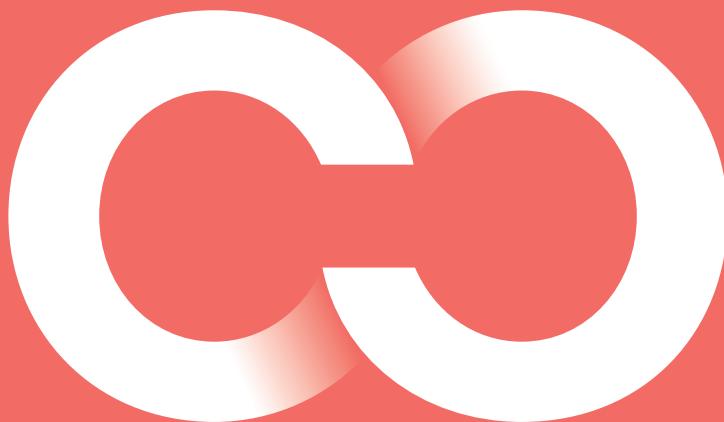


Coesione è Competizione  
Nuove geografie della produzione  
del valore in Italia  
2024





I Quaderni di Symbola



Coesione è Competizione  
Nuove geografie della produzione  
del valore in Italia  
2024

## COORDINAMENTO

**Giuseppe Tripoli** Segretario Generale Unioncamere  
**Stefano Lucchini** Chief Institutional Affairs and External  
Communication Officer Intesa Sanpaolo  
**Domenico Sturabotti** Direttore Fondazione Symbola  
**Gaetano Fausto Esposito** Direttore generale Centro Studi delle Camere  
di Commercio Guglielmo Tagliacarne  
**Marco Frey** Presidente Comitato Scientifico Fondazione Symbola  
**Nando Pagnoncelli** Presidente Ipsos  
**Fabio Renzi** Segretario generale Fondazione Symbola  
**Alessandro Rinaldi** Vice direttore generale Centro Studi delle Camere  
di Commercio Guglielmo Tagliacarne  
**Paolo Venturi** Direttore AICCON  
**Luca Gallotti** Fondazione Symbola

## GRUPPO DI LAVORO

**Damiano Angotzi** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Andrea Baldazzini** Referente area welfare e terzo settore AICCON –  
Università di Bologna  
**Silvia Botto** Responsabile IMI CIB Strategies & Marketing Intesa  
Sanpaolo  
**Alessio Bumbea** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Katia Cazzaniga** Research director Ipsos  
**Demetrio Cofone** Responsabile Professional and Industry Associations  
Intesa Sanpaolo  
**Matteo Fabiani** Responsabile Media and Associations Relations Intesa  
Sanpaolo  
**Marco Gentile** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Debora Giannini** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne

## REALIZZATO DA



Fondazione per le qualità italiane



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE  
CAMERE DI COMMERCIO  
GUGLIELMO TAGLIACARNE

## IN COLLABORAZIONE CON



**Giacomo Giusti** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Lucrezia Macigno** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Giovanna Mancini** giornalista del Sole 24 Ore  
**Pamela Morasca** Direttore Unindustria Frosinone  
**Daniela Ostidich** Founder e CEO Marketing & Trade  
**Silvia Petrone** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Marco Pini** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Anna Roscio** Responsabile Sales & Marketing Imprese Intesa Sanpaolo  
**Tiziano Rugi** Fondazione Symbola  
**Francesco Salate Santone** Centro Studi delle Camere di Commercio  
Guglielmo Tagliacarne  
**Pierangelo Soldavini** Giornalista esperto di tecnologia e innovazione,  
Sole 24 Ore  
**Valentina Tecce** Professional and Industry Associations Intesa Sanpaolo  
**Stefania Trenti** Responsabile Industry & Local Economies Research  
Intesa Sanpaolo  
**Claudio Tucci** Giornalista del Sole 24 Ore  
**Stefania Vacca** Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo  
Tagliacarne  
**Nicola Varcasia** Giornalista

ISBN 979-12-81830-09-7

La riproduzione e/o diffusione parziale o totale dei dati e delle informazioni presenti in questo volume è consentita esclusivamente con la citazione completa della fonte: Fondazione Symbola – Unioncamere – Intesa Sanpaolo, Coesione è competizione 2024.

**PREMESSA**

6



**1. COESIONE  
COME VANTAGGIO COMPETITIVO**

12



**2. IMPRESE COESIVE  
IN NUMERI**

44



**3. COESIONE E RELAZIONI COME RISPOSTA  
ALL'AUMENTO DELLE COMPLESSITÀ**

94



**4. STORIE**

108

## Premessa

*“Sono tempi cattivi, dicono gli uomini.  
Vivano bene i tempi e i tempi saranno buoni.  
Noi siamo i tempi.”*

Sant’Agostino

L’essere umano, come molte specie viventi, ha trovato nella cooperazione una efficace strategia per la sopravvivenza. Un’attitudine che porta, in Italia in particolare, a condividere informazioni utili, provare empatia verso l’altro, agire per il senso comune. Un’attitudine, che nell’epoca delle solitudini e dell’isolamento, torna a crescere non solo tra le persone ma sempre più nel mondo dell’impresa.

Sono sempre più le imprese che comprendono il valore della sussidiarietà e del capitale relazionale, i suoi effetti sulla reputazione, sulla fiducia di cui godono, che si riverberano su tutta la rete di relazioni: lavoratori, istituzioni, fornitori, comunità, cittadini.

Fare bene e farlo insieme, fa bene all'impresa, questa la tesi di fondo del rapporto Coesione è Competizione 2024, promosso da Fondazione Symbola, Unioncamere e Intesa Sanpaolo in collaborazione con AICCON, IP-SOS e Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne. Tesi confermata anche dai dati di altri report come GreenItaly,<sup>1</sup> Io sono cultura<sup>2</sup> ed Economia e Finanza dei distretti industriali<sup>3</sup>.

I numeri e le storie di imprese, raccolte in questo rapporto, raccontano come l'ascolto dei lavoratori porta a creare ambienti di lavoro sani e stimolanti, dove potersi realizzare umanamente e professionalmente, in cui persone preparate e motivate amano i prodotti che realizzano e i servizi che erogano, con vantaggi sulla qualità di beni e servizi. La coesione favorisce il radicamento nei territori, favorisce la riorganizzazione delle filiere, rendendole più circolari e sostenibili, consente di aprire la ricerca e accelerare il sorgere di nuove tecnologie. La coesione parla di alleanze tra imprese e mondo della ricerca per aumentare conoscenze e competenze per competere, o per ridurre il mismatch lavorativo e trovare manodopera specializzata grazie a un rinnovato dialogo con gli enti di formazione. La coesione tra imprese porta a rafforzare i legami di distretto o di filiera

1 Fondazione Symbola – Unioncamere, GreenItaly 2023.

2 Fondazione Symbola – Unioncamere, Io sono cultura 2023.

3 Intesa Sanpaolo, Rapporto Economia e finanza dei distretti industriali 2024.

per accrescere le performance di sostenibilità. Il dialogo con il terzo settore, restituisce al mondo aziendale un'intelligenza sociale che fa cogliere meglio i cambiamenti in atto nella società e individuare nuovi spazi di mercato, ma anche per legarsi maggiormente alle comunità e migliorare la conoscenza dei luoghi in cui operano.

Imprese coesive che approfondiscono dialogo e ascolto con i clienti tanto da arrivare a co-progettare con loro prodotti e servizi, fino a trasformare la community di consumatori in testimonial consapevoli dei valori e dei prodotti delle aziende, in alcuni casi arrivando a coinvolgerli nello sviluppo del business. Banche e mondo della finanza camminano a fianco delle imprese a supporto delle catene di fornitura, con uno scambio continuo di dati e informazioni che avvantaggia tutte le realtà coinvolte. Storie dove le imprese insieme alle istituzioni riescono a far andare di pari passo competitività aziendale e ricadute sociali positive, in una dialettica dove rafforzare e rendere più attrattivi i territori rafforza e rende più attrattive anche le imprese.

Storie che si traducono in dati, come evidenzia il lavoro. Nel 2023 le imprese coesive rappresentano il 43% delle PMI manifatturiere, un dato sostanzialmente in linea rispetto al 2022 ma in crescita di 11 punti percentuali rispetto al 2018. Ciò che cresce significativamente è soprattutto il numero medio di relazioni instaurate dalle imprese coesive con i soggetti

del territorio con cui interagiscono (da 1,9 relazioni per impresa del 2018 a 2,8 del 2023). Dunque, la quota di coesive cresce nel tempo pur in corrispondenza di un innalzamento della soglia del numero medio di relazioni utilizzate per identificarle.

I soggetti con cui le imprese hanno una maggiore consuetudine a stabilire relazioni si confermano essere i lavoratori, nonostante il loro ruolo di principali stakeholder si stia leggermente riducendo nel tempo; così come diminuiscono le collaborazioni con le scuole e le università. Crescono, invece, le relazioni con le altre imprese, le associazioni di categoria, le banche, gli enti non profit e le istituzioni locali.

Permane la capacità delle imprese coesive di ottenere risultati migliori rispetto alle imprese che non lo sono. Ciò vale sia per le dinamiche di fatturato (per il 2024 sono il 34% le imprese coesive che stimano aumenti di fatturato rispetto al 2023, contro il 25% delle altre), che per l'occupazione (25% di indicazioni di incremento nel 2024 rispetto al 16% delle altre imprese) e le esportazioni (27% contro 21%). Ma le imprese coesive prevedono anche una crescita nel 2024 della quantità prodotta (nel 30% dei casi contro il 22% delle non coesive). E questi andamenti distintivi si confermano anche per le previsioni 2025 per tutti e quattro i parametri considerati.

Si conferma la propensione delle imprese coesive al green e al digitale. Infatti, quasi due imprese su tre (il 67%) hanno investito in sostenibilità

ambientale nel triennio 2021-2023 (il 43% nel caso delle imprese non coesive). Peraltro, con riferimento al 2023 oltre un terzo delle imprese coesive (il 39%) ha investito in fonti rinnovabili per migliorare le proprie performance ambientali, a fronte del 24% delle imprese non coesive.

Anche dal punto di vista della transizione digitale, le imprese coesive nel 72% dei casi hanno adottato tecnologie digitali 4.0 nel periodo 2021-2023 (la quota è del 48% nelle altre imprese) e l'8% utilizza stabilmente applicazioni di Intelligenza Artificiale (la percentuale si ferma al 4% nel caso delle altre imprese).

Si conferma, ancora una volta, la maggiore propensione alla coesione nei “territori coesivi” che rappresentano l'humus ideale affinché l'imprenditorialità coesiva possa emergere. Non a caso la quota di imprese coesive è più alta in quei territori in cui i cittadini sono soddisfatti della propria vita, hanno un elevato livello di fiducia interpersonale, leggono di più, partecipano alla vita civica e politica, fanno la raccolta differenziata e partecipano alle attività di volontariato.

Con i suoi numeri e le sue storie questo rapporto conferma, come afferma il Manifesto di Assisi<sup>4</sup>, che “non c'è nulla di sbagliato in Italia che non

4 Manifesto di Assisi promosso da Fondazione Symbola e Sacro Convento di Assisi.

possa essere corretto con quanto di giusto c'è in Italia” e che la coesione è essenziale per costruire un'economia e una società più a misura d'uomo e per questo più capace di futuro.

**Ermete Realacci** Presidente Fondazione Symbola

**Gian Maria Gros-Pietro** Presidente Intesa Sanpaolo

**Andrea Prete** Presidente Unioncamere

**1. COESIONE  
COME VANTAGGIO COMPETITIVO**

12

**1.1 L'IMPORTANZA DELLA COESIONE  
PER PARLARE CON I CONSUMATORI**

16

|

**1.2 VALORIZZARE I LAVORATORI  
RENDE PIÙ COMPETITIVA L'IMPRESA**

20

|

**1.3 AGGREGAZIONI DI IMPRESE  
PER MIGLIORARE SOSTENIBILITÀ E COMPETITIVITÀ**

23

|

**1.4 RITORNO AI TERRITORI E DIGITALIZZAZIONE:  
NUOVE FORME DI COLLABORAZIONE TRA IMPRESE E FINANZA**

27

|

**1.5 IL TERZO SETTORE ARRICCHISCE L'IMPRESA  
CON L'INTELLIGENZA SOCIALE**

31

|

**1.6 L'OPEN INNOVATION E IL NUOVO DIALOGO  
TRA IMPRESE ED ENTI DI RICERCA E FORMAZIONE**

35

|

**1.7 COESIONE E COMPETITIVITÀ SI ALIMENTANO  
GRAZIE ALL'ALLEANZA TRA IMPRESE E ISTITUZIONI**

39

## 1. Coesione come vantaggio competitivo

La coesione rappresenta sempre più un pilastro dello sviluppo perché introduce nuove forme di coinvolgimento e crea una responsabilità diffusa nel perseguimento degli obiettivi d'impresa. Questo è accaduto grazie a cinque fattori. La *sostenibilità* che ha spinto la riorganizzazione delle filiere attorno ai materiali, in ottica di circolarità: chi è a monte e a valle della filiera deve dialogare per preservare la qualità dei materiali per permetterne più cicli possibili. La sostenibilità è un fatto di sistema, e questo ha portato le imprese a collaborare, perché la mia sostenibilità è legata alla sostenibilità dei semilavorati o dei prodotti che ho acquistato dai miei fornitori e così a seguire. L'*innovazione*, sempre più complessa, ha stimolato la ricerca e la connessione con i network del sapere, ovunque essi siano. La *scarsità* di materie prime o di personale, ha sollecitato la collaborazione tra imprese, con il terzo settore e il mondo della formazione per garantire la continuità dell'impresa. L'*imprevedibilità* è denominatore comune a molte storie. Stringere relazioni, stabili e durature, permette alle imprese di rispondere in maniera più efficiente e competitiva ai continui cambiamenti del contesto.

A questi fattori si aggiunge la *riflessività*, ovvero una riscoperta dell'ascolto. Dai collaboratori ai bisogni delle comunità e dei territori in cui si opera. L'ascolto permette di definire con maggiore chiarezza il contesto e di conseguenza definire strategie più precise e aderenti alla realtà. E in questo il terzo settore si distingue come un alleato capace di restituire all'azienda una forte intelligenza sociale, fondamentale per aumentare la capacità di percepire i cambiamenti e cogliere opportunità emergenti.

Questi fattori: sostenibilità, innovazione, scarsità, imprevedibilità e riflessività, cambiano la natura delle imprese così come descritto nei paragrafi che seguono e che qui brevemente elenchiamo.

L'impresa coesiva sa ascoltare la sua comunità e sa mettere a fuoco il valore che le relazioni sono in grado di generare, anche economico.

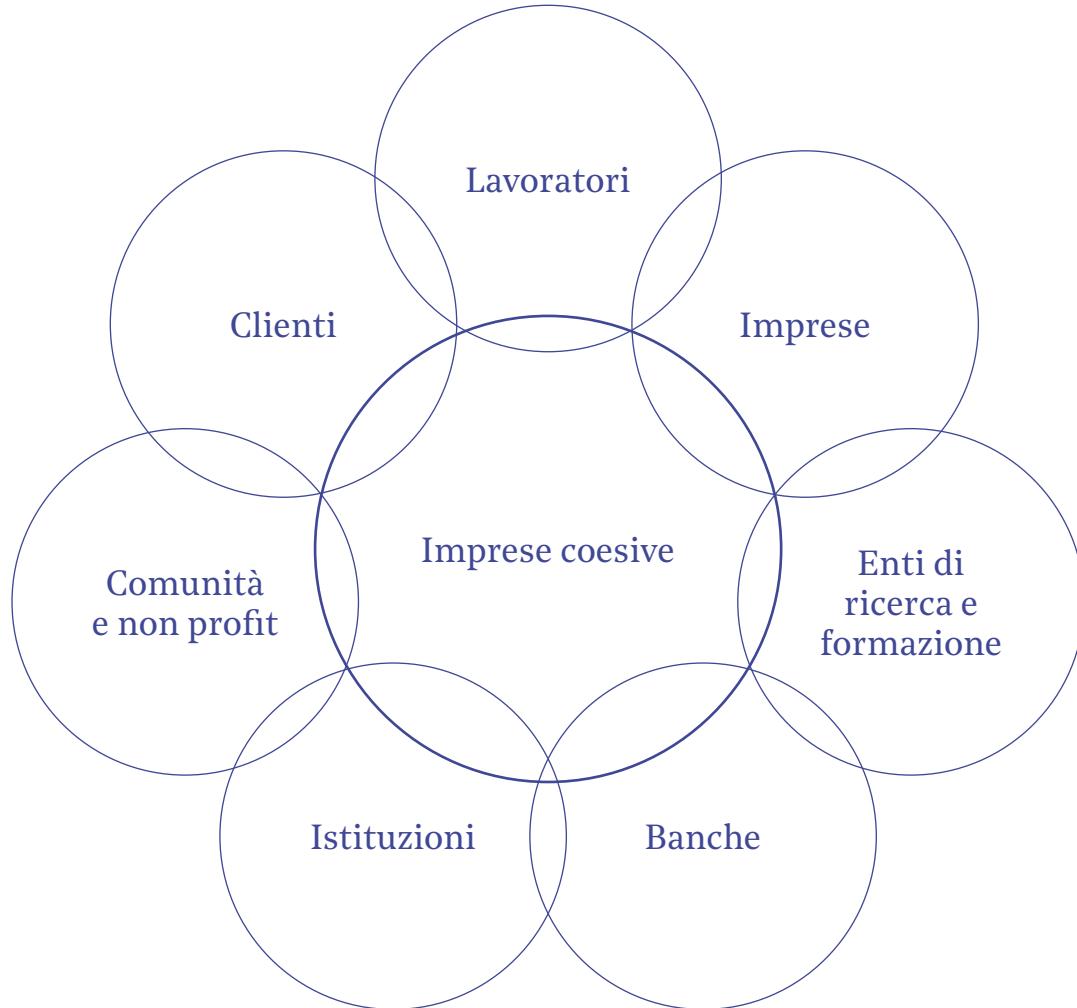
L'impresa coesiva crea valore guardando al lungo periodo, rinunciando ad approcci speculativi che puntano ad un risultato immediato. L'impresa coesiva riconosce il valore dell'interdipendenza con tutti i soggetti coinvolti, abilitandoli a produrre insieme valore.

Le imprese coesive grazie alle relazioni aumentano le fonti di conoscenza, le domande di innovazione, il numero di feedback sui cambiamenti in atto nella società necessari per capire quando è tempo di cambiare, o per intercettare nuove domande e segmenti di mercato.

Le imprese coesive riconoscono il valore del territorio, che ascoltano per rafforzare i legami e radicarsi, o mettere in valore i suoi asset anche per dare nuovi significati a prodotti e servizi offerti.

Le imprese coesive sanno che solo insieme agli altri possono rendere circolari le proprie filiere, adattarsi ai cambiamenti, innovare, competere.

### La rete delle relazioni delle imprese coesive



## 1.1 L'importanza della coesione per parlare con i consumatori<sup>1</sup>

Il dialogo è la sfida più grande nel mondo contemporaneo, che si tratti di integrazione tra culture e religioni diverse, di processi di pacificazione tra stati belligeranti, oppure di semplice gestione di relazioni nella quotidianità della semplificazione dei linguaggi social: l'intesa e l'individuazione di interessi comuni e collimanti in modo virtuoso sono chiavi vincenti.

La solitudine e l'isolamento – in tempi complessi – non premiano.

L'ultimo rilevamento della Meta-Gallup sullo “Stato globale di connessione sociale”<sup>2</sup> condotto in 140 Paesi, ha dato risultati in qualche modo preoccupanti: in media nel mondo il 24% delle persone interpellate ha affermato di sentirsi isolate socialmente. E le percentuali più negative non sembrano essere necessariamente correlate a difficoltà economiche e neppure a età crescente degli individui (anzi sono le fasce di età più giovani che si sentono più “sole” e nella ricca Silicon Valley il tasso di solitudine percepita è del 45%).

Da un altro punto di vista, l'ultimo World Happiness Report (marzo 2023)<sup>3</sup> non solo gerarchizza i Paesi (la nazione più felice è la Finlandia che secondo Meta-Gallup ha anche un tasso di isolamento sociale percepito tra i più bassi) ma permette anche di identificare le determinanti principali della classifica. Oltre all'aspettativa di vita in buona salute, il PIL pro capite, il sostegno sociale e un basso livello di corruzione, tra i parametri troviamo anche la generosità della comunità in cui le persone si prendono cura l'una dell'altra e la libertà di prendere decisioni chiave nella propria vita.

I dati mostrano come nei Paesi più “felici” le connessioni sociali positive e il supporto all'altro siano il doppio più diffusi rispetto alla condizione di solitudine. Connessioni non solo generiche ed emozionali ma anche assolutamente concrete e che coinvolgono soggetti diversi: cittadini, imprese, associazioni, istituzioni.

La diffidenza verso l'apertura a “mondi” esterni è un pericoloso indotto dei tempi contemporanei, regno dell'incertezza e della mutevolezza delle condizioni esogene. La fatica psicologica e culturale di confrontarsi con lo sconosciuto si scontra con la necessità – anche per le imprese e non solo per gli individui – di ridefinire i parametri della propria identità e del proprio significato di senso: solo la flessibilità di pensiero e di azione consentono di cavalcare le onde del cambiamento dinamico dei mercati, dei consumi, delle relazioni.

Già nelle edizioni passate di “Coesione è Competizione” avevamo individuato trend forti e concreti: lo sviluppo del crowdfunding che definisce un nuovo tipo di rapporti tra consumatori e aziende finanziate, la co-creazione che ridisegna le relazioni nelle catene B2B, il co-voting che confonde i ruoli tra marketing e creatività e mondo del consumo, la

1 Contributo realizzato in collaborazione con Daniela Ostidich – Founder e CEO Marketing & Trade.

2 <https://www.gallup.com/analytics/509675/state-of-social-connections.aspx>

3 [https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2023/WHR+23\\_Cho.pdf](https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2023/WHR+23_Cho.pdf)

possibilità di trasformare i clienti in veri e propri testimonial dei valori e dei prodotti del brand.

Oggi ben poche aziende hanno il coraggio di affermare di tenere il timone su una strategia che non sia stata testata, condivisa, costruita con i propri clienti. E per molti aspetti tale affermazione può anche nascondere la paura di assumersi la responsabilità delle proprie scelte: talvolta la “condivisione” non è indice di costruzione di vero valore incrementale.

I consumatori-cittadini tuttavia sono sempre più attenti nelle loro scelte di acquisto e valutano con competenza il “valore” di ciò che acquistano e i brand meritevoli di essere premiati, e quindi anche la consistenza delle iniziative delle aziende.

Malgrado il sentiment di solitudine crescente – o forse proprio a causa di ciò – le persone riconoscono l'importanza del fare “squadra” per il bene comune, che si tratti della tutela dell'ambiente, della comunità, del patrimonio collettivo o della crescita economica e competitiva del territorio.

Non dimentichiamoci che in fin dei conti l'obiettivo di qualsiasi impresa di successo è quello di creare felicità (solo in condizioni di felicità i consumatori consumano) e la felicità – come visto sopra – è fortemente correlata con lo sviluppo di relazioni.

Occorre dunque individuare e sottolineare gli esempi di coesione (tra aziende, tra aziende e consumatori, tra aziende e comunità) che davvero e onestamente sono frutto di una volontà di costruire valore insieme, di mettere a sistema le diverse sensibilità e competenze per costruire un qualcosa di aggiuntivo che possa anche portare ad una rimodellazione del proprio ruolo nel mondo.

Ad esempio, nel mondo della moda, un caso interessante circa la creazione di valore reale tramite sviluppo di competenze e la loro valorizzazione all'interno di un mondo di relazioni fertili è “l'incubatore” di LVMH Métiers d'Art. Il progetto, da anni sotto l'egida del gruppo del lusso, mette insieme artigiani di eccellenza in cinque continenti e un designer-icona ogni anno diverso, che partecipa alla creazione di stimoli e traduce le competenze sollecitate in un ulteriore stimolo di crescita e valore. Obiettivo finale è consentire agli artigiani coinvolti di entrare a far parte in prospettiva del gruppo LVMH.

Nel dicembre 2023 è quello che è capitato alla Renato Menegatti, una eccellenza di nicchia della provincia di Vicenza, che applica lavorazioni proprie del mondo della gioielleria alla produzione di piccole parti metalliche per accessori, sviluppando in-house l'intero processo: dalla progettazione 3D alla prototipia, dalla produzione vera e propria ai processi di galvanizzazione, anodizzazione, satinatura e lucidatura.

Questa è la giusta risposta a quanto richiesto dai consumatori del brand del lusso: unire un alto livello di qualità e una costante innovazione nei prodotti da grande azienda, con la permanenza all'interno di un mondo di eccellenza artigianale.

Nel food la qualità dei prodotti – per i consumatori – passa attraverso la ricerca e il dialogo costruttivo con tutta la filiera produttiva.

Ad esempio Coop ha inserito nella sua marca privata una nuova linea di pasta di semola a marchio “3 Grani Pregiati Italiani” in collaborazione con eccellenze produttive del setto-

re: per la materia prima il Molino De Vita (uno dei molini di eccellenza italiani che da anni ha al centro della sua missione il rispetto della terra e del DNA dell'agricoltura) e il Pastificio De Matteis (Campania) per la lavorazione. Alla base del progetto congiunto, studiato per oltre un anno con Molino De Vita, è lo sviluppo di una semola mix di tre grani "rustici" diversi, che per questo motivo ha ricadute positive sul mantenimento della biodiversità delle colture e la possibilità di utilizzo anche su ampia scala di varietà di piante che per le loro caratteristiche di "spontaneità" subiscono andamenti produttivi.

Per i consumatori un prodotto di qualità organolettica superiore, rispettoso dell'ambiente, da incoraggiare per la capacità di valorizzare territori e metodi di coltivazione tradizionali, attento alla sicurezza alimentare e con una "storia" da raccontare.

Un caso simile nell'industria alimentare è l'impegno di Ferrero rispetto alla crescita virtuosa della propria filiera produttiva.

Essere un brand famoso vuol dire affrontare i riflettori dei consumatori e la responsabilità di un impatto ambientale importante: si pensi ad esempio alla recente polemica sull'utilizzo dell'olio di palma nei prodotti aziendali e le ricadute su sostenibilità ambientale e condizioni dei lavoratori. Diventa inevitabile investire affinché le affermazioni a difesa non siano solo di marketing ma anche di "contenuto".

Già da diversi anni Ferrero Hazelnut Company collabora in cinque continenti con partner quali associazioni agricole, produttori di nocciole, istituti e università di ricerca agricola, per supportare lo sviluppo della coltivazione delle nocciole in vari Paesi e permettere che l'impegno di un "approvvigionamento responsabile" nel garantire una catena del valore equa, sostenibile e trasparente sia una pratica reale. Per farlo, ha coinvolto i propri fornitori in un percorso di miglioramento continuo per implementare le migliori e più sostenibili modalità di coltivazione, incentivando lo sviluppo di pratiche agricole rigenerative su terreni troppo sfruttati o non produttivi, investendo nelle comunità locali e diffondendo know-how per la gestione dei parassiti, controllo biologico incluso.

Coop, Ferrero, ma non solo. Si potrebbe anche citare Lavazza che parallelamente al suo impegno trasversale su tutta la produzione, ha sviluppato una linea di prodotti (Tierra) basata su un rapporto particolarmente intenso con piccoli coltivatori per la loro crescita, benessere, e tutela dell'ambiente e delle qualità del prodotto.

Insomma, inevitabile che di fronte a grandi temi come quelli della tutela dell'ambiente e dei lavoratori siano necessari la collaborazione e l'impegno di tutta la filiera produttiva, e forse il messaggio per i consumatori sia più forte e rassicurante rispetto a trovate pubblicitarie di volatile respiro.

Nella stessa direzione si muovono le attività di cooperazione e co-marketing tra brand di stampo industriale (quelli appunto che più hanno bisogno di parlare a consumatori sempre più sospettosi rispetto alle pratiche delle grandi imprese) e realtà certificatori di impegno e sostenibilità.

Altromercato – ad esempio – ha avviato progetti di co-packaging con Parmalat, proponendo ai propri clienti bevande a marchio Zymil con caffè e cacao provenienti da coltivazioni sostenibili.

La qualità, la sicurezza e la sostenibilità di ciò che si compra sono fattori chiave per le decisioni di acquisto, ma ci sono altri elementi che – sempre nella logica del creare felicità e non solo protezione – sono determinanti per parlare con il consumatore: la costruzione di esperienze di acquisto straordinarie è altrettanto importante.

Se non è focalizzato sulla filiera produttiva o sulle partnership industriali, i progetti di coesione possono passare attraverso un coinvolgimento diretto tra aziende e i propri clienti.

L'ascolto della voce dei consumatori infatti può andare oltre la progettazione di campagne di marketing ed essere la base per la costruzione di valore incrementale, dando un peso importante alla voce dei propri clienti e non solo un loro utilizzo strumentale.

Il coinvolgimento e l'ascolto dei consumatori può portare allo sviluppo di nuovi prodotti, al ripensamento di packaging, al miglioramento o integrazione di servizi esistenti.

Anche se l'esempio non è italiano, è opportuno citarlo: una delle insegne retail a maggiore crescita per fatturato (+5% in volume e +1% in quota mercato) e marginalità (+40% nell'anno scorso) è la spagnola Mercadona che ha avviato un progetto chiamato Co-Innovation Model dove “Co” sta per “insieme”. Mercadona si avvale di 23 centri di ascolto coordinati da 200 specialisti che gestiscono ogni anno 11 mila giornate di ascolto con i clienti. Nel 2023 queste giornate hanno prodotto 500 azioni di miglioramento, 314 nuovi prodotti e 20 innovazioni su prodotti esistenti.

Altro esempio, nel settore delle attrezzature sportive da sempre coinvolto in attività di co-progettazione con i propri clienti, è quello di Decathlon che ha istituzionalizzato questa attività creando un canale di ascolto fisso che lancia progetti di indagine e raccolta di pareri con i propri clienti su temi vari (dai pneumatici da bicicletta alle tende per campeggio) chiamato Decathlon Co-Creation<sup>4</sup>. La partecipazione dei consumatori a questo progetto di ascolto permette anche la costruzione di una comunità di persone interessate a condividere pareri e consigli sui loro hobby sportivi, con vantaggi individuali ma anche di branding e fidelizzazione per l'Insegna.

Il coinvolgimento dei clienti può anche concretizzarsi in operazioni di crowdfunding ed essere la molla per una nuova competitività di impresa.

È il caso ad esempio di Baladin, noto produttore piemontese di birra artigianale, che tramite la piattaforma italiana di equity crowdfunding, ha raccolto 5 milioni di euro per realizzare un ambizioso piano di sviluppo al 2028 che prevede una crescita significativa del fatturato, la creazione di un ciclo dell'acqua circolare attraverso la costruzione di un pozzo e l'avvio di Open Hub, un nuovo polo innovativo per gli addetti al settore.

Insomma, le sfide del mondo contemporaneo, che siano quelle della tutela di ambiente o comunità o quelle del proporre ai consumatori prodotti sempre più in linea con i loro volatili desideri, rendono sempre più necessaria la collaborazione all'interno di filiere o tra imprese con know-how convergenti o tra imprese e clienti.

Non solo perché, come evidente nei risultati economici producono marginalità incrementale e valore, ma in quanto permettono la inevitabile flessibilità ed evoluzione dei significati di senso delle aziende che i tempi impongono.

<sup>4</sup> <https://cocreation.decathlon.fr/it>

## 1.2 Valorizzare i lavoratori rende più competitiva l'impresa<sup>1</sup>

Esiste una correlazione molto forte tra performance aziendali e soddisfazione dei lavoratori: le imprese che valorizzano la relazione con il personale, armonizzando lavoro e vita privata, hanno migliori impatti sul mercato, risultano più attrattive per talenti e investimenti, migliorano la propria reputazione, innovano di più. Anche Gallup ha misurato quanto l'ingaggio dei dipendenti sia legato alla competitività delle imprese, nel suo "State of the Global Workplace: 2023 Report"<sup>2</sup>.

Ma nell'epoca del quiet quitting e delle grandi dimissioni, come si aumenta il valore dei lavoratori? Con quali vantaggi per le imprese?

L'ascolto di necessità e bisogni del personale può permettere un cambio di cultura aziendale: da un lato il superamento dell'antica divisione tra chi esegue e chi è addetto a mansioni routinarie, contrapponendo un management diffuso nella visione di impresa come comunità; dall'altro il superamento dei modelli verticali, fondati su forza e imposizione, in favore di una soddisfazione condivisa. Passare da leadership a communityship.

Se per lungo tempo il lavoro è stato sinonimo di rinuncia e sacrificio, oggi deve invece essere motivo di autodeterminazione e felicità. Non è un caso se leggiamo sempre più sui giornali di una disperata ricerca del senso del lavoro: l'essere umano è un naturale cercatore di significati e il lavoro può essere la dimensione in cui sviluppare le proprie capacità, generare impatti sociali e ambientali positivi, godere di relazioni di qualità con i colleghi e avere l'opportunità di un apprendimento continuo attraverso la formazione.

L'impresa che mette a fuoco il valore del proprio personale è l'impresa che riesce a comunicare ai lavoratori quanto siano importanti e che senza ciascuno di loro quell'impresa non sarebbe la stessa, aumentando il loro senso di appartenenza. Ogni persona dell'azienda è unica, con le sue competenze, conoscenze, passioni, esperienze ed atteggiamenti: tutti fattori che incidono in maniera più o meno diretta sui risultati aziendali.

Aumentando la capacità espressiva del personale vengono così valorizzate quelle competenze interne non strettamente legate alla mansione lavorativa, in grado di generare una sorta di intelligenza diffusa all'interno dell'azienda, ma anche di accelerare lo sviluppo di innovazioni.

Heineken Italia, leader nel settore della birra, ha deciso di mettere al centro il benessere delle proprie persone, con l'obiettivo di maturare una leadership diffusa all'interno dell'impresa, attraverso team motivati nel raggiungimento degli obiettivi: capire le esigenze delle proprie persone ha permesso ad Heineken Italia di creare un ambiente di lavoro sano, con condizioni economiche eque e un buon work life balance, con risultati che hanno confermato come questo atteggiamento responsabilizzi le persone.

<sup>1</sup> Luca Gallotti – Fondazione Symbola.

<sup>2</sup> <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Per coinvolgere i lavoratori nel raggiungimento degli obiettivi di business molte imprese stanno sperimentando con successo l'azionariato diffuso: un metodo per consentire al lavoratore maggiori spazi decisionali che aumenta il senso di appartenenza. Lo ha fatto Campari Group, il Gruppo Prysmian<sup>3</sup> e anche EssilorLuxottica, che sta misurando una partecipazione della sua popolazione aziendale in continuo aumento: in Italia nel 2023 sono 11.800 i lavoratori con almeno un'azione, nelle fabbriche Luxottica di Lauriano o Barberini le adesioni hanno superato il 67%, ad Agordo e Fedon sono oltre il 63%<sup>4</sup>. Il ragionamento è semplice: migliorando le performance dell'impresa crescono le azioni, che accrescono anche l'investimento dei lavoratori.

La stessa Luxottica sta sperimentando in alcuni stabilimenti un orario di lavoro da 4 giorni per 20 settimane all'anno, mantenendo tuttavia lo stipendio pieno. Un'altra mossa ideata per consentire maggiore flessibilità alle persone tutelando il reddito, che porta benefici all'azienda in termini di dinamicità e sostenibilità nel lungo periodo<sup>5</sup>. Anche Intesa Sanpaolo va in questa direzione con la sperimentazione su base volontaria della settimana corta a 4 giorni con aumento a 9 ore nei giorni lavorativi, che è stata richiesta da circa il 70% della popolazione aziendale abilitata. Alla base di queste iniziative c'è anche la volontà di risultare maggiormente attrattivi per i giovani, rispondendo alle esigenze di migliori condizioni economiche e di sviluppo professionale.

Sviluppo professionale che passa inevitabilmente per la formazione, in un contesto in continuo cambiamento come quello in cui ci troviamo, da un lato dominato dall'imprevedibilità e dall'altro chiamato a fare i conti con l'avvento di nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale, o alla richiesta di nuove competenze dettata dalla transizione verde. Ma per mettere a sistema capitale umano e competitività la formazione deve riguardare anche le cosiddette soft skill, ovvero le competenze legate alla sfera emotiva o alle abilità naturali. Come ha fatto Vector, società benefit di trasporti internazionali, che ha previsto una formazione per i suoi manager (molto competenti sulle mansioni lavorative, meno istruiti su quelle relazionali) in un percorso di coaching che permettesse loro di approfondire le conoscenze necessarie per sviluppare empatia e strumenti di ascolto, intercettando i bisogni dei collaboratori.

D'altronde per una società di servizi, in cui la qualità delle persone determina la qualità del servizio erogato, è importante trattenere i propri talenti in azienda a beneficio dei competitor, mantenendo anche l'investimento fatto in termini di formazione del personale. È la stessa direzione di Zeta Service, società di payroll e servizi HR nata con la filosofia di mettere nelle migliori condizioni possibili la propria popolazione aziendale, affinché la serenità dei collaboratori venga poi restituita nel lavoro quotidiano sotto forma di qualità ed efficienza. Oggi, a conferma della sua strategia, vanta nove sedi in tutta Italia, un fatturato di oltre 30 milioni di euro e soprattutto 400 persone assunte e felici di essere lì, con un tasso di ricambio bassissimo e tante di loro disposte anche a rinunciare a offerte più redditizie pur di restare in Zeta Service.

Creare un ambiente di lavoro sano, stimolante e con un corretto bilanciamento tra vita privata e lavoro sembra quindi essere fondamentale per migliorare la relazione con

3 Coesione è competizione 2023, Fondazione Symbola – Intesa Sanpaolo – Unioncamere.

4 Casadei C., “EssilorLuxottica, i dipendenti ci credono: oltre il 60% compra azioni”, [ilssole24ore.com](https://www.ilssole24ore.com), 16 marzo 2024. <https://24plus.ilssole24ore.com/art/essilorluxottica-dipendenti-ci-credono-oltre-60percento-compra-azioni-AFFSAI4C>

5 “Luxottica sperimenta a Lauriano la settimana di 4 giorni e stabilizza 130 precari”, [torino.repubblica.it](https://www.torino.repubblica.it), 2 dicembre 2023. [https://torino.repubblica.it/cronaca/2023/12/02/news/luxottica\\_sperimenta\\_a\\_lauriano\\_la\\_settimana\\_di\\_4\\_giorni\\_e\\_stabilizza\\_130\\_precari-421558346/](https://torino.repubblica.it/cronaca/2023/12/02/news/luxottica_sperimenta_a_lauriano_la_settimana_di_4_giorni_e_stabilizza_130_precari-421558346/)

i lavoratori e al contempo le performance aziendali. In questo il welfare può essere uno strumento di ascolto e dialogo, ma anche la chiave – come abbiamo visto – per trattenere i propri talenti in azienda, o attrarne nuovi. Non si tratta di un semplice riconoscimento di benefit: dietro c'è la consapevolezza che valorizzare il personale renda più competitiva l'impresa.

