

Strategie di Riposizionamento dell'Economia Sociale e Solidale nei Modelli di Consumo della “Grande Contrazione”

Please cite this paper as:

Pirani, A. & Zandonai, F. (2017), Strategie di Riposizionamento dell'Economia Sociale e Solidale nei Modelli di Consumo della “Grande Contrazione”, *Euricse Working Papers*, 97|17.

Strategie di Riposizionamento dell’Economia Sociale e Solidale nei Modelli di Consumo della “Grande Contrazione”

Alessandro Pirani* e Flaviano Zandonai**

Abstract

Questo contributo si propone di riformulare lo statuto “critico” del consumo, andando a ricercarne le tracce all’interno di modelli che da alternativi sono diventati *mainstream*. In particolare si intendono analizzare gli effetti generati da nuove *value chains* rispetto a un utente/consumatore più consapevole e proattivo. In altre parole: i mercati tradizionali stanno effettivamente rimodellando i loro processi produttivi e assetti di governance per rispondere a esigenze, in senso lato “sociali”, dei propri pubblici di riferimento? E quale ruolo giocano in questo quadro evolutivo le organizzazioni dell’economia sociale e solidale che tradizionalmente sono riconosciute come pioniere a livello di *advocacy* e di innovazione di prodotto e processo?

Keywords

Economia sociale, modelli di consumo, commercio equo e solidale, sharing economy

JEL codes

D12; P46; L2; D71; L31

* C.O. Gruppo and Future Food Institute. E-mail: alessandro.pirani@futurefoodinstitute.org

** Euricse and Iris Network. Email: flaviano.zandonai@euricse.eu

1. Introduzione

La natura sistemica della crisi in atto, delle sue origini e dei suoi esiti, non può essere colta solo per sottrazione, evidenziando cioè il calo dei consumi di beni e servizi, dei posti di lavoro, della ricchezza disponibile, della capacità di investimento. E' necessario approfondire le cause che rimodulano i fattori di produzione e di redistribuzione della ricchezza attraverso modalità capaci di cogliere e di interpolare driver di generazione del valore che sono sempre più variegati e rilevanti anche per quanto riguarda le dimensioni di natura extraeconomica (Stiglitz, Sen e Fitoussi, 2010). Oltre alla definizione di nuovi standard di misurazione come il BES - un set di indicatori di "benessere equo e sostenibile" adottato dall'Istat (Istat, 2016) - il *Better Life Index* di OECD e il *Social Progress Index* elaborato, tra gli altri, da Michael Porter (Porter, Stern e Green, 2016), si segnala un crescente interesse per l'analisi dei modelli di consumo guardando ai dati dei principali players del settore. Ad esempio il Rapporto Coop dal quale è possibile rilevare tendenze utili per finalità di marketing, ma anche per ridefinire il quadro più ampio dei comportamenti di consumo e degli stili di vita (AaVv, 2016).

Da questo quadro emerge che le trasformazioni dei modelli di consumo si caratterizzano per essere ormai di medio-lungo periodo - antecedenti alla crisi attuale - sempre più profonde - legate cioè non solo a variabili contingenti come prezzo e disponibilità dei beni - e sempre più pervasive perché coinvolgono strati ampi della popolazione e non solo nicchie chiaramente connotate guardando a variabili di reddito e socio-culturali. La diffusione di prodotti "bio", "etici", così come l'interesse degli attori economici dominanti a incorporare ambiti di sperimentazione sociale più innovativi fondati sulla componente esperienziale di condivisione e dell'autoproduzione (sharing, DIY, ecc.), è, in tal senso, emblematica: segnala non solo l'avvento di nuove categorie merceologiche, ma anche la crescente rilevanza delle variabili sociali e ambientali nelle scelte di consumo, contribuendo così a riorientare i processi di produzione e le catene di distribuzione. Dal lato della domanda, questo processo appare collegato a una maggiore consapevolezza del consumatore medio della dimensione ecosistemica del suo status; dal lato dell'offerta, invece, non è ancora possibile stabilire con chiarezza quanto questa accresciuta consapevolezza sia stata recepita come mera reazione di marketing ovvero come ristrutturazione della catena del valore (Bassi, 2013).

Le principali indagini in questo campo si sono soffermate sul profilo socio anagrafico di consumatori definiti, di volta in volta, critici, consapevoli, responsabili (Arcidiacono, 2013), ma queste stesse qualifiche possono essere attribuite anche a quelle organizzazioni che nel corso degli ultimi decenni hanno reinterpretato la funzione di *advocacy*, agendo non solo sul versante della rappresentanza, tutela, denuncia, ma soprattutto della produzione. Hanno avviato cioè iniziative di natura imprenditoriale in grado di assicurare la disponibilità di beni e servizi in diversi campi - alimentare, ma anche welfare, cultura,

turismo, educazione, ecc. - soddisfacendo una domanda che questi stessi soggetti contribuivano a definire in senso politico-culturale, generando così filiere capaci di sostenere nuovi modelli di valore (Venturi e Zandonai, 2014a; Borzaga, 2015).

Botteghe del commercio equo, gruppi di acquisto solidale, produttori e catene di distribuzione di prodotti biologici, ecc. rappresentano un complesso ampio e variegato guardando a settori di attività, posizionamento nei mercati, modelli organizzativi e forme giuridiche (Forno e Graziano, 2016). Uno spazio il cui perimetro corrisponde, in gran parte, a quello dell'economia sociale e solidale, ma che sempre più tende a coinvolgere - colonizzandone le pratiche e le retoriche - anche attori dell'economia sociale tradizionale e di quella for profit, in particolare sul fronte della produzione agricola e della distribuzione (Barbera et al., 2016).

Ma al di là delle etichette giuridiche e delle scelte di campo, l'insieme di questi attori si trova a un bivio del proprio percorso di sviluppo che richiede l'adozione di modelli di *scaling* degli elementi di economia e di impatto sociale all'interno di uno scenario ben diverso da quello in cui tali esperienze erano nate, sia in termini di opportunità che di rischi (Weber, Kroger e Lambrich, 2012). Una nuova tappa di un processo di istituzionalizzazione caratterizzato dalla fuoriuscita dai micro contesti in cui molti di questi soggetti sono nati, dalla ridefinizione delle matrici socio culturali e ideologiche di riferimento, dalla riconversione dei modelli dominanti che intravedono nel "consumo consapevole" un'area di business e insieme una modalità per ridefinire il loro profilo reputazionale presso stakeholder sempre più in grado di influenzare gli orientamenti strategici e le scelte operative grazie alla loro capacità di "voto col portafoglio" (Becchetti, 2008 e Nielsen, 2013).

Questo contributo si propone di riformulare lo statuto "critico" del consumo, andando a ricercarne le tracce all'interno di modelli che da alternativi sono diventati *mainstream*. Questa prospettiva, fondata sul rinvenimento di elementi di *sense-making* dalle e nelle pratiche, intende osservare, per affioramento, il grado di convergenza attorno all'utente/consumatore dei diversi modelli di produzione di valore. In altre parole: il mercato si sta rimodellando attorno a schemi di proprietà e governance capaci di rispondere alle esigenze sociali dei propri "pubblici" di riferimento? E quale ruolo giocano in questo processo organizzazioni come quelle di economia sociale e solidale?

L'obiettivo è analizzare le strategie di sviluppo adottate da organizzazioni più o meno consolidate che si trovano ad operare come apripista nei rispettivi ambiti, se non dal punto di vista squisitamente economico, certamente da quello politico culturale e di impatto sociale. In particolare, si vuole osservare se e come questi soggetti riescono ad equilibrare modelli di crescita basati soprattutto sulla replicazione delle proprie attività principali (*scaling out*) con altri che invece privilegiano l'adattamento degli interventi su scala

locale (*scaling deep*) (Lyon e Fernandez, 2012 e European Commission e OECD, 2016). Si tratta infatti di modalità che potrebbero ingenerare tensioni, se non veri e propri *trade-off*, tra l'effetto traino esercitato da una domanda di beni e servizi "equi e sostenibili" che cresce in maniera consistente a livello quantitativo e l'esigenza di mantenere legami significativi con comunità di utenti che rappresentano pubblici attivi, non solo per quanto riguarda le scelte di consumo, ma anche per le indicazioni rispetto al loro contenuto di senso e la disponibilità alla co-produzione (Osti, 2006).

