



Nova 24

Imprese

La co-creazione
spinge a innovare

Giampaolo Colletti — a pag. 23

Impresa, la co-creazione spinge di più a innovare

Sviluppo. Fattori chiave: le relazioni, le filiere, il coinvolgimento degli stakeholder, equilibrio tra persone, comunità e ambiente. **Symbola:** le imprese coesive crescono e sono tecnologiche

Pagina a cura di

Giampaolo Colletti

Mani che impastano e imprese che lievitano. Nel cuore di Bologna dieci anni fa Pasquale Polito e Davide Sarti, due giovani fuorisede, decidono di aprire un forno. Per loro la sfida parte da un vecchio laboratorio artigianale. Pochi soldi, tante idee. Così nasce forno Brisa, uno delle realtà che oggi compongono Breaders, società benefit certificata B-corp che aggrega alcune delle migliori bakery italiane. Di più, le fa dialogare come una squadra. Così la bottega si fa rete e quella pasta lievitata diventa un gruppo da sette realtà consorziate in Italia con 340 collaboratori, più di 30 negozi e un previsionale sui 33 milioni di euro.

«Non è una fusione, ma un'alleanza. Ognuno mantiene la propria identità, condividendo strumenti, competenze, visione. È un modo nuovo di crescere, più cooperativo che competitivo», afferma Polito, abruzzese di nascita e bolognese d'adozione, Ceo e co-founder di Breaders. Qui si integrano filiere diverse: il pane dai campi al mulino, il caffè specialty dalla torrefazione alla tazzina, il cioccolato dalla fava alla tavoletta. «Siamo in una nuova era della caffetteria, un ibrido di esperienze. Il nostro progetto è antitetico

al modello del franchising ed è centrato su diversità, localismo e contro la standardizzazione. Certo, ottimizziamo le risorse: la piattaforma per il controllo gestione e l'infrastruttura digitale. Ma ogni brand ha forti radici», dice Polito.

Paradossi del nostro tempo: se la geopolitica divide, vincono modelli imprenditoriali che integrano. Fare squadra, anche tra squadre diverse. Lo aveva già evidenziato lo scorso anno la ricerca "The future of innovation is collective" pubblicata su Stanford Social Innovation Review e realizzata da Cynthia Rayner, Sophia Otoo e François Bonnici, analisti del network legato al World Economic Forum. Lo studio aveva preso in esame 40 organizzazioni internazionali partendo da una constatazione: i problemi contemporanei sono diventati troppo grandi, interdipendenti e veloci per essere risolti da una singola organizzazione. Cambiamento climatico, disuguaglianze, trasformazioni tecnologiche, tensioni geopolitiche e crisi sociali non rispettano più i confini tradizionali tra aziende, istituzioni e comunità.

Da qui il concetto di *collective social innovation* come forma di leadership che facilita la creazione di reti chiamate ad affrontare contesti sfidanti. Smontando l'archetipo ormai superato del fuoriclasse visionario a favore di cinque direttrici: coinvolgimento degli stakeholder,

cambiamento sistemico, flessibilità diffusa, protagonismo della filiera, equilibrio tra persone, comunità e ambiente. Le partnership cross-settoriali rispondono alla complessità del nostro tempo. Ma non si improvvisa perché alla base c'è una strategia consolidata. È la metafora dello *scaffolding*, ossia l'impalcatura che moltiplica l'impatto. Tra i casi studiati c'è Mapbiomas, rete collaborativa globale che utilizza dati satellitari e tecnologie cloud per monitorare l'utilizzo del territorio, coinvolgendo oltre cento organizzazioni.