Fassa Bortolo, gruppo trevigiano leader nei prodotti per l'edilizia, ha scelto di rilanciare e rafforzare nel tempo le politiche di welfare per dare centralità al suo sistema relazionale umano, che ha migliorato l'azienda e la sua competitività sul mercato. Non solo, Fassa Bortolo ha misurato che migliorando le condizioni dei lavoratori è più facile che si trattengano in azienda: il 40% del personale è in Fassa Bortolo da oltre 15 anni, con percentuali rilevanti anche per le persone che lavorano lì da oltre 30 anni<sup>6</sup>.

Enel invece ha dato vita ad un protocollo per la valorizzazione del lavoratore nell'impresa, lo "Statuto della persona", che guarda alle esigenze degli individui prendendo in considerazione gli aspetti essenziali legati al lavoro e alla sua funzione sociale, come benessere, sicurezza, inclusività, tutela della dignità, work life balance, flessibilità e produttività tenendo conto del fattore umano.

Ma se il benessere psicofisico diventa priorità per l'impresa in quanto impatta direttamente sulla produttività, non si può pensare di dare supporto al lavoratore unicamente su problematiche interne ai team o di clima aziendale. Complice l'accelerazione dovuta alla pandemia, le imprese stanno capendo che è impossibile che ansie, stress e timori dei lavoratori restino fuori le mura dell'ufficio durante l'orario di servizio. Ecco allora che, mentre in Italia aumenta la domanda di assistenza sanitaria mentale, diverse imprese stanno proponendo negli spazi di lavoro psicologi a disposizione gratuita dei collaboratori. Si tratta di un trend partito da grandi datori di lavoro globali come Comcast, Delta Airlines, e Shaw Industries Group, che hanno introdotto la possibilità, per la popolazione aziendale, di programmare in maniera discreta un incontro con un terapeuta durante la giornata lavorativa<sup>7</sup>.

Anche LAGO, leader nella progettazione e realizzazione di arredamenti made in Italy di design, ha introdotto lo sportello psicologico nei propri uffici grazie ad un'idea nata proprio dall'ascolto dei collaboratori durante i LAGO Sustainability Circle: tavoli di discussione immaginati per migliorarsi attraverso il dialogo con le persone dell'azienda. Ma LAGO ha voluto fare di più e per promuovere uno stile di vita sano fuori e dentro l'ufficio ha esteso la possibilità di fruire dello sportello psicologico anche ai familiari dei lavoratori, forte della certezza che migliorare il benessere dei collaboratori e il loro equilibrio tra vita privata e lavoro migliori anche le performance dell'impresa.

Che sia per trattenere i propri talenti o per attrarne nuovi, che sia per aumentare il sorgere di nuove innovazioni o per migliorare le performance aziendali, la coesione con i lavoratori è una chiara occasione per le imprese di aumentare il proprio valore massimizzando le risorse già presenti al proprio interno.

6 Zanardo M., "Fassa Bortolo, più utili e ricavi: più aiuti ai dipendenti", *ilgazzettino.it*, 27 novembre 2022. [https://www.ilgazzettino.it/nordest/treviso/fassa\\_bortolo\\_premi\\_ai\\_dipendenti-7078643.html](https://www.ilgazzettino.it/nordest/treviso/fassa_bortolo_premi_ai_dipendenti-7078643.html)

7 Scalise I., "Dipendenti stressati? Il lettino dello psicologo arriva direttamente in ufficio", *larepubblica.it*, 25 febbraio 2024. [https://www.repubblica.it/economia/2024/02/25/news/dipendenti\\_stressati\\_il lettino\\_dello\\_psicologo\\_arriva\\_direttamente\\_in\\_ufficio-422200395/](https://www.repubblica.it/economia/2024/02/25/news/dipendenti_stressati_il lettino_dello_psicologo_arriva_direttamente_in_ufficio-422200395/)

## 1.3 Aggregazioni di imprese per migliorare sostenibilità e competitività<sup>1</sup>

La complessità del nostro tempo ha definitivamente messo in crisi il mito leonardesco del genio in grado di dominare, potenzialmente, ogni disciplina e ogni forma di sapere. Un'evidenza che, traslata in campo economico e produttivo, vale anche per le imprese. La rivoluzione tecnologica dell'era digitale ha reso evidente l'impossibilità, per un unico soggetto, di governare il processo produttivo nella sua interezza, portando a un'iper-specializzazione delle competenze. Al tempo stesso, la globalizzazione ha reso sempre più accessibili e veloci catene di fornitura su scala mondiale che, per quasi tre decenni, hanno avvantaggiato le imprese trasformatrici dell'Occidente, consentendo loro di attingere apparentemente senza limiti a materie prime o produzioni di base a basso costo.

Poi è arrivata la pandemia di Covid-19 e qualcosa, in questo meccanismo, si è spezzato. Una frattura così profonda che, a distanza ormai di quasi quattro anni, non si è ancora ricomposta, ma è stata anzi approfondita dagli eventi successivi, come la guerra tra Russia e Ucraina o le tensioni in Medio Oriente. Tanto da far ritenere a economisti e analisti politici che, ormai, quel paradigma di globalizzazione sia tramontato per sempre.

Tutto questo ha avuto profonde ripercussioni sul tessuto industriale europeo e italiano in particolare. La rottura delle catene globali di fornitura, unita all'impennata dei costi dell'energia e delle materie prime, ha messo a rischio la competitività di intere filiere produttive. Da qui, l'interesse crescente delle imprese manifatturiere ad aumentare il controllo sulle catene del valore, attraverso tradizionali operazioni di M&A per integrare al proprio interno pezzi di filiera, oppure attraverso forme più innovative di coesione e collaborazione. Contestualmente, l'evoluzione sempre più rapida e sofisticata delle tecnologie ha spinto molte realtà produttive a cercare all'esterno competenze e strumenti mancanti, anche in questo caso ricorrendo ad acquisizioni oppure a partnership lungo la propria filiera o lungo un asse orizzontale, costruendo sinergie anche con imprese competitor, in grado di completare la propria offerta e il proprio know-how.

Infine, la grande sfida di uno sviluppo sostenibile sta imponendo alle aziende non solo di perseguire al proprio interno i criteri ESG (Environment, Sustainability e Governance), ma anche di promuoverne l'adozione lungo l'intera filiera, dando vita a un circolo virtuoso per cui le aziende capo-filiera si impegnano a migliorare gli standard produttivi e qualitativi dei propri fornitori, mettendo a disposizione strumenti e risorse, e al tempo stesso beneficiano dei progressi da essi fatti, in un processo win-win che sta trasformando la nostra industria. Il principio di coesione si sta dunque imponendo non in alternativa,

<sup>1</sup> Contributo realizzato in collaborazione con Giovanna Mancini – Giornalista del Sole 24 Ore.

ma anzi come fattore abilitante per una competizione che si gioca sempre meno dentro ai confini nazionali o europei e sempre più su scala mondiale.

La spinta all'internazionalizzazione, fondamentale per un Paese trasformatore ed esportatore come l'Italia, è stata a lungo una delle ragioni principali di aggregazione tra aziende, necessaria per fare massa critica o promuovere iniziative comuni sui mercati esteri.

Tra i tanti esempi, citiamo quello di Iswa (Italian Signature Wine Academy), un'alleanza nata nel 2014 tra nove produttori italiani di vino, accomunati da livello qualitativo, lunga tradizione familiare, controllo diretto delle aziende e sede nelle denominazioni o territori più prestigiosi del vino italiano: Villa Sandi e Allegrini (Veneto), Fontanafredda (Piemonte), Arnaldo Caprai (Umbria), Bellavista (Lombardia), Frescobaldi (Toscana), Feudi di San Gregorio (Campania), Planeta (Sicilia) e Masciarelli (Abruzzo). In dieci anni di attività, i membri di Iswa hanno creato sinergie nella promozione e nello sviluppo commerciale su scala internazionale, elaborando progetti su canali di vendita nuovi e mercati difficili da penetrare da soli.

La promozione e valorizzazione all'estero di piccoli artigiani ha dato vita anche all'esperienza di Velasca, piattaforma e-commerce fondata nel 2013 a Milano, che oggi vende in tutto il mondo calzature da uomo prodotte in piccoli laboratori, soprattutto marchigiani. Un'esperienza che ricalca quella intrapresa da Lanieri, fondata a Torino nel 2012, che esporta in oltre 50 Paesi i capi di abbigliamento realizzati con tessuti italiani di marchi di alta gamma come Zegna, Loro Piana e Reda.

Esistono diversi modelli di attuazione della coesione tra imprese. Il più diffuso è il modello verticale, in base al quale una grande azienda che si colloca a valle della catena del valore (la capo-filiera) si fa promotrice dell'iniziativa che coinvolge le aziende a monte, trasformando i propri fornitori in partner del progetto o del processo. Non mancano tuttavia esempi di coesione orizzontale, tra soggetti che operano nello stesso punto della catena del valore e decidono di condividere competenze o strumenti produttivi per rendere più competitiva la propria offerta o per aumentare la propria massa critica. Sempre più diffuse sono inoltre alleanze nei processi commerciali e di marketing, che fanno leva su comuni piattaforme tecnologiche abilitanti. O, ancora, sinergie sul fronte della formazione e della messa in comune di saperi o di macchinari all'avanguardia.

Si osserva tuttavia un denominatore comune, trasversale alla maggior parte di queste esperienze: la sostenibilità. Spinta da una maggiore sensibilità da parte delle nuove generazioni di consumatori, imprenditori e manager, oppure resa ineludibile dalle nuove normative europee in ambito green – la necessità di certificare come sostenibile l'intero ciclo produttivo ha portato un numero crescente di aziende a promuovere progetti per garantire il rispetto degli obiettivi sociali e ambientali da parte dei propri fornitori, mettendo loro a disposizione competenze o risorse per favorire le azioni necessarie.

Gefran, ad esempio, gruppo specializzato nella produzione di sistemi per l'automazione dei processi, dal 2021 affianca i fornitori locali nella realizzazione di azioni per ridurre l'impatto ambientale e sociale delle attività produttive, chiedendo in cambio l'impegno a

sviluppare un progetto nell'ambito delle energie rinnovabili, dell'efficientamento energetico, o del packaging e della mobilità sostenibili. L'iniziativa, che rientra nel Piano strategico per la sostenibilità del gruppo, sarà estesa, nel 2025, anche ai fornitori di altri Paesi in cui Gefran ha impianti produttivi.

Nel settore agroalimentare, citiamo il caso di Fratelli Carli, prima azienda italiana a ottenere la certificazione B Corp e dal 2019 società benefit. Dopo un percorso sviluppato assieme ai propri fornitori per analizzare e migliorare il grado di sostenibilità di ciascuno, lo scorso anno ha deciso di dare vita a un «distretto benefit». Un soggetto non giuridico, ma etico, che comprende oltre 50 piccole aziende impegnate a rispettare i principi definiti dal «Codice di bontà» del gruppo ligure. In particolare, ai fornitori è richiesto di migliorare la sostenibilità nelle fasi produttive e di ridurre la quantità di materiali utilizzati, aumentando la quota di materie prime e seconde riciclabili.

Di diversa natura, ma sempre in ambito sostenibilità, sono le esperienze di due medie aziende italiane, Gruppo Saviola e Omsi: specializzata nella produzione di pannelli in legno la prima e in quella di seggiolini in plastica da stadio la seconda, entrambe le aziende utilizzano esclusivamente materiali riciclati, che ottengono da imprese o da impianti sportivi per i quali lo smaltimento degli scarti sarebbe un problema e un costo. Grazie ad accordi di collaborazione per il conferimento dei materiali dismessi, Saviola e Omsi aiutano i fornitori a risolvere tale problema, garantendo al tempo stesso il proprio approvvigionamento di materia prima seconda.

Ci sono poi forme di coesione orizzontali, promosse cioè da piccole o medie realtà disposte a bussare anche alla porta dei propri competitor per integrare competenze, risorse ed energie, allo scopo di rilanciare una filiera o un territorio, o anche soltanto di rafforzarne la competitività e preservarne la tradizione industriale. È quello che è accaduto in anni recenti nel distretto veneto delle giostre o in quello pratese dei tessuti,<sup>2</sup> dove la scelta di condivisione e integrazione delle imprese ha permesso di ricostruire comparti produttivi in declino.

Si tratta di un modello a cui guardano in particolare i settori più tecnologicamente avanzati, in cui è difficile che un'unica azienda possa avere al proprio interno tutte le conoscenze per affrontare le continue innovazioni e trasformazioni. Non essendoci sempre le condizioni, la volontà o la convenienza a procedere con operazioni di M&A, si ricorre spesso ad alleanze strategiche, come quella siglata nel febbraio 2024 tra due "big" come Leonardo e Comau, per sviluppare progetti all'avanguardia in ambito aerospaziale.

O come la partnership promossa nell'autunno 2023 da Osai, azienda torinese specializzata in soluzioni di automazione a controllo numerico, che ha avviato un progetto di collaborazione con un gruppo di aziende di lunga tradizione, a conduzione familiare e storicamente radicate nei propri territori di appartenenza, operanti nel settore dell'automazione, ma complementari tra loro: Samac di Vobarno (Brescia), Abl Automazione di Gussago (Brescia), Automazione Industriale Brc di Acqui Terme (Asti), El-Sy di Settimo Torinese e Ats di Orbassano. L'obiettivo è mettere a fattor comune competenze, mezzi di

<sup>2</sup> Si veda: Fondazione Symbola – Unioncamere – Intesa Sanpaolo, Coesione è competizione 2023.

produzione e rete commerciale per ottenere grandi commesse in diversi ambiti dell'automazione industriale, tra cui l'e-mobility, in Italia e all'estero.

All'altro capo del Paese, in Calabria, tre giovani imprenditori hanno dato vita dieci anni fa a Nido di seta, una cooperativa agricola che è riuscita nell'obiettivo di ricostruire e rilanciare la filiera serica di San Floro, in provincia di Catanzaro. L'azienda si appoggia infatti a diverse realtà artigiane del territorio per le proprie forniture e l'anno scorso ha siglato un accordo con Gucci, che si è impegnata non solo ad acquistare le filature biologiche della cooperativa, ma anche a sostenere lo sviluppo della filiera di San Floro.

Quella della moda è del resto uno dei comparti industriali in cui le pratiche di coesione, condivisione e sinergia sono maggiormente diffuse, in particolare sul fronte della ricerca, della sostenibilità e della formazione. Si segnala in questo senso il Gucci Circular Hub inaugurato a febbraio 2023, in cui il gruppo ha investito oltre 15 milioni di euro per promuovere il riutilizzo degli scarti della lavorazione, con l'obiettivo di dare vita a una piattaforma di open innovation che massimizzi il riuso dei materiali, la durabilità e la riciclabilità a fine vita dei prodotti, contribuendo inoltre a ridurre le emissioni.

Un'esperienza orizzontale è invece quella intrapresa nel 2022 da un gruppo di aziende del distretto biellese del tessile attive da oltre 50 anni (DBT Fibre, De Martini, Marchi & Fildi, Filidea, Di.Vè, Pinter Caipo, Maglificio Maggia e Tintoria Finissaggio 2000), che hanno dato vita a Magnolab, mettendo in condivisione una rete di impianti pilota (installati nella sede di Cerrione), attraverso cui sviluppare in modo collaborativo prodotti e processi innovativi e sostenibili.

Come abbiamo visto, i fattori che spingono le aziende alla coesione sono numerosi: la necessità di un maggiore controllo sulle forniture; la spinta all'internazionalizzazione; l'innovazione tecnologica, che richiede e al tempo stesso favorisce maggiore integrazione e nuove forme di collaborazione tra produttori; la sostenibilità, che anch'essa necessita e insieme favorisce l'evoluzione di tutta la filiera. È quest'ultimo elemento, tuttavia, quello che sembra assumere una crescente importanza e che probabilmente nei prossimi anni sarà il principale motore di modelli collaborativi tra le imprese. La condivisione dei saperi e delle esperienze sarà infatti decisiva per rispondere alla crescente domanda di trasparenza, tracciabilità e sostenibilità dei prodotti che proviene dai consumatori, ma anche dalle istituzioni europee, dai committenti pubblici e degli istituti finanziari, che sempre più spesso inseriscono i requisiti ESG come elementi qualificanti per la concessione di credito o di credito agevolato.

## 1.4 Ritorno ai territori e digitalizzazione: nuove forme di collaborazione tra imprese e finanza<sup>1</sup>

In Germania la Hausbank – letteralmente “banca di casa” – non è solo la banca principale della singola azienda, ma quasi una divisione interna per le principali operazioni finanziarie. Questo modello di banca, peculiare del sistema tedesco, si propone come qualcosa di più di un semplice fornitore di servizi finanziari: tra Hausbank e impresa si instaura una relazione di fiducia basata sulla reciproca conoscenza che si concretizza in una consulenza ad ampio raggio, che va oltre la semplice gestione dei servizi bancari tradizionali, spesso cementata anche da una partecipazione azionaria.

Dopo un periodo di appannamento, il ruolo della “banca di casa” è tornato in auge negli ultimi anni. E non è un caso, perché anche – o, forse, soprattutto – in Germania, le aziende si trovano a dover affrontare un mercato sempre più complicato e carico di sfide in continua evoluzione. Dall'emergenza epidemica il sistema economico mondiale è uscito con nuove fragilità che condizionano in maniera diretta l'attività imprenditoriale. Quella che con un brutto neologismo viene definita come “permacrisi” si estrinseca in un quadro di incertezza che coinvolge lo scenario congiunturale, l'irrigidimento della politica monetaria, le evoluzioni geopolitiche, lo scoppio di conflitti in aree sensibili con prospettive inquietanti, le conseguenze sulle catene di fornitura globali, l'accelerazione continua della tecnologia, il cambiamento climatico, le complicazioni regolamentari.

Di fronte a questo nuovo scenario di trasformazione permanente dei fattori competitivi le imprese hanno sempre più bisogno di un supporto fatto di conoscenza, assistenza e accompagnamento. Non c'è dubbio che la complessità sia aumentata negli ultimi anni e che appaia destinata a crescere ulteriormente per il mondo aziendale che si trova in una situazione crescente di disorientamento, quantomeno superiore a quella che ha caratterizzato il recente passato: fare impresa sembra oggi più complicato che mai. È vero che è sempre stato così, ma oggi la complessità aumenta intersecandosi con la rapidità del cambiamento su diversi fronti, a partire da quello tecnologico.

In quest'ottica i fornitori di servizi finanziari hanno un ruolo sempre più centrale, che travalica quello legato al mero credito: ancora oggi le banche possono vantare un patrimonio di fiducia in buona parte intaccato che, accompagnato dall'asset inestimabile rappresentato dalla massa di dati e informazioni che aiutano a comprendere lo stato di salute e le esigenze delle imprese, apre scenari nuovi di collaborazione e coesione all'interno del sistema economico. Tanto più in quello italiano, dominato da imprese di dimensioni ridotte, se non atomiche, che risultano più esposte ai venti del cambiamento e bisognose di affiancamento per sopperire al gap informativo e di competenze di cui inevitabilmente soffrono più dei grandi.

<sup>1</sup> Contributo realizzato in collaborazione con Pierangelo Soldavini – Giornalista esperto di tecnologia e innovazione, Sole 24 Ore.

Nel loro rapporto con il mondo bancario, proprio le piccole e medie imprese sono quelle che richiedono in misura crescente un rapporto personale, basato sulla fiducia, fatto di processi rapidi e flessibili e di un supporto umano costante. Per rispondere a queste esigenze delle aziende di fronte alla complessità, le banche sono chiamate a un cambio di approccio, sia per quelle più legate al territorio che per le grandi, trasformandosi in veri e propri consulenti per le imprese, con un ruolo che vada sempre più oltre i confini dei semplici servizi finanziari tradizionali espandendosi a funzionalità e settori nuovi, che alla fine hanno impatto anche sul profilo finanziario delle imprese.

In virtù della loro forte presenza, conoscenza e sensibilità territoriale le banche hanno rappresentato storicamente il principale canale di accesso al credito e ai servizi finanziari più in generale, diventando leva per la formazione di una cultura più evoluta per le imprese sotto il profilo finanziario. Ma tutto questo oggi non basta più. O, meglio, deve trasformarsi per adeguarsi alle esigenze mutate delle imprese, sia come settori di intervento che come modalità, all'insegna di una collaborazione di tipo diverso.

Oggi le imprese si trovano a dover affrontare una compliance rispetto a regole decisamente complesse in tema di sostenibilità, che spesso travalica le loro competenze. D'altra parte le normative legate ai fattori ESG (Environmental, Social, Governance) impattano anche sulle banche, che hanno tutto l'interesse (finanziario) ad avere dalle aziende metriche coerenti con il loro modello di rischio. Per questo un po' tutti gli istituti hanno avviato iniziative volte ad accompagnare le imprese lungo questo percorso di alfabetizzazione e standardizzazione.

In questa prospettiva Intesa Sanpaolo ha creato i Laboratori ESG, fatti di incontri fisici e virtuali con le imprese per migliorarne i profili di sostenibilità, supportarle nella redazione delle note integrative al bilancio e nella dichiarazione non finanziaria, e Skills4ESG, piattaforma di formazione con contenuti e storie di successo su tematiche ESG. Il Gruppo BPER organizza un roadshow per informare e formare le PMI sul tema della rendicontazione di sostenibilità e della transizione ecologica, mentre in ottica di risk management ha messo a punto insieme a Crif una piattaforma per la raccolta di dati che semplifichi l'assessment delle imprese in ambito ESG. UniCredit aderisce a Open-es, iniziativa di sistema che mira a rafforzare la collaborazione tra le imprese e ad accompagnarle nella misurazione e nel miglioramento delle proprie performance ESG. Il Gruppo BCC Iccrea ha messo a punto il portale Obiettivo ESG per permettere alle aziende di valutare il proprio posizionamento e delineare un piano d'azione con priorità e fonti di finanziamento. Credem ha inserito la performance ambientale nella valutazione della resilienza prospettica nell'ambito della valutazione delle controparti aziendali e dei collaterali immobiliari: l'integrazione dei rischi climatici e ambientali nella valutazione dello scoring aziendale ha permesso di avviare un dialogo con le imprese per favorire una maggior consapevolezza e un miglioramento della performance aziendale, con un focus specifico sui rischi di transizione e rischi fisici.

Così, di fronte alla nuova complessità in ambito ESG, le imprese, soprattutto le piccole, hanno trovato nelle banche un supporto anche in una prospettiva di filiera, dal

momento che la valutazione su questi temi finisce per ripercuotersi sull'intera catena di fornitura. D'altra parte proprio il periodo successivo al lockdown ha dimostrato come le tensioni nelle supply chain possano determinare effetti a valanga per le aziende e che quindi la finanza di filiera possa rappresentare uno strumento abilitante per la coesione tra reti di aziende legate da vincoli di fornitura. Il confirming è lo strumento innovativo nella supply chain finance che agevola l'accesso al credito dei fornitori che possono beneficiare dello standing creditizio della capofiliera. Così dopo il progetto pilota con Cisalfa Sport, UniCredit ha messo a punto U-Factor, una famiglia di soluzioni digitali che semplificano la gestione amministrativa e l'accesso al credito della filiera produttiva, integrando il confirming con forme innovative come il dynamic discounting e il reverse factoring per agevolare le relazioni con i fornitori. Anche Intesa Sanpaolo ha proseguito nello sviluppo della finanza di filiera con un programma specifico (Sviluppo Filiere), che ha interessato ad esempio il mondo del lusso con Cieffe, l'agroalimentare con La Linea Verde, marchio del gruppo Dimmidisi, il dolciario con Luigi Zaini che si aggiunge a Venchi, e la grande distribuzione attraverso l'intesa con Superemme che coinvolge oltre 90 PMI sarde. In questo ambito le imprese sposano un modello a piattaforma, in cui poter trovare le soluzioni tecnologiche e ingegneristiche adeguate alle loro esigenze specifiche del momento.

Perfino un sistema di pagamento consumer di rateazione come il "buy now pay later" si trasforma in soluzione di supply chain finance con una modalità di pagamento che consente alle imprese clienti di un grande fornitore di acquistare i suoi prodotti o servizi posticipando il pagamento fino a 90 giorni: i clienti non hanno un'uscita immediata, il fornitore riceve il pagamento immediato dalla banca cui ha messo a disposizione il proprio portafoglio clienti per una valutazione.

Il modello di finanza di filiera ha fatto quindi da apripista a un nuovo schema di rapporto tra banche e imprese all'insegna della flessibilità e delle relazioni che prenda il posto di quello, ormai superato, fatto di soluzioni standardizzate e calate dall'alto. La tendenza è proprio che alle esigenze mutevoli delle imprese, alle prese con una complessità crescente, corrisponda una maggior capacità di ascolto da parte del sistema finanziario.

Così una banca tradizionalmente attenta alle esigenze delle piccole e medie imprese come Banca Ifis ha lanciato un progetto dedicato all'"Economia della bellezza" per andare incontro a quella componente della manifattura italiana basata sul "saper fare" artigiano che è un fattore distintivo della competitività del made in Italy, coniugato oggi con il contributo della tecnologia, che non può in ogni caso sostituire quelle competenze: si tratta di un contributo che coinvolge il design, le aziende purpose-driven, l'industria che sfrutta il turismo culturale e naturalistico e che deve poter contare su un adeguato accesso ai mercati e alla stabilità finanziaria. La banca ha così messo al centro della sua azione il supporto a un settore che già di per sé è strumento di inclusione e coesione sociale, con una strategia che punta a supportarlo con azioni che vanno dalla formazione all'internazionalizzazione.

In una prospettiva di ecosistema è da citare anche quello che non è più un esperimento: il Sardex è la moneta complementare generatrice di un'economia virtuosa e solidale che ha permesso di scambiare beni e servizi tra imprese e persone senza utilizzare l'euro, dando vita a un network di imprese locali che ha superato i confini della Sardegna sviluppando il business sulla base della fiducia. Entrare in Sardexpay significa accedere in una community con un proprio metodo di pagamento interno, con possibilità per le aziende di allargare il bacino di clienti – tra quelli interni al sistema – ed entrare in contatto con altre imprese locali con cui sviluppare legami commerciali e di fiducia reciproca, in una visione in cui le relazioni diventano una leva per il business.

Allo stesso tempo sono allo studio modelli di supporto innovativi come quello del cloud sharing, mirato a supportare le imprese per quanto riguarda la cybersecurity: per loro stessa natura, infatti, le banche hanno un livello di sicurezza informatica decisamente elevato e in continua evoluzione, che potrebbe essere messo a disposizione anche delle aziende in una logica di “security as a service”. Qualche istituto ci sta pensando concretamente.

Nella logica di risposta flessibile e semplice alle esigenze delle imprese anche l'innovazione fintech ha rappresentato un grimaldello che ha sviluppato nuovi servizi ad hoc per le imprese, ma ha anche portato una trasformazione culturale che ha contagiato progressivamente il sistema finanziario tradizionale, all'insegna dell'ascolto, della semplificazione e dell'accompagnamento. D'altra parte il digitale fornisce un nuovo strumento di avvicinamento e conoscenza che va a integrare la prossimità fisica. Sotto questo profilo le aziende ispirate all'Industria 4.0, dotate di impianti connessi che producono quantità enormi di dati, possono condividere queste informazioni con le banche, le quali a loro volta potrebbero proporre soluzioni ad hoc sotto il profilo creditizio avendo in diretta dati sulla produzione e sulle giacenze, sui debiti e sulla solvibilità. Tanto più se, per esempio, fossero connessi anche servizi. Come il catasto e le banche dati legate alle certificazioni ambientali, rendendo più rapide per le imprese le valutazioni su questo fronte.

In prospettiva, la prossimità territoriale che fino a oggi ha posto le basi per la relazione di fiducia e supporto tra sistema creditizio e imprese potrà essere integrata con i processi di digitalizzazione e automazione, se saranno in grado di sfruttare la condivisione dei dati per affinare la capacità di ascolto reciproca. Torniamo quindi a conoscenza e fiducia, sotto una nuova dimensione digitale, come base per una rinnovata coesione tra banca e impresa.

## 1.5 Il terzo settore arricchisce l'impresa con l'intelligenza sociale<sup>1</sup>

Francois Michelin affermava che l'impresa è un modo per servire. Sosteneva infatti che, all'interno di un'azienda, ogni persona, indipendentemente dalla posizione che ricopre, deve pensare a tre cose: al cliente, all'avvenire e ai suoi colleghi. Ma chi può aiutare l'impresa a svolgere fino in fondo questa dimensione? Perché se c'è un dato evidente in questi anni così difficili – segnati, nel macro, dalla pandemia e da una situazione internazionale imprevedibile e, più nel micro, da un radicale cambiamento dell'approccio al lavoro da parte delle persone – è che l'impresa non può farcela da sola. Ha bisogno di alleati stabili che la aiutino a progettare il proprio futuro in relazione al contesto (o ai contesti) in cui opera.

In questa dinamica, si è reso sempre più distintivo il ruolo che possono svolgere le organizzazioni del terzo settore. Le imprese trovano infatti nel non profit quell'intelligenza sociale che permette loro di essere più competitive. Inoltre, il reciproco scambio di competenze permette a ciascuno dei due protagonisti di questa alleanza di migliorare l'efficienza in alcuni fattori chiave per il proprio sviluppo. Le aziende, per affinare e concretizzare una sensibilità sociale rispetto ai bisogni di tutti gli stakeholder e shareholder. Le realtà non profit, per acquisire e sperimentare nuove competenze e professionalità che le mettano in grado di sintonizzarsi con il linguaggio, i processi decisionali e le "ritualità" aziendali.

Le modalità in cui il terzo settore può rispondere ai bisogni delle imprese sono molteplici. Un ambito privilegiato è quello legato al lavoro, in particolare al bisogno delle aziende di trovare nuova manodopera. Fa scuola il caso della Cantina Arnaldo Caprai, che ha stabilizzato il flusso di lavoratori per le sue vigne, accordandosi con la Caritas locale di Foligno, desiderosa a sua volta di offrire un lavoro regolare e dignitoso ai migranti che arrivano in Italia. La sinergia è oggi ben avviata: la Caritas segnala all'impresa i migranti interessati a un impiego nelle vigne e Caprai li accoglie inquadrandoli come salariati agricoli. Oltre a un contratto regolare, gli assunti della Cantina vengono opportunamente formati con un corso dedicato alle fasi colturali, quali potatura, scacchiatura, diradamento e raccolta. Il lavoro è stagionale, ma i migranti possono proporsi l'anno successivo continuando il percorso iniziato in azienda, talvolta invitando la propria famiglia in Umbria, oppure trovare occupazione presso altre imprese del settore in Italia o Europa.

In altri casi, non è la singola impresa, ma è l'intero tessuto imprenditoriale di un determinato territorio a scoprire nelle realtà non profit un valido aiuto di fronte alla difficoltà di trovare nuovi lavoratori. È quanto accade da qualche anno in Sicilia, dove un

<sup>1</sup> Contributo realizzato in collaborazione con Nicola Varcasia – Giornalista.

pool di piccole e medie aziende, in sinergia con la Confcooperative e la Confcommercio locali, sta sperimentando un modello che sta dando ottimi risultati. Tra queste, l'impresa vinicola Caravaglio che, oltre ad assumere i nuovi lavoratori, spesso migranti, li ospita, l'azienda agricola Albarazza Trigona e il Therasia Resort, che dà vitto e alloggio ai lavoratori sull'isola di Vulcano. Punto di incontro tra questi bisogni è l'Associazione Don Bosco 2000, che gestisce una serie di centri di accoglienza nella regione e ha come sua mission proprio l'integrazione sociale ed economica dei migranti. Grazie a questa collaborazione, ogni anno circa 200 migranti vengono collocati nelle imprese delle aziende del territorio. Ma c'è di più, alcuni dei ragazzi inseriti in queste imprese esprimono il desiderio di rientrare nel loro Paese d'origine, riportando a casa anche un bagaglio di competenze utili per dare vita a iniziative di rinascita imprenditoriale e sociale, nell'ottica di quella che si può definire come un'accoglienza circolare, per un approccio al fenomeno migratorio dal forte valore di innovazione sociale.

Anche quando c'è bisogno di una specializzazione particolare per la nuova manodopera il non profit può svolgere un ruolo decisivo, attraverso la formazione. È il caso di ENEL<sup>2</sup> e dell'Associazione Elis, realtà che forma al lavoro persone socialmente ed economicamente svantaggiate. Il programma "Energie per Crescere" ha offerto una risposta al mismatch tra domanda e offerta di lavoro, costruendo percorsi per formare tecnici specializzati nella transizione energetica. Enel ha la possibilità di assorbire nel suo indotto i lavoratori opportunamente formati, raggiungendo il doppio risultato di formare la manodopera specializzata di cui necessita e di favorire la coesione sociale, valorizzando le persone a rischio esclusione.

Le aziende stanno dunque scoprendo le potenzialità del non profit non solo come un veicolo privilegiato per restituire al territorio parte del valore che generano con la loro attività, ma anche come strumento per ottenere risultati più performanti. Significativo il caso di Eolo che ha scelto come propri fornitori due realtà non profit, traendone alcuni vantaggi competitivi. L'incontro con la prima realtà, la cooperativa sociale Solidarietà e Servizi, specializzata nell'inserimento lavorativo di persone disabili e svantaggiate, è stato inizialmente propiziato dall'esigenza di rispondere agli obblighi di assunzione di persone con disabilità (attraverso le possibilità offerte dall'ex articolo 14 della legge Biagi), ma poi la collaborazione è andata ben oltre: visti i risultati più che positivi generati dall'inserimento delle persone della cooperativa come tecnici nel parco installatori Eolo, alla stessa cooperativa è stato affidato anche il controllo delle migliaia di documenti necessari ai tecnici stessi per operare con i clienti e la gestione di un importante servizio chiamate inbound.

La collaborazione con il terzo settore nella formazione può abbracciare anche tematiche di frontiera, che stimolano l'innovazione. Nel caso di Coop, ad esempio, la relazione con il terzo settore ha portato l'impresa a conoscere e confrontarsi con i disagi che le persone con autismo possono vivere facendo la spesa. Proprio da questa relazione è nato il primo supermercato "autism friendly" nel settore della GDO in Europa. Sviluppato da Coop Lombardia assieme alle associazioni non profit PizzAut e Alla3, nel settembre 2020,

<sup>2</sup> <https://symbola.net/approfondimento/enel-4/>

a Monza, è stato inaugurato un punto vendita caratterizzato da speciali pittogrammi, studiati appositamente con alcuni esperti, che aiutano le persone con autismo a comunicare anche tramite canali non solo verbali. Alle casse viene inoltre evidenziata con chiarezza la priorità di servizio per le persone con autismo e i loro accompagnatori e, altro aspetto molto importante, il personale ha frequentato un corso di formazione ad hoc per imparare a riconoscere e a relazionarsi con loro. Tutto ciò ha reso quel supermercato una best practice valoriale a piena inclusività che è stata presa a modello per la successiva realizzazione di altri 9 punti vendita Autism Friendly da parte di Coop Lombardia.

Il non profit, oltre ad ingaggiare la società civile nelle sfide dell'impresa, può fornire utilità e competenze specifiche per dare vita a progetti di innovazione sociale. Emblematica, in questo caso è la storia della società È.one abitarègenerativo che, in accordo con il Comune, sta realizzando, nel Quartiere degli Sposi, a Bergamo, un nuovo concept immobiliare e abitativo incentrato, fin dalla fase di progettazione, sulle relazioni, la reciprocità e il rapporto con la comunità. Un originale progetto di edilizia convenzionata che, per potersi concretizzare, ha trovato nella cooperativa sociale Namasté un partner affidabile: oltre ad aver messo a disposizione il terreno dove sta sorgendo il complesso, Namasté è attiva nell'accompagnamento degli abitanti durante il percorso sino alla consegna delle case. I due soggetti, inoltre, hanno dato vita alla cooperativa edilizia Abitare Condividere per svolgere materialmente i lavori di costruzione, mentre È.one coordina l'intero progetto attraverso la consulenza, l'attività finanziaria, commerciale e amministrativa. Una vera e propria divisione di compiti che porta all'innovazione.

Le competenze del non profit sono sempre più ricercate dalle aziende anche riguardo alla sostenibilità e alla sua reale integrazione nel business. È così per Sammontana che, trasformatasi in società Benefit nel 2023 e in procinto di certificarsi B Corp, si è messa alla ricerca di nuove competenze per promuovere e diffondere la propria visione di sviluppo sostenibile tra i dipendenti e all'esterno dell'azienda. L'obiettivo perseguito da Sammontana è fare in modo che le finalità di beneficio comune stabilite dal management diventino un'esperienza condivisa con tutti i dipendenti e gli altri stakeholder. Da questa esigenza si è avviata una collaborazione con Dynamo Camp, che affiancherà l'azienda nel percorso di formazione di ben 36 ambasciatori della sostenibilità, con un focus specifico su diversità e inclusione.

Il non profit può infine migliorare il dialogo con le comunità in cui l'impresa opera anche a livello internazionale, facendo da mediatore culturale. Lo testimonia la storia di illycaffè<sup>3</sup>, che ha trovato nel terzo settore la sponda ideale per rafforzare le comunità dei coltivatori in termini di sostenibilità ambientale, sviluppo sociale e miglioramento delle condizioni di lavoro. Negli anni, Illy ha sviluppato numerosi progetti per poter rispondere ai bisogni delle diverse comunità di coltivatori di caffè sue fornitrici. Esse operano principalmente in Paesi in via di sviluppo o che versano in situazioni di povertà diffusa e instabilità sociale, quali Brasile, Colombia, Nicaragua, Etiopia e Ruanda. Migliorare le condizioni socioeconomiche delle comunità di coltivatori significa migliorare anche la produzione in qualità e quantità, permettendo a illycaffè di poter contare su una collabo-

<sup>3</sup> <https://symbola.net/approfondimento/illycaffè-2/>

razione duratura, in contesti che contribuisce a rendere stabili, attraverso un percorso di sviluppo reciproco.

Le relazioni tra imprese e il terzo settore sono destinate a svilupparsi e a trasformarsi in un canale di collaborazione stabile, professionalizzante e generativo. Le molte esperienze in atto confermano che i bisogni e le specificità dei singoli si stanno trasformando in un vantaggio reciproco, che in molti casi produce effetti benefici anche per la competitività delle imprese. Emerge dunque un nuovo paradigma imperniato sull'intelligenza sociale che il non profit riesce a sprigionare in rapporto al profit. Quello che, probabilmente, ancora manca è un lavoro sistematico di interconnessione tra queste esperienze, per far sì che si attivi una contaminazione sempre più positiva e fattiva tra aziende, settori economici e attori sociali. L'evidenziazione e condivisione di buone pratiche provenienti da settori diversi può allora rivelarsi utile per valorizzare la crescente consapevolezza, suffragata dai risultati, della necessità di individuare nuove antenne in grado di intercettare l'innovazione sociale, che aiuta a migliorare la relazione con le comunità e gli stakeholder, a condividere i valori dietro i prodotti delle imprese con la società civile, a ridisegnare le dinamiche lavorative attraverso un nuovo senso di uno scopo comune e condiviso.

## 1.6 L'open innovation e il nuovo dialogo tra imprese ed enti di ricerca e formazione<sup>1</sup>

Si discute tanto di nuove fonti energetiche sostitutive da applicare al mondo produttivo.