Nel paragrafo successivo vengono ripercorsi alcuni dati relativi all'andamento dei consumi e, più in generale, dei modelli di azione sociale, da cui si evincono indicazioni di prospettiva necessarie nell'ottica della interazione tra modelli commerciali. A questa panoramica generale segue, nel terzo paragrafo, un inquadramento dell'andamento dell'economia sociale, letta in un'ottica evolutiva in grado di ricomprendere le dinamiche di ibridazione cross-settoriali in atto. Seguono poi quattro casi studio, la cui trattazione segue la logica di inchiesta finalizzata all'isolamento di segnali di futuro. Le conclusioni infine ricercano elementi di convergenza dei casi studio da cui trarre indicazioni operative spendibili anche in ottica di programmazione strategica e di *policy design* che rispondano a esigenze di massimizzazione della redditività e dell'impatto sociale.

2. Consum-attori: i dati di realtà, oltre la retorica

E' in corso una mutazione profonda dei consumi che non solo decrescono ma reindirizzano spesso radicalmente le catene del valore verso logiche multiformi, sfumate, sempre connesse all'acquisizione da parte della *persona* di una assoluta centralità (Fabris, 2010). Questa mutazione va di pari passo con un'analogia ridefinizione dell'antropologia occidentale, con cui abbiamo finora rappresentato l'idea di "consumatori" intesi come tipi di persone socializzati, in termini struttural-funzionalisti, in funzione della loro capacità di adattamento. Ormai da tempo in letteratura (Arvidsson, 2008 e Arvidsson e Giordano, 2013, tra gli altri) ci si interroga su come rappresentare questo scollamento, ricorrendo a narrative alternative alle rappresentazioni tradizionali della ricchezza in grado di contenere i cosiddetti "nuovi panieri". Una rappresentazione che non può non essere operata ricorrendo alla categoria del digitale, inteso come *framework* in grado di orientare, mappare, conoscere le grandi tendenze di mercato. A tutti gli effetti, infatti, osserviamo il dispiegarsi di una nuova fenomenologia di mercato digitalizzato in cui le dinamiche vanno ricercate nell'iper-connettività e datificazione (Mulligan, 2014) degli attori che le determinano. A tal proposito, basti citare la vastità delle leve con cui viene prodotta la rottura delle logiche consumeristiche tradizionali per mezzo di tale trasformazione digitale: rapidità, personalizzazione, fidelizzazione, semplificazione sono

variabili cardine dello sviluppo delle piattaforme di *marketplace* (Amazon, Alibaba, ecc.) oggetto di un incremento esponenziale impensabile in ottica analogica.

Questa dinamica evolutiva, in cui agli attori si innervano attanti (Latour, 1987) che ne aumentano la competenze, rende più rapida l'affermazione di modelli di consumo integrati, esito dell'interazione sociale abilitata dagli strumenti digitali. L'idea del *lifestyle* come cluster di prodotti-servizi è al centro delle strategie di penetrazione dei media sociali, che per enfatizzarla si affidano a *influencers* capaci di sussumere in sé i contenuti traducendoli nelle proprie storie personali. Nel suo rapporto annuale sui desideri alimentari, l'agenzia Nielsen (2016a) rileva che una fetta crescente del campione coinvolto ritiene che l'offerta che normalmente trova nei punti vendita non sia adeguata al proprio stile di vita. Questo dato appare correlato con quelli relativi ai già citati nuovi panieri, che ricalcano modelli di risposta resiliente alle esigenze di lavoro, conciliazione con i tempi di cura, e così via: la stessa Nielsen individua come rilevanti tra i nuovi cluster di prodotti:

- una progressiva domiciliarità dei consumi, con i trend degli chef a casa (largamente veicolato dai media) e materie prime e semilavorati per preparare il cibo in casa (uova, burro, farina, ingredienti per pasticceria, preparati per torte e dessert);
- una forte componente salutistica¹ riconducibile alla categoria del “benessere”, con una crescita di prodotti storicamente di nicchia come integratori vitaminici e minerali, prodotti integrali, latte ad alta digeribilità, dolcificanti, tonno naturale. La frutta secca, ingrediente di molte preparazioni “salutari”, ha visto nel 2016 un aumento di volumi venduti del 18 per cento.

Restando al comparto alimentare, va notato come in uno scenario in cui i consumi complessivamente subiscono una contrazione che presenta connotazioni strutturali, i prodotti cosiddetti “biologici” fanno registrare andamenti contro-tendenziali, con ritmi di crescita molto importanti. Non manca una componente di *storytelling*, ovviamente. A titolo di esempio basti pensare che, dati alla mano (Google Trends), la fortissima presa del tema vegano registrata nel 2016 in termini di *web search*, è stata largamente determinata dall'impatto avuto da un personaggio portato in scena da un noto showman² e non da un analogo interesse per la scelta vegana in sé³. Oggi, secondo Eurispes, il fenomeno del veganesimo riguarda meno dell'1 per cento degli italiani (a fronte di un 8

¹ Sinteticamente, ci si riferisce ai nuovi panieri come a insiemi di beni (spesso caratterizzati dall'essere privi di specifiche sostanze) così sintetizzabili: made in Italy, no OGM, no lattosio, anallergici, senza zuccheri, senza olio di palma, gluten-free, vegani, ricchi in omega tre e fibre, privi di conservanti.

² Si veda in proposito <http://www.lifegate.it/persone/news/simone-salvini-crozza> (consultazione del 5 luglio 2017).

³ Si veda in proposito https://www.google.it/trends/explore?geo=IT&q=%2Fm%2F07_hy (consultazione del 5 luglio 2017).

per cento di vegetariani). In entrambi i casi, le ragioni che spingono verso queste scelte sono in misura largamente maggioritaria di natura individuale (scelta alimentare più salutare) e non collettiva (amore per la natura, per gli animali, per l'ambiente). Il crollo nei consumi di carne (-4 per cento nel 2015) e la crescita dei consumi del bio-vegan vanno quindi interpretati come indice di una fase mutante, in cui i consumatori stanno rendendo consonante la propria - diminuita - capacità di spesa con una - accresciuta - competenza sulla dannosità del consumo di alcuni prodotti. In altre parole: il carrello deve costare tendenzialmente meno, anche se questo risparmio atteso è attenuato dalla scelta di prodotti che possono arrivare a costare un 10-15 per cento in più del tradizionale (Nielsen, 2016a).

Tornando al biologico, la ricerca 2016 di Nielsen per Assobio rileva che le famiglie che dichiarano di acquistare abitualmente questo genere di prodotti sono 4,5 milioni, pari al 18 per cento del totale. Nell'ultimo anno il numero di consumatori che compra di frequente prodotti biologici è cresciuto del 17 per cento (Nielsen, 2016b). Anche le famiglie che acquistano saltuariamente alimenti biologici sono aumentate negli ultimi 12 mesi, facendo registrare un incremento dell'11 per cento rispetto all'anno precedente e toccando quota 3,4 milioni. I consumatori occasionali ammontano a 11,9 milioni per un totale di 20 milioni di famiglie italiane che acquistano prodotti biologici. Complessivamente oggi il biologico in Italia vale circa 2 miliardi di euro secondo le stime (estremamente discordanti tra loro⁴), arrivando comunque a produrre appena il 3 per cento della spesa agroalimentare complessiva (il 30 per cento in alcune categorie), con un ritmo aggregato di crescita di poco meno del 20 per cento annuo (+152 milioni nell'ultimo biennio). Ancora una nicchia, dunque, sebbene in crescita tumultuosa.

