zealand, 2007.

Saunders C., Barber A., Taylor G., *“Food Miles - Comparative Energy/Emissions Performance of New Zealand’s Agriculture Industry”*, Research Report n. 285, Agribusiness and Economist Research Unit, Lincoln University, Christchurch, New Zealand, 2006.

SERIO (Socio-Economic Research and Intelligence Observatory). *“Understanding of consumer attitudes and actual purchasing behaviour with reference to local and regional foods”*, 2008.

SUSTAIN, *“Local food: benefits, obstacles and opportunities”*, Briefing paper 1 for Sustainable Food Chains project, London, 2002.

Thompson E. Jr., Harper A.M., and Kraus S., *“Think Globally - Eat Locally: San Francisco Foodshed Assessment”*, American Farmland Trust, 2008.

Afshar V., Martin B., *“The pursuit of Social Business Excellence”*, Sonoma, Charles Pinot Publisher, 2012, versione kindle: posizione 293, sgg.

Van der Ploeg J.D., *“Oltre la modernizzazione”*, Rubettino editore, Soveria Mannelli (CZ), 2006.

Van Passel S., *“Food miles to assess sustainability: a revision”*, 2010. (Saggio redatto per l'International Society for Ecological Economics: 12<sup>^</sup> Biennial Conference – Challenges and contributions for a Green Economy).

Vodra R., *“Girarsi indietro per guardare il picco del petrolio”*, tratto da ASPO USA (Association for the Study of Peak Oil and Gas USA), 9 Agosto 2013.

Weber C.L., Matthews H.S., *“Food-Miles and the Relative Climate Impacts of Food Choices in the United States,”* Environmental Science and Technology, 2008, Vol. 42, pp. 3508-3513.

Werner Zittel, Jan Zerhusen, Martin Zertan, *“Fossil and nuclear Fuel – The supply outlook”*, 18 Marzo 2013, pp. 13-14. Trad. a cura di Massimiliano Rupalti.

Zepeda L., Li J., *“Who Buys Local Food?”*, Journal of Food Distribution Research, 2006, Vol.37, pp. 1-11.

# Sitografia

[http://agronotizie.imagelinenetwork.com/agricoltura-economia-politica/2014/01/08/lavoro-51-i-giovani-occupati-in-agricoltura-nel-2013/36125?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+AgroNotizie+\(AgroNotizie+-+Le+novit%C3%A0+per+l'agricoltura\)](http://agronotizie.imagelinenetwork.com/agricoltura-economia-politica/2014/01/08/lavoro-51-i-giovani-occupati-in-agricoltura-nel-2013/36125?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+AgroNotizie+(AgroNotizie+-+Le+novit%C3%A0+per+l'agricoltura))

<http://dspace.inea.it/bitstream/inea/366/1/SE5-1156.pdf>

[http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/social\\_innovation.pdf](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/social_innovation.pdf)

<http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/10157/47822/Guide%20to%20Social%20Innovation.pdf>

[http://www.campania.coldiretti.it/sparite-il-75-di-variet%C3%A0-di-frutta-le-salvano-i-farmers-market.aspx?KeyPub=10024058%7C10024239&Cod\\_Oggetto=25687298&subskin type=Detail](http://www.campania.coldiretti.it/sparite-il-75-di-variet%C3%A0-di-frutta-le-salvano-i-farmers-market.aspx?KeyPub=10024058%7C10024239&Cod_Oggetto=25687298&subskin type=Detail)

[http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/CSR\\_social\\_innovation.pdf](http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/dwd/CSR_social_innovation.pdf)

<http://www.ideatre60.it/condividi/condivisione-sociale-blog/autore/41/post/innovazione-sociale-e-societing-il-potere-delle-reti>

[http://www.inea.it/documents/10179/124894/FilieraCortaING\\_Web.pdf](http://www.inea.it/documents/10179/124894/FilieraCortaING_Web.pdf)