Prendiamo il caso di Enel, che oggi si trova a dover fronteggiare un veloce processo di transizione energetica guardando a nuove fonti, tra cui l'idrogeno verde che però, pur essendo già oggi usato in diversi settori industriali, non ha ancora realizzato appieno il suo potenziale a sostegno della "rivoluzione green" anche a causa degli elevati costi di produzione. La possibile soluzione l'ha trovata grazie al mondo della ricerca, in particolare con 1s1 Energy, una start-up che sviluppa elettrolizzatori per produrre idrogeno verde a basso costo: grazie al programma NextHy Booster, Enel convaliderà questa tecnologia per rendere l'idrogeno verde più accessibile in settori a elevate emissioni.

Anche in Molise, a Isernia, il gruppo Valerio, tramite la propria società, RES - Recupero Etico Sostenibile, ha messo in piedi un progetto industriale di produzione di materie prime seconde e di idrogeno verde attraverso il riciclo dei rifiuti, ai nastri di partenza. Sono stati stipulati accordi universitari di ricerca con l'università del Molise e la Federico II di Napoli, facendo così diventare "Ricerca" e "Sviluppo" parole chiave di questa "rivoluzione green". Sempre sull'idrogeno verde, a Patrica (FR), la collaborazione tra imprese del settore, l'Università di Cassino, il consorzio industriale darà vita allo sviluppo di tecnologie per la prima Hydrogen Valley dell'area.

In un'epoca come la nostra, piena di profonde trasformazioni, le aziende, per ora le più grandi, stanno investendo molto nelle relazioni con il mondo della formazione e della ricerca. Questo approccio, che possiamo definire di open innovation, prendendo in prestito la definizione coniata da Henry Chesbrough nel 2003, prevede un atteggiamento più aperto nei confronti degli stimoli provenienti da soggetti esterni alla singola azienda. Spesso si tratta di giovani e brillanti startupper oppure di importanti istituzioni universitarie, istituti di ricerca, fornitori, sviluppatori, programmatori e consulenti, che mettono a disposizione il proprio capitale di conoscenze e metodologie per avviare un dialogo costruttivo con le aziende, con risultati win-win per tutti. Ma per tutti il minimo comune denominatore è dato dalla rivoluzione culturale che guida il processo.

Un altro esempio concreto di questi legami è la Muner, la Motorvehicle University dell'Emilia Romagna, nata nel 2017, che mette assieme 15 aziende della Motor Valley, del calibro di Dallara, Ducati, Ferrari, Lamborghini, Bosch, Pirelli, solo per citarne alcune, e quattro atenei della regione. Qui si formano gli ingegneri del futuro, per la transizione dell'auto, un'altra grande sfida legata all'Industria 5.0. Decine di talenti che poi vengono assunti dalle aziende, che quindi diventano più competitive risolvendo il problema di tro-

<sup>1</sup> Contributo realizzato in collaborazione con Pamela Morasca, Direttore Unindustria Frosinone, e Claudio Tucci, Giornalista del Sole 24 Ore.

vare manodopera specializzata. Ma a beneficiarne è anche il mondo accademico, con la possibilità di conoscere e approfondire le tecnologie più all'avanguardia, che, come noto, vedono prima la luce nelle aziende.

Sempre dall'Emilia-Romagna arriva la storia di open innovation che ci racconta di quanto accaduto all'interno del Reparto Montaggio e Collaudo di Casappa, multinazionale produttrice di componenti oleodinamici con sede a Lemignano di Collecchio, in provincia di Parma. Qui l'impresa non riusciva a creare un dialogo tra la generazione di lavoratori già presenti da lungo tempo in azienda e i tanti nuovi assunti, creando non solo problemi di inserimento ma anche una perdita di know-how che Casappa non riusciva a colmare fino a quando non ha trovato una soluzione, attraverso l'approccio design thinking e il coinvolgimento del personale portati da Amploom. Nasce così "Officina del Cambiamento", il progetto che ha permesso di dare vita a nuovi strumenti di collaborazione che hanno facilitato un dialogo strutturato tra figure aziendali a tratti distanti, favorendo il coinvolgimento attivo degli operatori.

Secondo uno studio Sopra Steria, con Ipsos e l'Insead Business School (Open Innovation Report 2023), quasi 3 imprese europee su 4 (72%) stanno conducendo progetti di collaborazione con start-up e due terzi (67%) considerano tale collaborazione con le start-up importante o essenziale per la strategia della loro organizzazione. Il fenomeno è al top anche in Italia, con l'80,4% delle imprese che collabora con le start-up innovative (in Francia siamo al 70%, in Spagna al 75%, in Germania al 57%). Questi legami sono tangibili, solidi, non occasionali, e tutto il mondo delle start-up è in movimento. L'ultimo rapporto del Cotec 2024 evidenzia come il numero di start-up innovative, registrate alla camera di commercio, è salito a quota 13.402. Guardando ai codici Ateco, "Servizi di informazione e comunicazione", "Attività professionali, scientifiche e tecniche" e "Attività manifatturiere" rappresentano l'88,6% di tutte le start-up censite. Oltre 5.500 start-up innovative operano nel digitale; quasi 2mila svolgono attività di R&S, altre 2mila circa sono classificate tra quelle "ad alto valore tecnologico in ambito energetico". Proprio a confermare le traiettorie esistenti di sviluppo e di collaborazione tra imprese, formazione e ricerca per dare concretezza alle rivoluzioni in atto.

E a proposito di start-up, un esempio di innovazione win-win tra imprese e ricerca ci viene offerto da una recente novità nata proprio in uno dei settori a maggior fermento, il biotech. SolidWorld, gruppo quotato in borsa, per superare i competitor in campo tecnologico biomedicale e realizzare una biostampante rivoluzionaria, ha trovato le competenze giuste all'interno dell'Università di Pisa, che vanta un'esperienza di oltre 20 anni nella bioingegneria: da un lato l'Università ha dato a SolidWorld la conoscenza per creare strumenti di 3D bioprinting di nuova generazione, dall'altro l'azienda ha sostenuto il progetto e creato insieme all'Università di Pisa una start-up dedicata al settore biomedicale, la Bio3DPrinting, di proprietà condivisa. L'investimento di SolidWorld è stato ripagato dall'innovazione rappresentata da Electrospider, una biostampante in grado di produrre campioni di tessuto umano con cellule viventi, dalla pelle fino a organi umani più com-

plexi. Quando SolidWorld ha annunciato di essere in grado di produrre la Electros spider, ha visto subito il valore delle sue azioni raddoppiare.

Insomma, l'approccio di open innovation permette di essere più competitivi unendo le forze nella ricerca e accelerando la nascita di nuove tecnologie o innovazioni. Certo il fenomeno resta per ora limitato principalmente alle grandi realtà, ma non ci può essere un alibi dimensionale a questo processo (Networks, 2021). Va inoltre evidenziato come, anche in questo caso, la morfologia del tessuto imprenditoriale italiano fatto prevalentemente da PMI che instaurano una robusta collaborazione con grandi realtà, sia valore aggiunto. La combinazione dell'agilità e della creatività tipica delle aziende di piccole dimensioni da un lato, e la capacità finanziaria dei grandi gruppi imprenditoriali dall'altro, viene riconosciuta come un'ottima base per il raggiungimento del successo in ambito innovativo. Tramite uno studio incentrato sui network inter-aziendali, Buckley e Prashantham (2016) hanno appunto rilevato che le differenze tra le caratteristiche delle piccole imprese e delle multinazionali hanno il potenziale di essere una significativa fonte di valore. Questo potenziale si realizza attraverso la dipendenza reciproca, date le competenze spesso complementari delle piccole e grandi imprese, vero importante punto di forza del sistema imprenditoriale italiano.

Nello sviluppo di questo complesso "ecosistema di innovazione", un elemento chiave è rivestito dal capitale umano. Qui c'è un nodo che sta pesando molto, anche considerando il frutto amaro della denatalità, che ormai da qualche tempo fa sparire dai banchi 100/110mila studenti l'anno. Si chiama "mismatch", e, stando agli ultimi dati Unioncamere-Anpal, attraverso il sistema informativo Excelsior, interessa una assunzione su due, in crescita esponenziale negli ultimi anni (nel 2019 il mismatch era di poco superiore al 20% delle entrate programmate). L'assenza di candidati e la preparazione spesso non in linea con le esigenze imprenditoriali è costata alle imprese, nel 2023, circa 44 miliardi di perdita di valore aggiunto. Praticamente un gap pari a 2,5 punti di Pil.

Di qui la tendenza, da parte delle imprese, di rilanciare, su ampia scala, la formazione tecnica, e in particolare gli ITS Academy, il canale di formazione terziaria professionalizzante, che ha un tasso di occupazione dell'87%, e addirittura nel 93,8% dei casi l'impiego è coerente con il percorso svolto. Il tratto distintivo degli ITS Academy è proprio lo stretto legame con le imprese, che rappresentano (monitoraggio Indire del 2024) la metà dei partner di queste Fondazioni. Gli esempi di legami win-win, e ormai duraturi, sono molteplici. Come l'ITS Meccatronico di Frosinone: qui il progetto, partito da un ristretto gruppo di aziende del settore della meccatronica e meccanica avanzata che necessitavano di figure altamente specializzate, ambisce a raggiungere i 100 soci in un futuro a breve. Ogni anno l'ITS Meccatronico registra il tutto esaurito in termini di diplomati assunti e che stanno producendo un risultato positivo per le imprese andando incontro ai loro processi di rinnovamento e adeguamento. Nella Parma capitale del food l'ITS Tech&Food (cui Fondazione vede l'associazione di importanti player di settore del territorio come Barilla, GrissinBon, Mutti, Parmigiano Reggiano e altri) forma tecnici superiori nel settore del controllo qualità e certificazione, per seguire la tracciabilità lungo tutta la filiera

produttiva, che anche qui vanno a ruba. Osserviamo che si sta ricucendo un legame tra scuola e lavoro.

La strada che spinge a partnership win-win tra imprese e mondo della formazione e della ricerca è tracciata. Una spinta ulteriore può arrivare dal PNRR che investe una decina di miliardi di euro nel progetto “Dalla ricerca all’impresa”. Si spazia dai progetti, condivisi tra imprese e università e centri di ricerca, di rilevante interesse nazionale ai partenariati estesi. Si rilanciano (ed è un bene) anche i dottorati innovativi, qualche migliaio per legare ancora di più aziende e accademia.

La pianificazione strategica dell’innovazione, asset necessario non solo per la crescita ma oggi anche per la sopravvivenza di un sistema economico solido, passa dunque attraverso una consolidata collaborazione tra mondo dell’impresa e mondo della formazione e della ricerca, seguendo un percorso che non si può più fermare solo ad una richiesta di “commesse occasionali” tra le parti ma diventa un vero e proprio modello culturale dove la contaminazione continua risulta chiave per la costruzione di un ecosistema d’innovazione stabile e costante.

## 1.7 Coesione e competitività si alimentano grazie all'alleanza tra imprese e istituzioni<sup>1</sup>

Le forme di collaborazione tra imprese e istituzioni pubbliche si declinano secondo modalità sempre nuove, segno di come questa relazione stia evolvendo in maniera rapidissima e sperimentando soluzioni del tutto inedite. Ciò che rende possibile questo cambio di marcia sono in primis due fattori: da un lato la consapevolezza di entrambe le parti che sia necessario sperimentare nuove forme di alleanza per rispondere alle grandi transizioni in corso (ambientale, demografica, digitale, etc.) e agli impatti negativi derivanti dalle ripetute crisi internazionali che impongono il dover cooperare in maniera sempre più stretta. Dall'altro lato un'altra importante consapevolezza, ovvero, la comprensione che alimentare circuiti economici slegati dai territori e dalle comunità che li popolano secondo una logica meramente estrattiva e speculativa, finisce per generare un sistema che si autoconsuma in quanto vittima della sua stessa idea di valore declinata unicamente in termini di profitto. Un eccessivo sfruttamento dell'ambiente naturale, della forza lavoro e del desiderio di consumo non danno vita ad un incremento della produttività e competitività che nel medio e lungo periodo siano sostenibili, anzi, finiscono per indebolire gli stessi sistemi produttivi esponendoli a fragilità difficili da rimediare.

Ecco perché la relazione con le istituzioni pubbliche e la dimensione “pubblica” dell'attività d'impresa, cioè le ricadute di carattere sociale, ambientale, culturale e politico, diventano un riferimento imprescindibile che permette di passare da una logica di relazione strumentale ad una intenzionale.

L'intenzionalità delle nuove forme di alleanza tra imprese e istituzioni assume però fin da subito declinazioni differenti che possono portare a nuove opportunità per un concreto miglioramento del benessere collettivo, oppure allo scivolamento in pratiche ancora una volta di carattere meramente estrattivo, seppur meglio mascherate. Rispetto a quest'ultimo elemento, non è un caso che di recente, grazie soprattutto al libro di Carl Rhodes, si sia iniziato a discutere di *Capitalismo Woke*<sup>2</sup>. Con questo termine ci si riferisce “al numero sempre maggiore di aziende, soprattutto multinazionali, che si pongono a favore dei movimenti sociali e che utilizzano questo loro schierarsi nelle proprie campagne di informazione e pubblicitarie per migliorare il proprio posizionamento rispetto l'opinione pubblica e la platea dei potenziali consumatori”.

Quella raccontata da Rhodes è una forma evoluta di atteggiamento che mescola pratiche di responsabilità sociale d'impresa con modalità sofisticate di “washing”, che portano le imprese a invadere spazi solitamente di appannaggio esclusivo della politica e delle istituzioni pubbliche. La “moralizzazione delle aziende”, il rendersi portatrici di istanze progressiste e cause civili (come la lotta al cambiamento climatico, i movimenti Mee Too

1 Contributo realizzato in collaborazione con Paolo Venturi, Direttore AICCON, e Andrea Baldazzini, referente area welfare e terzo settore AICCON – Università di Bologna.

2 Rhodes C. (2023), *Capitalismo Woke. Come la moralità aziendale minaccia la democrazia*, Fazi Editore, Roma.

e Black Lives Matter), porta ad una distorsione dei rapporti tra imprese ed istituzioni pubbliche che va evitata poiché subordina, ancora una volta, il perseguimento di istanze politico-valoriali a finalità di mercato.

Per quanto riguarda invece le opportunità di nuove partnership pubblico-private, si osservano diversi casi che raccontano di un differente approccio dove è l'impresa stessa a interpellare l'istituzione pubblica per proporle l'attivazione di vere e proprie forme strutturate di collaborazione e che guardano ad investimenti per il lungo periodo. In queste pratiche, che saranno descritte di seguito, si supera il tradizionale approccio della responsabilità sociale d'impresa e si aprono percorsi inediti caratterizzati da una spiccata co-responsabilità nella partecipazione a progettualità imprenditoriali che legano l'aumento della competitività ad un concreto aumento della qualità delle condizioni ambientali e sociali dei territori e comunità circostanti.

Allo stesso tempo molte delle istituzioni pubbliche, soprattutto a livello locale, riconoscono nelle aziende un vero e proprio partner per la co-costruzione di politiche per lo sviluppo territoriale che guardano molto oltre l'ambito meramente economico. I recenti esempi di programmi nazionali come il PNRR, l'Agenda Digitale o la Strategia Nazionale Aree Interne dimostrano come per poter realizzare con efficacia e sortire effetti concreti sui territori, siano necessarie alleanze strettissime tra istituzioni pubbliche e tessuto produttivo locale. Dove arrivano risorse e non trovano reti e solidi partenariati pubblico-privati, quasi sempre le progettualità falliscono o non riescono nemmeno a prendere avvio.

Ecco allora che l'obiettivo del policy maker di costruire nuove reti per lo sviluppo locale incontra l'interesse delle aziende di trovare nuove risorse per fare investimenti di lungo periodo, costruire nuove infrastrutture di ricerca e sviluppo, accrescere l'accesso a nuovi mercati e rafforzare i meccanismi protettivi in caso di difficoltà impreviste, tutti elementi che trovano concretizzazione attraverso forme evolute di collaborazione con il soggetto pubblico.

Un primo interessante caso è quello di "Elba 2035"<sup>3</sup>, promosso dall'azienda Acqua dell'Elba, il quale nasce come percorso partecipativo in cui si è messo al centro il territorio elbano e dove agli stakeholder che lo abitano viene chiesto di dialogare tra loro per immaginare lo sviluppo sostenibile dell'Isola nei prossimi 15 anni. Il fine ultimo è elevare la qualità della vita dell'isola e dei suoi abitanti, di oggi e di domani ed elaborare il primo manifesto di sostenibilità dell'Isola d'Elba. Un documento programmatico di sintesi sulla visione di futuro che gli abitanti hanno della propria Isola, incentrato sulla sostenibilità e sulla messa a terra degli obiettivi dell'Agenda 2030. Qui emerge in maniera chiara come la sostenibilità dell'impresa sia strettamente legata alla sostenibilità del suo territorio di riferimento, ma non solo, emerge con chiarezza anche il fatto che il futuro del territorio per essere immaginato e costruito necessita di uno sforzo corale che coinvolge tutti gli attori locali. Il percorso diventa inoltre un'importante occasione per l'istituzione pubblica attraverso la quale andare a comporre concrete proposte di policy e facendo della sostenibilità un riferimento valoriale che trovando riconoscimento nei cittadini e nelle

<sup>3</sup> <https://www.acquadellelba.com/it/sezioni/3177-elba-2035.html>

imprese del territorio, diventa anche criterio per orientare le scelte politiche in una direzione piuttosto che nell'altra. Qui è l'impresa che mettendo al primo posto la sostenibilità del territorio arriva a stimolare le istituzioni locali e numerose altre realtà produttive chiedendo il riconoscimento in una visione comune di futuro del territorio come presupposto e garanzia per rafforzare e orientare l'attività d'impresa. Acqua dell'Elba, legandosi al territorio in maniera così forte tanto da inserirlo nel proprio nome, fa corrispondere quindi ad uno sviluppo dell'Isola anche una maggiore crescita dell'impresa.

Un secondo caso è rappresentato dal nuovo Distretto dei Gas e della Vita a Osio Sotto promosso dal Gruppo SIAD, leader nella produzione di gas industriali, alimentari e medicinali. La creazione del centro è stata possibile grazie ad una collaborazione molto stretta tra l'azienda e la Regione Lombardia che ha permesso la messa in campo di un investimento di 16 milioni di euro, 3 dei quali reperiti proprio grazie al Fondo Crescita Sostenibile in base all'accordo per l'Innovazione tra l'allora Ministero dello Sviluppo Economico e la Regione Lombardia.

La collaborazione con le istituzioni pubbliche però non si è esaurita nel reperimento delle risorse economiche, ma si basa su una visione più estesa legata al territorio: progressivamente infatti si estenderà ad altri soggetti locali come l'Università degli Studi di Bergamo, dove è stato da poco inaugurato il primo corso di laurea triennale in Ingegneria delle tecnologie per la sostenibilità energetica e ambientale, e tra i futuri laureati molti potrebbero trovare possibilità di carriera proprio in SIAD. Questo racconta in maniera chiara di come una progettualità imprenditoriale realizzata insieme al soggetto pubblico e che guarda al lungo periodo, possa inoltre diventare motore per la nascita di una rete più ampia di collaborazioni con altre realtà pubbliche portando anche ad una crescita dell'attrattività di quel territorio in quanto infrastrutturato da solidi circuiti collaborativi che legano la singola impresa ad altre eccellenze locali e alla capacità amministrativa delle istituzioni.

Un terzo caso interessante è quello rappresentato dal progetto del Gruppo Aboca, che si occupa di cura della salute attraverso prodotti 100% naturali, il quale nel 2016 ha acquistato l'80% di Afam, società a cui fanno capo 21 farmacie comunali di Firenze, e il cui restante 20% appartiene alla Comune della città. L'obiettivo è quello di sviluppare una nuova idea di farmacia, fortemente integrata con il sistema socio-sanitario e dove la professionalità diventa la chiave del posizionamento competitivo sul mercato. A ciò si aggiunge l'evoluzione dell'impresa in società benefit, rafforzando ulteriormente la prospettiva aziendale che ha impostato la propria attività secondo un'idea di filiera basata sul coinvolgimento dei partner e sulla possibilità di gestire interamente il processo che parte dalla coltivazione delle piante da cui estrarre le materie prime per i medicinali (possiede oltre 1.000 ettari di coltivazioni biologiche di piante officinali), fino alla gestione diretta dei punti vendita rappresentati dalle farmacie locali. L'azienda delle farmacie comunali fiorentine è stata inoltre la prima società a capitale misto pubblico-privato in Europa e la prima rete di farmacie al mondo a diventare società benefit.

Un tale percorso per funzionare bene deve sviluppare collaborazioni molto strette con le istituzioni locali, così come con il territorio nella sua accezione più ampia, poiché in un settore come quello degli articoli per la salute molto del valore di quanto prodotto deriva proprio dal riconoscimento offerto dagli altri soggetti, in primis le istituzioni pubbliche, con cui ci si relaziona abitualmente. Qui l'impegno verso la sostenibilità e la qualità del lavoro, non sono tradotti in una semplice narrazione d'impresa, ma trovano dimostrazione nel cambiamento sia del modello organizzativo, sia nella strategia imprenditoriale più ampia che lega la propria distintività e competitività in misura sempre crescente a quelli che sono gli impatti positivi sui territori e comunità e le modalità con arrivare a tali obiettivi, ovvero le forme di collaborazione con i vari partner territoriali.

Quanto emerge dal racconto di queste esperienze, sono sicuramente modalità innovative di interpretare l'alleanza tra imprese e istituzioni pubbliche. In particolare sembra emergere un filo rosso che unisce tutte queste progettualità, e cioè il divenire dell'impresa una "neo-istituzione" proprio in virtù di una stretta collaborazione con l'istituzione pubblica con cui si condividono non solo finalità economiche, ma una più ampia responsabilità per lo sviluppo del territorio.

È precisamente la circolarità istituita tra sviluppo del territorio, attività d'impresa e funzione politico-amministrativa a caratterizzare il profilo delle nuove economie coesive.

Le imprese coesive grazie alle relazioni aumentano le fonti di conoscenza, le domande di innovazione, il numero di feedback sui cambiamenti in atto nella società necessari per capire quando è tempo di cambiare, o per intercettare nuove domande e segmenti di mercato.

## **2. IMPRESE COESIVE IN NUMERI**

44

**2.1 LA CONSISTENZA DELLE IMPRESE COESIVE**

46

|

**2.2 PERFORMANCE E COMPORTAMENTI DELLE IMPRESE COESIVE**

54

|

**2.3 IMPRESE COESIVE E TERRITORI**

67

|

**2.4 TERRITORI COESIVI E BENESSERE ECONOMICO**

86

## 2.1 La consistenza delle imprese coesive

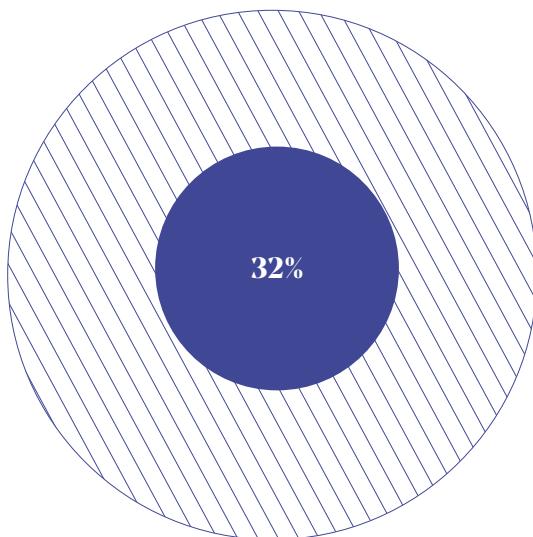
In continuità con le precedenti edizioni della ricerca le imprese “coesive” sono state individuate sulla base di un indicatore sintetico costruito per valutare il loro livello di relazionalità, espresso dalla varietà/numerosità di rapporti attivi e stabili intrattenuti con lavoratori, altre imprese, istituzioni, scuole e università, sistema bancario, mondo associativo, non profit e consumatori<sup>1</sup>. Nel 2023 la quota di imprese coesive rispetto al totale delle PMI<sup>2</sup> è pari al 43%, in crescita di 11 p.p. rispetto al 32% del 2018, così come è in aumento il numero medio di relazioni instaurate da questa tipologia di imprese, quasi il 50% in più rispetto al 2018 (da 1,9 a 2,8 relazioni per impresa). Dunque, la quota di coesive cresce nel tempo pur in corrispondenza di un innalzamento della soglia del numero medio di relazioni.

<sup>1</sup> Da un punto di vista metodologico, sono stati esaminati gli esiti di una indagine Unioncamere-Tagliacarne realizzata nel 2023 e rivolta a un campione di circa 2.500 imprese rappresentative dell'universo delle imprese manifatturiere attive che hanno un numero di addetti compreso tra le 5 e le 499 unità. Le imprese coesive sono state identificate in tutte quelle che presentano un valore dell'indicatore di “coesione” superiore alla media (ovvero numero di collaborazioni con i diversi soggetti superiore alla media).

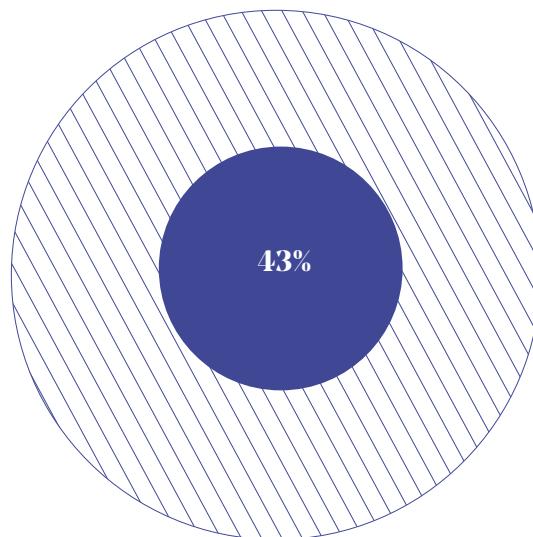
<sup>2</sup> Quota che tradotta in valori assoluti è di quasi 55 mila imprese manifatturiere tra 5 e 499 addetti.

**Le imprese coesive**  
**(Quota % sul totale imprese manifatturiere 5-499 addetti)**

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



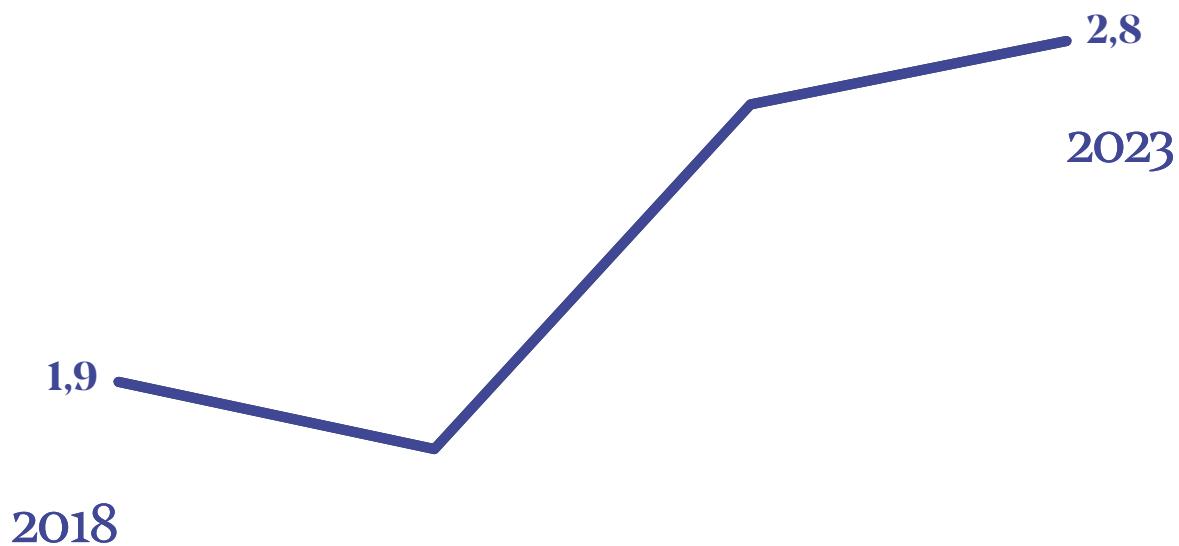
2018



2023

## Intensità delle relazioni nelle imprese coesive nel tempo (Numero medio di relazioni sulla base delle quali si definiscono le imprese coesive)

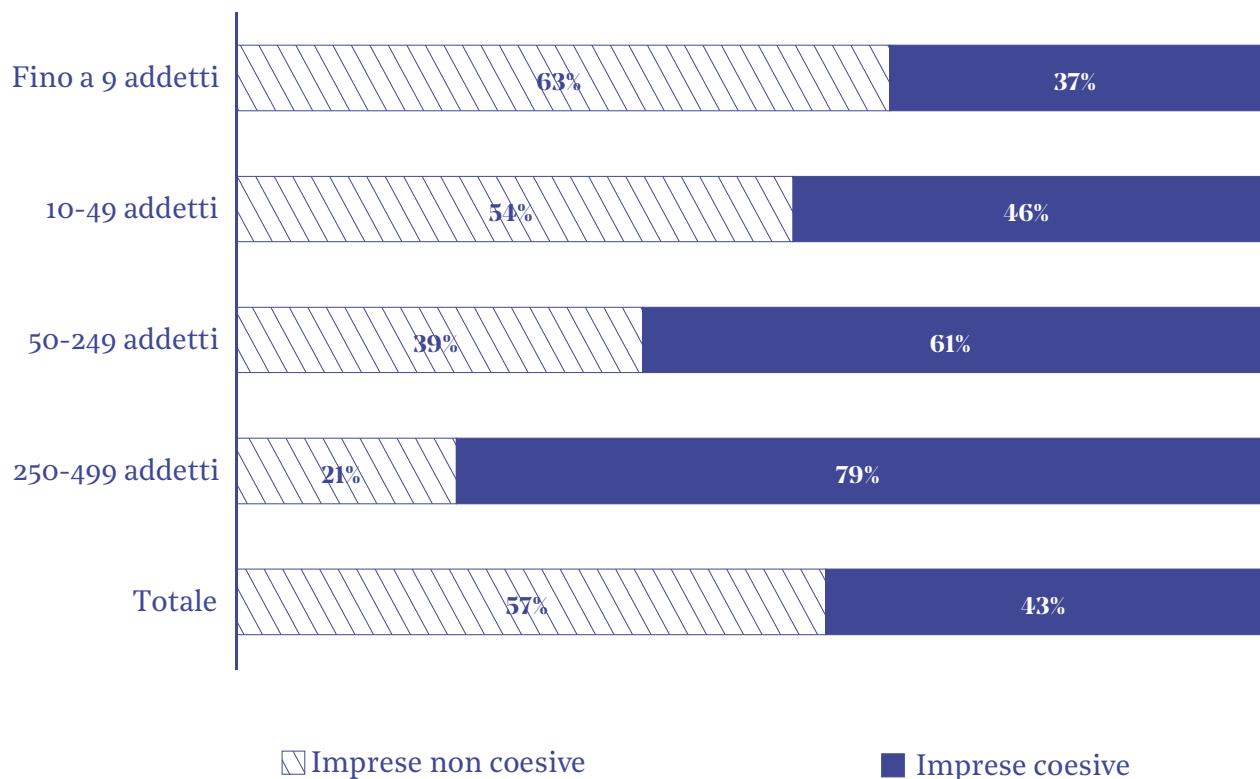
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



I dati 2023 confermano una correlazione tra dimensione e natura coesiva delle aziende. Nel 2023, oltre tre quarti (il 79%) delle imprese di grandi dimensioni (250-499 addetti) instaura relazioni con altri soggetti, mentre la quota di coesive è più bassa tra le imprese di minori dimensioni. Se tra le imprese con 50-249 addetti, infatti, la quota di coesive è pari al 61%, quest'ultima scende al 46% per le aziende di piccole dimensioni (10-49 addetti) e si ferma al 37% per le microimprese (massimo 9 addetti).

### Imprese coesive per classe dimensionale (Quote % di imprese)

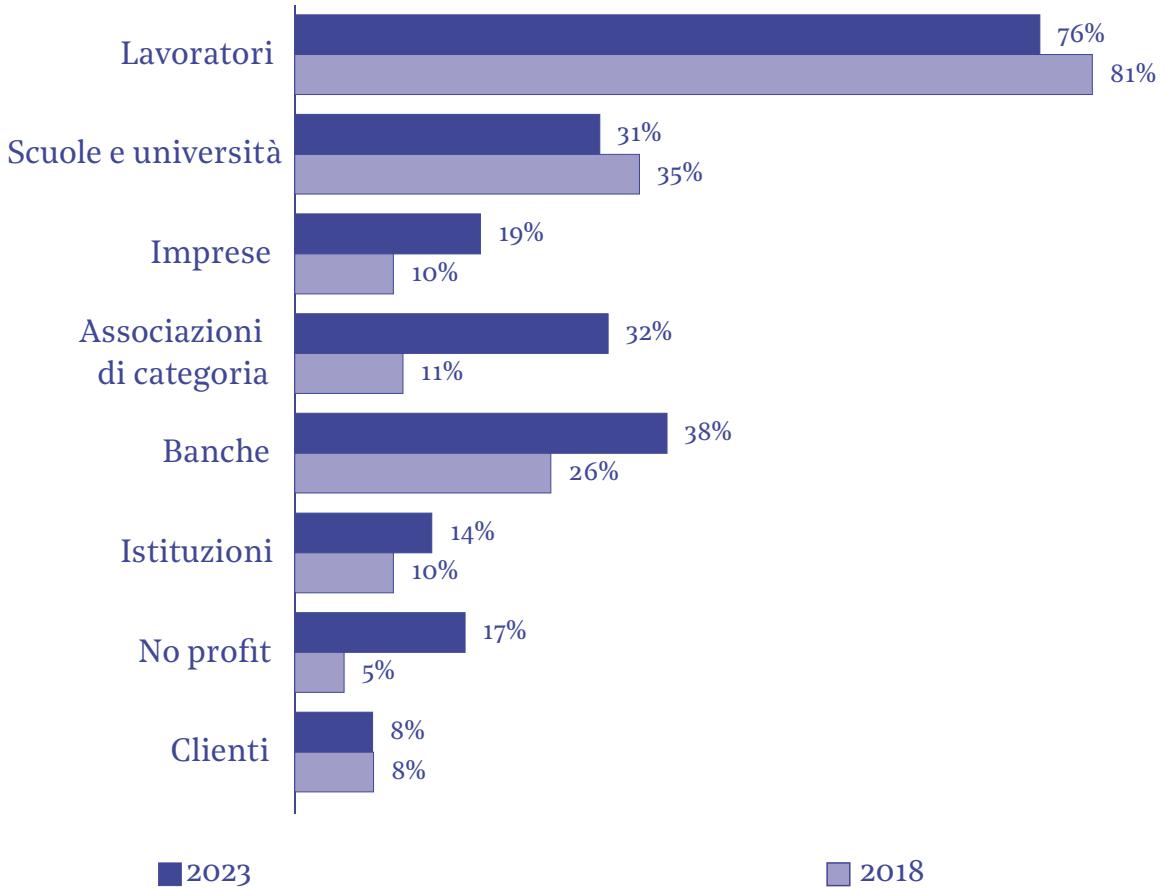
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



I soggetti con cui le imprese hanno una maggiore consuetudine a stabilire relazioni si confermano essere i lavoratori, nonostante il loro ruolo di principali stakeholder si stia leggermente riducendo nel tempo. Infatti, il 76% delle imprese instaura rapporti con i propri dipendenti ma la quota è in calo di 5 punti percentuali rispetto al 2018. Aumenta, invece, di 12 p.p. la quota relativa alle imprese che hanno stretto relazioni con le banche (il 38%), con le associazioni di categoria (32%, +21 p.p.) e con gli enti no profit (17%, +12 p.p.). Un terzo circa delle imprese collabora con il mondo della scuola/università (-4 p.p.) e il 19% intrattiene relazioni con altre imprese (+9 p.p.).

## Evoluzione della relazionalità con i diversi stakeholder tra il 2018 e il 2023 (Quote % di imprese che si relazionano con i vari stakeholder)

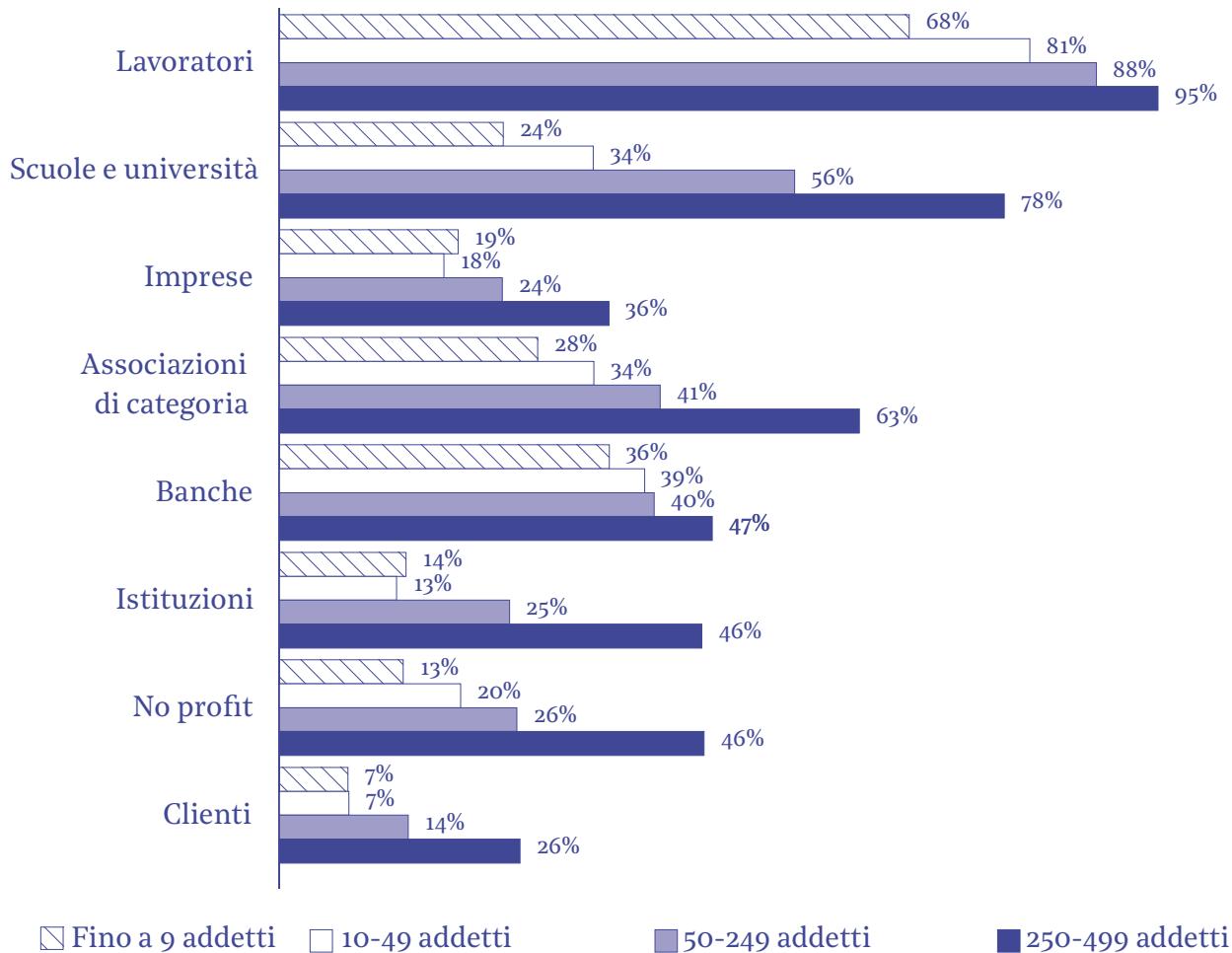
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Anche considerando la relazionalità con i diversi stakeholder per fascia dimensionale, emerge quanto già osservato precedentemente circa la maggiore propensione delle grandi imprese a stabilire relazioni. Nel 2023, la quasi totalità delle aziende di grandi dimensioni, infatti, stabilisce relazioni con i propri lavoratori (il 95%), a fronte di una quota del 68% relativa alle microimprese. Analogamente, i rapporti con le scuole e le università si rivelano molto più frequenti tra le imprese con 250-499 addetti che tra quelle con meno di 9 addetti (78% vs 24%). Tali differenze permangono, ma si assottigliano, per quanto riguarda, invece, le relazioni con altre imprese (con un differenziale tra grandi imprese e microimprese di 17 p.p.) e con le banche (11 p.p. di differenza). Solo con riferimento ai rapporti con i clienti si annullano le diversità determinate dalla dimensione aziendale tra micro e piccole imprese (7% delle imprese per entrambe le classi dimensionali).