Per quanto riguarda il comparto non alimentare, risulta ancora difficile dimensionare il reale impatto prodotto dal mercato ad alto valore aggiunto sociale ed ambientale. Se da un lato possono apparire significative le strategie di marketing dei grandi player di mercato che tendono a fare propri schemi d'azione introdotti in via pionieristica da social business sperimentali, dall'altro va detto che a queste non corrispondono numeri di impatto economico misurabile. Stando al comparto turistico inteso come settore sentinella, si pensi al caso di Airbnb, colosso americano dell'affitto delle case private, il cui modello di business tende a diffondersi sempre più a macchia d'olio vendendo il proprio prodotto-servizio nell'ambito dell'economia della condivisione, e che per analogia tende a fagocitare progressivamente ogni declinazione sociale dell'esperienza turistica. Ebbene, l'azienda in Italia è forte di 83.300 iscritti, per un guadagno medio di

⁴ Secondo l'indagine Assobio nel 2015 il giro d'affari aggregato è stato pari a ben 4,3 miliardi di euro, tra acquisti diretti dagli agricoltori, tramite i gruppi di acquisto solidale e online. Complessivamente quindi, il mercato interno ha raggiunto un valore di 2,4 miliardi, a cui si aggiungono 1,6 miliardi di euro provenienti dalle esportazioni e 320 milioni di euro relativi ai consumi nelle mense scolastiche (Nielsen, 2016b).

2.300 euro l'anno, per un giro d'affari (presunto, stante la forte incidenza del sommerso) di circa 200 milioni di euro. Negli alloggi Airbnb hanno trovato posto 3,6 milioni di persone: secondo ENIT (2015) gli arrivi in Italia sono stati 53.297.401. Si tratta quindi di appena il 7 per cento del totale delle camere vendute.

In conclusione, l'attenzione verso un consumo più consapevole è crescente e va letta in relazione alla - o come funzione della - contrazione del potere di acquisto, e al *downshifting* complessivo degli stili di vita, orientati a logiche più compatibili con i ritmi di vita "slow" in cui "*as a result of reduced incomes or a desire for a less materialistic life, downshiffters try to repair, reuse, share, and make goods rather than buy them*" (Nelson, Rademacher e Hye-Jin, 2007: 27). Il *downshifting* può in altre parole essere inteso come una nuova forma di *civic engagement* (ibidem), in definitiva un nuovo modello di socializzazione che non elimina la categoria del consumatore, ma la aggancia in modo ancora più netto a un'idea (aggiornata) di cittadinanza.

Accanto all'osservazione dei principali trend legati alle intenzioni e ai comportamenti puntuali di consumo, è possibile approfondire tendenze riferibili a dimensioni più ampie di qualità della vita, utilizzando a tal fine basi dati più complesse che restituiscono un "sentiment" rispetto al quale le scelte di consumo si pongono in relazione biunivoca (Affari & Finanza, Conad, Nielsen, 2016). Da una parte i consumi sono incorporati in sostrati socio culturali che fungono da sense-maker rispetto a singoli acquisti e, al tempo stesso, questi stessi consumi contribuiscono a stratificare le matrici culturali, modificandole progressivamente (Lori, Volpi, 2007).

Per questa ragione è necessario ampliare il quadro conoscitivo, attingendo a diversi database in quanto "i dati attualmente disponibili rimangono perlopiù legati a una concezione statica dei bisogni / comportamenti che non si sintonizza con i trend più rilevanti e recenti (come quelli orientati all'eco-sostenibilità), permanendo in una rappresentazione datata, incapace di rendere conto delle trasformazioni e di anticipare possibili evoluzioni del fenomeno" (Arcidiacono, 2013: 121). Il set di indicatori che misura il Benessere Equo e Sostenibile (BES) rappresenta, come ricorda lo stesso Arcidiacono, uno strumento utile per misurare l'ampiezza e la densità del sostrato dove attecchiscono i comportamenti di consumo e che questi ultimi contribuiscono ad alimentare e riprodurre, allargandolo a fasce sempre più ampie e differenziate di popolazione.

La rilevazione più recente del BES consente di individuare almeno quattro macro tendenze all'interno dei dodici ambiti di rilevazione, in particolare guardando ai nove domini di *outcome* per i quali cioè sono disponibili non solo set di indicatori ma anche indici sintetici (Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2010 e Istat, 2016).

Il primo dominio è quello relativo a “istruzione e formazione”: è un ambito rispetto al quale si notano tendenze univoche al miglioramento del benessere, in particolare per quanto riguarda i livelli di accesso a livelli di istruzione secondaria e terziaria. Una popolazione, quindi, in possesso di codici culturali sempre più sofisticati in grado di orientare scelte di consumo ad elevato contenuto di complessità informativa e simbolica. Da qui deriva, ad esempio, la crescente capacità dei consumatori rilevata dal Rapporto Coop di riconoscere il valore sociale ambientale dei beni acquistati e l’adesione a nuovi stili di vita volti a contenere e qualificare i consumi (AaVv, 2016).

Il secondo dominio riguarda il “benessere economico” dove si nota una divaricazione tra il livello di reddito disponibile (in leggero aumento dopo anni di riduzione rilevati nelle edizioni precedenti) e il permanere di gravi situazioni di disagio per la scarsa disponibilità di “risorse minime” (deprivazione materiale, bassa qualità abitativa, difficoltà economica) (Maietta, 2015). Da questa combinazione di fattori emerge un aumento della disuguaglianza, variamente distribuita a livello territoriale e, con essa, l’affermarsi di una stratificazione sociale composta da persone, famiglie, gruppi sociali vittime di esclusione sociale (Ricolfi e Cima, 2015). In questo contesto assumono particolare interesse i processi di rimodulazione dei consumi sia all’interno di specifiche categorie merceologiche (ad esempio i consumi di carne e altri beni alimentari) sia tra categorie diverse (ad esempio la quota, sempre più consistente del budget personale, spesa per beni e servizi nell’area welfare) (Forum Ania e Censis, 2015).

Il terzo dominio che fa da sfondo ai modelli di consumo nell’epoca della “grande contrazione” riguarda le “relazioni sociali” rispetto al quale si nota un importante divario territoriale. Nelle regioni del Nord Italia, infatti, si nota una crescita della partecipazione politica e civica e una progressiva perdita di consistenza delle “relazioni corte” su base amicale e familiare. Al Sud invece l’andamento è opposto con un rafforzamento (ulteriore) delle relazioni *bonding* (concentrate su legami naturali) rispetto a quelle di tipo *bridging* (rivolte al più ampio contesto sociale) (Bagnasco et al., 2001). In generale si registra comunque un rallentamento della capacità di costruire e mantenere relazioni sociali che sembra delineare un contesto dove le attività di produzione, commercializzazione e consumo si collocano in un quadro sociale fragile e segmentato. Ad esempio la crisi, ormai strutturale, della grande distribuzione organizzata (GDO) “assediate” da un lato da modelli che assecondano le reti chiuse come e-commerce, cibo pronto e consegnato a domicilio e, dall’altro, da un’offerta che invece fa leva su reti più aperte e connesse variamente rappresentata da fenomeni come le catene specializzate, il ritorno del commercio di prossimità, i mercati a filiera corta e i gruppi di acquisto (AvVv, 2016).