[http://www.isfort.it/sito/pubblicazioni/Rapporti%20periodici/RP\\_18\\_gennaio\\_2013.pdf](http://www.isfort.it/sito/pubblicazioni/Rapporti%20periodici/RP_18_gennaio_2013.pdf)

[http://www.lultimopapa.it/picco\\_del\\_petrolio.htm](http://www.lultimopapa.it/picco_del_petrolio.htm)

[http://www.rivistadiagraria.org/riviste/vedi.php?news\\_id=412&cat\\_id=216](http://www.rivistadiagraria.org/riviste/vedi.php?news_id=412&cat_id=216)

[http://www.sfs-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO\\_Trendstudie\\_Howaldt\\_Schwarz\\_englische\\_Version.pdf](http://www.sfs-dortmund.de/odb/Repository/Publication/Doc%5C1289%5CIMO_Trendstudie_Howaldt_Schwarz_englische_Version.pdf)

<http://www.societing.org/wp-content/uploads/Open-Book.pdf>

[www.agriregionieuropa.univpm.it/dettart.php?id\\_articolo=954#](http://www.agriregionieuropa.univpm.it/dettart.php?id_articolo=954#)

[www.coldiretti.it](http://www.coldiretti.it)

[http://www.bianews.it/news\\_super.php?cod=775](http://www.bianews.it/news_super.php?cod=775)

<http://www.touchnews.it/item/local-italy>

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2012-0012+0+DOC+XML+V0//IT>

<http://larancia.org/local-italy-la-startup-del-buono-in-tavola/>

<http://localitaly.it/corporate/quality>

<http://www.ideegreen.it/cortilia-il-primo-mercato-agricolo-on-line-12069.html>

[www.wired.it](http://www.wired.it)

<http://www.scuoladiqualitasociale.it/portfolio-item/cortilia-una-startup-che-vende-frutta-e-verdura-a-km-0-salvando-il-territorio/>

[www.assorel.it](http://www.assorel.it)

<http://www.assorel.it/showPage.php?template=press&id=1772>

<http://www.fanpage.it/cortilia/>

<http://www.cortilia.it/prodotti-agricoli-filiera-corta>

[http://www.adnkronos.com/mobile/Lavoro/news/Vanga-e-pc-gli-agricoltori-digitali-conquistano-Rete-e-consumatori\\_3.2.208810402.php](http://www.adnkronos.com/mobile/Lavoro/news/Vanga-e-pc-gli-agricoltori-digitali-conquistano-Rete-e-consumatori_3.2.208810402.php)

[http://milano.corriere.it/milano/notizie/cronaca/12\\_ottobre\\_21/cortilia-mercato-online-cibo-chilometro-zero-2112354109759.shtml](http://milano.corriere.it/milano/notizie/cronaca/12_ottobre_21/cortilia-mercato-online-cibo-chilometro-zero-2112354109759.shtml)

<http://startupitalia.eu/it/blog/article/lelemento-critico-food-%C3%A8-food-non-scoraggiatevi>

<http://www.cortilia.it/come-fare-la-spesa-con-cortilia>

[www.cortilia.it](http://www.cortilia.it)

<http://www.wwworkers.it/wwwstories/giacomo-bracci-ideatore-di-jenuino>.

<http://larancia.org/jenuino-arriva-le-commerce-che-risolleva-lagricoltura/>

<http://www.jenuino.com/chi-siamo>

<http://www.b-eat.it/kitchen/jenuino-accorcia-la-filiera-distributiva-agricola>

[www.jenuino.com](http://www.jenuino.com)

<http://www.windbusinessfactor.it/storage/video/1850/jenuino-wind-business-factor.pdf>

<http://www.nielsen.com/it/it/news-insights/comunicati-stampa/2013/in-crescita-in-italia-i-consumatori-socialmente-responsabili.html>

<http://www.b-eat.it/kitchen/jenuino-accorcia-la-filiera-distributiva-agricola>

<http://sloanreview.mit.edu/article/enterprise-the-dawn-of-emergent-collaboration/>