## Relazionalità con i diversi stakeholder per dimensione d'impresa (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



## 2.2 Performance e comportamenti delle imprese coesive

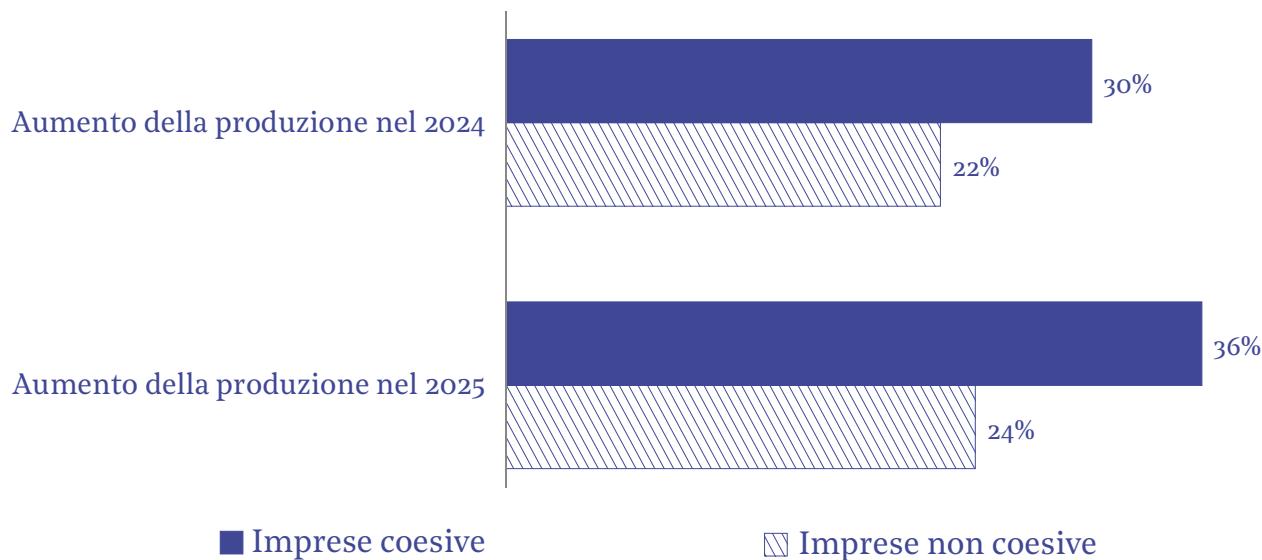
Le aspettative che le imprese coesive nutrono verso il futuro si rivelano essere più ottimistiche rispetto a quelle delle imprese non coesive, soprattutto se si guarda ai principali indicatori di competitività, come l'andamento della produzione, del fatturato, degli occupati e dell'export, secondo quanto emerge dai primi risultati di un recente sondaggio Unioncamere-Tagliacarne<sup>1</sup>.

Quasi un terzo (30%) delle imprese coesive prevede un aumento della produzione nel 2024, una quota di 8 p.p. superiore rispetto alle non coesive; la quota sale al 36% con riferimento alle previsioni per il 2025 (24% nel caso delle non coesive).

<sup>1</sup> Sondaggio Unioncamere-Tagliacarne realizzato nei mesi di marzo-aprile 2024 e rivolto a un campione di 1.400 imprese tra le 5 e le 499 unità.

### Imprese coesive che hanno registrato/prevedono un aumento della produzione (Quote % di imprese)

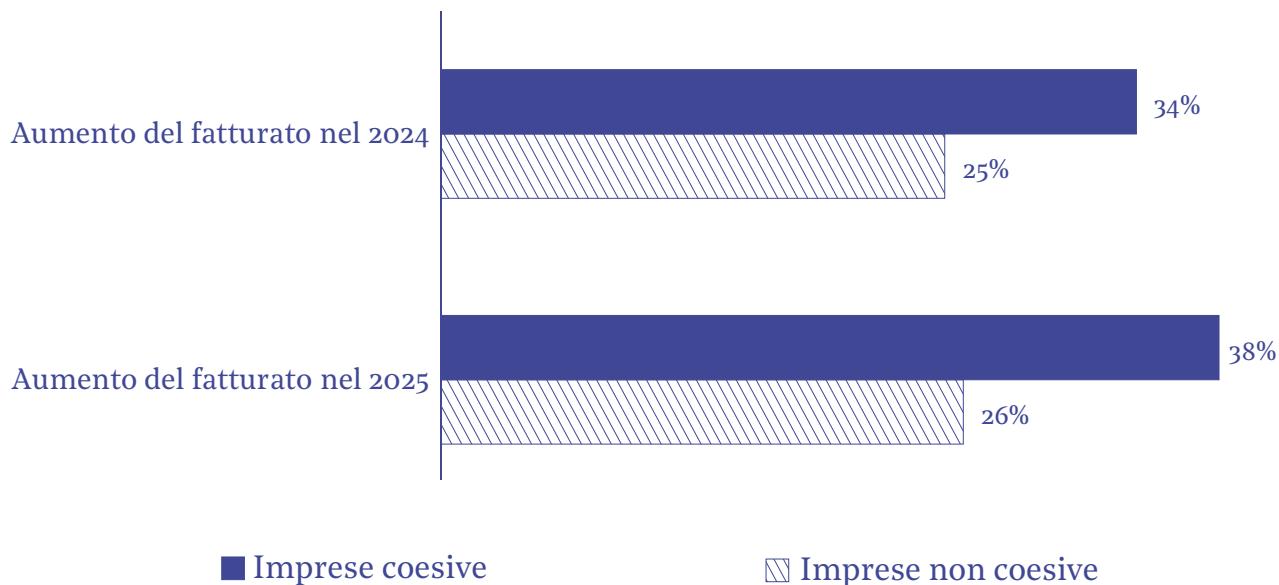
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



La maggiore competitività delle imprese coesive si coglie anche con riferimento alle risposte sull'andamento del fatturato. Più di un terzo delle imprese coesive (il 34%) prevede un aumento del fatturato nel 2024 rispetto al 25% delle non coesive; quota che sale al 38% con riferimento al 2025 (26% nel caso delle non coesive). Un segnale, questo, anche del clima di ottimismo e fiducia che tali imprese ripongono nel futuro.

### Imprese coesive che hanno registrato/prevedono un aumento del fatturato (Quote % di imprese)

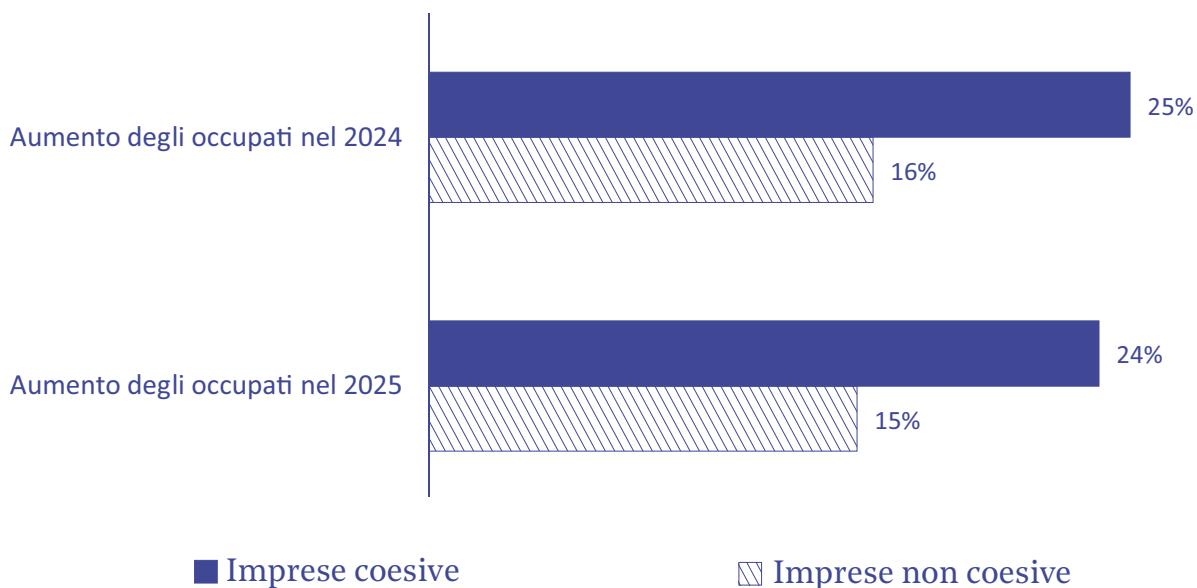
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Anche sul fronte occupazionale le imprese coesive si mostrano più performanti, con una impresa su quattro che prevede un aumento degli occupati nel 2024 (16% nel caso delle non coesive). Tale andamento si riconferma anche per il 2025, con quote rispettivamente pari al 24% e 15%.

### Imprese coesive che hanno registrato/prevedono un aumento degli occupati (Quote % di imprese)

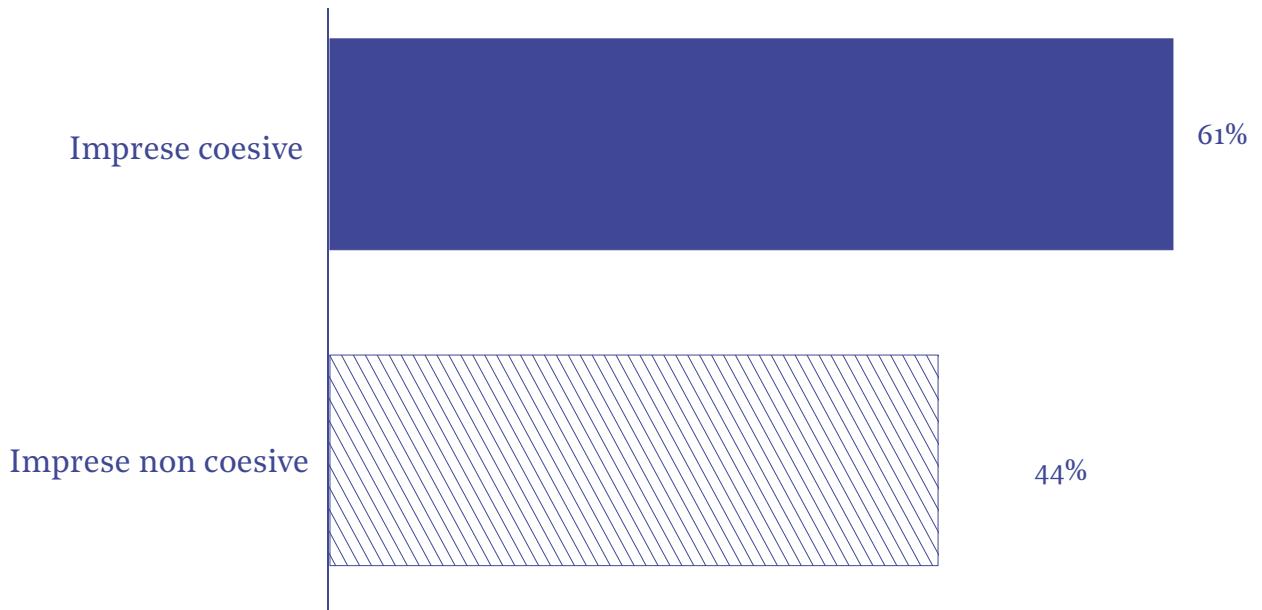
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



In virtù delle maggiori capacità relazionali e della propensione ad aprirsi verso l'esterno, le imprese coesive evidenziano anche una maggiore propensione all'esportazione dei propri prodotti. Nel 2023, il 61% delle imprese coesive si configurano come esportatrici, valori in netta superiorità rispetto alla quota delle imprese non coesive (44%).

### **Imprese coesive ed export (Quote % di imprese)**

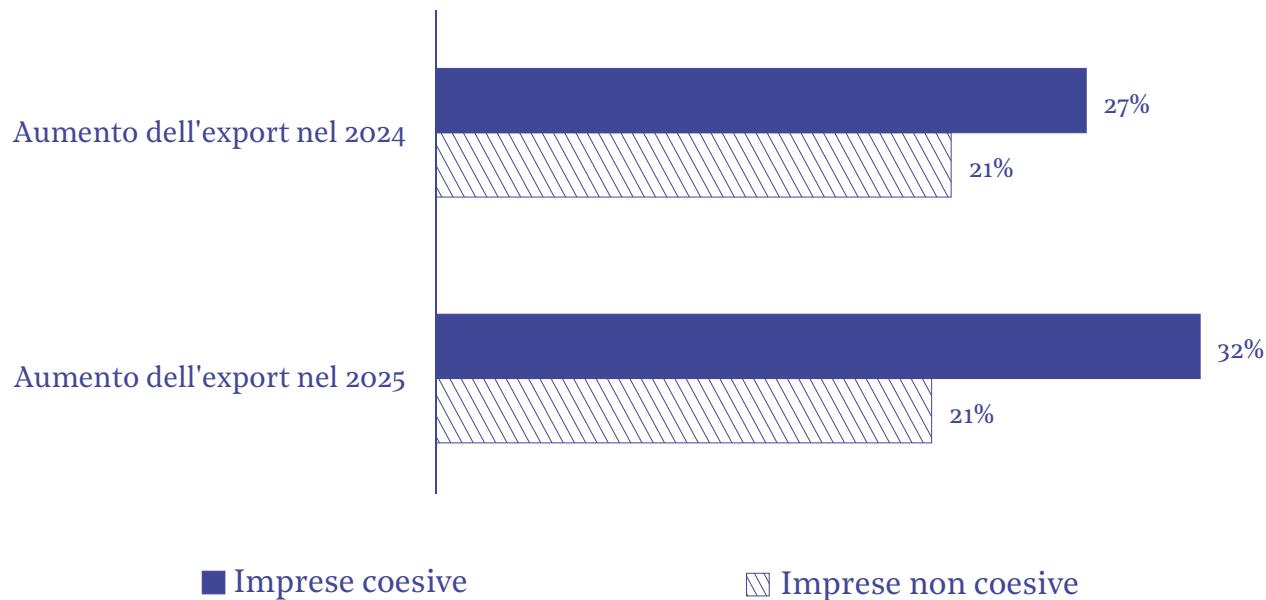
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Anche per quanto riguarda le previsioni sull'andamento dell'export nel 2024, le imprese coesive si caratterizzano per una visione più positiva: il 27% delle aziende già esportatrici prevede un aumento dell'export nel 2024 e il 32% lo prevede per il 2025 (contro il 21% delle non coesive per entrambe le annualità).

### Imprese coesive che hanno registrato/prevedono un aumento dell'export (Quota % di imprese esportatrici)

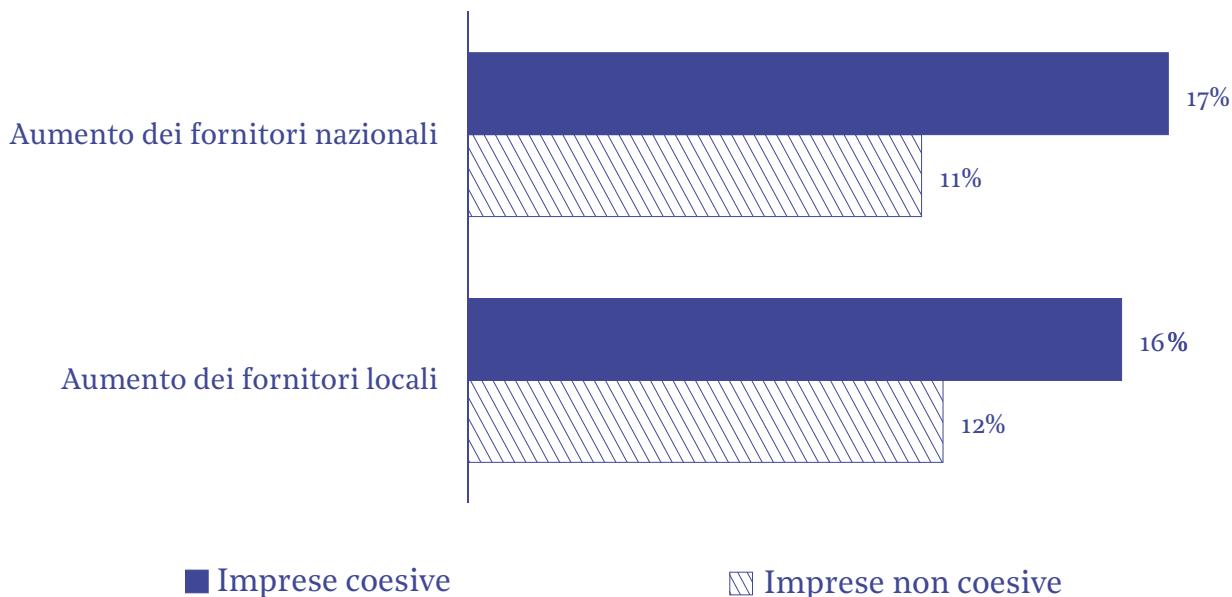
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Per quanto concerne la scelta dei fornitori, determinata da fattori come la qualità dei prodotti offerti, i prezzi di acquisto e le potenziali difficoltà di approvvigionamento, si registra una quota maggiore di imprese coesive che nei prossimi tre anni aumenteranno la quota di fornitori nazionali e/o locali. Nel triennio 2024-2026, infatti, il 17% delle coesive prevede di aumentare la quota di fornitori nazionali e il 16% dei fornitori locali (la quota si ferma rispettivamente all'11% e 12% nel caso delle non coesive).

### Imprese coesive che aumenteranno la quota di fornitori nazionali e/o locali nel triennio 2024-2026 (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024

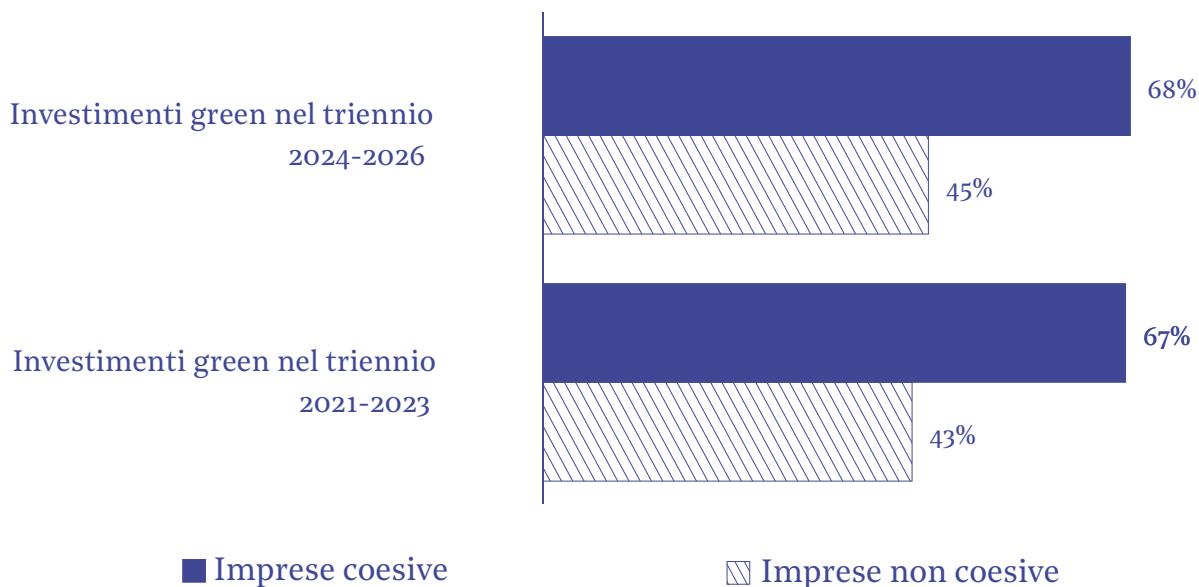


La migliore performance delle imprese coesive con riferimento agli andamenti congiunturali appena presentati è legata anche alla maggiore attenzione che queste imprese rivolgono alle sfide connesse all'attualità, come la transizione verde e digitale e il fabbisogno di nuove competenze.

Le imprese coesive risultano infatti più impegnate nella realizzazione di investimenti green: il 68% delle imprese coesive intende investire in sostenibilità ambientale nel triennio 2024-2026 (contro il 45% delle imprese non coesive). Si tratta di una quota significativa e leggermente in crescita rispetto a quella relativa alle imprese che hanno effettuato investimenti green nel triennio 2021-2023 (67% a fronte del 43% delle non coesive).

### Imprese coesive e investimenti green\* (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



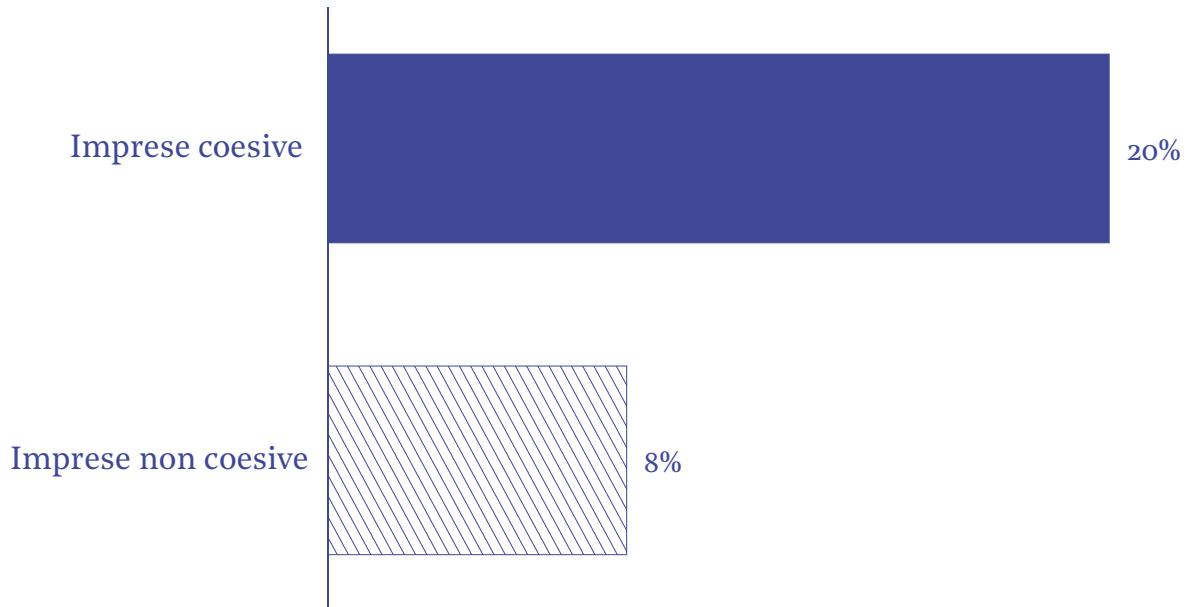
\* In processi e prodotti a maggior risparmio energetico, idrico e/o minor impatto ambientale

Il maggiore interesse delle imprese coesive nei confronti delle tematiche ambientali si evince anche dal fatto che un quinto di esse (20%) predispone report di sostenibilità, rispetto all'8% delle imprese non coesive. Un dato che è destinato, in ogni caso, ad aumentare nel tempo, a fronte dell'entrata in vigore delle nuove direttive europee in materia<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Come la Direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità di impresa e la Direttiva sulla due diligence di sostenibilità.

## Imprese coesive e report di sostenibilità (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024

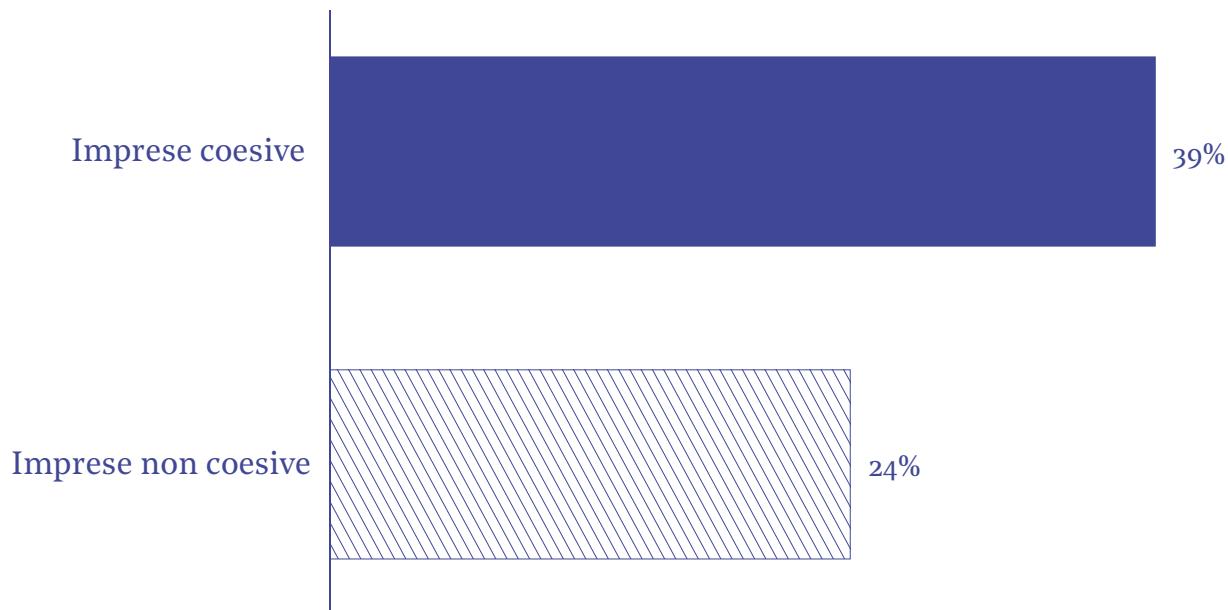


Come conseguenza della più spiccata sensibilità alle tematiche green le imprese coesive utilizzano in misura maggiore fonti energetiche rinnovabili. In particolare, nel 2023 oltre un terzo delle imprese coesive (il 39%) ha investito in fonti rinnovabili per migliorare le proprie performance ambientali, a fronte del 24% delle imprese non coesive<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Il riferimento è sempre il Sondaggio Unioncamere-Tagliacarne realizzato nei mesi di marzo-aprile 2023 e rivolto a un campione di 1.400 imprese tra le 5 e le 499 unità.

### Imprese coesive ed energie rinnovabili\* (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024

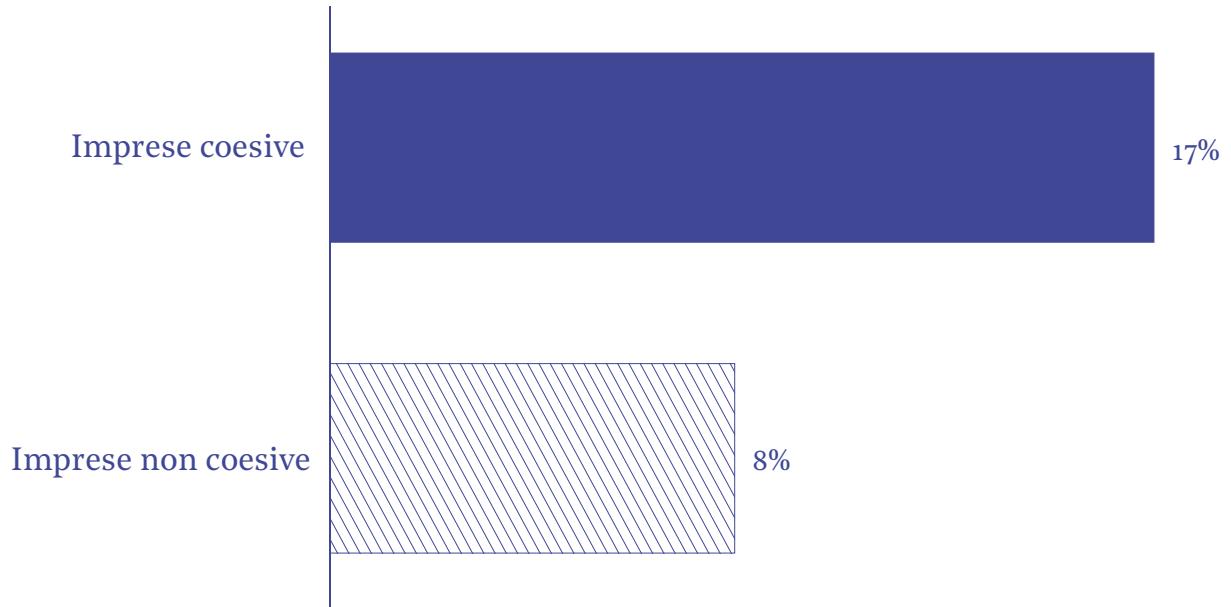


\* Fotovoltaico, micro-eolico, micro-idroelettrico, geotermico, solare termico, a biomassa

Analogamente, la quota di imprese che aderisce o è interessata ad aderire a una comunità energetica rinnovabile (le cosiddette CER) per la produzione, il consumo e lo scambio di energia da fonti rinnovabili è più elevata tra le coesive (17% contro l'8% delle non coesive).

### **Imprese coesive che aderiscono/prevedono di aderire ad una comunità energetica rinnovabile (Quote % di imprese)**

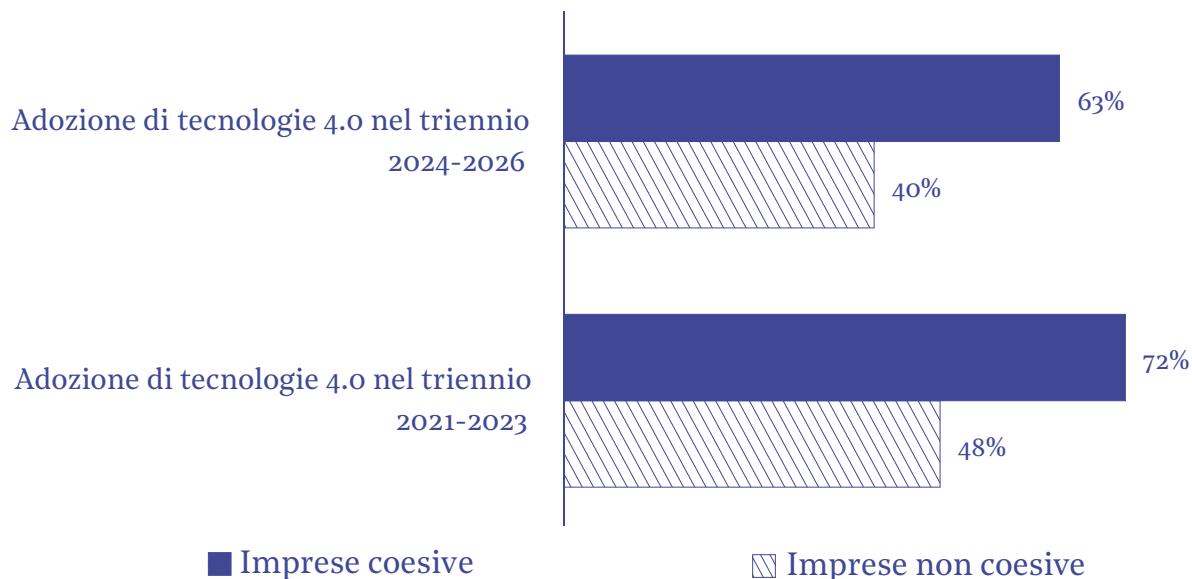
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Anche sul fronte della digitalizzazione, espressa in termini di adozione di tecnologie digitali 4.0 (quali cloud computing, Internet of Things, blockchain, ecc.) le imprese coesive si distinguono positivamente. Infatti, la quota relativa alle imprese coesive che hanno adottato tecnologie 4.0 nel triennio 2021-2023 è pari al 72% (contro il 48% delle non coesive). Un gap che si conferma anche per il periodo 2024-2026, nonostante il calo complessivo della quota di imprese che intende investire in digitale, pari al 63% per le coesive e al 40% per le non coesive.

## Imprese coesive e industria 4.0 (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024

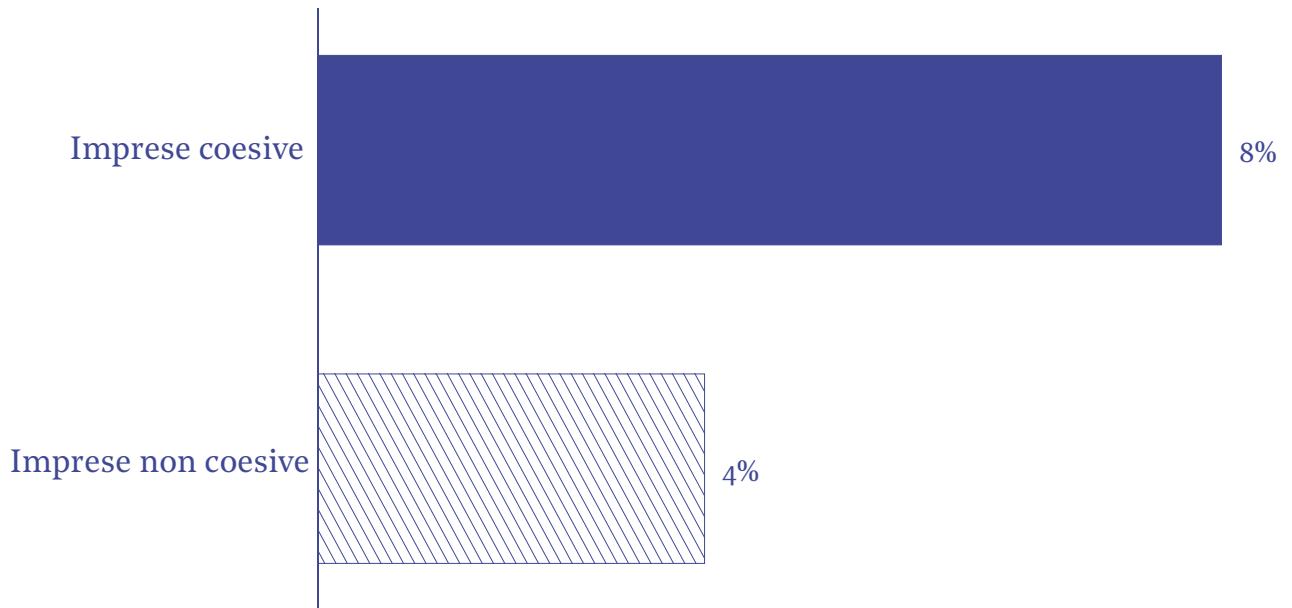


In questo ambito, la tecnologia che sta avendo l'impatto economico e sociale più dirompente è l'Intelligenza Artificiale, il cui utilizzo da parte delle imprese è ancora piuttosto limitato<sup>4</sup>. Tuttavia, anche in questo caso le imprese coesive danno prova di una maggiore apertura verso ciò che è nuovo: la quota delle imprese coesive utilizzatrici di strumenti di IA nel 2024 è pari all'8%, quella delle non coesive si ferma al 4%.

<sup>4</sup> La media UE di imprese che utilizzano l'Intelligenza Artificiale è dell'8% nel 2023. Fonte: Eurostat.

## Imprese coesive e Intelligenza Artificiale (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024

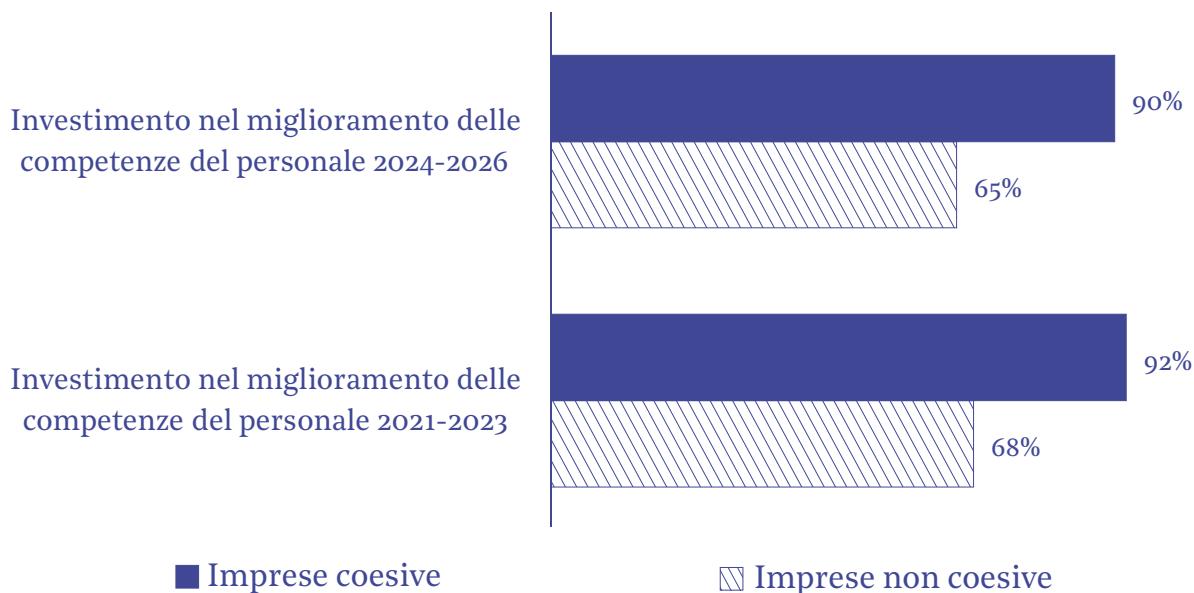


Le sfide legate alla duplice transizione, green e digitale, comportano, poi, dei cambiamenti nel mercato del lavoro dovuti, ad esempio, alla richiesta di nuove professionalità e competenze da parte delle imprese. Sotto questo profilo, sono diverse le strategie che possono essere adottate dalle aziende, che vanno dalla ricerca di profili esterni all'organizzazione in possesso delle competenze richieste, agli investimenti nella formazione del personale interno.

Nel triennio 2021-2023 oltre il 90% delle imprese altamente relazionate ha investito nel miglioramento delle competenze del proprio personale, a fronte del 68% delle imprese non coesive. Ciò non stupisce se si pensa a come, nella maggior parte dei casi, proprio i lavoratori rappresentino il principale stakeholder delle imprese coesive. Molto simile l'andamento previsto per il periodo 2024-2026.