Infine l’indice composito relativo al dominio “ambiente” restituisce, come nel caso dell’istruzione, una generale tendenza al miglioramento delle condizioni di vita,

probabilmente legata all'affermarsi di pratiche di salvaguardia e tutela dell'ambiente che fanno leva non solo sull'ambientalismo di advocacy, ma anche e su pratiche di sostenibilità. Pratiche che riguardano i consumi, ma anche attività come la raccolta differenziata dei rifiuti - sempre più diffusa, anche nelle regioni meridionali - resa possibile per effetto di norme e regolamenti, ma anche per la progressiva affermazione di stili di vita che mobilitano importanti contributi di coproduzione a fronte di un bene che evidentemente è riconosciuto non solo come "pubblico", ma anche "comune" (Arena e Iaione, 2015). Questa tendenza è ulteriormente riscontrabile nella crescente attenzione al ciclo di produzione e smaltimento dei prodotti, ad esempio la lotta allo spreco alimentare che si riconverte in economia circolare ed anche in attività di welfare (Segrè, 2015).

3. Economia sociale e solidale: dal non lucrativo all'impatto

Nel mare magnum definitorio relativo alle popolazioni organizzative che non sono collocabili né nella sfera istituzionale dello Stato né in quella del mercato il concetto di "economia sociale" si colloca, almeno nel contesto italiano, in posizione più defilata rispetto a concetti concorrenti come "nonprofit" e "terzo settore". Il non lucrativo, infatti, ha riguardato prima indagini pionieristiche e successivamente censimenti settoriali Istat (Barbetta, Ecchia e Zamaro, 2016) mentre "terzo settore" è recentemente tornato in auge come intestatario di una legge di riforma (L. 106/2016) attualmente in fase di implementazione che lo ha qualificato non solo come concetto sociologico ed economico, ma come "fattispecie" giuridica. Eppure, come ricordano Borzaga, Calzaroni e Lori (2016) e colleghi (Barbetta, Ecchia e Zamaro, 2016) il concetto di economia sociale presenta importanti elementi di vantaggio comparato rispetto a queste e altre denominazioni.

In primo luogo, dal punto di vista linguistico, ha il merito di rappresentare il settore non in senso negativo (senza scopo di lucro) e residuale (settore terzo) ed è un dettaglio non trascurabile nella misura in cui intende superare, e non solo nella vulgata degli addetti ai lavori, una rappresentazione da nicchia stretta tra le istituzioni dominanti pubbliche (lo Stato e le sue articolazioni) e private (le aziende a scopo di lucro).

In secondo luogo, e in misura più sostanziale, il termine "economia sociale" disegna un perimetro vasto, associando un numero ampio e differenziato di organizzazioni: cooperative (e non solo cooperative sociali come nel caso di terzo settore e nonprofit), associazioni, fondazioni, imprese sociali (costituite anche utilizzando modelli di società di capitali che si sottopongono al vincolo - ora parziale - di non distribuzione degli utili). In totale oltre 350 mila unità, con 1,8 milioni di addetti e 170 miliardi di giro d'affari, e una concentrazione significativa nel campo della *white economy* (sanità, servizi sociali, cultura, sport, ricreazione, ecc.), ma anche nella filiera agricola attraverso imprese

cooperative che rappresentano il player più importante dei consumi alimentari, esposti agli elementi di mutamento evidenziati nelle pagine precedenti (Cnel/Istat, 2008 e Borzaga, Carini, Zandonai, 2014).

In terzo luogo, l'economia sociale disegna un campo dove l'imprenditorialità non corrisponde solo a profili organizzativi specifici (le cooperative), ma è inserita in forme diverse come associazioni e fondazioni (Amin, 2011). Questa concezione estesa dell'imprenditorialità e dell'economia è rilevabile sia in senso stretto - ad esempio guardando alla consistente fetta di organizzazioni associative e volontaristiche che ricavano la maggior parte delle loro risorse da scambi di mercato (Venturi e Zandonai, 2014b) - sia in senso più ampio ovvero come modalità attraverso cui l'economia sociale sviluppa le proprie attività. Si tratta infatti di organizzazioni *need driven*, ovvero basate sul riconoscimento e l'aggregazione di bisogni come dato costitutivo per l'avvio di attività di produzione di beni e servizi, anche - e spesso soprattutto - attraverso scambi di mercato. Non si tratta quindi di un semplice "passaggio di stato" da advocacy a produzione, ma piuttosto di un continuum che caratterizza il ciclo di vita delle diverse organizzazioni di economia sociale.

Questa osservazione è rilevante anche per quanto riguarda l'evoluzione dei modelli di consumo che si sviluppa, anch'essa, attraverso un mix di rappresentanza, tutela, protesta e capacità di influenzare i processi produttivi o, come è successo negli ultimi trent'anni, di dar vita a nuove organizzazioni in grado di combinare obiettivi economici e di "interesse generale". Un contributo rilevante alla ricostruzione di una "economia fondamentale" - caratterizzata cioè da basse barriere all'ingresso a produzione e consumo e da una dimensione di radicamento territoriale (Barbera et al., 2016) - che si è rigenerata in ambiti diversi, ad esempio nei sistemi di welfare proprio grazie a nuovi modelli di imprenditoria sociale. Ciò che caratterizza la fase storica attuale, e che rappresenta un importante elemento di sfida per l'economia sociale, è rappresentato da una parte da una nuova domanda di socialità abilitata da tecnologie sempre più efficienti nel moltiplicare le opportunità di legame e di sfruttamento di risorse "dormienti" (*idle capacity*); dall'altra dalla diminuita capacità delle istituzioni tradizionali (chiesa, partiti, sindacati) nel "prelavorare" condizioni di socialità di base affinché sia possibile accelerare i processi di aggregazione per azioni collettive sia sul fronte della *voice* che della produzione (Götz, Santaniello e Zandonai, 2015). In sintesi si presenta un contesto nel quale il valore sociale diventa contendibile da una pluralità di soggetti anche oltre "le colonne d'Ercole" rappresentate dal vincolo alla distribuzione degli utili. Un vincolo che non può esercitare, da solo, il ruolo di *flagship* rispetto alla meritorietà di beni e servizi disponibili presso pubblici ampi e diversificati che sfuggono alle appartenenze politico-culturali tradizionali che hanno esercitato per decenni il ruolo di collettore del consenso sociale. Ecco quindi che "questi processi hanno anche favorito il passaggio da un modo di definire l'economia

sociale basato soprattutto sulle modalità di gestione delle organizzazioni - in particolare la governance democratica e la prevalenza degli interessi del lavoro rispetto a quelli del capitale - ad uno più attento agli obiettivi ultimi dell'attività e alla capacità di dare risposta a bisogni insoddisfatti” (Borzaga, Calzaroni e Lori, 2016: 290).

Lo spostamento dell'enfasi dai prerequisiti organizzativi e di governance alla dimensione dell'impatto sociale delle attività apre quindi una nuova stagione per l'economia sociale dove rischi e opportunità appaiono strettamente intrecciati. Da una parte si assiste, infatti, a fenomeni di diluizione identitaria in un campo del sociale dove anche l'economia classica vuole concorrere alla produzione di “valore condiviso” (Porter e Kramer, 2011). D'altro canto vi è l'opportunità di catturare una domanda di partecipazione sociale e di condivisione che per ora sembra sfuggita ai soggetti tradizionali della “società civile organizzata”, a vantaggio dei big players della *sharing economy* che operano attraverso modelli di piattaforma per i quali però si pone il problema, sempre più sentito, di agire anche attraverso modelli di gestione e di governo più “cooperativi” (Como *et al.*, 2016).

Questo processo di riposizionamento dell'economia sociale segue due percorsi principali. Da una parte la nascita di nuovi attori che si pongono in chiave critica anche nel campo del sociale, come nel caso dell'economia solidale che si contrappone all'economia sociale tradizionale proprio sul terreno degli stili di vita e dei modelli di consumo (Obi-One, 2009). D'altro canto è interessante osservare i processi di cambiamento organizzativo che comunque investono anche gli attori istituzionalizzati dell'economia sociale, sollecitati non solo al loro interno, ma anche da modelli capitalistici di produzione del valore che, di nuovo, vedono nel campo dei consumi e della grande distribuzione organizzata un ambito di particolare interesse, come si avrà modo di argomentare nei casi studio presentati nei paragrafi seguenti.