«Il focus sulla co-creazione non è nuovo: si pensi alle alleanze che hanno portato e continuano a portare alla definizione di standard tecnologici condivisi, come il bluethooth. Oggi però osserviamo un'accelerazione perché innovare richiede risorse maggiori e le organizzazioni cercano di condividere rischi e incertezze. Ora il valore viene creato insieme e non semplicemente acquisito dall'esterno», afferma Paolo Landoni, professore ordinario di imprenditorialità e innovazione al Politecnico di Torino. La tendenza è a una progettualità collaborativa stabile, evitando progetti episodici. «La governance dell'innovazione richiede grande attenzione per evitare che si resti a prototipi. Le organizzazioni che imparano a collaborare in modo strutturato sviluppano un vantaggio competitivo che è difficile

da imitare. Il principale ostacolo non è tecnologico ma culturale. Il primo passo è saper individuare i partner giusti, anche con il supporto di intermediari capaci di facilitare l'incontro», precisa Landoni.

Ma alla fine essere impresa coesiva conviene. È il capitale invisibile della coopezione che accresce quello economico. Lo segnala la ricerca "Coesione è competizione 2026" di Fondazione **Symbola** con Unioncamere e Centro Studi Tagliacarne: le imprese che investono nelle relazioni sono quelle che ottengono risultati migliori. Quelle coesive sono passate dal 37,4% al 43,5% negli ultimi cinque anni. Tra queste 1 su 3 prevede crescita del fatturato. Anche la relazione con la tecnologia è virtuosa: utilizzano l'IA quasi il doppio (31% contro 16%) e investono in ricerca più delle altre (56% contro 32%). Non si condividono più solo i costi: le realtà coesive co-progettano prodotti, servizi o processi (49,7%), redigono accordi di filiera (33,8%), condividono competenze e investimenti in ricerca (17,5%), avviano strategie comuni di internazionalizzazione (15,6%) e si spingono persino al recruiting condiviso (10,9%). Perché in futuro avranno la meglio quelle realtà capaci di fare sistema. «C'è un passaggio dall'innovazione centrata sulla singola impresa a quella su ecosistemi di relazioni. La sfida è orientarne gli obiettivi per

non limitarsi al profitto», dice Landoni. È l'approccio *embeddedness*, ossia del radicamento. Già 40 anni fa il sociologo teorizzatore dei legami deboli Mark Granovetter sosteneva come nessuna organizzazione di successo agisca come un atomo isolato ma con reti di relazioni da costruire e rafforzare di continuo. Per abitare al meglio la nuova impresa allargata serve sempre ascolto.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

MAGNOLAB

Al bando i laboratori chiusi del passato. Per affrontare la concorrenza sleale dei mercati globali e la congiuntura economica il distretto tessile biellese ha deciso di puntare sul gioco di squadra. MagnoLab è l'alleanza tra imprese della filiera che scelgono di mettere in comune competenze, tecnologie e infrastrutture. Si tratta di 28 aziende consorziate dell'ecosistema tessile e meccanotessile, ma aperte anche all'elettronica per il monitoraggio dei consumi energetici. Tutto parte da un capannone in disuso che ospita persone, tecnologie, prodotti. «Abbiamo recuperato questo spazio

quattro anni fa e lo abbiamo messo a disposizione della filiera con la firma di un contratto di rete. È fondamentale fare alleanze sistemiche. Il tessile, a prescindere dal momento di mercato, quando riesce a mettere insieme competenze, conoscenze e risorse può generare grandi risultati», afferma Giovanni Marchi, presidente di MagnoLab e alla guida della terza generazione dell'impresa di famiglia nata col nonno negli anni 60. Oggi le realtà di MagnoLab registrano un fatturato aggregato che supera i 500 milioni di euro con oltre 2mila addetti. L'idea è maturata con una serie di viaggi all'estero nei centri di ricerca tessile tra Stati Uniti, Svezia, Israele. «Facciamo innovazione condivisa con un'attenzione all'ambiente: test su prodotti, processi, materiali», dice Marchi.



Breaders è composta da sette realtà consorziate che condividono strumenti, competenze e visione





Breaders. È società benefit che aggrega alcune delle migliori bakery italiane: in tutto hanno 340 collaboratori, più di 30 negozi e un previsionale sui 33 milioni

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

074078-IT0161