## Imprese coesive e investimenti nelle competenze (Quote % di imprese)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024

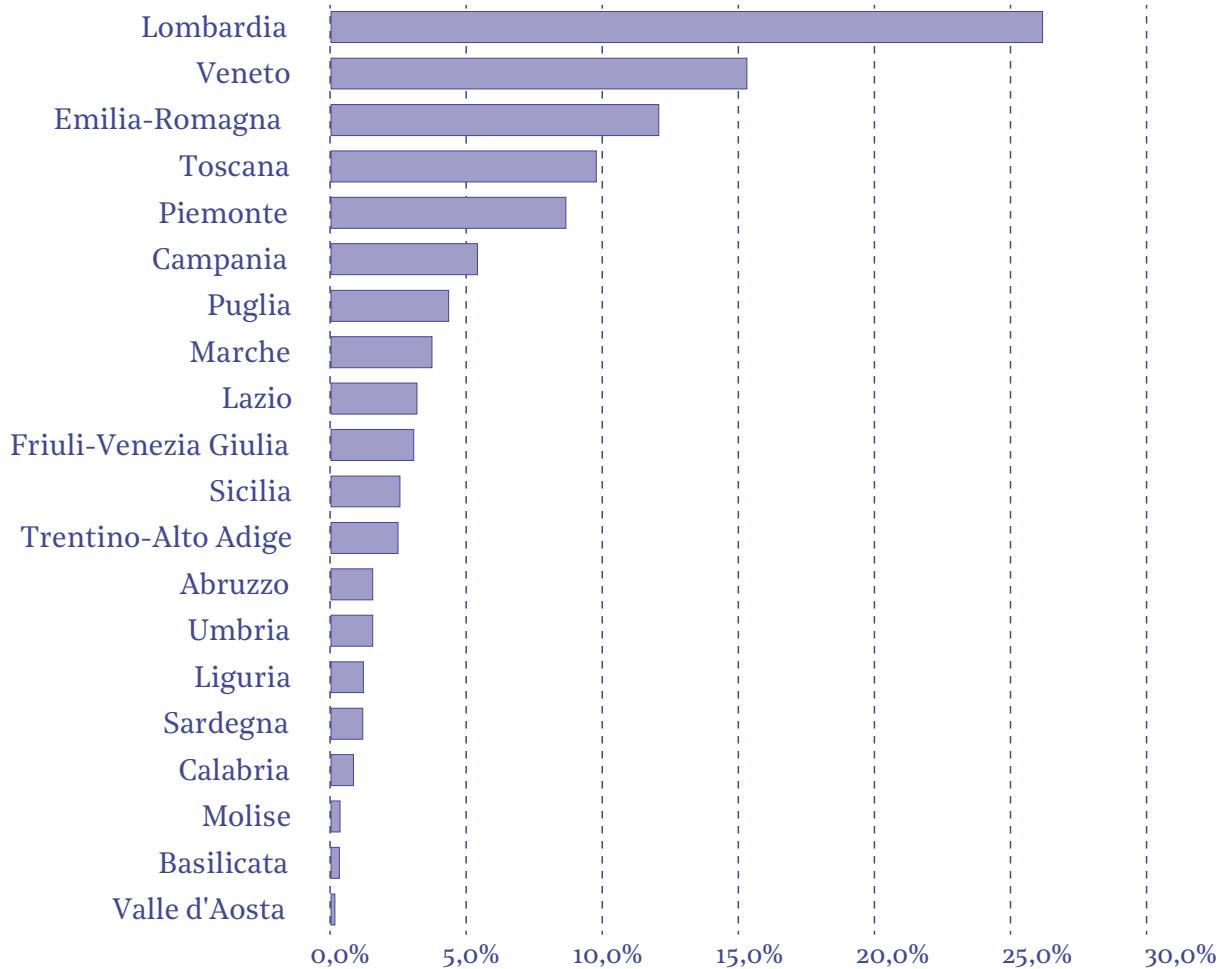


## 2.3 Imprese coesive e territori

Nel 2023 le imprese coesive continuano a presentare una distribuzione piuttosto disomogenea sul territorio nazionale, caratterizzata da una forte concentrazione in alcune regioni. Il 15,9% delle imprese coesive si trova nel Mezzogiorno (15,7% nel 2022) mentre il 66,6% si trova nelle regioni del Nord e il restante 17,5% in quelle del Centro. In particolare, il 51,7% delle imprese coesive si concentra in tre sole regioni, ossia la Lombardia (25,3%), il Veneto (14,8%) e l'Emilia-Romagna (11,6%); una quota molto significativa e in leggero aumento rispetto al 2022, quando era pari al 50%.

## Imprese coesive per regione (distribuzione % sul totale Italia)

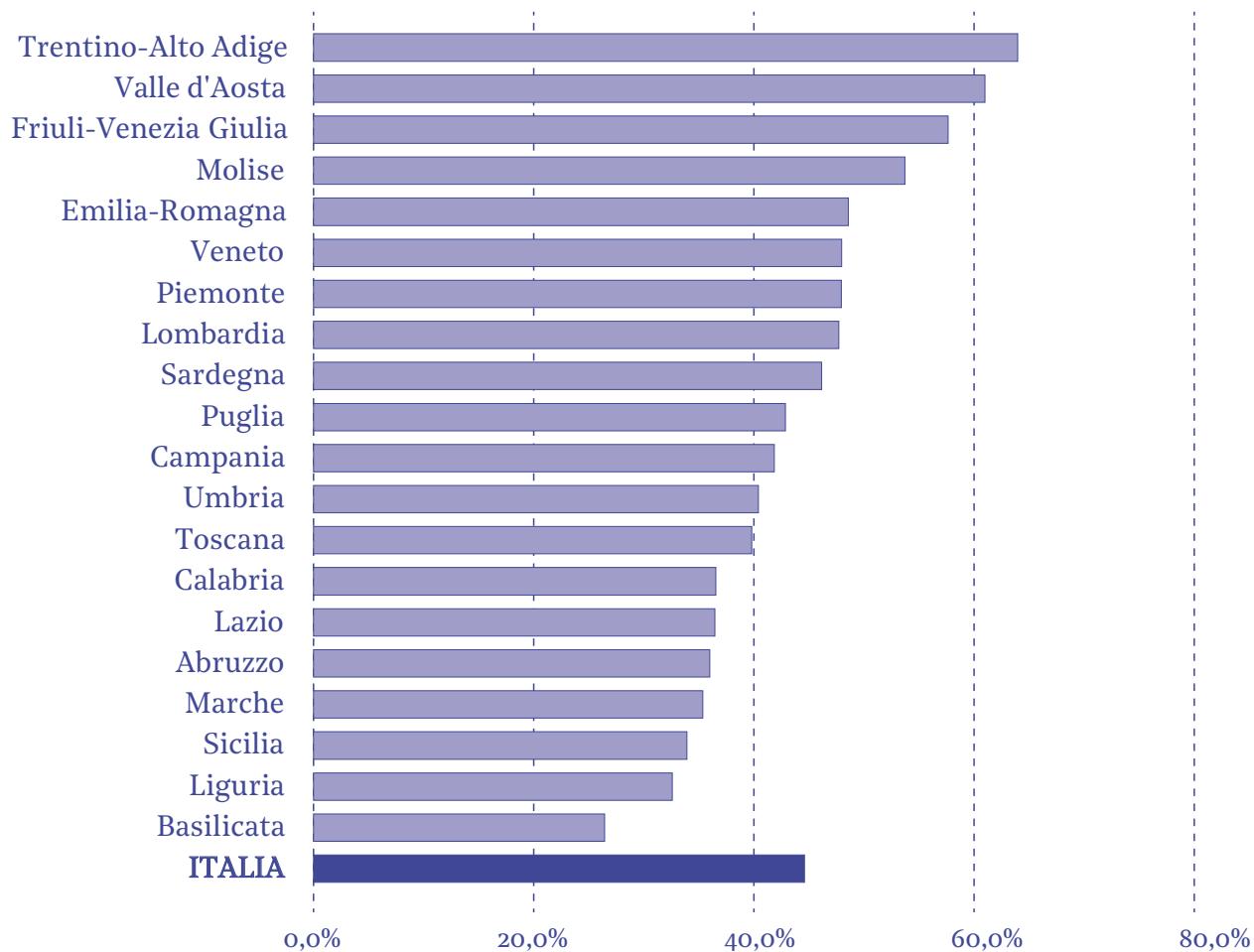
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



La prima regione per incidenza di imprese coesive sul totale delle imprese manifatturiere (con addetti compresi tra 5 e 499) è il Trentino-Alto Adige (dove sono coesive 61 imprese ogni 100 manifatturiere), seguita dalla Valle d'Aosta (59%) che, tuttavia, si posiziona all'ultimo posto della graduatoria relativa alla distribuzione nazionale in termini assoluti. Seguono, poi, il Friuli-Venezia Giulia (55%), il Molise (52%) e l'Emilia-Romagna (47%). Sul fronte opposto, le ultime posizioni della graduatoria sono occupate dalla Sicilia (33%), dalla Liguria (31%) e dalla Basilicata (25%).

## Imprese coesive per regione (Quote % di imprese coesive sul totale manifatturiere)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



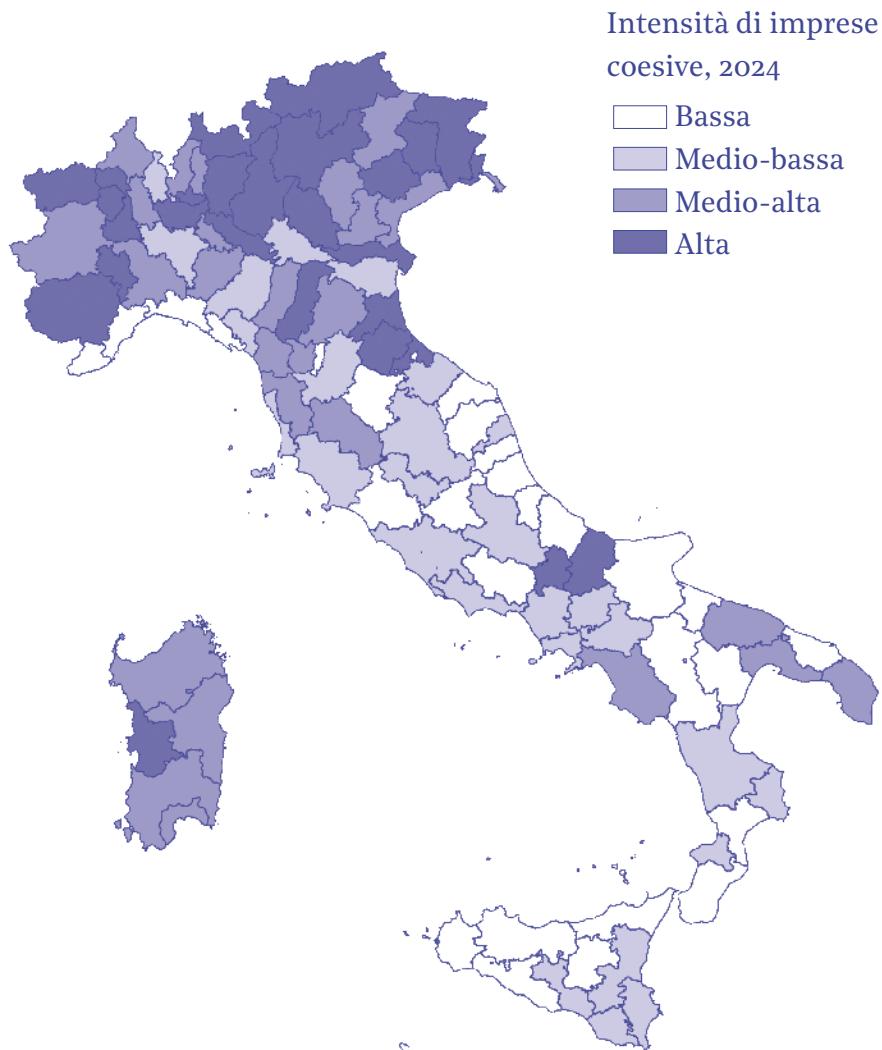
Data la centralità rivestita dal territorio nei confronti delle imprese coesive appare utile estendere l'analisi oltre il livello regionale, in virtù dell'insieme di relazioni che legano l'impresa ai vari soggetti della comunità locale in cui si trovano ad operare.

A tal proposito, i dati stimati a livello provinciale<sup>1</sup> evidenziano come i territori caratterizzati da un maggior grado di coesione siano situati prevalentemente nel Nord d'Italia. Le prime dieci province per intensità di imprese coesive, infatti, sono tutte del Nord, fatta eccezione per la provincia molisana di Campobasso. Nello specifico si tratta di Bolzano, Aosta, Pordenone, Trento, Udine, Cuneo, Asti, Gorizia, Biella e, appunto, Campobasso. Diversamente, i territori con più bassa intensità di imprese coesive si trovano, prevalentemente, nel Centro e nel Mezzogiorno. In particolare, agli ultimi posti in classifica per incidenza di imprese coesive si trovano le province di Matera, Potenza, Imperia, Messina, Trapani, Palermo, Reggio di Calabria, Ascoli Piceno, Rieti, Genova.

<sup>1</sup> Il grado di intensità della presenza di imprese coesive a livello provinciale è stato stimato, a partire dai dati regionali dell'indagine Centro Studi Tagliacarne, sulla base di una serie di indicatori proxy delle singole dimensioni della coesione ricavati dall'indagine ISTAT condotta in occasione del Censimento delle imprese. Le quattro classi (Bassa, Medio-Bassa, Medio-Alta, Alta) sono state identificate in base a soglie riferite a percentili del 25% (quartili).

## Presenza di imprese coesive per provincia (Quota % di imprese sul totale manifatturiere)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Per approfondire ulteriormente il tema del rapporto tra imprese coesive e territorio, è interessante analizzare anche i fattori che le condizionano e da cui sono condizionate, ovvero l'humus in cui l'imprenditorialità coesiva trova maggiori probabilità di emergere: i territori coesivi. La fiducia interpersonale, la soddisfazione per la propria vita, la lettura di libri e quotidiani, la partecipazione civica e politica, la raccolta differenziata e i volontari RUNTS ogni 1.000 abitanti, possono essere infatti considerati aspetti positivamente collegati a una maggiore coesione nei territori, influenzando quindi probabilmente sulla presenza maggiore o minore di imprese coesive in una regione. In particolare, come emerge anche dal grafico seguente, si nota una correlazione positiva tra il benessere di un territorio, espresso attraverso una serie di indicatori di seguito illustrati, e la coesione delle imprese che su quel territorio operano.

**Presenza di imprese coesive nelle regioni rispetto alla maggiore o minore caratterizzazione rispetto a diversi indicatori**  
**(Quota % di imprese, regioni classificate in base al confronto con la media nazionale per indicatore)**

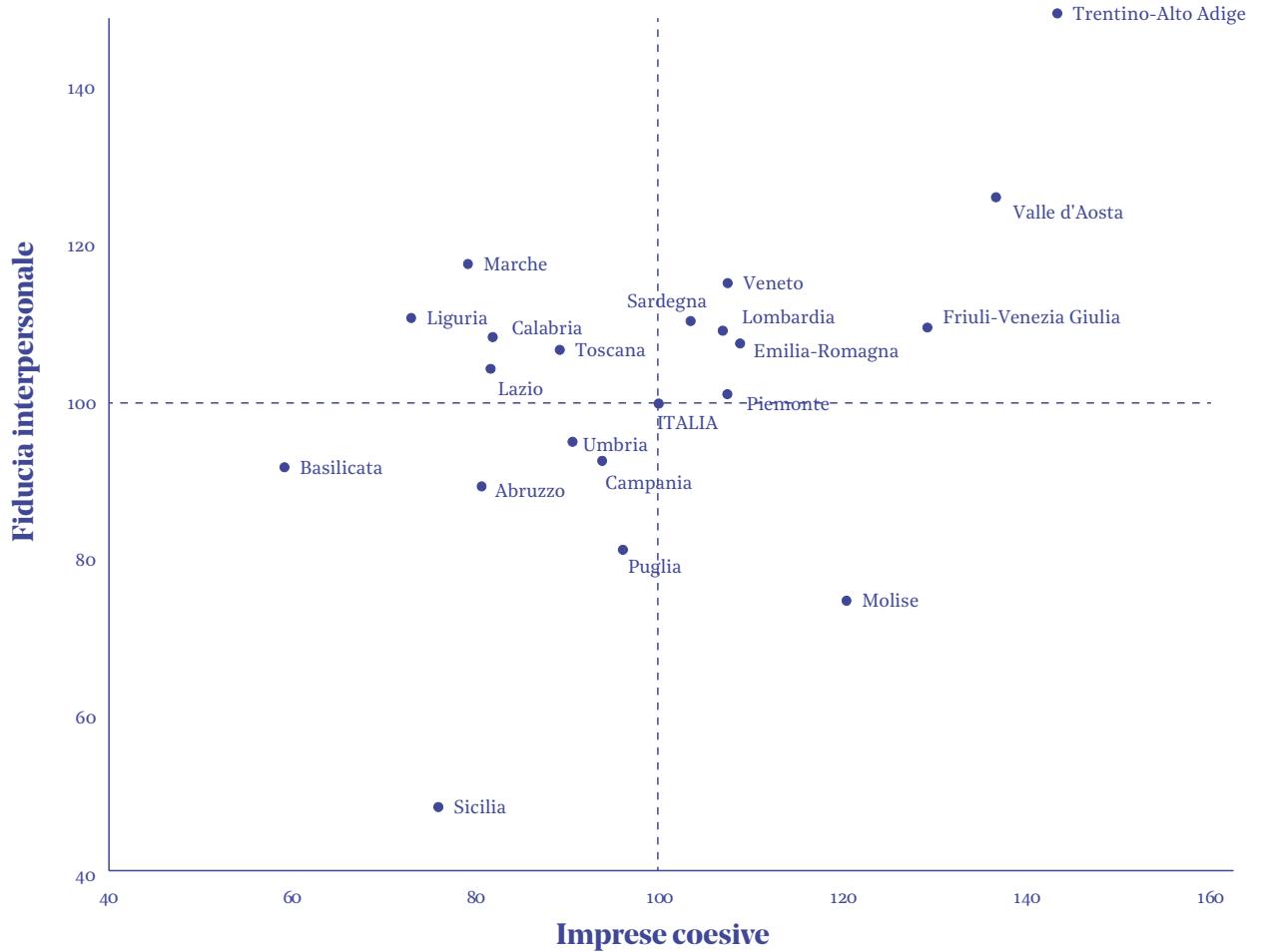
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Prendendo a riferimento un elemento che sta alla base delle relazioni di collaborazione tra imprese e altri soggetti, quale la fiducia interpersonale, emerge come nelle regioni italiane dove vi è un alto livello di fiducia interpersonale, ossia dove prevale la quota di persone (14 anni e più) che sostiene che gran parte della gente sia degna di fiducia, vi sia una maggior presenza di imprese coesive. Nel quadrante in alto a destra del grafico a dispersione che segue spiccano prioritariamente le regioni del Nord, in particolar modo il Trentino-Alto Adige, insieme alla Valle d'Aosta, il Friuli-Venezia Giulia, il Veneto, la Lombardia, l'Emilia-Romagna, il Piemonte e la Sardegna, unica regione del Mezzogiorno a situarsi in tale posizione. In maniera speculare, nelle regioni dove la fiducia interpersonale è bassa, come la Sicilia, la Puglia, l'Abruzzo, la Basilicata, la Campania e l'Umbria, vi è anche un numero ridotto di imprese coesive.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e fiducia interpersonale (indici Italia=100)

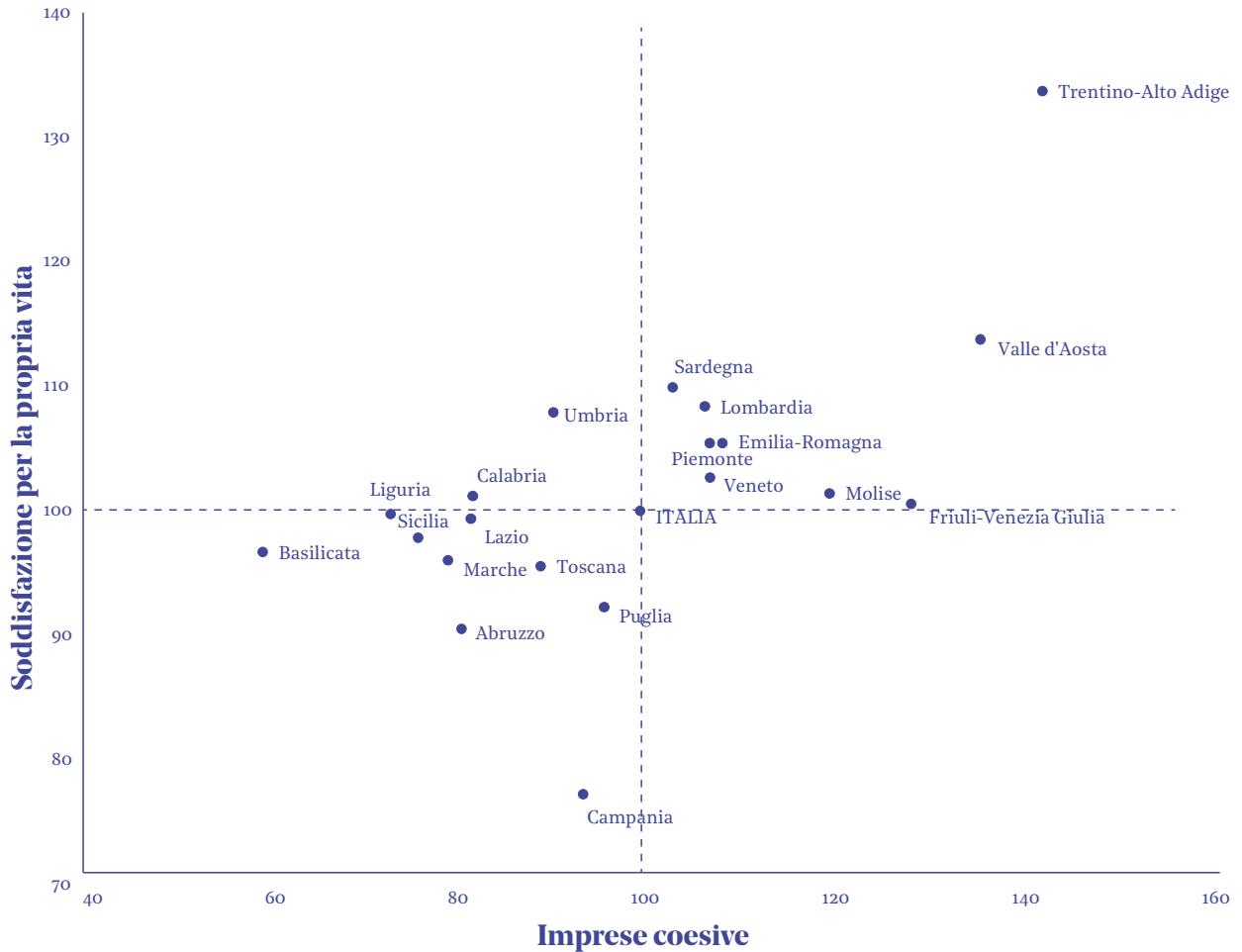
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



La presenza di imprese coesive è poi associata anche alla qualità del vivere e al benessere degli abitanti di un territorio, aspetto che può essere misurato guardando alla soddisfazione dei cittadini per la propria vita. Le regioni dove la soddisfazione per la propria vita è maggiore, infatti, si caratterizzano anche per una presenza più alta di imprese coesive, come si evince dal quadrante in alto a destra del grafico a dispersione che segue. Si tratta, in via prioritaria, di regioni settentrionali, come il Trentino-Alto Adige, la Valle d'Aosta, la Lombardia, l'Emilia-Romagna, il Piemonte, il Veneto e il Friuli-Venezia Giulia, ma figurano anche le due regioni meridionali di Sardegna e Molise. Sul fronte opposto, le regioni che si posizionano nel quadrante in basso a sinistra sono tutte del Mezzogiorno, come la Campania, la Puglia, la Basilicata e la Sicilia, e del Centro, come l'Abruzzo, le Marche, la Toscana e il Lazio. Occorre tuttavia notare come, rispetto alla soddisfazione per la propria vita, non vi siano differenze particolarmente significative tra le regioni italiane, se non nel caso del Trentino-Alto Adige, decisamente sopra la media italiana, e all'estremo opposto la Campania.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e soddisfazione per la propria vita (indici Italia=100)

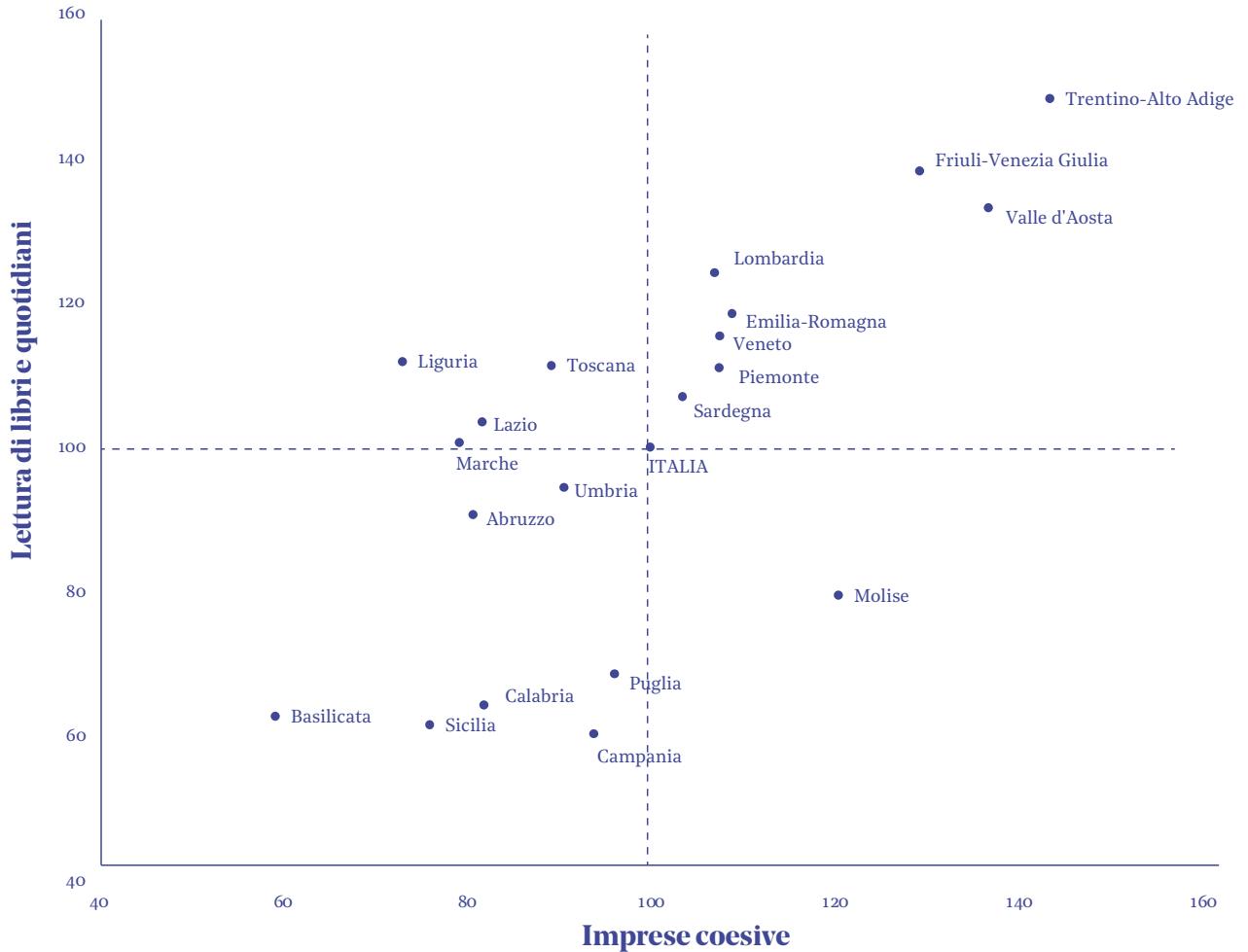
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Anche con riferimento al livello di attenzione alla cultura, approssimabile sulla base del numero di libri e quotidiani letti, si osserva una correlazione positiva rispetto al numero di imprese coesive presenti nei territori. Nel quadrante in alto a destra, continuano a presenziare le regioni del Nord come il Trentino-Alto Adige, la Valle d'Aosta, il Friuli-Venezia Giulia, il Veneto, la Lombardia, l'Emilia-Romagna, il Piemonte e l'unica regione meridionale della Sardegna. Si posizionano, invece, nel quadrante in basso a sinistra alcune regioni del Mezzogiorno come la come l'Abruzzo, la Campania, la Sicilia, la Basilicata, la Calabria e la Puglia, ed altre del Centro, quali l'Umbria e al margine le Marche.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e lettura di libri e quotidiani (indici Italia=100)

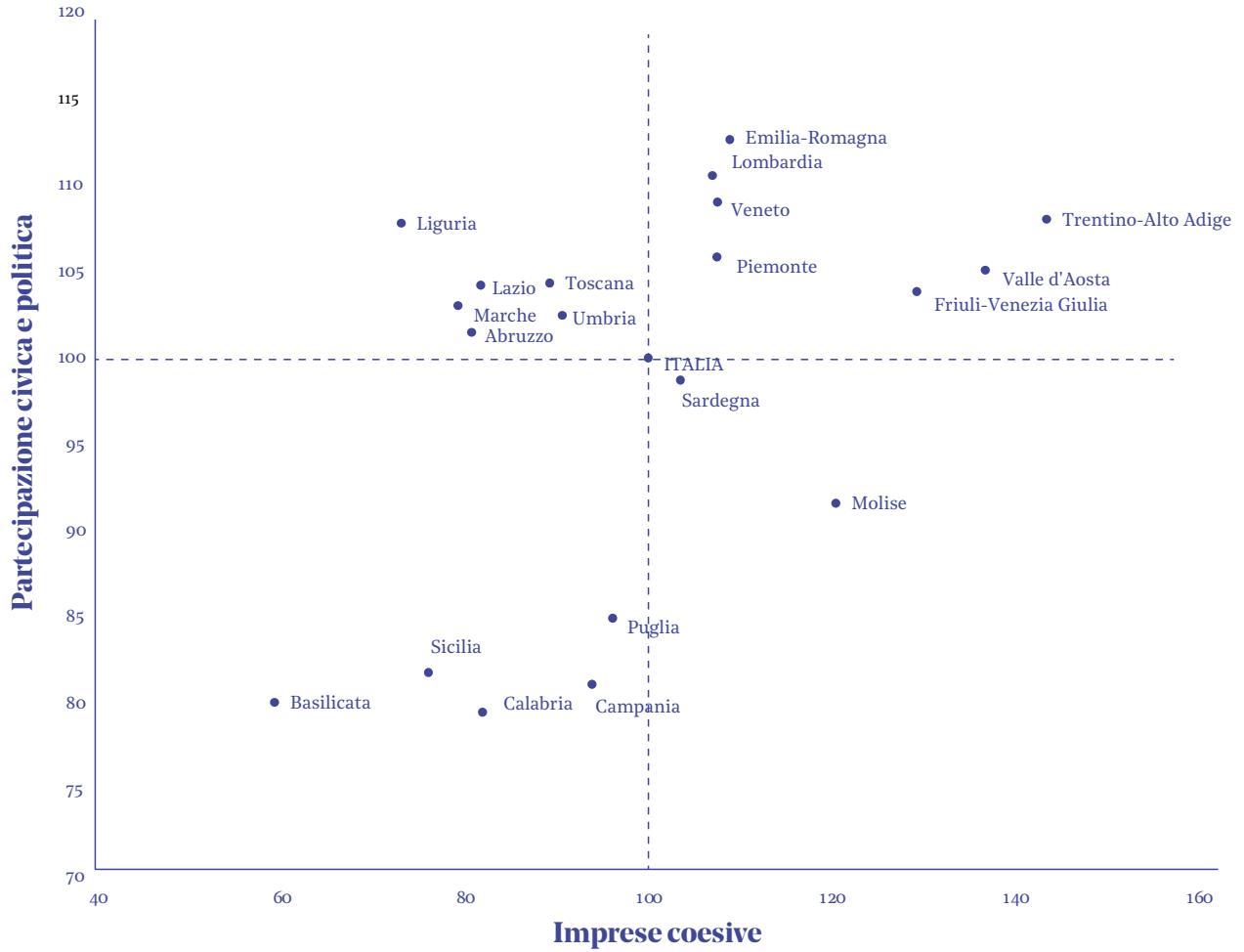
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Similmente, le imprese coesive si concentrano in misura maggiore nelle regioni dove vi è una elevata partecipazione dei cittadini alla vita politica e civica del territorio, dove vi sono, quindi, anche più interazioni tra i cittadini, le istituzioni e gli altri soggetti presenti a livello locale. In questo caso, si osserva una contrapposizione netta delle regioni del Nord e del Mezzogiorno. Le prime, come il Trentino-Alto Adige, l'Emilia-Romagna, la Lombardia, il Veneto, la Valle d'Aosta, il Piemonte e il Friuli-Venezia Giulia, ad occupare in via esclusiva il quadrante in alto a destra; le seconde, come la Basilicata, la Calabria, la Campania, la Sicilia e la Puglia a caratterizzare quello in basso a sinistra.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e partecipazione civica e politica (indici Italia=100)

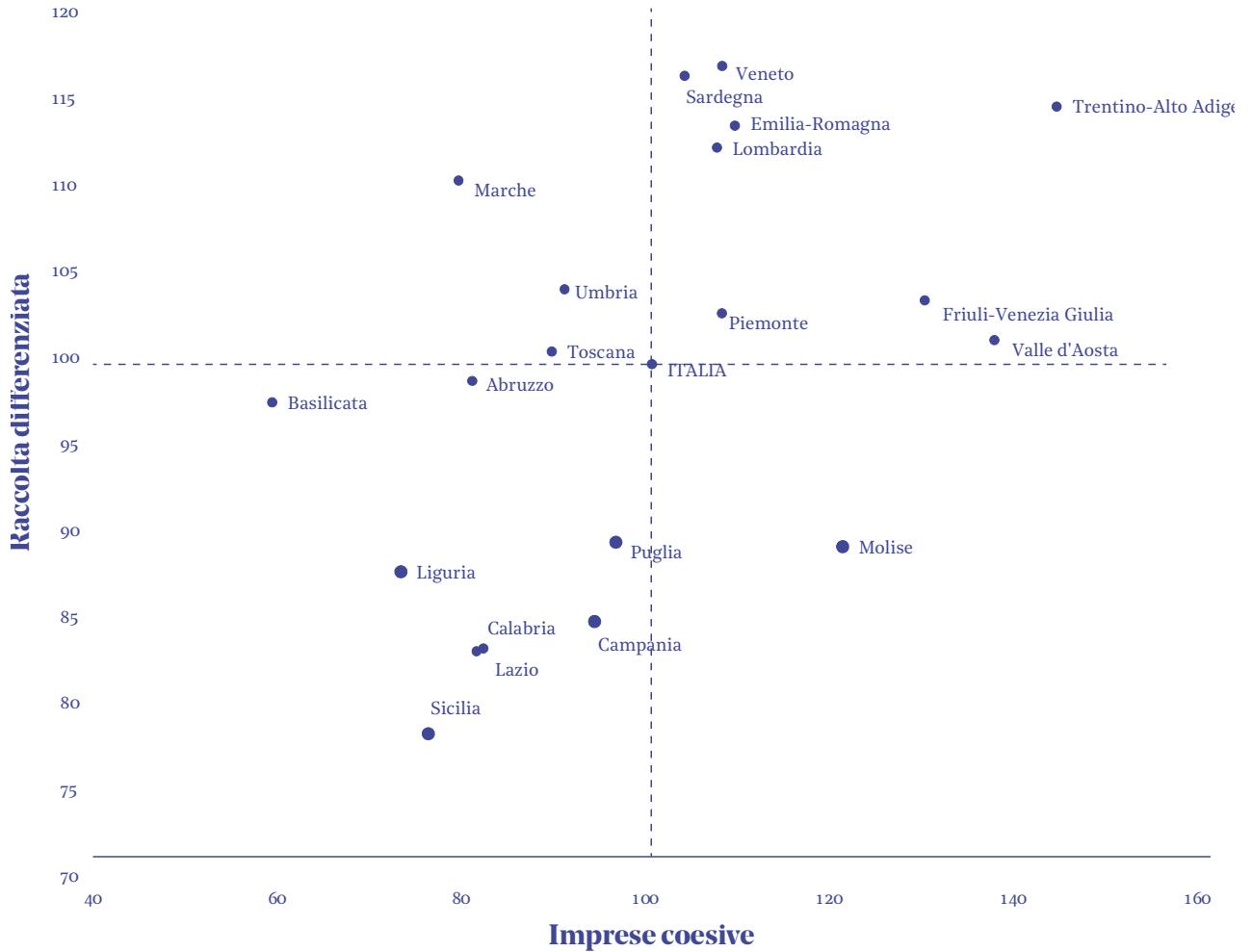
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Una partecipazione, quella alla vita politica e civile, che è espressione del senso civico di una comunità ed emerge anche in relazione a determinate tematiche, come ad esempio la cura e il rispetto della natura e del verde. In tal senso, la quota di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata è un ottimo indicatore dell'impegno dei cittadini nei confronti dell'ambiente, che trova riscontro anche in una maggiore presenza di imprese coesive. Le regioni che si distinguono, in quest'ambito, per gli elevati tassi di raccolta differenziata e presenza di imprese coesive, sono il Trentino-Alto Adige, il Veneto, l'Emilia-Romagna, la Lombardia, il Friuli-Venezia Giulia, il Piemonte e la Valle d'Aosta, insieme all'unica regione del Mezzogiorno, ossia la Sardegna, a posizionarsi nel quadrante in alto a destra del grafico. Al contrario, nel quadrante in basso a sinistra si posizionano la Sicilia, la Calabria, la Campania, la Puglia e la Basilicata, il Lazio, l'Abruzzo e la Liguria.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e raccolta differenziata (indici Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024

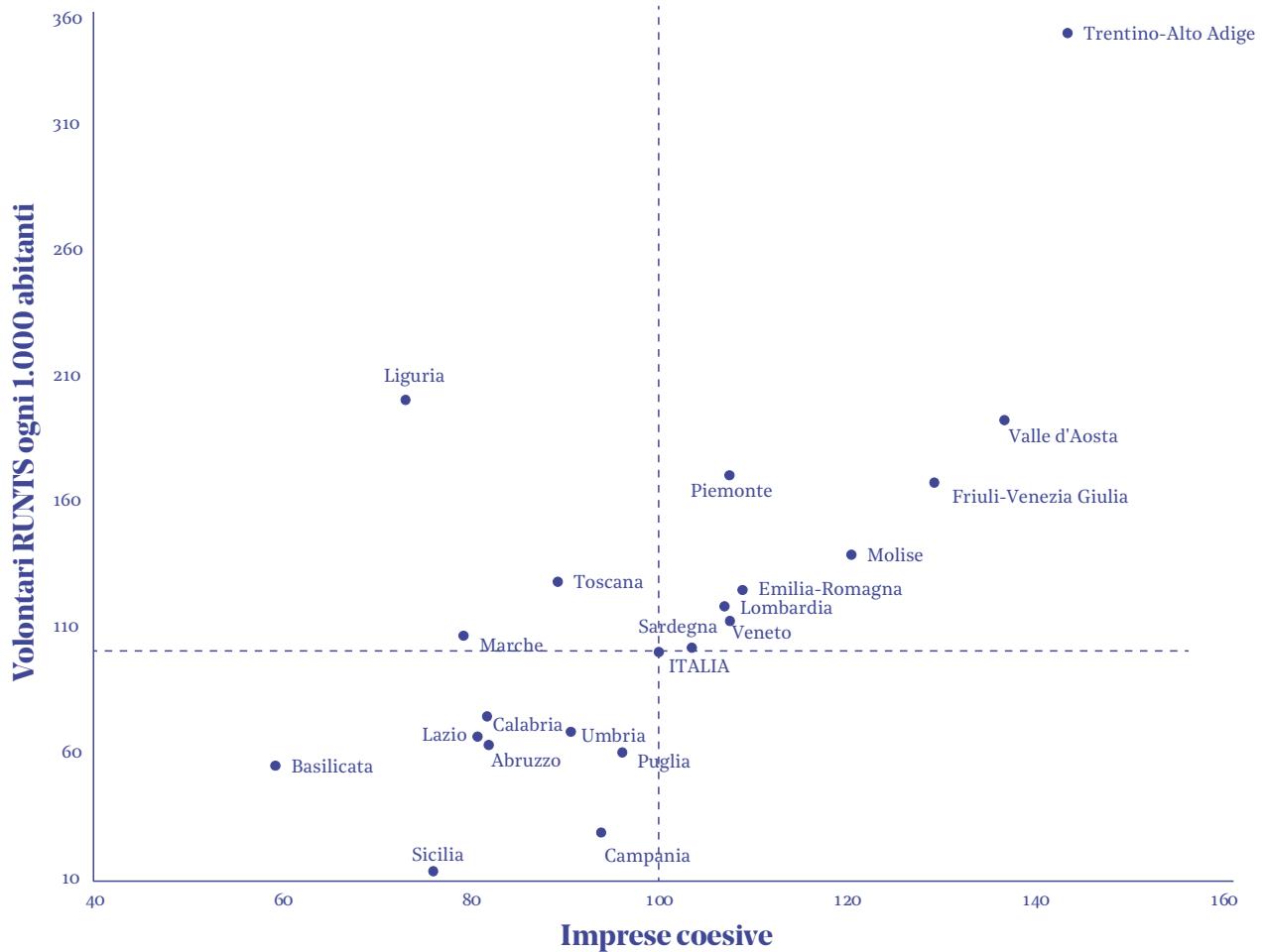


Concludendo la rassegna di indicatori dei “territori coesivi”, vi è infine una correlazione positiva anche tra imprese coesive e il numero di volontari di enti iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)<sup>2</sup>. Nelle regioni dove la presenza di volontari ogni 1.000 abitanti è più elevata, infatti, si registra un maggior numero di imprese coesive, che trovano in questi territori delle realtà dell’economia sociale più strutturate o più cospicue. Il grafico a dispersione sottostante mette ben in luce questa correlazione, con le regioni del Nord situate prevalentemente nel quadrante in alto a destra e quelle del Sud in basso a sinistra. Tra le prime spiccano il Trentino-Alto Adige, la Valle d’Aosta, il Friuli-Venezia Giulia, il Piemonte, l’Emilia-Romagna, la Lombardia e il Veneto, ma anche la Sardegna e il Molise. Tra le seconde, invece, figurano la Sicilia, la Campania, la Basilicata, la Puglia, la Calabria, ma anche il Lazio, l’Abruzzo e l’Umbria.