4. I casi studio: alla ricerca di “segnali di futuro”

Per enfatizzare la componente emergente e prospettica dei consumi come indicatori di un “cambio d'epoca”, oggi apprezzabile in termini di tracce, sono stati effettuati quattro carotaggi in ambiti diversi, sia per scala di azione che per livello di consolidamento del business. All'interno di questi casi studio si è andati alla ricerca di segnali di futuro⁵ intesi come elementi caratteristici e ricorrenti che possano consentire di inferire l'esistenza di

⁵ Secondo una definizione di *Institute for the future* (<http://www.iftf.org/what-we-do/foresight-tools/signals/>) un segnale di futuro è “un'innovazione o una rottura (*disruption*) che ha il potenziale per crescere in dimensione e distribuzione geografica. Un segnale può essere un nuovo prodotto, una nuova pratica, una nuova strategia di mercato, una nuova politica, o di una nuova tecnologia. Può essere un evento, una tendenza locale o un'organizzazione. Può anche essere un problema emerso da poco, o uno stato di cose. In breve, si tratta di qualcosa che cattura l'attenzione ad una scala, con punti di grandi implicazioni per gli altri locali o anche a livello globale”.

trend, ancora non del tutto dispiegati ma di probabile avvento nel prossimo futuro. In questo senso, quindi, i quattro casi non intendono offrire una rappresentazione esaustiva, quanto piuttosto fornire indicazioni prospettiche operative quando non possibilmente convergenti. La selezione è stata quindi operata in funzione della presenza - non necessariamente simultanea - di queste caratteristiche:

1. rilevanza del marchio nel mercato di riferimento,
2. consolidamento dell'esperienza di business,
3. centralità dell'esperienza nel quadro del trend socio-economico indagato,
4. originalità del modello di business.

A una prima fase di raccolta documentale è seguita un'indagine sul campo condotta mediante visite e interviste semi-strutturate a diversi referenti delle organizzazioni. Le interviste (in alcuni casi collettive) sono state condotte secondo la seguente traccia.

- (a) In una prima parte è stato indagato il mercato: trend del fatturato nell'ultimo triennio, posizionamento rispetto ai competitor, modifiche strutturali (maggiore incidenza di una o più categoria merceologica). Particolare attenzione è stata dedicata al peso dell'online (incidenza, target e integrazione con altri player) e al peso della GDO sul totale, in termini soprattutto di strategie di scale-up delle filiere locali.
- (b) Nella seconda parte, strutturata come *inquiry*⁶ con una forte enfasi sulla rappresentazione degli utenti intesi come *personas*⁷, si è tentato di far emergere la percezione dell'organizzazione circa i pubblici di riferimento, intesi "al plurale" come comunità più o meno stabili di portatori di interessi maneggiabili strategicamente con azioni di ingaggio. Il focus in questo caso è stato posto sui valori che veicolano il pubblico "maggioritario" nel tentativo di far emergere rappresentazioni idealtipiche circa la provenienza, le aspettative, e così via e - di conseguenza - sulle strategie di engagement degli stessi e di creazione del pubblico.
- (c) La terza parte degli studi di caso ha inteso far emergere le prospettive e - ove presenti - le strategie di rottura che le organizzazioni intendono mettere in atto per preservare e incrementare la competitività.

⁶ Intendiamo con questo termine "*the controlled or directed transformation of an indeterminate situation into one that is so determinate in its constituent distinctions and relations as to convert the elements of the original situation into a unified whole*" (Dewey, 1938: 104-105).

⁷ Nel gergo dello *user-centered design* e del marketing, con *persona* si identifica un personaggio immaginario creato per rappresentare i diversi tipi di utenti che potrebbero utilizzare un prodotto o un servizio in modo comparabile. La centratura sulla persona - come tipo *individuale* a partire dal quale inferire possibili generalizzazioni - rappresenta un elemento strategico fondamentale anche nell'interpretazione degli stili di acquisto.

I casi - la cui trattazione occupa i prossimi quattro paragrafi - sono i seguenti.

- Il primo riguarda la rete di economia solidale in Trentino che rappresenta l'esito di una politica pubblica locale volta a infrastrutturare la pluralità di attori che opera nel contesto dell'"altra economia" e, al tempo stesso, promuovere la diffusione di questo modello in diversi settori di attività attraverso un marchio territoriale e lo strumento dei "distretti di economia solidale".
- Il secondo caso studio riguarda la cooperativa di commercio equo Chico Mendes di Milano, il cui modello di crescita si basa sulla diffusione dei propri punti vendita nel contesto urbano, ma anche sulla costruzione di partnership e joint venture con altre imprese sociali del territorio, operando in nuovi settori di attività (social housing, servizi di welfare).
- Il terzo caso studio riguarda Alce Nero, società per azioni e primo player per volumi di vendita del biologico italiano in grado di strutturare una rete di produttori e trasformatori a livello internazionale e di controllare un importante segmento della distribuzione di queste categorie merceologiche.
- Il quarto caso è quello di Local to you, startup bolognese fondata da tre cooperative sociali attive nel settore dell'inserimento lavorativo mediante attività agricola. Un caso, quello di Local to you, che anticipa l'abilitazione di logiche di filiera cooperative in grado di fornire una risposta "organica" ai nuovi stili di consumo.

4.1. Economia solidale trentina: una politica pubblica per fare scaling

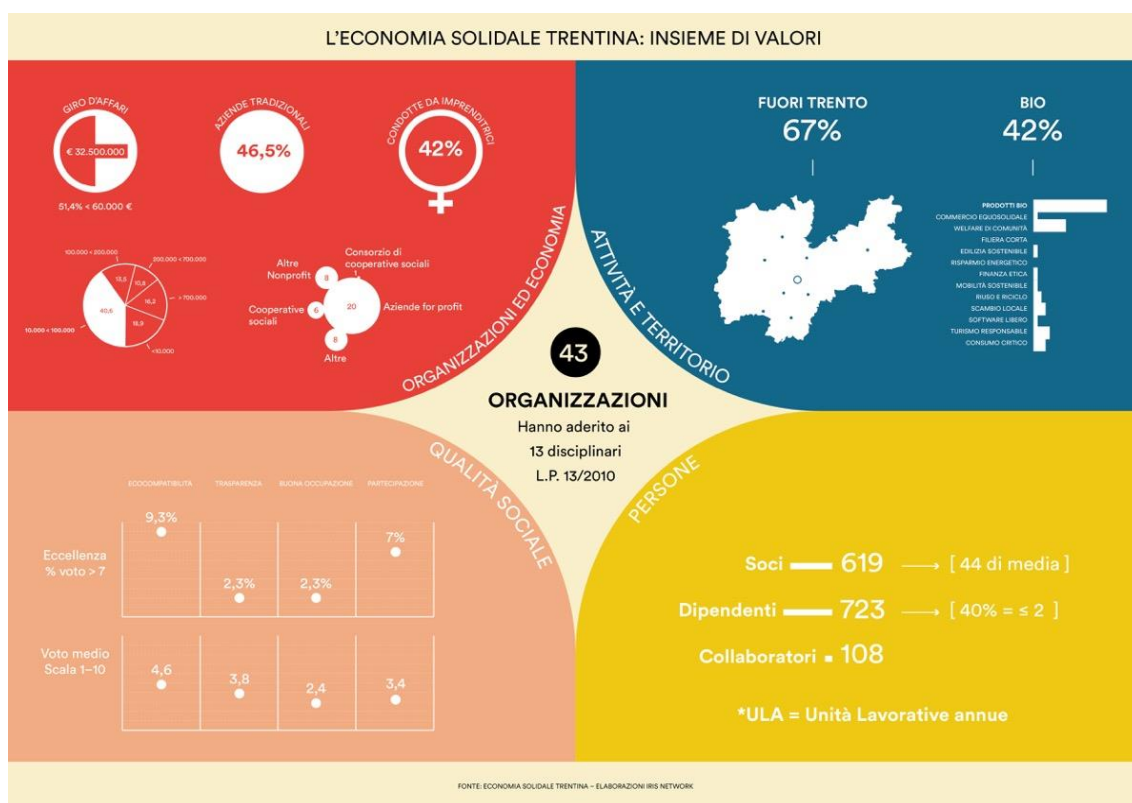
Il "tavolo", così definito nel gergo degli addetti ai lavori, è il luogo intorno al quale si aggregano gli stakeholder dell'economia solidale trentina (in totale 11 soggetti, di cui sei esponenti del settore e cinque della pubblica amministrazione provinciale) che si occupa del coordinamento, della programmazione e - attraverso la segreteria organizzativa gestita dall'associazione Trentino Arcobaleno - della promozione di iniziative socio-culturali ed economiche afferenti questo ambito. L'organismo è istituito dalla Provincia Autonoma di Trento facendo seguito all'approvazione di una pionieristica normativa in materia di "Promozione e sviluppo dell'economia solidale e della responsabilità sociale delle imprese" (L.P. 13/2010) che è stata successivamente ripresa da altre regioni italiane come l'Emilia-Romagna, mentre altri enti regionali hanno mostrato interesse per alcune specifiche disposizioni, ad esempio in tema di certificazione e brand per beni e servizi qualificabili come prodotti di economia solidale, oltre che per i distretti di economia solidale, ovvero reti tematiche intese come "laboratori di sperimentazione civica, economica e sociale anche in funzione della valorizzazione della dimensione locale". La norma trentina, oltre a istituire un sistema di governance di settore e prevedere incentivi per attività di natura promozionale, ha il merito di perimetrare un settore emergente e dal carattere ancora fluido. Secondo quanto previsto dalla legge provinciale infatti "per