<http://www.radio24.ilsole24ore.com/programma/essere-e-avere/2013-12-07/cresce-sharing-economy-pronti-123132.php?idpuntata=gSLAeD5PZ&date=2013-12-07>

<http://www.confionline.it/it/Principale/Informazione/news.aspx?prog=52839>

<http://www.marcominghetti.com/humanistic-management/le-parole-chiave-dello-humanistic-management/social-organization/>

<http://www.marcominghetti.com/humanistic-management/le-parole-chiave-dello-humanistic-management/la-co-creazione-di-valore/>

[www.societing.org](http://www.societing.org)

[http://www.societing.org/wp-content/uploads/Manifesto\\_Societing.pdf](http://www.societing.org/wp-content/uploads/Manifesto_Societing.pdf)

<http://openwear.org/blog/?p=1535&lang=it>

<http://www.societing.org/chi-siamo/>

<http://www.societing.org/2013/07/tournelsud-com-lagricoltura-2-0-tra-tradizione-e-conessione/>

<http://www.marcominghetti.com/humanistic-management-2-0-per-le-aziende/>

<http://www.marcominghetti.com/humanistic-management-2-0-per-le-aziende/le-aree-d%E2%80%99intervento-dello-humanistic-management-2-0/>

<http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2010/03/ideatre60-una-nuova-via-allinnovazione-sociale.html>

<http://www.societing.org/2011/06/il-libro-bianco-dellinnovazione-sociale-feel-the-innovation/>

<http://blogs.hbr.org/2011/10/all-organizations-are-social-b/>

<http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2012/01/la-social-organization.html>

<http://www.societing.org/2012/05/incubatore-local-food-lab/>

<http://marcominghetti.nova100.ilsole24ore.com/2012/05/verso-la-corporate-social-identity-come-ripensare-strategia-e-modelli-organizzativi-per-vincere-la-s.html>

<http://www.chefuturo.it/2012/06/assalto-agli-intoccabili-manifesto-per-la-rivoluzione-con-qualche-delirio/>

<http://blog.jenuino.com/2012/06/15/truly-what-something-is-said-to-be-authentic/>

<http://www.coldiretti.it/News/Pagine/755---28-Settembre-2012.aspx>

<http://italianvalley.wired.it/news/2012/10/02/cortilia-startup-consegna-verdura-domicilio-123456.html>

<http://www.ninjamarketing.it/2012/10/03/jenuino/>

<http://newsletter.slowfood.com/tm/05/tmita.html>

<http://www.ilfattoquotidiano.it/2012/11/07/tecnologia-e-km-zero-a-milano-spesa-in-cascina-si-fa-online/406208/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2012-11-11/fate-largo-azienda-diffusa-082013.shtml?uuid=AbbmFw1G&fromSearch>

[http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2013/01/24/news/startup\\_food-51200141/](http://www.repubblica.it/rubriche/startup-stories/2013/01/24/news/startup_food-51200141/)

<http://blog.jenuino.com/2013/02/12/local-food-lab-il-primoincubatore-di-startup-per-il-cibo-locale/>

<http://www.societing.org/2013/07/la-social-innovation-progetti-ricerca-europei/>

<http://www.chefuturo.it/2013/07/quando-le-grandi-aziende-ripensano-in-maniera-collaborativa-il-loro-modello-di-business/>

<http://ugobardi.blogspot.it/2013/08/girarsi-indietro-per-guardare-il-picco.html>  
<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-09-05/cresce-vendite-2013-082210.shtml?uuid=AbSu3UTI>

<http://www.touchnews.it/item/local-italy>

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2013-09-17/tutti-pazzi-buon-cibo-220024.shtml?uuid=AbeLqrXI&fromSearch>

[http://www.repubblica.it/ambiente/2013/09/17/news/app\\_chilometri\\_zero-66245029/](http://www.repubblica.it/ambiente/2013/09/17/news/app_chilometri_zero-66245029/)

<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2013-12-03/allarme-istat-2013-calera-spesa-ricerca-e-sviluppo-ue-via-libera-horizon-2020-110533.shtml?uuid=ABenMYh&fromSearch>