<sup>2</sup> Il Registro unico nazionale del Terzo settore (RUNTS), divenuto operativo il 23 novembre 2021 (data dalla quale solo chi è iscritto al Registro può utilizzare la denominazione di Ente del Terzo settore), è stato aperto alla consultazione (rendendo quindi disponibili dati statistici) a partire dal 13 dicembre 2023.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e volontari presenti negli enti del RUNTS ogni 1.000 abitanti\* (indici Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



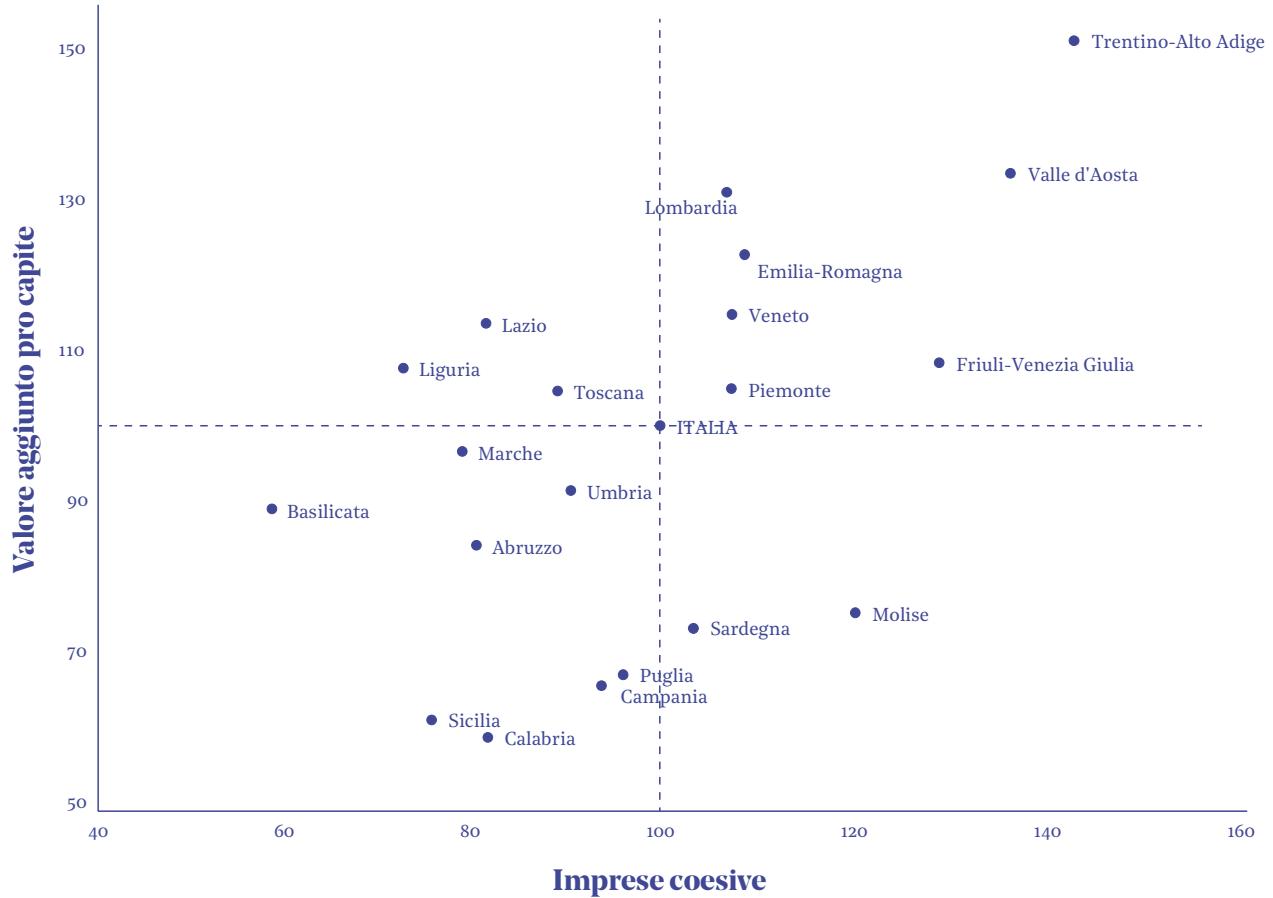
\* al netto dei volontari presenti nelle imprese sociali e nelle reti associative

## 2.4 Territori coesivi e benessere economico

La presenza di imprese coesive è influenzata, come visto, dalle caratteristiche proprie di un dato territorio, ma si associa anche a fattori economici e sociali legati, ad esempio, alla ricchezza prodotta da un luogo e alla sua distribuzione. A cominciare dal valore aggiunto pro capite registrato a livello regionale, infatti, si osserva come le imprese coesive si concentrino di più nelle regioni dove tale indicatore assume valori elevati. Ciò significa che nei “territori coesivi” viene generata maggiore ricchezza, come emerge dal grafico a dispersione che segue. In particolare, nelle regioni del Nord d’Italia come il Trentino-Alto Adige, la Valle d’Aosta, la Lombardia, l’Emilia-Romagna, il Veneto, il Friuli-Venezia Giulia e il Piemonte, vi è una correlazione positiva tra valore aggiunto pro capite e numero di imprese coesive. Viceversa, nelle regioni del Mezzogiorno e del Centro posizionate nel quadrante in basso a sinistra del grafico, come la Sicilia, la Calabria, la Campania, la Puglia, l’Abruzzo, la Basilicata, l’Umbria e le Marche, si osserva una correlazione negativa tra valore aggiunto pro capite e presenza di imprese coesive.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e valore aggiunto pro capite (indici Italia=100)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024

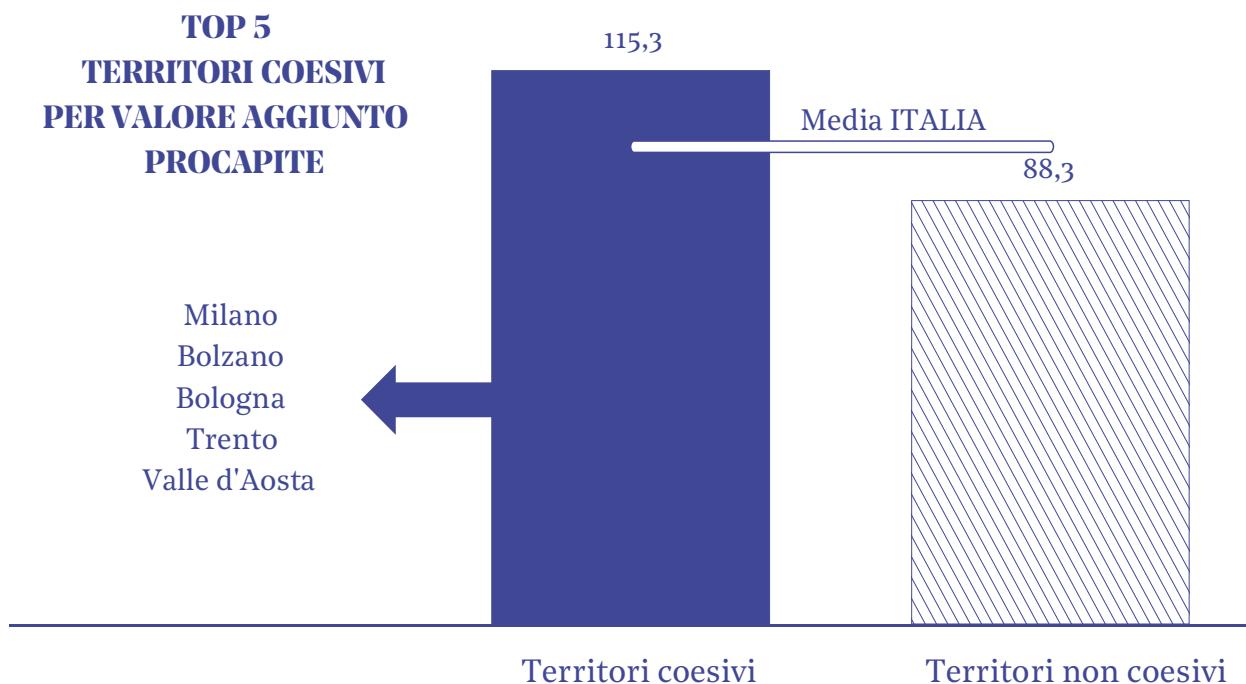


Scendendo a livello provinciale tale correlazione trova ulteriore riscontro, arricchendosi di elementi di dettaglio. Sintetizzando infatti il concetto di “territorio coesivo” in base alla presenza di imprese coesive<sup>1</sup>, è possibile osservare come nelle province che si qualificano come tali (40 su 107 totali) il valore aggiunto pro capite sia in media più alto rispetto alle province poco coesive (+15,3% rispetto alla media italiana, contro il -11,7% dei territori poco coesivi). Relativamente al 2022, i primi cinque territori coesivi per valore aggiunto sono Milano, Bolzano, Bologna, Trento e Valle d’Aosta.

<sup>1</sup> I territori coesivi sono individuati in questo caso a partire dalla quota di imprese coesive in essi operanti. In particolare, vengono definiti come tali se l’incidenza di imprese coesive presenti sul territorio è superiore alla media nazionale del 42,9% nel 2023.

### Valore aggiunto pro capite nei territori coesivi e non coesivi (indici Italia=100)

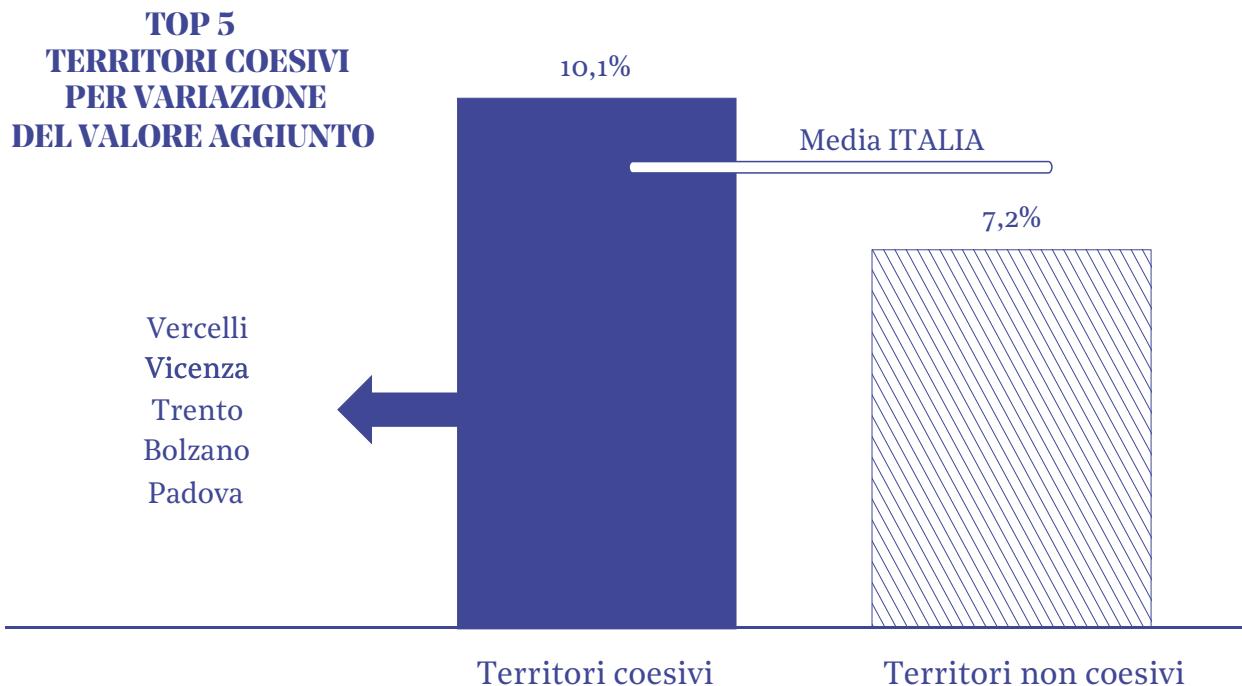
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



I territori coesivi dimostrano anche una maggiore resilienza rispetto alle variazioni del valore aggiunto causate, ad esempio, da shock esterni come il Covid-19. Se si guarda al periodo 2019-2022, infatti, emerge chiaramente come il valore aggiunto pro-capite sia aumentato in misura superiore nei territori coesivi (+10,1% rispetto al +7,2% dei non coesivi). Le cinque province coesive con la più elevata variazione del valore aggiunto pro capite relativamente al periodo considerato sono Vercelli, Vicenza, Trento, Bolzano e Padova.

### Variazione del valore aggiunto tra gli anni 2019-2022 nei territori coesivi e non coesivi

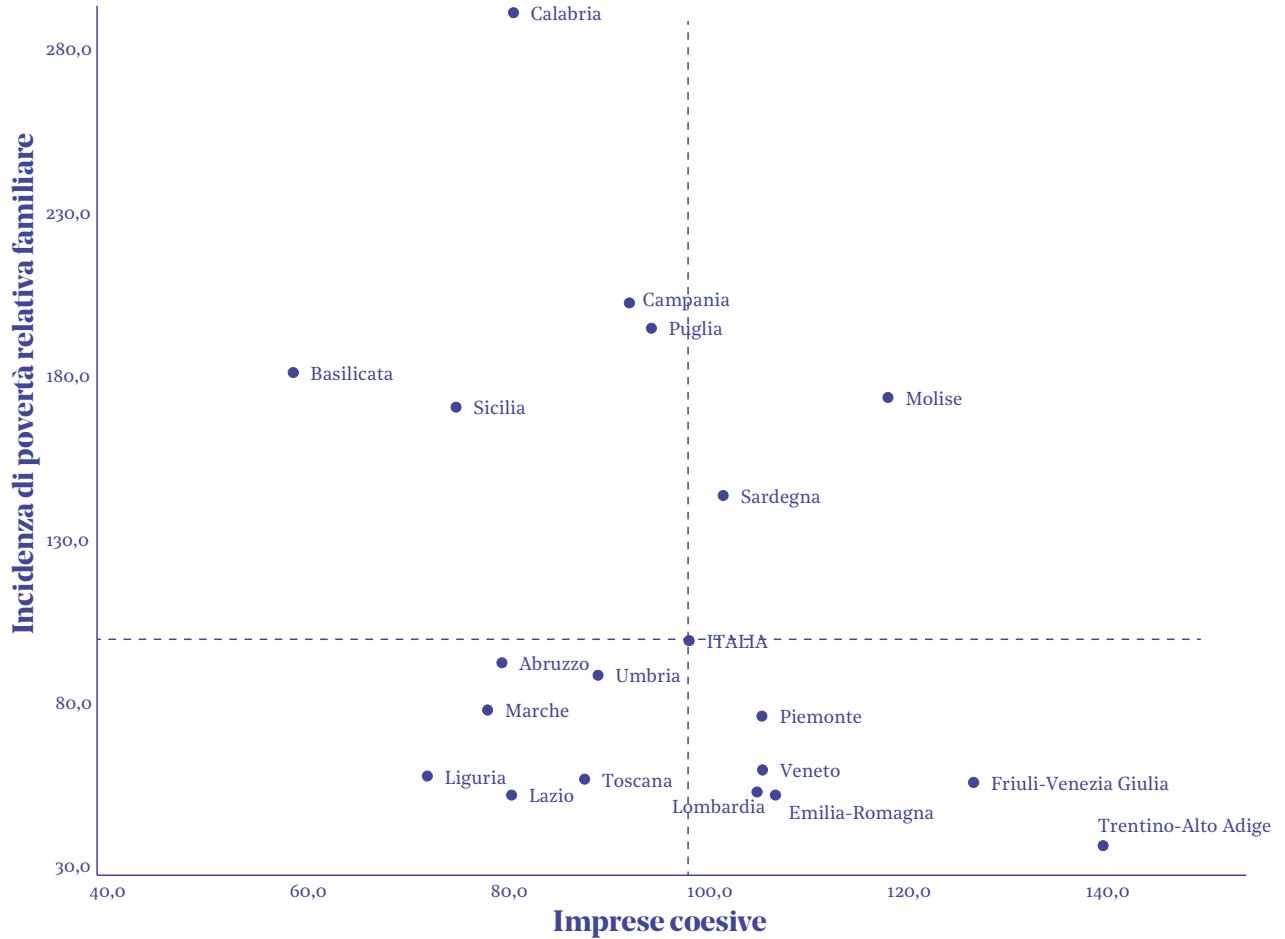
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Trattando di coesione, con riferimento al tema del benessere economico, qui analizzato, è importante andare ad osservare qual è il ritorno sul territorio della ricchezza prodotta all'interno di una regione. A tal proposito, si può osservare come si distribuiscono le regioni sulla base dell'incidenza della povertà relativa familiare e il numero di imprese coesive. Come ci si aspetterebbe, anche alla luce dei risultati sul valore aggiunto pro-capite, le imprese coesive sono maggiormente presenti nei territori dove l'incidenza della povertà è minore, come in Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia, Emilia-Romagna, Lombardia, Veneto e Piemonte. Viceversa, nelle regioni con un più elevato tasso di povertà si trovano anche meno imprese coesive, come avviene in Calabria, Campania, Puglia, Basilicata e Sicilia.

## Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e incidenza di povertà relativa familiare (indici Italia=100)

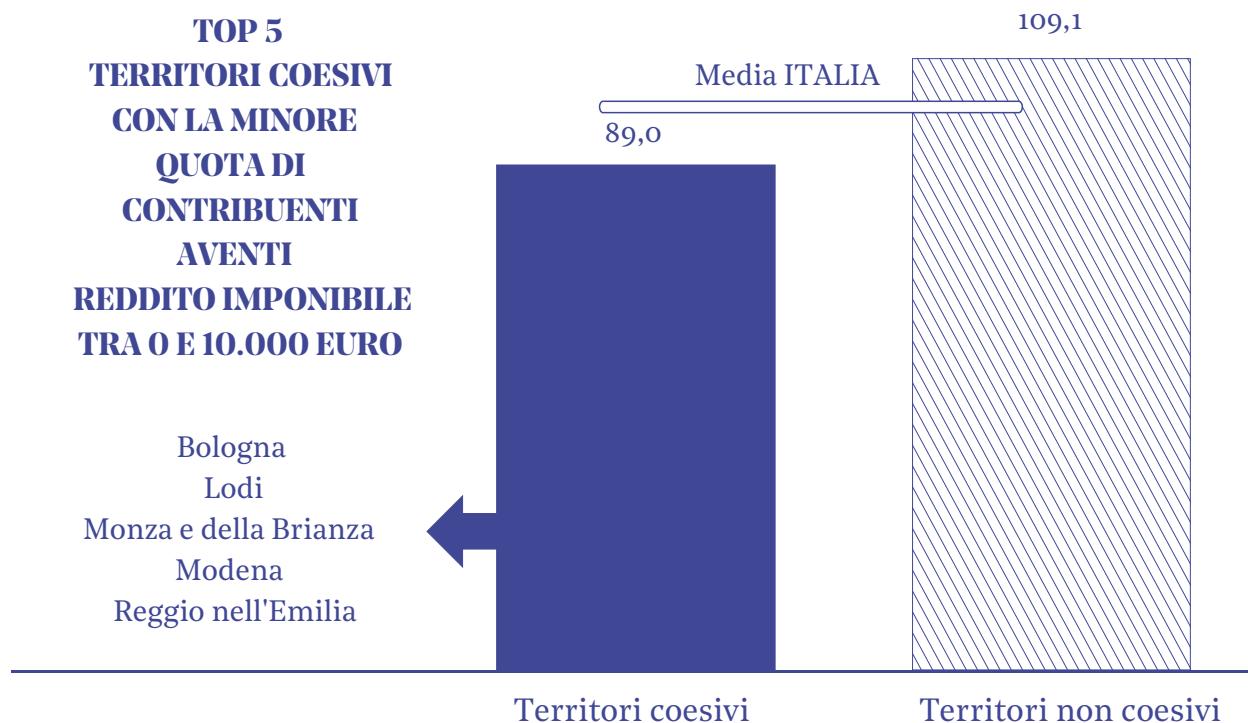
Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Anche considerando i dati a livello provinciale (per i quali non si dispone di un indicatore di povertà relativa), si nota come nei territori coesivi l'incidenza di contribuenti con un reddito imponibile inferiore ai 10 mila euro (preso ad approssimare il tema povertà) sia inferiore rispetto ai territori non coesivi. Le province coesive presentano (aspetto positivo) un'incidenza inferiore del -11,0% rispetto alla media italiana (+9,1% nel caso dei territori non coesivi). Nella *top 5* dei territori con la minor quota di contribuenti aventi un reddito entro i 10 mila euro, figurano al primo posto Bologna, seguita da Lodi, Monza e della Brianza e della Brianza, Modena e Reggio nell'Emilia.

### Contribuenti con reddito imponibile compreso tra 0 e 10.000 euro nei territori coesivi e non coesivi (sul totale dei contribuenti)

Fonte: Unioncamere, Fondazione Symbola, 2024



Cresce non solo la quota di imprese coesive rispetto al totale delle PMI, ma aumenta anche il numero medio di relazioni instaurate da questa tipologia di imprese.

### **3. COESIONE E RELAZIONI COME RISPOSTA ALL'AUMENTO DELLE COMPLESSITÀ**

94



### 3. Coesione e relazioni come risposta all'aumento delle complessità

Per i cittadini italiani il concetto di comunità è molto ben definito: è un luogo di reciprocità, aiuto e condivisione (56% degli intervistati), un luogo per costruire la propria identità e sviluppare senso di appartenenza (31%). Solo per il 13% degli italiani è il luogo della sicurezza e del riparo. La comunità è quindi un qualcosa di vivo, proiettato in avanti, dove si costruiscono le relazioni che sono utili per supportarsi e crescere all'interno di un contesto di aiuto e condivisione. Non è, o possiamo affermare che è decisamente meno, un luogo di sicurezza e protezione, che seppur in un'accezione positiva rimanda ad una comfort zone statica e non evolutiva. Le imprese sono parte della comunità e quindi sono chiamate a compiere il loro ruolo relativamente alla creazione di relazioni che agiscano nel supportare l'aggregazione e la coesione di tutti gli attori in gioco.

#### Il significato di comunità

Fonte: Ipsos per Comieco in collaborazione con Fondazione Symbola, 2024 – Gli italiani e il senso civico

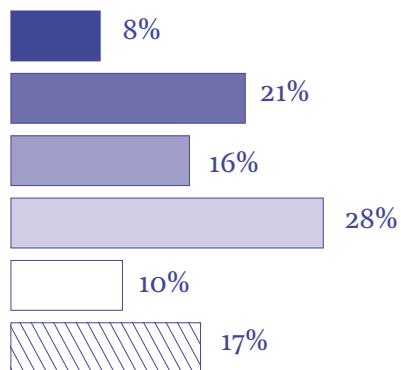


Far parte di una comunità implica la definizione dell'estensione, anche geografica, della comunità stessa. In generale la popolazione, sia che guardi alla propria dimensione personale, sia che allarghi lo sguardo ai compatrioti, vive in prima istanza l'appartenenza ad una comunità nazionale, all'Italia. In seconda battuta è presente il legame con la propria città, mentre risultano più deboli i legami con la regione e ancora meno con il proprio quartiere di residenza. Nella dimensione personale, riferita all'io, ha un peso rilevante anche il senso di appartenenza ad una comunità più allargata, che travalica i confini nazionali: sentirsi ed essere cittadini del mondo o almeno dell'Europa riguarda 1 italiano su 4 (27%).

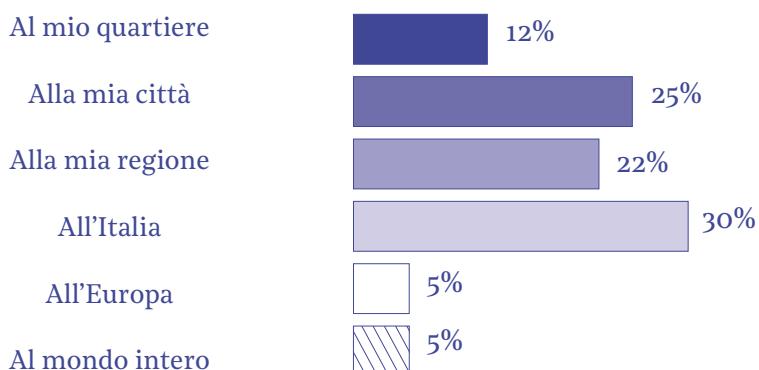
## Il senso di appartenenza

Fonte: Ipsos per Comieco in collaborazione con Fondazione Symbola, 2024 – Gli italiani e il senso civico

### Io appartengo di più



### Gli italiani appartengono di più

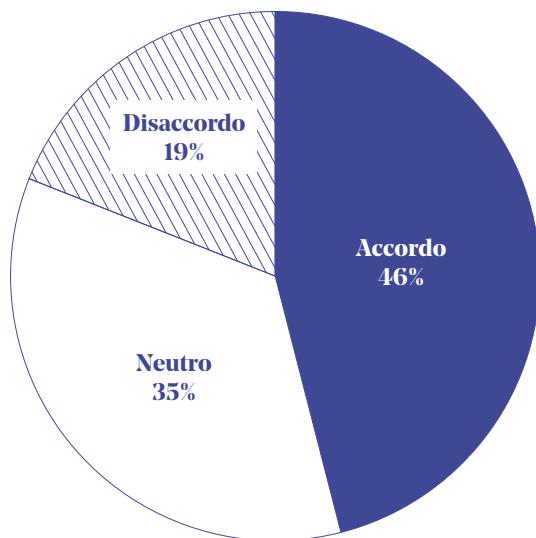


Produrre e commercializzare buoni prodotti e servizi sarà sempre più un prerequisito, non sufficiente da solo a garantire la prosperità delle imprese e delle marche. Solo le aziende che riusciranno a dare un contributo positivo alla società, alla comunità in una accezione geograficamente più o meno ampia ma in ogni caso valida, e a creare relazioni di valore nel loro agire di impresa riusciranno a progredire nel medio-lungo termine. Per i cittadini non c'è contraddizione tra profitto di impresa e comportamento responsabile ed etico e quindi non ci sono giustificazioni per le aziende nel non agire responsabilmente.

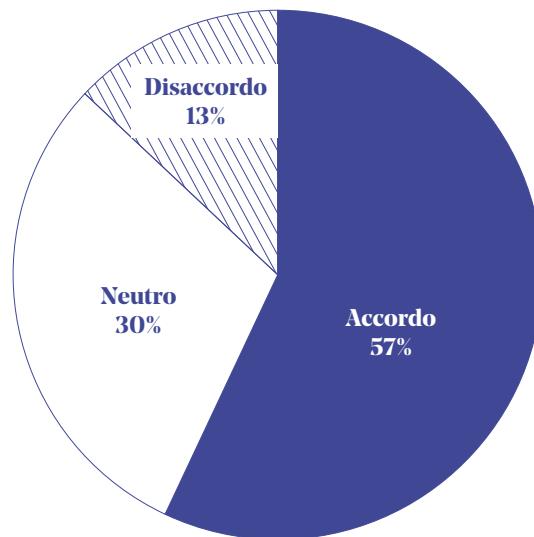
## Le aspettative nei confronti delle imprese

Fonte: Ipsos Trustworthiness Monitor – popolazione italiana

In futuro, i marchi e le aziende di maggior successo saranno quelle che forniranno un contributo positivo alla società oltre a fornire buoni servizi e prodotti



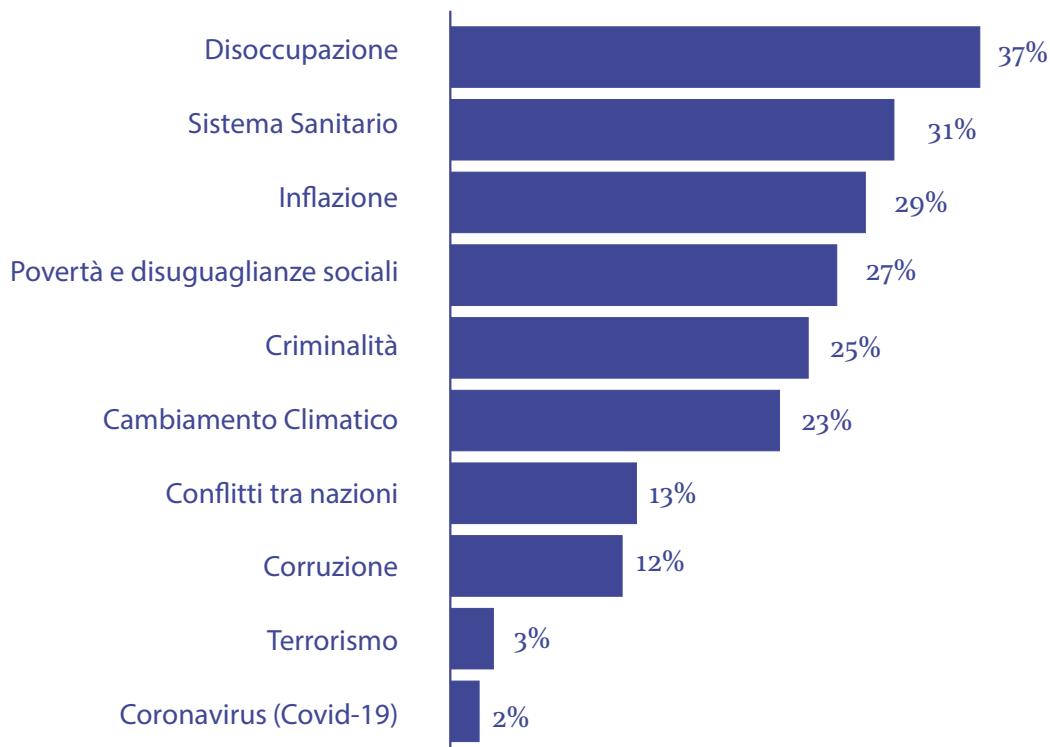
È possibile che un'azienda realizzi profitti e si comporti in modo responsabile



Tutto questo è ancor più rilevante considerando il contesto attuale. Le preoccupazioni degli italiani toccano diversi ambiti e ambiti spesso tra loro correlati: ci sono inquietudini legate alla dimensione economica che vedono la disoccupazione e l'inflazione, dunque la perdita di potere d'acquisto, ai primi posti. Preoccupazioni che innescano una visione di povertà e disuguaglianze crescenti e una percezione di diffusione della criminalità. Altamente rilevante la preoccupazione per la salute: il covid è ampiamente superato ma evidentemente un sistema sanitario sempre più difficilmente accessibile, anche economicamente, pone ai primi posti la paura di non poter avere accesso alle cure. A tutto ciò si aggiungono le paure legate al cambiamento climatico e ai conflitti, anche se le guerre restano sullo sfondo rispetto a questioni più quotidiane.

## Le preoccupazioni degli italiani

Fonte: Ipsos Global Advisor – popolazione italiana

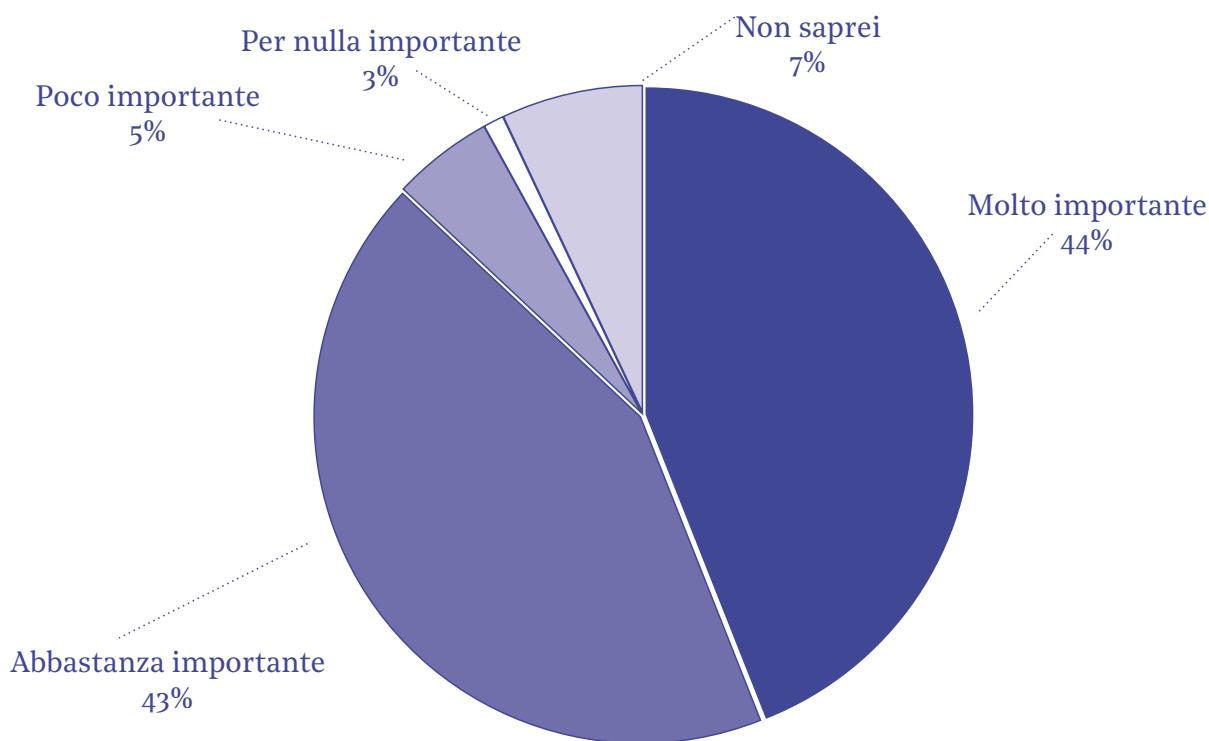


Il contesto fa sì che le imprese vengano ritenute sempre più un attore cruciale per garantire il benessere e il progresso dell'Italia e le aspettative e richieste nei loro confronti si amplificano, diventano pressanti e multiformi. Alle imprese viene chiesto sempre più di relazionarsi e collaborare con altri attori sociali ed economici, interni ed esterni alle loro filiere, per svolgere al meglio il loro ruolo di business ma anche come soggetto che deve assolvere sempre più ad altre funzioni nella società. Inoltre, queste relazioni e collaborazioni, come già rilevato nei capitoli precedenti, non sono o non devono essere vissute come un aggravio per le aziende ma anzi sono motore di sviluppo anche per esse stesse.

## Il ruolo delle imprese per il progresso dell'Italia

Fonte: Ipsos Osservatorio ItaliaInsight – popolazione italiana

**Parliamo delle imprese italiane. Secondo lei, in generale, quanto è importante il ruolo delle imprese italiane per il benessere e il progresso del nostro Paese?**

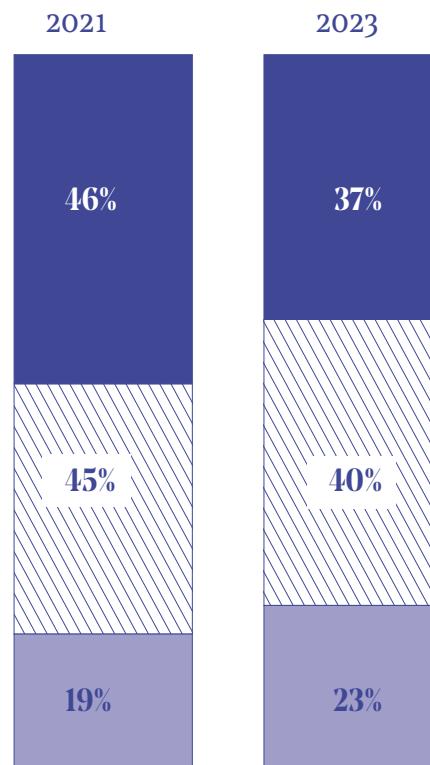


La pandemia prima e l'inflazione poi hanno sicuramente accresciuto molto le aspettative circa il ruolo sociale delle imprese. Se partivamo da una situazione dove l'attenzione e la protezione dell'ambiente erano gli ambiti in cui veniva chiesto il maggior impegno, ora ci troviamo in una situazione diversa, dove il contributo all'evoluzione sociale è prevalente. Possiamo affermare che si sta andando verso una situazione di maggiore equilibrio dove le componenti ESG saranno tra loro paritetiche nelle aspettative delle persone e quindi dovranno essere perseguite dalle imprese con la stessa intensità.