economia solidale si intende lo svolgimento dell'attività economica e culturale che consente il conseguimento di obiettivi d'interesse collettivo più elevati rispetto alle soglie fissate dalla normativa vigente; tale modalità è basata sulla valorizzazione delle relazioni tra i soggetti, su un'equa ripartizione delle risorse, sul rispetto e sulla tutela dell'ambiente, sul perseguimento di obiettivi sociali. Le attività di economia solidale sono finalizzate alla creazione e all'accrescimento di iniziative operanti secondo i principi di cooperazione, reciprocità, sussidiarietà responsabile, sostenibilità e compatibilità energetico-ambientale, volte alla produzione e allo scambio di beni e servizi. Per soggetti impegnati nell'economia solidale si intendono le organizzazioni e le imprese senza scopo di lucro o che abbiano il 50 per cento del proprio fatturato annuo riconducibile all'attività dell'economia solidale".

A fronte di questa definizione la legge riconosce ben 13 settori di attività che definiscono in termini operativi che cosa significa "economia solidale": 1) Prodotti agricoli e agroalimentari, 2) Commercio equo e biologici e biodinamici solidale, 3) Welfare di comunità, 4) Filiera corta e garanzia della qualità alimentare, 5) Edilizia sostenibile e bioedilizia, 6) Risparmio energetico ed energie rinnovabili, 7) Finanza etica, 8) Mobilità sostenibile, 9) Riutilizzo e riciclo di materiali e beni, 10) Sistemi di scambio locale, 11) Software libero, 12) Turismo responsabile e sostenibile, 13) Consumo critico e gruppi di acquisto solidale.

Intorno a questi settori è stato costruito un sistema di indicatori che definisce uno standard certificatorio al quale devono sottostare tutti i soggetti - sia nonprofit che for profit - che intendono operare come soggetti di economia solidale. A partire dai risultati ottenuti dalle 43 organizzazioni che fino ad oggi aderiscono al brand "economia solidale trentina" sono stati elaborati alcuni dati riassunti nell'infografica seguente (Figura 1) e che hanno l'obiettivo di sintetizzare l'impatto di una politica locale a favore di un settore che nei suoi tratti identitari evidenzia una forte attenzione proprio a nuovi modelli di consumo definiti, di volta in volta, "critici", "alternativi" e comunque "altri" rispetto al modello di economia dominante, anche all'interno della stessa economia sociale (Utting, 2015). L'attributo "solidale" segna infatti una cesura anche all'interno del campo della produzione di valore sociale: da una parte, infatti, l'economia solidale si pone spesso in contrasto anche nei confronti dell'economia sociale tradizionale, in particolare dei grandi players cooperativi della GDO. D'altro canto, la stessa economia solidale intercetta esperienze che interpretano i valori della sua prospettiva politico-culturale attingendo anche al di fuori delle istituzioni di natura non lucrativa per cui la cosiddetta "altra economia" si compone, come si potrà verificare anche nel caso trentino, non solo da soggetti nonprofit.

Figura 1. L'economia solidale trentina: un insieme di valori



La fotografia d’insieme dell’economia solidale trentina restituisce un quadro in chiaroscuro, ricco cioè di quelle ambivalenze che caratterizzano un settore in piena fase istituyente e che si colloca a scavalco dei principali “cluster istituzionali” che monopolizzano l’assetto sociale ed economico, non solo a livello locale. Si tratta di un settore a prevalenza di imprese for profit che nella maggior parte dei casi sono piccole aziende agricole che popolano il settore più consistente in termini numerici ovvero la produzione agricola biologica (42 per cento del totale). Accanto a questo pulviscolo di micro imprese si collocano le principali reti dell’imprenditoria sociale come il consorzio di cooperative sociali Con.Solida che contribuisce ad innalzare, da solo, i valori economici (oltre 50 milioni di euro di giro d’affari) e occupazionali (poco più di 800 unità lavorative a tempo pieno) dell’intero comparto. Per quanto riguarda le performance sociali ed ambientali, si nota un tendenziale allineamento verso il basso dei soggetti aderenti al marchio, con pochi benchmark nelle quattro aree dove si misura il “valore aggiunto” dell’economia solidale ovvero: ecocompatibilità della produzione, trasparenza dei processi produttivi, qualità del lavoro e partecipazione degli stakeholder e della comunità locale.

A fronte di un impatto ancora parziale e “a macchia di leopardo” dell’economia solidale trentina quale ruolo gioca il cambiamento dei modelli di consumo, quegli stessi modelli che molti degli attori di questo stesso comparto hanno contribuito a definire ed educare?

Secondo i referenti del “tavolo” e della segreteria organizzativa coinvolti in un focus group, i modelli di consumo si stanno riconfigurando per effetto di un mix di fattori esogeni ed endogeni dagli effetti non univoci. Tra i driver esterni si evidenziano, in particolare, i seguenti.

- L’irrompere della GDO locale come aggregatore di domanda e offerta di beni e servizi a elevato valore sociale e ambientale, in particolare per quanto riguarda la produzione biologica; un fattore di trasformazione sempre più rilevante che si affianca, spesso in chiave conflittuale, rispetto allo strumento classico di aggregazione nel campo dell’economia solidale rappresentato da gruppi di acquisto solidale (GAS).
- La difficoltà ad avviare il canale di e-commerce per i prodotti dell’economia solidale trentina e più in generale a sviluppare elementi di “community” attraverso network digitali. Ad avviso dei gestori del tavolo e della segreteria potrebbe essere una strada da perseguire, ma il settore sconta una avversione “ideologica” per lo strumentario digitale che viene letto non come un potenziatore, ma come un sostituto o un fattore di impoverimento della relazionalità naturale che invece caratterizza l’identità del settore. E’ ancora una volta il settore biologico ad aprire però un varco grazie a iniziative (non locali) di consegna dei prodotti. E’ allo studio, ad esempio un progetto che intende creare una cerniera tra produttori e consumatori di economia solidale, lavorando non solo sullo scambio domanda-offerta, ma anche sulla logistica della consegna dei beni che viene sempre più percepita come un tema “critico” da parte dei consumatori e dei produttori vista l’esposizione a fenomeni di sfruttamento del lavoro e di scarsa attenzione alla sostenibilità ambientale.