## Imprese e ESG

Fonte: Ipsos Global Reputation Monitor – popolazione italiana

<b>E</b>	<b>AMBIENTE</b>	Include temi quali la protezione e la cura dell'ambiente naturale, la riduzione di rifiuti, inquinamento ed emissioni di gas serra, la lotta all'esaurimento delle risorse, alla deforestazione e al cambiamento climatico
<b>S</b>	<b>SOCIETÀ</b>	Include temi quali l'equo trattamento dei dipendenti e la salvaguardia delle diversità, l'attenzione per le condizioni di lavoro, incluso il lavoro minorile e la schiavitù, il finanziamento di progetti ed istituzioni per supportare le comunità locali e svantaggiate; l'attenzione alla salute e alla sicurezza
<b>G</b>	<b>GOVERNANCE</b>	Include temi quali la strategia fiscale, la retribuzione dei dirigenti, le donazioni e il lobbying politico, la lotta alla corruzione, garantire la diversità nel board

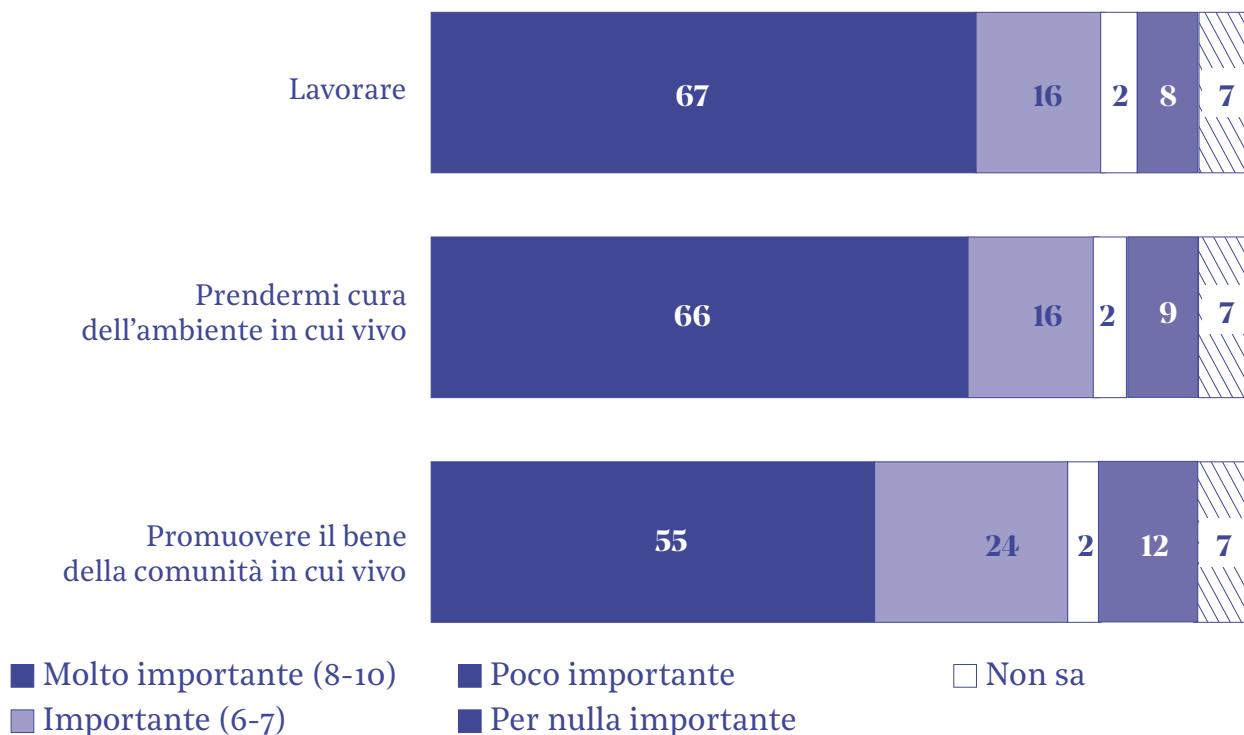


Gli individui danno molta importanza al lavoro, ed è quindi evidente come siano, in quanto dipendenti o collaboratori, uno stakeholder rilevante per le aziende relativamente alla relazione da instaurare con loro e alla cura della stessa. Per i cittadini risulta anche molto importante prendersi cura dell'ambiente e della comunità in cui vivono. È dunque manifesto come lo sforzo corale richiesto per perseguire queste finalità reclami un ruolo attivo delle aziende in quanto attori rilevanti se non addirittura capofila nel dar vita a relazioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

## L'importanza dell'azione a livello personale

Fonte: Ipsos per Comieco in collaborazione con Fondazione Symbola, 2024 – Gli italiani e il senso civico

### Quanto considera importanti per lei i seguenti aspetti?



Ma cosa viene dunque chiesto alle imprese per migliorare la S-società? Sicuramente il primo soggetto che richiede attenzione tra gli stakeholder sono, come già sottolineato, i dipendenti dell'impresa. Salute, sicurezza, migliori condizioni lavorative e migliore trattamento, sia da un punto di vista retributivo che di welfare, sono elementi cruciali.

Lo sguardo dell'impresa deve guardare però anche all'esterno e rappresentare un supporto per la popolazione svantaggiata (in crescita rispetto al passato proprio a causa del contesto) e in generale per le comunità locali dove l'impresa opera e dove deve supportare le giuste cause. Il contatto, le relazioni e le collaborazioni sviluppate nel territorio sono fondamentali. Viene chiesto anche un impegno concreto in termini di riduzione del gender gap e in generale di incoraggiare le diversità.

## Le richieste alle imprese per la S-Social

Fonte: Ipsos Global Reputation Monitor – popolazione italiana

**S**  
IMPROVING  
SOCIETY

### Per migliorare la Società quali gli aspetti più importanti che le aziende devono affrontare?



Oggi è cresciuta anche l'attenzione e la richiesta per una buona governance. Anche su questo aspetto le istanze della popolazione alle imprese sono ben delineate. Pagare le tasse ed evitare fenomeni di corruzione e concussione sono le prime in ordine di rilevanza. È evidente come questi due aspetti di buona governance hanno enormi impatti sulla società e quindi sul raggiungimento dell'equilibrio sociale accennato in precedenza. Ma ci sono aspetti più strettamente legati al business. Gli investimenti in innovazione (in crescita): una impresa può continuare a prosperare, avere risultati finanziari solidi e quindi dare il proprio contributo alla società, solo quando è innovativa, resta al passo con i tempi e anticipa o guida il cambiamento. L'innovazione è spesso frutto della collaborazione tra diversi soggetti in quanto la pluralità di vedute permette di affrontare le sfide da punti di vista differenti. Una impresa restituisce l'idea di una buona governance anche quando comunica in modo trasparente, ha stipendi equi per i propri manager, si relaziona in modo corretto all'interno della filiera e, ancora una volta, favorisce la riduzione del gender gap garantendo la parità di rappresentanza nei CDA.

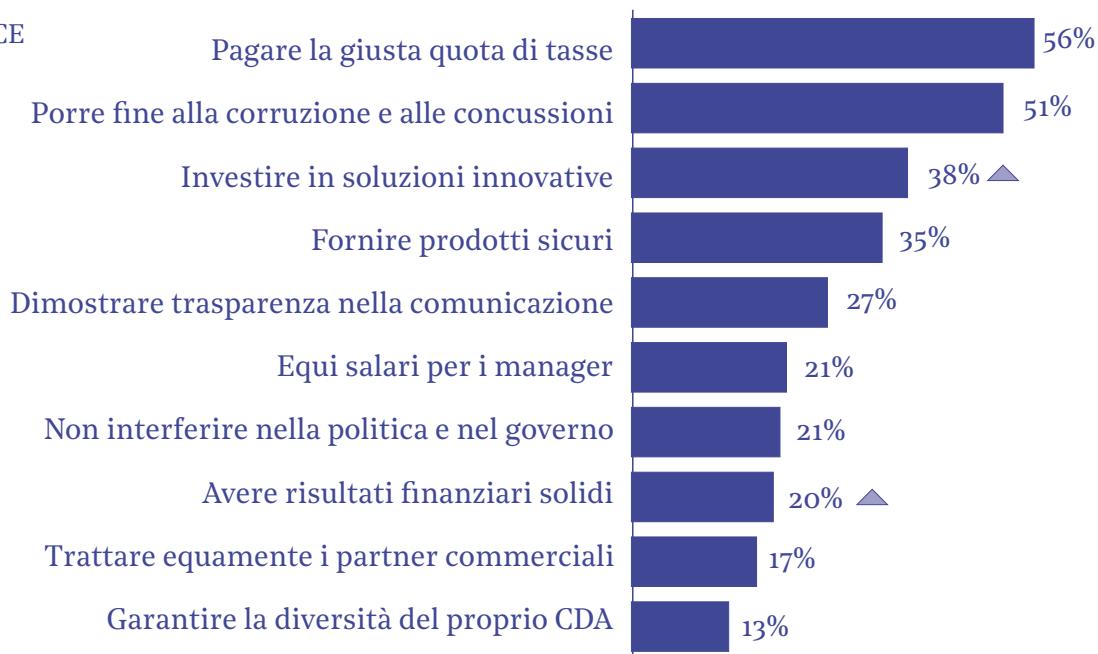
## Le richieste alle imprese per la G-Governance

Fonte: Ipsos Global Reputation Monitor – popolazione italiana

**G**

IMPROVING  
GOVERNANCE

### Per migliorare la Governance quali gli aspetti più importanti che le aziende devono affrontare?

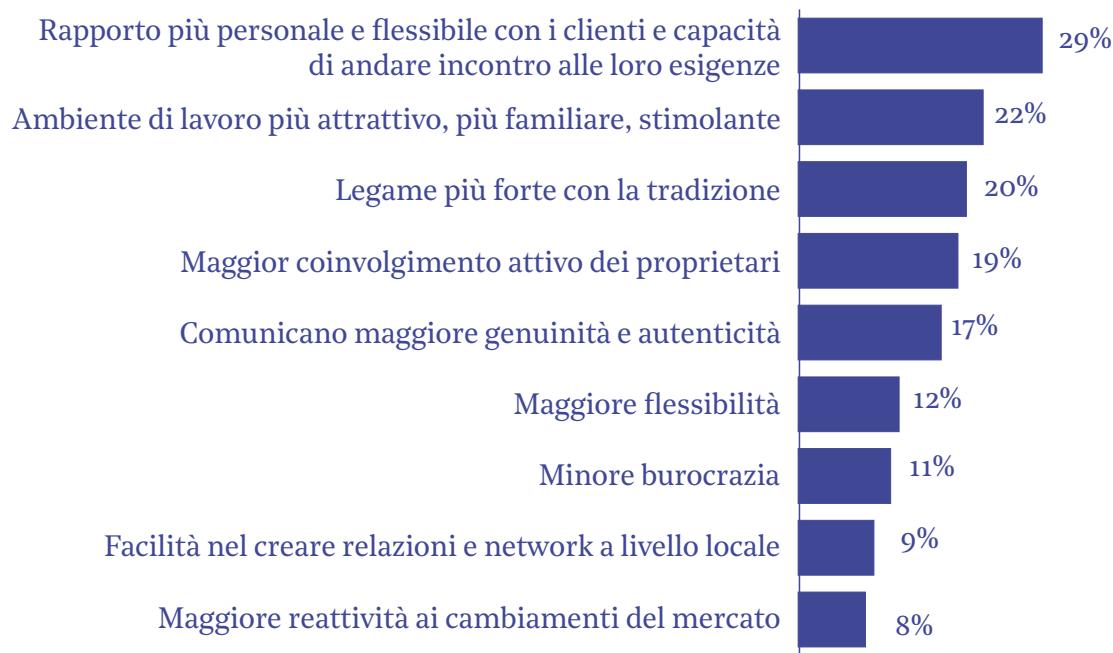


Come noto, l'Italia è composta da un tessuto produttivo di piccole-medie imprese alle quali vengono sicuramente riconosciuti molteplici vantaggi che spaziano dalla flessibilità alla tradizione alla più stretta relazione con i lavoratori e a rapporti più "personali". Ma c'è un aspetto su cui le PMI fanno evidentemente più fatica agli occhi della cittadinanza, ed è quello della relazionalità con l'esterno: sono più in difficoltà a creare connessioni e network a livello locale. Per sostenerle in questa attività due sono le strade che possono essere percorse, strade tra loro sovrapponibili: la guida e il supporto delle imprese più grandi all'interno della filiera che si rendano capofila nel creare una *rete relazionale di buone pratiche* non solo legate strettamente al business; il fare rete da parte delle associazioni di categoria e dei corpi intermedi che più facilmente hanno la possibilità di trascendere la filiera in senso stretto.

## Vantaggi delle PMI rispetto alle grandi imprese

Fonte: Ipsos Osservatorio ItaliaInsight – popolazione italiana

### Vantaggi di una piccola impresa rispetto a quelle più grandi



La comunità è quindi un qualcosa di vivo, proiettato in avanti, dove si costruiscono le relazioni che sono utili per supportarsi e crescere all'interno di un contesto di aiuto e condivisione.

## **4. STORIE**

108

### **4.1 ABOCA: PIÙ COMPETITIVI CON LE ISTITUZIONI PER OFFRIRE SERVIZI SU MISURA ALLE COMUNITÀ**

110

|

### **4.2 ACQUA DELL'ELBA: VALORIZZARE L'ISOLA INSIEME ALLE ISTITUZIONI PER RAFFORZARE IL BRAND**

112

|

### **4.3 BALADIN E IL CROWDFUNDING DA RECORD: QUANDO I CLIENTI DIVENTANO PARTE DELL'IMPRESA**

114

|

### **4.4 CANTINA ARNALDO CAPRAI: CON IL NON PROFIT L'ACCOGLIENZA RENDE PIÙ COMPETITIVI**

116

|

### **4.5 D-HOUSE: LA CONTAMINAZIONE NELLA RICERCA CHE CREA VALORE AGGIUNTO**

118

|

### **4.6 ENEL: FAR CRESCERE I FORNITORI COLLABORANDO CON LA BANCA**

120

**4.7 FASSA BORTOLO:  
IL BENESSERE DELLE PERSONE  
È IL FATTORE CHIAVE PER LA COMPETITIVITÀ**

122

|

**4.8 FERRARELLE: LEGARSI E RACCONTARSI AL TERRITORIO  
INSIEME AL TERZO SETTORE**

124

|

**4.9 GRUPPO SAVIOLA:  
LA FILIERA CIRCOLARE CHE RENDE PIÙ FORTI E COMPETITIVI**

126

|

**4.10 LAVAZZA:  
L'ASCOLTO PER VALORIZZARE L'UNICITÀ DI OGNI CLIENTE**

128

|

**4.11 SOLIDWORLD: SUPERARE I COMPETITOR CON L'UNIVERSITÀ**

130

|

**4.12 TECNICA GROUP: INSIEME ALLA BANCA SI RAFFORZA LA FILIERA**

132

|

**4.13 ZETA SERVICE: LA FELICITÀ DEI LAVORATORI  
MIGLIORA LA COMPETITIVITÀ DELL'AZIENDA**

134

|

**4.14 ZOOTECNICA VITERBESE:  
L'AGGREGAZIONE DI IMPRESE CHE ACCRESCE IL BUSINESS**

136

## 4.1 Aboca: più competitivi con le istituzioni per offrire servizi su misura alle comunità

Nel 2016 Aboca era proprietaria di Apoteca Natura e acquisì dal gruppo Comifar – Phoenix l'80% di Afam, azienda municipalizzata che gestisce le farmacie comunali di Firenze, per coordinare direttamente delle farmacie in cui far evolvere il modello sociosanitario Apoteca Natura ed espandere una rete europea di farmacie specializzate in automedicazione e salute naturale. Il Comune di Firenze al tempo deteneva il restante 20% della proprietà e prospettava la possibilità di uscire dall'azionariato, in quanto vi era una propensione a non mantenere partecipazioni considerate non strategiche.

[www.aboca.com](http://www.aboca.com)

Nasce così l'idea di fare entrare nel network Apoteca Natura le farmacie fiorentine e sviluppare un nuovo format con un forte posizionamento sociosanitario. Apoteca Natura capisce però che è importante che il Comune partecipi attivamente al progetto e lo convince a restare socio di minoranza: l'opposto di quello che si potrebbe pensare quando si rileva un'azienda, ovvero cercare di avere le mani libere, soprattutto quando il socio pubblico potrebbe apparire limitante. L'intuizione è però corretta e, dopo un inizio di assestamento con forti investimenti (12 milioni di euro e 70 assunzioni, passando da 130 a 200 dipendenti), la scommessa è stata vinta.

La proprietà di Apoteca Natura è consapevole fin da subito che l'attore istituzionale non è un fardello, bensì un partner importante per realizzare un nuovo concetto di farmacia non orientata solo alla distribuzione e vendita di medicinali. Una farmacia basata sulle relazioni, al fianco dei cittadini, con servizi adeguati. Il partner istituzionale, in questo senso, si rivela subito prezioso. Il contratto che regola i rapporti con il Comune richiede alla partecipata servizi a valore socio-sanitario. Ecco che il partner pubblico non è più un limite bensì un vantaggio, con cui collaborare e soddisfare le esigenze dei cittadini, adattando le politiche delle 22 farmacie comunali alle specifiche dei diversi quartieri.

La coesione tra azienda e Comune porta a un cambio di passo, rappresentato dal cambio di statuto che rende Afam la prima Società Benefit municipalizzata, con obiettivi di bene comune integrati nelle finalità della società stessa; si ha così un rafforzamento del posizionamento sociosanitario delle farmacie. Viene attivato un servizio h24, oltre che nella Farmacia della Stazione, anche in altre due, a Firenze Sud e Firenze Nord. Sono creati anche il servizio UGO di accompagnamento gratuito per anziani non autosufficienti alle visite mediche, il servizio CUP per prenotare esami specialistici di laboratorio. In più, progetti per situazioni iper-locali, come la farmacia in zona periferica con personale che parla cinese vista la prevalenza di questa comunità nell'area.

Insomma, i primi "vincitori" di questa alleanza sono i cittadini, che hanno trovato risposta alle proprie esigenze e servizi efficienti. È evidente come si sia rivelata utilissima

la collaborazione dell'attore istituzionale, anche per le informazioni e dati di cui dispone sulle realtà territoriali. In poche parole, Apoteca Natura, grazie alle sinergie con il Comune, ha sviluppato una farmacia che grazie al proprio posizionamento, alla formazione degli addetti e ai servizi aggiuntivi ha guadagnato in competitività migliorando il proprio modello di business. Non si tratta più di vendere per creare valore, ma di creare valore per vendere. E i risultati ci sono: dal 2015 al 2023 il fatturato è aumentato di circa 8 milioni di euro (+26%) nonostante i maggiori costi per i servizi, mentre Apoteca Natura gestisce oggi in affiliazione una rete di oltre 1.300 farmacie tra Italia, Portogallo, Spagna e Francia e ha presentato nuovi piani di sviluppo ispirati al modello di Firenze.

Allo stesso tempo, il Comune, nel ruolo di titolare della concessione e socio di minoranza di Afam, ha ampliato i servizi ai cittadini e mantiene un ruolo attivo e sinergico rispetto alle competenze del concessionario Apoteca Natura. È così che si è strutturato in breve tempo un piano di sviluppo efficiente e redditizio. Sarebbe riduttivo parlare di semplice collaborazione tra privato e pubblico. Si tratta, piuttosto, di economia civile, in cui una società a capitale misto pubblico-privato per la prima volta in Europa ha adottato lo statuto di Società Benefit: un'evoluzione naturale per chi si occupa di assicurare l'accesso a medicine e servizi sanitari, certo. Ma che dimostra il valore in termini di innovazione e di contributo al bene comune di questa esperienza.

## 4.2 Acqua dell'Elba: valorizzare l'Isola insieme alle istituzioni per rafforzare il brand

Identificarsi con il territorio, tanto da inserirlo nel nome del brand come fosse il cognome del fondatore dell'azienda: basta questo per capire quanto Acqua dell'Elba sia una realtà totalmente inserita e connessa al proprio ecosistema, l'Isola d'Elba, uno dei gioielli dell'arcipelago toscano. Il mare, centrale per il benessere dell'Isola e dei suoi abitanti, è diventato così una risorsa fondamentale per la stessa azienda di profumi, perché ha contribuito a far conoscere ovunque il marchio, associandolo immediatamente a un territorio di eccellenza e rappresentando una sorta di certificato di qualità agli occhi dei consumatori.

[www.acquadelnelba.com](http://www.acquadelnelba.com)

Ma se Acqua dell'Elba richiama semanticamente il mare e l'Isola, nel caso in cui la biodiversità marina e costiera venga danneggiata o il turismo selvaggio porti scempio nel territorio, a perdere valore è il brand stesso. Ecco perché la tutela dell'ambiente e del benessere sociale dell'Isola, se da un lato sono sempre stati in cima ai valori dell'impresa familiare, dall'altro sono anche un investimento per la crescita economica dell'impresa. E in questo percorso, fondamentale è stata la relazione e la comunione di intenti tra l'azienda e le istituzioni dei sette comuni elbani.

I primi progetti di Acqua dell'Elba per la sostenibilità e la valorizzazione dell'Isola erano mossi da buoni propositi, ma mancava quella visione coordinata e d'insieme che solo le istituzioni amministrative sanno dare, grazie alla competenza burocratica e l'esperienza nel gestire progettualità di ampio raggio per lo sviluppo della comunità. Non a caso con "Elba 2035", progetto in cui l'interazione sinergica e compatta tra imprese e partner istituzionali è stata totale, si è avuto un salto di qualità negli interventi.

Allo stesso tempo, senza le risorse e l'impegno di Acqua dell'Elba, non sarebbe stato semplice per le istituzioni elaborare progettualità ambiziose come "Elba 2035". Senza contare che rendere più attrattivo un territorio, creare nuovi posti di lavoro e rafforzare gli aspetti culturali e identitari di una comunità sono sicuramente obiettivi imprescindibili per il buon amministratore locale: l'esempio di una dinamica win-win scaturita dalla coesione.

Il progetto si è articolato su tre aree tematiche: turismo sostenibile, cultura e ambiente e ha visto la partecipazione attiva della cittadinanza, delle istituzioni e delle associazioni ambientaliste e di categoria. Intorno ad Acqua dell'Elba si è creato un laboratorio in cui tutti sono stati coinvolti per la gestione più sostenibile delle risorse dell'Isola e la valorizzazione del suo immenso patrimonio naturalistico e di identità del territorio, che per Acqua dell'Elba significa anche valorizzazione del patrimonio aziendale.

Le istituzioni comunali dell'Elba non si sono limitate dunque come nel passato a funzioni di patrocinio, facilitazione o affiancamento, ma hanno creato insieme all'azienda nuove idee e soluzioni e realizzato progetti per lo sviluppo della collettività, con il territorio nel ruolo di forza cementante delle relazioni tra pubblico e privato e le istituzioni nel ruolo di regista e coordinatore. Un'esperienza felice replicata con il Sea Essence International Festival (SEIF), giunto nel 2024 alla sesta edizione: festival dedicato alla salvaguardia e alla valorizzazione del mare e della sua essenza, in cui Acqua dell'Elba ha cercato ancora una volta la partnership con gli attori istituzionali e ai comuni elbani si è aggiunto il patrocinio del ministero dell'Ambiente, del ministro per la Protezione civile e le Politiche del mare e dell'Unesco.

In ultima analisi Acqua dell'Elba, grazie alla coesione con le istituzioni per raggiungere obiettivi fondati su una visione condivisa di futuro dell'Isola, non ha solo "difeso" la reputazione del brand e ottenuto vantaggi competitivi in termini di marketing e di comunicazione, ma anche nell'organizzazione aziendale. Essere all'interno di un progetto il cui scopo è la valorizzazione del territorio, in un'azienda dove gran parte del personale lavora e vive sull'Isola, ha fidelizzato e responsabilizzato i collaboratori, li ha fatti sentire parte integrante dell'azienda e questo ha migliorato positivamente l'atteggiamento sul posto di lavoro e dunque la produttività.

## 4.3 Baladin e il crowdfunding da record: quando i clienti diventano parte dell'impresa

Cinque milioni di euro in soli sei giorni e 2.197 clienti che scelgono di diventare soci dell'azienda e supportare concretamente l'ambizioso piano di sviluppo. La campagna di crowdfunding lanciata dal birrifico Baladin a marzo 2024 ha avuto un'incredibile risonanza mediatica per la cifra stratosferica raggiunta, in una nazione dove spesso campagne del genere sono destinate all'insuccesso. E ha dimostrato quanto la comunità dei "baladiniani" sia fidelizzata ed entusiasta.

[www.baladin.it](http://www.baladin.it)

Persino il fondatore del birrifico e pioniere della birra artigianale in Italia, Teo Musso, è rimasto sbalordito, nonostante sia abituato a una relazione speciale con i propri clienti: in sole 24 ore sono stati raccolti 2,5 milioni di euro e molti potenziali piccoli investitori sono stati messi in lista d'attesa perché il plafond massimo della campagna era stato raggiunto. Parlare di "relazione" è riduttivo: qui la coesione va ben oltre il dialogo tra consumatori e azienda, ma addirittura i clienti decidono di impiegare i loro risparmi per farla crescere.

Sarebbe stato molto più semplice per Teo Musso cercare i finanziamenti da un grande investitore, ma il suo obiettivo era un altro: fidelizzare ulteriormente la comunità dei baladiniani e puntare a una relazione ancora più evoluta, fino ad aprire loro letteralmente il capitale della sua azienda. Il primo vantaggio competitivo è stato immediato. Grazie al finanziamento dal basso Baladin potrà investire un fiume di denaro nello storico birrifico di Piozzo, in provincia di Cuneo, non solo per aumentare la produzione, ma anche in ottica di sostenibilità, con la creazione di un pozzo che permette un ciclo dell'acqua circolare.

I vantaggi competitivi per Baladin vanno però oltre l'investimento economico. L'identificazione totale nei valori del brand, fino a sentirsi parte attiva dell'impresa e della realizzazione del prodotto, è stata un'enorme dimostrazione di fiducia da parte dei baladiniani e quindi uno strepitoso canale di visibilità del marchio oltre i propri confini. I clienti si sono trasformati in altrettanti brand ambassador in una costante forma di pubblicità che si autoalimenta attraverso tutti i canali possibili: dal passaparola fino ai moderni social network. E con una prospettiva di guadagno concreta, visto che Baladin proverà a mettere le basi per l'ingresso in Borsa e comunque, in caso non si concretizzasse questa ipotesi, dopo cinque anni ai soci verranno riconosciuti dei dividendi.

Se il crowdfunding è un esempio estremo dei livelli che può raggiungere la coesione tra un'impresa e i propri clienti, non è l'unica iniziativa di Baladin pensata per la propria comunità. Per gli amanti dei prodotti Baladin è stato creato il TeKu Club, che include offerte per gli acquisti online e una tessera sconto utilizzabile in tutti i locali Open Baladin, più una serie di prodotti informativi empatici, pensati con lo scopo di avere un dialogo

costante con i baladiniani. E da quindici anni, tutte le domeniche, Teo Musso apre le porte del birrificio agli appassionati di birra artigianale per una visita guidata, con una costanza e una determinazione nel gestire le relazioni con la clientela invidiabili, che è stata ripagata nel tempo.

Del resto non bisogna dimenticare che prima di diventare birrificio, Baladin nasce come un locale di socializzazione, dove il mastro birraio parla con i clienti, consiglia quale prodotto abbinare al cibo, racconta cosa c'è dietro ogni boccale.

Lo stesso approccio degli anni Novanta, quando gli appassionati di birra artigianale erano una piccola nicchia, è rimasto nel momento in cui Musso ha promosso la birra artigianale nella ristorazione, fino all'esplosione del mercato negli anni Duemila. Mentre i nuovi clienti si affezionavano, Baladin è cresciuto e cambiato insieme a loro, adattando la propria offerta per i ventenni che a mano a mano diventavano quarantenni con una famiglia, come se il birrificio volesse accompagnarli per mano in un percorso da fare insieme.

Oggi Baladin ha raggiunto una produzione annua di quasi 26.000 ettolitri di birra e ricavi superiori ai 16 milioni di euro. E adesso più di 2.000 baladiniani hanno deciso di essere parte attiva di un nuovo investimento che entro il 2028 porterà a un fatturato stimato di 49 milioni di euro. In una nazione culturalmente orientata al vino, soprattutto se pensiamo che il birrificio Baladin è a dieci chilometri da Barolo, una tale rivoluzione culturale sembrava un sogno. Eppure, coi suoi baladiniani sempre al fianco, Teo Musso ce l'ha fatta.

## 4.4 Cantina Arnaldo Caprai: con il non profit l'accoglienza rende più competitivi

[www.arnaldocaprai.it](http://www.arnaldocaprai.it)

Quando il capo dello Stato Sergio Mattarella ha conferito a Marco Caprai l'onorificenza di Ufficiale al Merito della Repubblica Italiana per i cittadini che si sono distinti, tra le altre cose, “per un’imprenditoria etica, per la solidarietà, per attività in favore dell’inclusione sociale”, oltre all’enorme emozione, per il viticoltore e produttore di vino è stato il riconoscimento del lavoro portato avanti negli anni dalla sua azienda.

L’Amministratore Delegato della Cantina Arnaldo Caprai, Marco, non è famoso, infatti, solo per il Sagrantino, un eccezionale vino rosso ottenuto dai vitigni coltivati sulla collina di Montefalco in provincia di Perugia, ma per aver dato lavoro a centinaia di migranti, che hanno trovato nell’occupazione presso l’azienda un’occasione di riscatto. Tutto è cominciato su stimolo dell’eccezionale crescita che ha investito l’azienda vitivinicola umbra. Gli ettari di terreno dedicati alle vigne sono oggi quadruplicati rispetto a quando Marco Caprai prese la guida dell’azienda vitivinicola del padre, nel 1988.

Tuttavia è nota la difficoltà di reperire lavoratori in agricoltura. La ricerca di manodopera rappresenta una sfida significativa per le aziende vitivinicole, in particolare per affrontare i picchi stagionali come nel periodo di vendemmia. In questo contesto, la Arnaldo Caprai ha trovato una soluzione strutturale al problema attraverso l’avvio nel 2016 della collaborazione con la Caritas di Foligno, che in una prima fase ha giocato un ruolo cruciale nell’individuazione e segnalazione di richiedenti asilo e rifugiati in cerca di lavoro, assunti da Caprai come salariati agricoli.

Oggi, attraverso il passaparola e il contatto con altre associazioni attive nel territorio, la Arnaldo Caprai è riuscita a rispondere alla difficoltà di reperimento di lavoratori agricoli contribuendo d’altra parte all’integrazione di migranti, e definendo così una best practice per il settore. Oltre a garantire un contratto regolare, l’azienda offre corsi di formazione per sviluppare le competenze necessarie, dalla gestione delicata della potatura alla raccolta dell’uva. Al termine del lavoro stagionale, i richiedenti asilo possono riproporsi per l’anno successivo o trovare impiego in altre imprese, anche grazie alla segnalazione dell’azienda presso le altre del territorio attive in produzioni con stagionalità differenti. La soddisfazione del personale si riflette inevitabilmente in maniera positiva sulla motivazione nel lavoro e dunque sull’andamento dell’azienda.

Questa opportunità non solo fornisce loro competenze trasferibili ma crea anche un legame duraturo con l’azienda, come dimostra il fatto che molti di loro scelgono di stabilizzarsi in Umbria, individuando nella regione il luogo dove poter immaginare di costruire un futuro accanto alle loro famiglie.

La Cantina Arnaldo Caprai, in questo modo, ha generato valore sociale ed economico

sul lungo periodo per sé stessa e per la società e ha ricevuto una meritata visibilità nazionale grazie ai riconoscimenti ottenuti per la lodevole iniziativa, in maniera più efficace e positiva rispetto a qualsiasi investimento pubblicitario o in marketing. Allo stesso tempo la Caritas per prima, così come le altre associazioni di territorio poi, sono riuscite a rispondere alla domanda di lavoro concreto e regolare dei richiedenti asilo. Ancora una volta: dalla coesione tra mondo aziendale e non profit emerge una relazione win-win, di beneficio per tutti gli attori coinvolti.

## 4.5 D-House: la contaminazione nella ricerca che crea valore aggiunto

Se c'è un terreno dove la coesione può dare il massimo dei risultati è sicuramente la circolazione di idee. E nel mondo del fashion, dove la creatività è tutto, chi ha intuizioni e soluzioni più innovative è sicuramente un passo avanti ai competitor. Per cogliere queste opportunità l'azienda manifatturiera Dyloan ha creato a Milano D-House, un laboratorio urbano che è luogo d'incontro e facilitatore di collaborazioni tra marchi di moda, stilisti e designer, aziende del tessile, aziende che producono materiali e aziende tecnologiche.

[www.d-house.org](http://www.d-house.org)

Dyloan, come è la norma in tante altre imprese, avrebbe potuto fare ricerca all'interno dei propri confini: ma ha deciso di aprirsi all'esterno e lasciarsi contaminare da professionalità differenti che condividono esperienze e know-how, perché dalla contaminazione nasce un valore aggiunto. Una scelta di "filosofia" aziendale già nel DNA dei fondatori di Dyloan, Loreto e Anna Maria Di Rienzo, che da subito hanno ricercato un approccio fondato sulla sinergia con vari partner. Del resto si trattava di una necessità perché Dyloan è una manifattura propositiva di idee su come utilizzare la tecnologia per creare valore aggiunto su capi di abbigliamento o su tessuti, che vanno da tecniche di decorazione a nuove funzionalità.

Questo significa coinvolgere nel processo creativo designer, stilisti, marchi di moda e produttori di macchinari, in un'ottica di open innovation. Il progetto di business è chiaro: riuscire, grazie alla struttura di laboratorio, a fare incontrare e matchare i bisogni produttivi dei marchi della moda con le aziende clienti di D-house che producono automazione per il fashion e con i designer che poi disegneranno le collezioni. Funzionando come una sorta di anello di congiunzione tra mondo tecnologico e della creatività, tutti ottengono vantaggi competitivi.

I produttori di macchinari trovano nuovi mercati e nuovi sviluppi produttivi, talvolta inediti, per l'utilizzo delle loro automazioni. Allo stesso tempo D-House dà loro stimoli e impulsi per migliorare le tecnologie o le caratteristiche dei materiali: come è successo nel caso della multinazionale di stampa 3D Stratasys a cui D-House ha spiegato come modificare i macchinari per adattarli al settore della moda e stampare tridimensionalmente direttamente sui tessuti o sulla pelle. Nel caso dei designer, D-House illustra cosa sia possibile fare con le tecnologie di cui è dotata, come la stampa 3D, lo stone washing e la termosaldatura, dopodiché il designer interpreta la tecnologia secondo il suo stile.

Ad arricchirsi in termini di competenze e conoscenze è anche la stessa D-House, che scopre nuove soluzioni efficienti in tempi più rapidi e migliora la propria capacità di fare business. Lo si è visto con la nascita di prodotti all'avanguardia, nati dalle contaminazioni del laboratorio D-House: grazie alle moderne tecnologie di cui dispone è stato possibile

creare effetti prima impossibili nella maglieria per brand di lusso, brevettare un'innovativa microfibra per una collezione di borse o rivoluzionare capi tecnici come i piumini con nuove funzionalità.

Insomma: aprendo la propria ricerca al suo network di relazioni, D-House si assicura di essere sempre un passo avanti ai competitor. Questo dà inoltre una grandissima visibilità all'azienda: se una importante casa di moda vuole utilizzare una particolare tecnologia e D-House è il punto di riferimento, inevitabilmente si rivolgerà al laboratorio dei Di Rienzo. E anche nel caso in cui l'utilizzo delle tecnologie diventi diffuso e di dominio pubblico, essere stati i primi a impiegarle ha garantito a D-House un know-how che gli permette di avere sempre un vantaggio sulla concorrenza.

E questo vale non solo per la manifattura dei capi di abbigliamento, ma per tutto ciò che sta intorno al processo creativo e produttivo, come la sostenibilità. Se D-House si accorge che per produrre in maniera più sostenibile una tecnologia de e fare un certo tipo di upgrade o sarebbe meglio usare materiali diversi, lo consiglia immediatamente ai partner: loro ci guadagnano migliorando le performance ambientali, mentre D-House mantiene il ruolo di guida su tematiche fondamentali del futuro.

## 4.6 Enel: far crescere i fornitori collaborando con la banca

Enel è il più grande operatore privato al mondo nel settore delle fonti di energia rinnovabile: è evidente come il tema della sostenibilità sia al centro del modello di business. Parliamo di un colosso con investimenti in tutti i continenti, un fatturato da 100 miliardi di euro e una filiera composta da migliaia di aziende. Per essere un punto di riferimento nel campo della sostenibilità, Enel, tuttavia, ha inevitabilmente bisogno che ci sia una continuità tra la visione del Gruppo e il resto della filiera, che deve muoversi alla stessa velocità nel percorso verso la sostenibilità. La sfida della transizione energetica, infatti, passa necessariamente anche attraverso la crescita e lo sviluppo dei fornitori senza i quali il raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione, sviluppo delle energie rinnovabili e digitalizzazione delle reti non sarebbe possibile.

[www.enel.com](http://www.enel.com)

In tale contesto, Enel e Intesa Sanpaolo hanno sottoscritto nell'ambito del Programma Sviluppo Filiera di Intesa Sanpaolo e del Programma Sviluppo Fornitori di Enel un accordo di collaborazione per l'accesso al credito delle aziende fornitrici del Gruppo. L'accordo si pone l'obiettivo di supportare le piccole e medie imprese della filiera Enel e di facilitarne l'accesso al credito in modo da permettere loro di avviare percorsi di crescita e di sviluppo sostenibile.

Con il Programma Sviluppo Fornitori, Enel ha inteso accompagnare le PMI operanti in settori chiave per Enel, con servizi dedicati offerti da partner selezionati (tra questi Intesa Sanpaolo) verso uno sviluppo sostenibile, tecnologico e di competenze. L'adesione al Programma Sviluppo Filiera di Intesa Sanpaolo consente quindi ai fornitori di usufruire di servizi finanziari e di accesso al credito in grado di favorire l'applicazione dei principi di economia circolare e sviluppare processi legati all'innovazione e alla sostenibilità.

Grazie all'accordo, attraverso lo scambio di informazioni industriali e settoriali, vengono facilitati l'accesso al credito delle piccole e medie imprese e riconosciuti vantaggi economici, facendo leva sull'esperienza maturata nel supporto alle filiere e sulla capillare presenza territoriale di Intesa Sanpaolo. L'accordo prevede, infatti, la possibilità per i fornitori di usufruire di un'ampia gamma di finanziamenti, in particolare quelli legati a investimenti in Circular Economy e in sviluppo in ottica ESG, oltre a strumenti finanziari evoluti di filiera per facilitare l'accesso alla liquidità, la crescita e il superamento della fase di difficoltà e accompagnarli così nella ripartenza.

Intesa Sanpaolo modula la sua offerta a supporto dell'intera filiera fino a garantire il più piccolo fornitore, facendo leva sul suo modello di rating qualitativo: una forma condivisa con BCE, che consente alle aziende che investono in innovazione, sostenibilità e qualità del prodotto di migliorare il costo del credito.

Intesa Sanpaolo, consapevole della necessità del proprio cliente di una maggior sostenibilità lungo tutta la filiera, ha previsto un meccanismo secondo cui le aziende ottengono l'accesso a finanziamenti con condizioni ancora più agevolate se investono in innovazione e sostenibilità. In questo modo, le piccole e medie imprese della filiera non vedono nella sostenibilità un costo aggiuntivo, ma uno strumento valido sia per ottenere prodotti finanziari a prezzi inferiori che per ampliare il proprio business restando competitivi sul mercato.

Anche per Enel il beneficio è doppio: avere all'interno della propria filiera aziende focalizzate sulle performance ESG – nella triplice coniugazione di sostenibilità ambientale, sociale e di governance – soddisfa le esigenze per un brand leader nelle rinnovabili. Sebbene Enel metta sempre la massima attenzione nella scelta di fornitori che siano attenti dal punto di vista delle emissioni di CO<sub>2</sub>, inquinamento, consumi energetici e gestione dei rifiuti, migliorare ulteriormente le loro performance è sempre un valore aggiunto per il sistema Paese. Inoltre, sostenendo l'avanzamento tecnologico dei propri fornitori si assicura di massimizzare i vantaggi produttivi della collaborazione e beni e servizi di qualità superiore.

Questa nuova solidarietà di filiera ha portato dunque benefici a tutte le parti coinvolte: le aziende hanno ricevuto un sostegno per gestire i costi della transizione ecologica e digitale, la banca ha allargato il proprio business, Enel ha sostenuto la filiera migliorando le performance di sostenibilità. La coesione tra imprese e istituti di credito, in questo senso, si è dimostrata un moltiplicatore di valore per accompagnare l'evoluzione a cui il mercato sta andando incontro. E a guadagnarci è il sistema Paese stesso, grazie alla presenza di imprese più green, solide e concorrenziali.

## 4.7 Fassa Bortolo: il benessere delle persone è il fattore chiave per la competitività

[www.fassabortolo.it](http://www.fassabortolo.it)

Famiglia, ascolto e territorio sono valori fondamentali su cui si basa Fassa Bortolo, marchio storico nel mondo dell'edilizia. La società di Spresiano, in provincia di Treviso, che oggi opera a livello internazionale attraverso 19 stabilimenti e 7 filiali commerciali, impiegando circa 1.800 collaboratori, è cresciuta esponenzialmente nel corso degli anni senza tuttavia mai perdere quell'approccio orientato alla persona, al capitale umano, tipico dell'impresa familiare. Da sempre, infatti, la famiglia Fassa – fondatrice e ancora oggi alla guida dell'azienda – ritiene il benessere delle persone un fattore chiave per la competitività e il successo del Gruppo, una visione testimoniata dalle numerose misure messe in campo in favore dei collaboratori.

Dai piani di crescita professionale alle politiche retributive e uguaglianza di genere, alle misure per conciliare più agevolmente lavoro e vita familiare, fino agli interventi di carattere solidale nei confronti dei colleghi e delle comunità che ospitano gli stabilimenti della società: una serie di azioni, la cui efficacia si riflette nei dati legati alla longevità professionale, con oltre il 40% dei collaboratori che vanta più di 15 anni di carriera in azienda. Tra le numerose iniziative di carattere economico e sociale attivate spiccano, inoltre, quelle volte a supportare la genitorialità, come ad esempio la stipula di convenzioni con asili nido e scuole dell'infanzia con condizioni migliorative di iscrizione, oppure il part-time per le mamme di rientro dalla maternità. Un piano welfare quindi ricco e variegato, da cui emerge un filo conduttore molto chiaro.

Cuore pulsante di questo approccio orientato alla persona è, infatti, un processo di ascolto attivo, volto a dare voce non solo alle esigenze ma anche alle idee e alle iniziative di ciascuno, con l'obiettivo di far sentire il collaboratore al centro del progetto, di incrementarne la produttività e, al contempo, di rendere l'azienda un luogo in cui le persone possano lavorare serenamente, con piacere ed entusiasmo. Ascolto e dialogo ma anche grande importanza dedicata alla formazione, in un mercato del lavoro sempre più complesso, competitivo e alla costante ricerca di professionisti con competenze specifiche.

Consapevole del valore che questo ricopre sia per la crescita dell'azienda che per il rafforzamento del senso di appartenenza, Fassa Bortolo mette infatti a disposizione dei collaboratori percorsi tecnici mirati all'acquisizione di conoscenze specialistiche su sistemi e prodotti, formazione in ambito sicurezza – con l'obiettivo di costruire una solida e concreta cultura della prevenzione del rischio – e infine corsi trasversali, finalizzati a sviluppare le soft skills e le competenze manageriali. Un approccio adottato anche nel processo di ricerca di nuovi talenti, favorito dal solido rapporto di collaborazione tra l'a-

zienda e il mondo accademico, uniti dalla volontà di investire nelle nuove generazioni e quindi nel futuro del territorio.

Cultura d'impresa, formazione professionale e welfare aziendale costituiranno per Fassa Bortolo, anche per il prossimo futuro, principi fondanti per continuare a garantire e sviluppare un ambiente aziendale sostenibile ed inclusivo che contribuisca ad accrescerne la leadership nel settore di riferimento. Con queste strategie Fassa Bortolo negli anni è riuscita a trattenere i propri talenti e ancora oggi ci sono collaboratori che lavorano nell'azienda da dieci, quindici e addirittura venti anni, perché hanno trovato un ambiente professionale in cui si sono sentiti accolti e apprezzati. Al tempo stesso, per Fassa Bortolo, si è rivelato un grande investimento, perché avere stabilità nei ruoli porta a essere più veloci nel processo decisionale, avere personale tecnicamente preparato ed esperto, mentre collaboratori motivati possono fornire servizi di qualità superiore, nonché favorire il sorgere di innovazioni.

## 4.8 Ferrarelle: legarsi e raccontarsi al territorio insieme al terzo settore

Ferrarelle è una realtà che non ha certo bisogno di presentazioni: società benefit dal 2021, è proprietaria di diversi brand di acque minerali bevute non solo in Italia e in Europa ma anche in Paesi come Stati Uniti, Russia, Giappone, Hong Kong e Taiwan. Pochi sanno però che Ferrarelle rappresenta l'esempio di come un'azienda possa crescere e migliorarsi in termini di valore e competitività lavorando a fianco del terzo settore: grazie alla collaborazione con partner come FAI (Fondo per l'Ambiente Italiano), ha rafforzato il legame con il territorio, ha raccontato alla community di clienti le proprie iniziative di sostenibilità e tutela della biodiversità ed è riuscita a distinguersi dai competitor emergendo in un mercato iper concorrenziale come quello dell'acqua minerale.

[www.ferrarelle.it](http://www.ferrarelle.it)

Tutto è cominciato molti anni fa, nel 2009. Ferrarelle era alla ricerca di un partner in grado di aiutarla a realizzare un piano di valorizzazione del parco Sorgenti di Riardo, un'area naturale di circa 150 ettari nell'Alto Casertano, dove si trovano le sorgenti delle acque minerali Ferrarelle, Natia, Santagata e Roccafina. Ferrarelle ha trovato nel FAI l'alleato ideale nella tutela della propria falda acquifera, che rappresenta la materia prima dell'azienda, grazie al know-how e alle competenze di cui FAI è portatore, distinti e complementari rispetto a quelli tipicamente aziendali e industriali di Ferrarelle, accrescendo così le proprie fonti di conoscenza sui temi di sostenibilità ambientale.

Il risultato è stato un eccezionale intervento sul patrimonio agricolo dell'area per accrescere la biodiversità grazie alla piantumazione di alberi e colture autoctone, arnie per la produzione di miele biologico e il restauro conservativo dell'Antica Masseria del Parco, che adesso ospita una fattoria didattica e un agriturismo.

Dalla coesione tra la realtà aziendale e l'intelligenza sociale del terzo settore sono scaturiti vantaggi per entrambi, nell'ottica di una relazione win-win. L'apertura al pubblico del parco Sorgenti di Riardo si è rivelata per Ferrarelle una straordinaria forma di trasparenza e racconto, che ha dato maggiore valore al brand e lo ha differenziato nel proprio settore. In particolare, il progetto è stato l'occasione per Ferrarelle di comunicare un concetto di cui pochissimi cittadini, anche nel Casertano, erano a conoscenza. Ferrarelle, infatti, è il gestore della falda acquifera, non il proprietario. Risulta dunque strategico far sapere ai consumatori che con l'acquisto di una bottiglia d'acqua non pagano solo un bene di consumo ottenuto dallo sfruttamento di una risorsa, ma un vero e proprio servizio a beneficio dell'intera comunità.

Sotto questo punto di vista, l'aver gestito il progetto a fianco del FAI è stata una sorta di validazione esterna e indipendente della genuinità delle affermazioni di Ferrarelle sulla cura con cui amministra la falda acquifera, in una maniera migliore e più efficace rispetto

a come avrebbe potuto fare con qualsiasi altra campagna. Al tempo stesso il FAI, oltre ad aver trovato grazie a Ferrarelle un sostegno in numerose iniziative, ha accumulato esperienza nella gestione delle relazioni con le imprese, che si è rivelata utile nel confronto con altre realtà imprenditoriali per essere maggiormente attrattiva. A dimostrazione di quanto la coesione tra le due realtà, imprenditoriale e del terzo settore, è stata così totale e fruttuosa, oggi il vicepresidente di Ferrarelle, Michele Pontecorvo, è presidente del FAI Campania, e Ferrarelle è l'acqua ufficiale delle iniziative FAI.

## 4.9 Gruppo Saviola: la filiera circolare che rende più forti e competitivi

Sono gli anni Ottanta e Mauro Saviola, fondatore dell'azienda di produzione di pannelli per l'industria dell'arredo, deve superare la concorrenza dei competitor, perlopiù aziende di Paesi del Nord d'Europa che hanno a disposizione riserve di legno molto superiori all'Italia e dunque hanno un approvvigionamento di materie prime vergini in tempi più rapidi e a prezzi più bassi. E qui ha la prima intuizione: se manca la materia prima, perché non riciclare il legno già presente in Italia?

Quella che è una soluzione inizialmente dettata da ragioni economiche, si trasforma in una svolta così profonda da cambiare il volto dell'azienda, che nel mentre cresce, aumenta i settori di attività e si trasforma in Gruppo Saviola, diventando leader nell'economia circolare del legno quando ancora nessuno conosceva questo settore. Un'idea premiata dal successo economico, che Gruppo Saviola riesce a portare avanti proprio grazie a un approccio basato sulla coesione con altri attori – talvolta anche inediti – e gli ha permesso di organizzare una nuova filiera basata sul recupero delle materie prime.

All'inizio, per organizzare il nuovo assetto produttivo, è stato necessario superare le iniziali diffidenze tra i consumatori e all'interno della filiera, perché i rifiuti non venivano percepiti come una risorsa da riutilizzare come avviene oggi. Soprattutto, ci vuole una notevole massa di legno di scarto per sostituire gli acquisti di materia prima vergine. E qui Mauro Saviola ha un'altra intuizione: dare vita a un network integrato per l'approvvigionamento del legno post-consumo.

Insomma, l'idea del fondatore è di creare un ecosistema dove ben presto tutti coloro che sono coinvolti scoprono di avere un vantaggio: occupandosi della raccolta, Saviola aiuta mobilifici e aziende che usano il legno a smaltire i rifiuti, mentre le municipalizzate dei comuni sono alleggerite nel loro lavoro di raccolta e smaltimento. L'idea piace e oggi Saviola ha un network composto da 5.000 contatti tra aziende private (non solo italiane, ma anche svizzere, tedesche e francesi) e municipalizzate, con circa trenta piattaforme e tre impianti produttivi in Italia.

Risultato: un milione e mezzo di tonnellate di legno post consumo recuperato ogni anno, trenta volte le dimensioni del Colosseo in termini di volume di rifiuti rigenerato. La produzione giornaliera copre ogni giorno l'equivalente di 28 campi da calcio in pannelli, 7.800 in un anno. Se i pannelli venissero messi in fila coprirebbero 26.500 chilometri: la distanza tra Edimburgo e Città del Capo andata e ritorno. Il risparmio è evidente: il rifiuto si è trasformato in un bene di valore, in un'ottica di upcycling, perché dagli scarti si ottiene un prodotto qualitativamente superiore.

[www.grupposaviola.com](http://www.grupposaviola.com)

Non è, però, l'unico vantaggio. Muovendosi prima degli altri e in simbiosi con tutta la filiera, adesso che l'economia circolare e la difesa dell'ambiente sono una priorità, Saviola ha acquisito un know-how superiore ai competitor e ha un assetto produttivo già organizzato in ottica green che permette di dare alla luce il Pannello Ecologico® 100% recycled wood apprezzato dal mondo del design per la sua versatilità ed impronta sostenibile. Soprattutto nei prossimi anni, quando il rating ESG di sostenibilità diventerà centrale nell'ambito della finanza sostenibile, ci saranno ricadute positive anche nella facilità di accesso al credito per tutte le aziende lungimiranti come Saviola che si sono mosse per tempo.

I numeri sulla sostenibilità ambientale del Gruppo Saviola parlano chiaro: ogni giorno vengono salvati dall'abbattimento 10.000 alberi, 2,8 milioni in un anno per un'estensione paragonabile al comune di Roma. Tutti questi alberi preservati sequestrano circa 2 milioni di CO<sub>2</sub>, contribuendo alla riduzione delle emissioni a beneficio dell'intera comunità. Risultati strabilianti, che ci mostrano come la sostenibilità sia un acceleratore nel mettere insieme le imprese, dando vita ad alleanze tra nuovi attori che portano vantaggi a tutte le realtà coinvolte.

## 4.10 Lavazza: l'ascolto per valorizzare l'unicità di ogni cliente

Lavazza è uno dei più storici marchi italiani e oggi è un gruppo internazionale da oltre 3 miliardi di fatturato e circa 5.500 dipendenti. Una volta costruito il successo del brand, tuttavia, la sfida principale dell'azienda è stata ingaggiare i clienti in una maniera ancora più efficace. La chiave di volta è stata la costruzione di una nuova relazione con loro, fondata sull'ascolto e sul dialogo grazie alle opportunità offerte dalle tecnologie digitali.

[www.lavazza.it](http://www.lavazza.it)

Una strategia che rispecchia l'approccio coesivo con i propri clienti e che ha avuto un'immediata ricaduta competitiva, permettendo a Lavazza di raggiungere risultati strabilianti in pochissimo tempo. Negli ultimi anni il business online e l'e-commerce, sono stati, infatti, i maggiori impulsi alla crescita di Lavazza, con tassi superiori al resto del mercato. Ciò è stato possibile perché i clienti hanno avuto la percezione tangibile di essere ascoltati dal loro marchio di caffè preferito, grazie alla politica di Lavazza della massima personalizzazione nel comunicare.

Lavazza ha investito nel digitale per potenziare i radar che gli permettono di capire i desideri e i bisogni dei loro clienti e per mettere a punto un'offerta di prodotti che valorizzi l'unicità di ogni singolo consumatore, basata su una comunicazione online personalizzata. Per i clienti Lavazza c'è stato un vantaggio immediato, perché hanno ricevuto offerte, promozioni e contenuti rilevanti per le loro esigenze e preferenze. Questo col tempo ha aumentato la soddisfazione dei consumatori, migliorando la loro relazione con il brand.

Tutto è partito dalla raccolta dati degli utenti. Grazie a questi dati, Lavazza è stata in grado di mostrare ai clienti contenuti pertinenti e personalizzati nel momento più rilevante del loro percorso di acquisto, differenziare in maniera strategica l'offerta e, in un senso più ampio, cogliere il profilo del consumatore Lavazza per avvicinare sempre di più l'azienda al proprio cliente. Uno dei passaggi più importanti nella raccolta dei dati è senza dubbio l'ascolto della rete, per monitorare in tempo reale il sentiment della community di clienti rispetto al marchio e ai suoi prodotti.

Perché sia possibile parlare di "coesione" tra clienti e consumatori assumendo forme più innovative rispetto al tradizionale concetto di marketing digitale, tuttavia, deve esserci un genuino desiderio da parte dell'azienda di conoscere i propri clienti. E questo, prima di tutto, significa pieno rispetto del consumatore e della sua privacy: controllare la corretta allocazione delle pubblicità dei marchi Lavazza, per evitare accostamenti con contenuti e contesti inopportuni che potrebbero rivelarsi inefficaci dal punto di vista dell'engagement o, peggio, penalizzare la brand reputation.

In questa maniera il cliente si sente una persona coinvolta e apprezzata come parte della community, aumentando la fedeltà al brand nel tempo. Oltre alla personalizzazione dei messaggi e al digital marketing, Lavazza ha adottato altre strategie per offrire ai clienti un'esperienza coinvolgente e di alta qualità, che va al di là del semplice prodotto e si concentra anche sull'offerta dei servizi, come la possibilità di attivare un abbonamento che consente di ricevere a casa il prodotto con la frequenza e la quantità desiderata. Oppure ha lanciato in Italia un programma di loyalty che si estende su diversi canali e gli permette di riconoscere e remunerare i clienti più fedeli. Fino a veri e propri prodotti realizzati ad hoc nell'ottica del brand entertainment, come il documentario "Coffee Defenders", distribuito su Amazon Prime Video, per parlare dell'impegno della Fondazione Lavazza per lo sviluppo sostenibile. Un dato significativo, perché sottolinea come la relazione coesiva con il cliente si esprima in dimensioni più profonde, come quella valoriale.

L'investimento nella personalizzazione delle relazioni con i clienti ha dunque avuto per Lavazza diversi effetti positivi. Da una parte i messaggi personalizzati hanno permesso di proporre prodotti e offerte giuste al cliente giusto e nel momento giusto. Dall'altra questo approccio ha contribuito alla crescita sui canali online. Mentre i clienti non hanno subito una comunicazione e offerte calate dall'alto, ma si sono trovati inseriti in un'esperienza di consumo empatica, approfittando di una comunicazione adatta ai loro bisogni, informativa e non invasiva.

## 4.11 SolidWorld: superare i competitor con l'Università

Grazie alla coesione si possono ottenere risultati che altrimenti sarebbe impossibile raggiungere. Lo sa bene l'azienda di tecnologia e stampa 3D SolidWorld Group: se è riuscita a brevettare Electrospider, una biostampante rivoluzionaria, che si preannuncia di scuotere il mercato dalle fondamenta perché dotata di una tecnologia unica al mondo, è solo in virtù della forte relazione con l'Università di Pisa. SolidWorld è un gruppo quotato in Borsa con numerose società controllate e ha tutte le risorse, economiche e ingegneristiche, per fondare nuove start-up e avviare programmi di ricerca.

[www.solidworldgroup.it](http://www.solidworldgroup.it)

Per realizzare un macchinario sofisticato come Electrospider, gli mancava però un aspetto fondamentale: l'altissima specializzazione nel campo della bioingegneria del Dipartimento Ingegneria dell'Informazione e del Centro di ricerca Enrico Piaggio dell'Università di Pisa, frutto di venti anni di studi, che ne hanno fatto un'eccellenza a livello mondiale. Il know-how dell'Università era un asset strategico per SolidWorld e ha spinto l'azienda ad aprirsi al mondo della ricerca.

Da un lato l'Università ha dato a SolidWorld la conoscenza per creare strumenti di 3D bioprinting di nuova generazione, dall'altro l'azienda ha finanziato il progetto e creato insieme all'Università di Pisa una start-up dedicata al settore biomedicale, la Bio3DPrinting, di proprietà condivisa, che ha messo a disposizione i macchinari e un impianto per produrre quanto sviluppato dai ricercatori. Il dialogo tra ricercatori universitari e personale di SolidWorld è stato continuo e il flusso di informazioni costante e ha portato risultati a dir poco eccellenti: l'investimento di SolidWorld è stato ripagato dall'innovazione rappresentata da Electrospider, una biostampante in grado di produrre campioni di tessuto umano con cellule viventi, dalla pelle fino a organi umani più complessi.

L'unicità della biostampante è di essere multi-scala e multi-materiale e può dunque stampare tessuti di organi complessi in un unico processo. Per il momento sono prodotti a livello di laboratorio e non è ancora possibile impiantarli in un corpo umano, ma i campioni hanno già due applicazioni: le riproduzioni dei tessuti saranno utili per la ricerca oncologica e nelle malattie genetiche, ma anche per testare nuovi prodotti, ad esempio nella cosmetica.

La coesione col mondo della ricerca si è tradotta per l'azienda finanziatrice del progetto in un aumento di competitività e coefficiente di innovazione: SolidWorld nel campo biomedico ha due soli competitor in tutto il mondo e con questa biostampante li ha superati tecnologicamente ed oggi è l'unica a poter offrire un prodotto del genere sul mercato. Quando ha annunciato di essere in grado di produrre la Electrospider, ha visto subito il valore delle sue azioni raddoppiare. Si parla di un macchinario dal costo di mezzo milione

di euro e sono già cominciate le commesse di enti di ricerca e ospedali: dall'Italia, dagli Stati Uniti, dalla Svizzera e dal Qatar. L'obiettivo per la start-up Bio3DPrinting è arrivare entro cinque anni a 60 milioni di fatturato.

L'Università di Pisa, che ha creduto in questa ricerca attraverso i finanziamenti destinati ai "Dimostratori Tecnologici", dal canto suo, ha potuto fare affidamento sulla ventennale esperienza di SolidWorld, sul suo network di relazioni consolidate e il forte know-how del settore biomedico perché un prototipo potesse diventare un prodotto commerciale disponibile sul mercato e non restasse confinato nei laboratori universitari. Dalla coesione tra mondo dell'università e mondo dell'impresa arrivano quindi benefici economici per entrambi, visto che i guadagni futuri di Bio3DPrinting potranno essere reinvestiti dall'Università di Pisa in ricerca.

Mentre SolidWorld, finanziando il progetto, ha anche ottenuto un notevole prestigio, che in economia ha un valore tangibile, e sarà un ulteriore vantaggio competitivo nell'accaparrarsi nuovi clienti. Tutto questo non sarebbe stato possibile se non si fosse creata l'alleanza tra SolidWorld e Università di Pisa. Del resto, qualsiasi esperto di management sa quanto per le aziende la conoscenza sia una risorsa per creare valore e vantaggi competitivi: e chi meglio del mondo della ricerca può essere fonte di conoscenza.

## 4.12 Tecnica Group: insieme alla banca si rafforza la filiera

Una filiera stabile e in salute è un asset competitivo dall'inestimabile valore e questo Tecnica Group l'ha sempre saputo. Perciò definisce "partner" i propri fornitori: non sono semplici rapporti commerciali in cui Tecnica cerca l'offerta migliore e quando la trova cambia fornitore, ma relazioni di fiducia che si sedimentano nel tempo. E visto che si tratta di un'azienda leader mondiale nell'attrezzatura da sci e da trekking, con storici marchi come Nordica, Lowa, Moon Boot, Blizzard, Tecnica e Rollerblade, 540 milioni di euro di fatturato e 3.800 dipendenti, i fornitori sono davvero parecchi.

Il successo dell'intera filiera è dunque una necessità strategica per Tecnica Group, che ha raggiunto questo obiettivo non solo grazie alla cura messa nelle relazioni coi fornitori, ma perché ha trovato in Intesa Sanpaolo il partner perfetto con cui condividere il percorso. La banca si è accorta dell'esigenza del proprio cliente e gli ha proposto di migliorare la filiera aderendo al "Programma Sviluppo Filiera". In poche parole, ha aperto ai fornitori di Tecnica Group una sorta di canale privilegiato di comunicazione con la banca, che permette un migliore accesso al credito, finanziamenti in tempi rapidi, velocità nel ricorso alla liquidità necessaria e condizioni migliorative.

Tuttavia, se qui si parla di coesione e non di semplice collaborazione è perché il "Programma Sviluppo Filiera" non solo è uno strumento fatto su misura per le necessità delle imprese, ma nasce proprio dalla relazione evoluta tra la banca e le stesse aziende, in cui entrambi gli attori collaborano fianco a fianco attraverso uno scambio continuo e costante di dati e informazioni. Senza il ruolo attivo e centrale di Tecnica Group questo accordo in cui tutti hanno guadagnato qualcosa non sarebbe stato possibile.

Le condizioni agevolate offerte da Intesa Sanpaolo alle aziende della filiera sono, infatti, la conseguenza dell'alto rating di cui Tecnica Group gode con l'istituto di credito, molto superiore rispetto a quello che avrebbero potuto avere i singoli fornitori, e di una serie di informazioni dettagliate comunicate da Tecnica Group a Intesa Sanpaolo, come ad esempio la regolarità nei pagamenti, la costanza nei flussi di lavoro, la qualità dei prodotti, la frequenza degli ordini eccetera, che hanno convinto la banca a modificare in positivo la valutazione del rischio per i fornitori e assegnargli un rating più alto.

Il bello è che da questa "coesione a tre" nascono benefici superiori al vantaggio di ogni singolo attore coinvolto. Per i fornitori questo è evidente: migliorano il proprio rating e dunque ottengono condizioni di credito più favorevoli. Intesa Sanpaolo ha la possibilità di allargare la propria platea di clienti ai fornitori che aderiscono al programma e, grazie alle informazioni ricevute da Tecnica Group, può proporre strumenti creditizi più competitivi studiati ad hoc per loro.

[www.tecnicagroup.com](http://www.tecnicagroup.com)

Potrebbe sembrare che Tecnica Group offra solo un servizio per il bene della propria filiera, ma non è così. Le ricadute positive indirette sono numerose. Per prima cosa dare stabilità alla filiera consente all'azienda a capo di avere una maggiore tranquillità che in futuro non emergano problemi, sia nei pagamenti sia nelle forniture, che potrebbero rallentare gli investimenti nel medio e lungo periodo. Grazie a una serie di strumenti finanziari previsti dal "Programma Sviluppo Filiere", come il confirming, Tecnica Group ha avuto la possibilità di attenuare notevolmente lo stress finanziario nei momenti di tensione dovuti ai tradizionali cicli di produzione, fatturazione e incasso stagionali.

Il programma di Intesa Sanpaolo ha poi rinforzato ulteriormente il rapporto con i fornitori e questo ha rappresentato un grandissimo vantaggio nei confronti dei competitor: se un fornitore deve dare una priorità in una consegna o in una commessa, probabilmente lo farà a favore di Tecnica Group, che ha tenuto conto delle loro esigenze. Mentre aver messo le aziende della filiera nelle condizioni di avere accesso al credito a costi inferiori può in futuro aumentare gli investimenti in qualità dei fornitori di Tecnica Group: di conseguenza a migliorare sarà anche il prodotto finale del capo filiera.

## 4.13 Zeta Service: la felicità dei lavoratori migliora la competitività dell'azienda

Se l'azienda si prende cura del personale e lo mette in condizioni di vivere in un ambiente di lavoro sano, stimolante, in cui la realizzazione professionale e personale nella vita privata sono sullo stesso piano, gli impiegati saranno più sereni e questa stessa serenità la riverteranno nel lavoro quotidiano in termini di qualità ed efficienza. Nasce nel 2003 con questa filosofia Zeta Service, società di payroll e servizi HR. Dopo venti anni si può dire che la scommessa è stata vinta: nove sedi in tutta Italia, un fatturato di 30 milioni di euro. E soprattutto 400 persone assunte e felici di essere lì, perché hanno trovato un ambiente di lavoro pronto ad ascoltare le loro esigenze e a venire incontro alle loro necessità personali.

[www.zetaservice.com](http://www.zetaservice.com)

È la prova di come un approccio coesivo nei confronti dei propri lavoratori sia una risorsa competitiva e non un costo. Non lo dicono solo i dati di crescita dell'azienda, ma qualcosa di più complicato da misurare eppure fondamentale: il benessere delle persone. Se negli ultimi anni il numero di assunti è aumentato senza sosta, il tasso di ricambio del personale assunto è bassissimo e tanti impiegati hanno rinunciato a offerte di lavoro più redditizie pur di restare in Zeta Service, vuol dire che avere un rapporto fondato sull'ascolto e sulla coesione coi lavoratori è la chiave di volta per trattenere i migliori in azienda.

Con un enorme vantaggio competitivo: Zeta service non rischia di perderli a beneficio dei competitor, mantiene nel lungo periodo l'investimento fatto per la formazione del personale e offre un servizio di altissima qualità (98% di aziende clienti soddisfatte), tutelandosi dalle perdite economiche dovute al calo di motivazione dei lavoratori. Sembra semplice a raccontarlo, ma Zeta Service ha dovuto investire molto per creare un sistema in grado di monitorare attentamente i lavoratori per capire i loro bisogni, a volte anticipandoli: qui lo smart working in caso di necessità era la normalità anche prima della pandemia, dopo la pandemia è stato sistematizzato come modalità di lavoro; Zeta Service è stata tra le prime aziende italiane a riconoscere il congedo matrimoniale alle coppie omosessuali che firmano il registro delle unioni civili e di sua iniziativa ha esteso il congedo di paternità di venti giorni rispetto ai dieci obbligatori per legge.

Un'attenzione al dipendente "dall'assunzione al pensionamento", grazie a un nutrito gruppo di risorse umane e a numerose e diffuse iniziative di ascolto: il "caffè con l'HR", in cui i lavoratori possono parlare con una figura indipendente dal capo del personale o dal responsabile per esprimere eventuali perplessità, survey tra i dipendenti, focus group, fino alla creazione di figure aziendali ad hoc, i "buddy", ovvero colleghi selezionati per le loro capacità relazionali che affiancano le risorse umane nelle sedi distaccate di Zeta Service, per far sentire ovunque la vicinanza dell'azienda.

In questo processo sono coinvolti ovviamente i Responsabili, la “prima linea” dell’azienda nel prendersi cura degli impiegati: per loro sono stati organizzati dei corsi di formazione con lo scopo di aiutarli a individuare eventuali bias cognitivi che potrebbero influenzarli negativamente nel processo di valutazione o assegnazione degli obiettivi, oltre al corretto modo di rapportarsi con i team.

Non bisogna, tuttavia, pensare a un processo freddo e schematico di politica aziendale interna, ma a un rapporto empatico che si sviluppa con un dialogo costante per essere sempre aggiornati sul reale benessere delle persone all’interno dell’impresa. Le domande di flessibilità vengono valutate di volta in volta per ciascun lavoratore che ne faccia richiesta, cercando di andargli incontro, mentre molti dei benefit e del welfare aziendale sono stati introdotti su stimolo di casi concreti di singoli individui ed estesi a tutti gli altri.

Solo così si mantengono rapporti di fiducia e ben presto i dirigenti di Zeta Service si sono accorti di come questo responsabilizzi i lavoratori. Non solo non ci sono mai state richieste di flessibilità “irricevibili” per l’azienda, ma quando sono state accolte non c’è stato nessun calo della produttività o dell’efficienza: anzi è aumentata perché le persone riescono a gestire meglio la loro giornata e gli impegni extra-lavorativi, dando il massimo durante l’orario di lavoro.

## 4.14 Zootecnica Viterbese: l'aggregazione di imprese che accresce il business

Come una formica regina fonda una nuova colonia e le formiche operaie la seguono, sviluppando un formicaio dove ognuna ha un ruolo e tutte contribuiscono al benessere della “società”, così la cooperativa Zootecnica Viterbese ha svolto fin dalla sua nascita il ruolo di punto di riferimento, prima per gli allevatori locali e poi per altre produzioni agroalimentari del territorio, diventando un vero e proprio aggregatore in cui tutti, da Zootecnica alle aziende che si sono unite nel tempo, hanno ottenuto benefici.

A mano a mano che la cooperativa è cresciuta nel numero di imprese e settori in cui opera, di pari passo è aumentato il fatturato di Zootecnica, che oggi arriva a 27 milioni di euro, il doppio rispetto a un decennio fa. Nata per l'esigenza di alcuni allevatori di avere una macelleria dove vendere la carne, oggi i punti vendita sono diventati otto. Le attività della cooperativa si sono estese al latte bovino e ovino, fino a uno stabilimento per la lavorazione dei mangimi e la produzione di farine per uso zootecnico. Con contratti importanti e nuove opportunità anche fuori dalla provincia di Viterbo, come l'accordo per rifornire il latte bovino alla Centrale del Latte di Roma e il latte ovino ai caseifici della rete di impresa IOLatte: in cinque anni il latte ovino lavorato a Pecorino Romano DOP è passato da 400mila litri a 4 milioni. A crescere non è stata solo Zootecnica, ma tutte le aziende del network. Non è un caso se il loro numero è costantemente aumentato nel tempo fino a toccare quota 169: segno di come tutte si sentano supportate dalla “cooperativa regina” a capo della filiera, per restare nella similitudine.

La collaborazione lungo tutta la filiera tra aziende che spesso sarebbero state competitor è stata sicuramente una delle chiavi del successo. Tra i soci si è creato un circuito virtuoso locale, mosso dalla logica di valorizzare le produzioni degli associati: gli allevatori trovano in Zootecnica un canale di vendita e nuovi sbocchi di mercato per la carne, ma anche un fornitore di mangime e foraggio per i loro stessi capi. A sua volta Zootecnica acquista il mais, il grano e altri cereali per gli allevatori dagli altri soci agricoltori, mentre i caseifici comprano il latte direttamente dagli associati.

Tutti, infine, condividono il vantaggio competitivo di avere una maggiore forza contrattuale rispetto a muoversi singolarmente sul mercato e possono ottenere prezzi più bassi nell'approvvigionamento di materie prime grazie ai notevoli volumi di acquisto, che a loro volta abbassano il prezzo di vendita dei prodotti al cliente finale, permettendo di battere la concorrenza. Insomma, l'unione fa la forza: si è visto durante il Covid-19, quando l'organizzazione in cooperativa ha permesso di gestire la filiera in maniera più coesiva di fronte alla drammatica crisi economica, in cui tutti gli associati si sono aiutati a vicenda invece di farsi concorrenza.

[www.zootecnicaviterbese.it](http://www.zootecnicaviterbese.it)

A questo si aggiungono i servizi: tra le iniziative più proficue di Zootecnica c'è quella di relazionare le piccole realtà con il mondo del credito, grazie alla maggiore massa critica e solidità finanziaria della rete associata, attraverso il contratto di confirming con Intesa Sanpaolo. Zootecnica ha svolto, inoltre, un ruolo guida nei confronti degli associati, per aiutarli nella transizione verso un modello fondato sulla sostenibilità, con ricadute positive in termini di fidelizzazione del cliente, aumentando quindi ulteriormente la competitività. Lo stesso obiettivo è stato raggiunto con la condivisione degli standard di qualità: Zootecnica ha aderito ai disciplinari di produzione e ha svolto un'opera di formazione sugli associati, sollecitandoli ad aderire a loro volta.

Contribuendo a migliorare gli standard di qualità e di sostenibilità delle imprese associate, Zootecnica dal canto suo ha migliorato la qualità dei prodotti e la sostenibilità dell'intera cooperativa, attivando un circolo virtuoso che si autoalimenta e riverbera i suoi effetti sulla stessa filiera, visto che anche ai fornitori esterni viene richiesta la stessa attenzione prima di avviare una collaborazione lavorativa.

Infine, l'aspetto umano: il patrimonio relazionale basato su conoscenza e fiducia tra Zootecnica e i soci ha creato una dinamica in cui tutti hanno potuto imparare qualcosa, condividere conoscenze, confrontarsi con esperienze diverse per risolvere i problemi e questo è diventato un valore aggiunto in termini di competizione, perché ha permesso a Zootecnica di avere una mole di informazioni superiore rispetto ai competitor e prevedere prima degli altri le evoluzioni e i bisogni del mercato.

0.	Premessa	6
1.	Coesione come vantaggio competitivo	12
1.1	L'importanza della coesione per parlare con i consumatori	16
1.2	Valorizzare i lavoratori rende più competitiva l'impresa	20
1.3	Aggregazioni di imprese per migliorare sostenibilità e competitività	23
1.4	Ritorno ai territori e digitalizzazione: nuove forme di collaborazione tra imprese e finanza	27
1.5	Il terzo settore arricchisce l'impresa con l'intelligenza sociale	31
1.6	L'open innovation e il nuovo dialogo tra imprese ed enti di ricerca e formazione	35
1.7	Coesione e competitività si alimentano grazie all'alleanza tra imprese e istituzioni	39
2.	Imprese coesive in numeri	44
2.1	La consistenza delle imprese coesive	46
2.2	Performance e comportamenti delle imprese coesive	54
2.3	Imprese coesive e territori	67
2.4	Territori coesivi e benessere economico	86
3.	Coesione e relazioni come risposta all'aumento delle complessità	94
4.	Storie	108
4.1	Aboca: più competitivi con le istituzioni per offrire servizi su misura alle comunità	110
4.2	Acqua dell'Elba: valorizzare l'Isola insieme alle istituzioni per rafforzare il brand	112
4.3	Baladin e il crowdfunding da record: quando i clienti diventano parte dell'impresa	114

4.4	Cantina Arnaldo Caprai: con il non profit l'accoglienza rende più competitivi	116
4.5	D-House: la contaminazione nella ricerca che crea valore aggiunto	118
4.6	Enel: far crescere i fornitori collaborando con la banca	120
4.7	Fassa Bortolo: il benessere delle persone è il fattore chiave per la competitività	122
4.8	Ferrarelle: legarsi e raccontarsi al territorio insieme al terzo settore	124
4.9	Gruppo Saviola: la filiera circolare che rende più forti e competitivi	126
4.10	Lavazza: l'ascolto per valorizzare l'unicità di ogni cliente	128
4.11	SolidWorld: superare i competitor con l'Università	130
4.12	Tecnica Group: insieme alla banca si rafforza la filiera	132
4.13	Zeta Service: la felicità dei lavoratori migliora la competitività dell'azienda	134
4.14	Zootecnica Viterbese: l'aggregazione di imprese che accresce il business	136





Finito di stampare nel mese di  
Giugno 2024

Presso  
Copygraph srl - Roma







Symbola  
Fondazione per le qualità italiane

Via Lazio 20 C  
00187 — Roma  
tel +39 06 4543 0941  
fax +39 06 4543 0944  
[www.symbola.net](http://www.symbola.net)

Intesa Sanpaolo

Piazza San Carlo 156  
10121 — Torino  
tel +39 011 555 1  
[www.group.intesasanpaolo.com/it/](http://www.group.intesasanpaolo.com/it/)

Unioncamere  
Camere di commercio d'Italia

Piazza Sallustio 21  
00187 — Roma  
tel +39 06 470 41  
fax +39 06 470 4240  
[www.unioncamere.gov.it](http://www.unioncamere.gov.it)

ISBN 979-12-81830-09-7