Per quanto riguarda i driver interni di trasformazione dei modelli di consumo viene messa in luce, in primo luogo, la funzione educativa come parte integrante della mission del settore ed esercitata attraverso iniziative di sensibilizzazione della popolazione in generale e di consumatori e produttori in particolare. Lo standard certificatorio esercita, da questo punto di vista, un ruolo importante, come capita per le certificazioni di qualità in generale, non solo per definire “lo stato dell’arte” in termini di requisiti minimi, ma un potenziale di “miglioramento continuo”. Su questo fronte emerge comunque una certa difficoltà degli attori dell’economia solidale trentina a sintonizzarsi su modelli di consumo sempre più segmentati in termini di aspettative e richieste, ma al tempo stesso sempre meno “coagulati” entro matrici culturali e ideologiche. In secondo luogo, e a parziale disconferma rispetto all’ultima osservazione, è ancora il comparto della produzione agricola e biologica a dimostrare una più spiccata propensione all’innovazione dell’offerta e del processo cercando di intercettare la nuova dinamica della domanda. In particolare, si denota la capacità degli attori di economia solidale operanti in questo settore ad utilizzare l’assetto di filiera non solo come strumento di

coordinamento e gestione integrata della iniziative, ma anche come “infusore” di pratiche di innovazione: dal seme certificato alla logistica sostenibile, fino al vestiario, al calzaturiero e alle pulizie con prodotti ecosostenibili. Sono tutti esempi che, nel loro insieme, fanno leva sul potere di penetrazione del valore sociale e ambientale all’interno di settori diversi, andando ad incidere su svariate economie, sempre meno residuali e sempre più rilevanti nei processi di sviluppo sociale ed economico.

I processi trasformativi individuati sono strettamente correlati, come si è già avuto modo di accennare, all’allargamento della “base di consumo” e alla sua differenziazione interna. Nel corso del focus group sono state isolate almeno quattro tipologie di attori, parzialmente sovrapposte tra loro.

- La prima riguarda i GAS e sempre più si caratterizza per la presenza di gruppi storici e ideologicamente coesi che esercitano una funzione di *hub*, cioè di preselezione dell’offerta e raccolta ordinativi, non solo per se stessi ma a beneficio di una più ampia “corona” di nuovi gruppi che invece si costituiscono sulla base di legami culturalmente più deboli, molto più orientati dal driver costo/qualità e dove l’elemento di relazione viene vissuto come “esternalità” piuttosto che come “centralità” dell’iniziativa.
- La seconda tipologia riguarda i consumatori consapevoli “dell’ultima ora”, non legati cioè a nessuna particolare opzione associativa, ma piuttosto attratti dall’esperienza di consumare in modo responsabile ad esempio frequentando le catene del biologico come NaturaSì o i banchi, sempre più forniti, di prodotti equi e sostenibili della GDO. La risposta a questo pubblico, sempre più in crescita, dell’economia solidale trentina è la creazione di un “mercato settimanale dell’economia solidale” che si tiene ogni giovedì a margine del mercato tradizionale in una piazza del centro di Trento. Una modalità che secondo i promotori sta, seppur lentamente, coinvolgendo questo strato di consumatori attraverso, di nuovo, la produzione agricola biologica, ma con uno spazio crescente anche per altri settori: abbigliamento, riciclo/riuso, oggettistica, ecc.
- Una terza tipologia consiste nei consumatori che frequentano esposizioni fieristiche legate al consumo critico per garantire il benessere proprio (qualità e salubrità dei prodotti) e dell’ambiente (educazione ambientale, attivismo civile). Un ambito rispetto al quale l’economia solidale si posiziona grazie all’edizione trentina della fiera “Fa la cosa giusta” facendo valere il suo sistema di certificazione che serve non solo come modello di “accreditamento” interno, ma anche per tracciare i confini “non valicabili” con altri settori e tendenze di consumo – ad esempio nel campo dello sport, del fitness, del benessere (pratiche salutistiche, meditative, ecc.) - ponendosi in una logica di complementarità e di non sovrapposizione.

- Quarta e ultima tipologia di pubblico corrisponde alla nicchia degli “abitatori dei flussi”, ovvero persone che risiedono nel contesto trentino ma hanno interessi - lavorativi e in senso lato culturali - orientati in senso cosmopolita. Si tratta, solitamente, di consumatori con buona capacità di spesa e soprattutto con alta disponibilità di informazioni e conoscenze utili a raccogliere feedback qualificati sulla produzione di economia solidale. Ad oggi, infatti, non esiste un sistema strutturato, esteso e ricorsivo di misurazione della qualità e della soddisfazione dei clienti e dunque assume un carattere cruciale la relazione dei singoli produttori con consumatori in grado di processare informazioni sofisticate sui fattori qualitativi del prodotto/servizio e, più in generale, di gestire una relazione fortemente connotata in senso dialogico, nella quale cioè i fattori di qualità intrinseca sono spesso inseparabili da opzioni valoriali e “politiche”.

In prospettiva si ritiene che i trend dell’economia solidale trentina saranno caratterizzati dai seguenti aspetti:

- il progressivo affermarsi di quella che i gestori dell’ecosistema definiscono “la coscienza di classe” degli operatori economici del settore che si stanno sempre più riconoscendo come parte di una *industry* dalle caratteristiche ben definite in base alle modalità di produzione e di impatto sociale generato e non riconducibile ai soli modelli giuridico-organizzativi (nonprofit vs for profit);
- miglioramento dell’efficienza dei processi di produzione e distribuzione dei beni e servizi dell’economia solidale in modo che questi siano disponibili e accessibili per un’ampia fascia della popolazione e non solo per “community” ristrette caratterizzate da disponibilità economiche e soprattutto in possesso di codici culturali sofisticati in grado di cogliere il “valore aggiunto” che caratterizza questa offerta;
- accanto alla modalità di raccolta dei feedback attraverso relazioni puntuali e privilegiate si paventa, anche se in modo ancora non evidente, la modalità opposta della *crowd* che si esprime attraverso recensioni, commenti e preferenze via digitale, in particolare attraverso i social network generalisti come Facebook, a fronte del fallimento di piattaforme dedicate come Zoes (Tarozzi, 2016);
- è inoltre in atto una duplice tendenza lungo l’asse alimentare/non alimentare, con la prima polarità caratterizzata da una segmentazione sempre più spinta dagli stili alimentari (ad esempio la nascita di GAS esclusivamente vegetariani e vegani) e dalla dimensione locale (Km0); mentre il campo non alimentare si allarga coinvolgendo produzioni sempre più complesse e articolate da validare come economia solidale (ad esempio il calzaturiero dai pellami alle colle, fino al lavoro degli operai/artigiani);

- l'investimento, anche se ancora sfumato nelle intenzioni, su economie resilienti, come ad esempio le zone terremotate, dove le economie solidali contribuiscono non solo a valorizzare il singolo prodotto/servizio, ma a far ripartire lo sviluppo su base locale e sostenibile.

Tutti questi sviluppi sono legati al rafforzamento del ruolo del “tavolo” dell'economia solidale, come luogo effettivamente in grado di rafforzare alcune funzioni chiave:

- incentivare l'iscrizione ai disciplinari di un maggior numero e varietà di iniziative economiche;
- implementare il sistema di verifica e controllo rispetto all'adesione ai principi del disciplinare, raccogliendo informazioni utili anche al fine di favorire la rendicontazione del sistema e l'apprendimento reciproco tra le organizzazioni aderenti (*cross-fertilization*);
- creare uno “zoccolo duro” di organizzazioni di economia solidale all'interno di ciascun settore in modo che possano rappresentare un riferimento per nuovi aderenti (benchmark) e possano garantire una produzione stabile e continuativa di beni e servizi di economia solidale per far fronte alla crescita e alla differenziazione della domanda;
- far emergere progettualità di carattere intersettoriale, evitando il rischio “silos” tra i settori e mettendo invece a valore le sinergie e le complementarità come moltiplicatore dell'impatto economico e sociale;
- ricercare una maggiore integrazione con le politiche economiche, sociali e ambientali della Provincia Autonoma di Trento, in modo che l'economia solidale non rimanga confinata in una policy di nicchia, ma sia in grado di ibridare sistemi economici e sociali regolati attraverso politiche mainstream;
- rafforzare la dimensione educativa consumo e ai nuovi stili di vita come tratto fondante l'economia solidale, evitando che venga segmentata in settori di attività perdendo di vista il carattere paradigmatico che ne fonda la dimensione di senso.

4.2. Chico Mendes: l'equo e solidale non è solo in bottega

Nell'ampio arcipelago del fair trade italiano l'esperienza della cooperativa Chico Mendes rappresenta quella che si definisce una “buona pratica” non solo per quanto fin qui realizzato, ma anche per i potenziali sviluppi nel breve e medio periodo, molti dei quali sono riconducibili ad una progressiva, anche se pure in questo caso lenta, riformulazione della rappresentazione del proprio “pubblico di riferimento”. Un pubblico composto in gran parte da quei consumatori “consapevoli” (Barbetta, 2006 e Huybrechts, 2012) che oggi diversi soggetti, anche e soprattutto dell'economia capitalistica, tentano di catturare

in un'ottica di vendita, ma più in generale come community in grado di elaborare e trasmettere feedback competenti rispetto a prodotti e servizi, così da amplificare elementi simbolici di reputazione dell'organizzazione e, ancora oltre, per attivare veri e propri esperimenti volti alla coproduzione di "valore condiviso" (Becchetti, Paganetto, 2003).

Rispetto a queste sollecitazioni Chico Mendes "mette sul piatto" la forza dei suoi numeri: ha maturato un know how specifico in quanto opera nel campo del commercio equo da ormai 25 anni, si è ramificata in un'area metropolitana attraverso una rete di ben dieci botteghe e ha aggregato una base sociale numerosa e variegata in senso multistakeholder. Si tratta infatti di poco più di tremila soci articolati in diverse tipologie: una cinquantina di soci lavoratori che gestiscono la componente hard della rete commerciale, circa 150 soci volontari coinvolti attivamente nella co-gestione dei punti vendita, 500 soci finanziatori che hanno investito i loro fondi (pari a poco meno di due milioni di euro) nella cooperativa e infine una componente indistinta di soci aggregati alla cooperativa per finalità di sostegno e supporto. Accanto ai dati più marcatamente sociali è utile guardare alle dimensioni e all'articolazione della componente economica di Chico Mendes. Il giro d'affari a fine 2015 è pari a 3,7 milioni di euro che scaturiscono in gran parte da vendite di prodotti della rete del commercio equo presso i propri punti vendita. Ma questa componente di core-business nel corso del tempo si è contratta visto che i ricavi sono diminuiti di quasi il 20 per cento nell'ultimo decennio con un'inversione di tendenza registrata nel 2015. Inversione che in gran parte si può far risalire a componenti "non core" rappresentate dalla vendita di beni prodotti da filiere corte locali che in gran parte vedono coinvolte cooperative sociali (308mila euro nel 2015) e da eventi fieristici, alcuni dei quali organizzati direttamente da Chico Mendes (864mila euro nel 2015).

Guardando alla conformazione del mercato, la lunga e consistente esperienza di Chico Mendes consente di identificare alcune tendenze di medio periodo. La prima riguarda il rapporto con la GDO rispetto ai prodotti fair trade. Da ormai da quasi 15 anni i principali player del settore puntano sull'offerta di questi prodotti e secondo i gestori della cooperativa intervistati prevalgono gli elementi di opportunità piuttosto che i rischi, anche se all'interno del più ampio movimento del commercio equo le posizioni su questo punto non sono univoche, limitando così la possibilità di dar vita a una strategia di sistema. Per Chico Mendes invece l'offerta al di fuori del proprio circuito rappresenta un potenziale di sviluppo perché attrae consumatori attraverso modalità di engagement diverse da quelle solitamente messe in atto e che fanno leva soprattutto su opzioni di natura sociale e in senso lato politico-culturale. "Chi compra banane fair trade all'Esselunga" è, in chiave positiva, un consumatore che ha compiuto un primo passo di avvicinamento alla bottega di Chico Mendes alla quale, forse, non sarebbe mai arrivato.

La seconda tendenza, strettamente legata alla prima, riguarda la ricomposizione profonda degli elementi di socialità che sono alla base delle scelte di consumo. Cambia in sostanza la composizione del “paniere” che definisce, in termini operativi, ciò che è, nei fatti, “equo e solidale”. Dalle interviste al gruppo dirigente di Chico Mendes emerge infatti un progressivo ridimensionamento del valore sociale legato alla dimensione originaria del commercio equo (l’aiuto ai paesi “in via di sviluppo” e del “sud del mondo”) che ormai coinvolge un gruppo ristretto di *aficionados*. La gran parte della clientela appare invece sempre più attratta da un sociale che fa rima con il carattere “autentico” del prodotto che si compone di un mix variabile di sostenibilità ambientale, eticità certificata e riferimento a un “territorio” che può anche essere “dietro casa”. A ciò si aggiunge un’attenzione sempre più marcata alle qualità intrinseche del prodotto riconducibili all’estetica del design, al packaging e alla funzionalità. Elementi che caratterizzano il consumo tradizionale, ma che ormai appaiono indistricabili rispetto alla componente sociale che, da sola, “non basta più”.

Il terzo trend riguarda il rapporto, problematico, tra componente analogica e digitale del commercio equo, con la prima che prevale nettamente sulla seconda esercitando quasi un trade-off. La relazione naturale viene infatti ricercata come “valore aggiunto” da parte della clientela che ama utilizzare gli spazi delle botteghe, ma soprattutto gli eventi come “Banco di Garabombo” il cui crescente successo rappresenta evidentemente un’occasione di incontro pubblico non necessariamente finalizzato all’acquisto, ma soprattutto alla coltivazione di relazioni dense dalle quali possono scaturire, anche in modo non pianificato, attività, iniziative progetti che mettono a tema fattori di condivisione e cooperazione tra persone e organizzazioni. Uno spazio pubblico rispetto al quale un e-commerce inteso come *click economy* che disintermedia proprio la parte relazionale, non può che incontrare difficoltà ad affermarsi, come dimostrano i dati ancora residuali che scaturiscono dallo shop online di Chico Mendes (non più del 1 per cento del fatturato complessivo) e che appaiono in linea con i trend delle principali reti di fair trade come Altromercato.

Infine Chico Mendes rappresenta un osservatorio privilegiato per monitorare i trend del consumo consapevole negli anni della “grande contrazione” distinguendo tra alimentare e non alimentare. Nel caso dei prodotti alimentari, la tendenza è stazionaria perché si non registrano segnali di crescita riferiti a un consumatore che riduce la spesa ma al tempo stesso tende a qualificarla privilegiando prodotti a contenuto sociale e ambientale. Il settore non alimentare segna invece trend positivi, in particolare per la componente complementi di arredo e vestiario rispetto alla quale si nota in modo ancor più evidente il valore aggiunto della qualità estetica, soprattutto presso un pubblico composto in particolare da giovani.

Il pubblico, a tal proposito, si trova, come nel caso dell'economia solidale trentina, al centro di una lenta transizione che, secondo i dirigenti di Chico Mendes, andrebbe accelerata. La componente principale è caratterizzata infatti dalla clientela fidelizzata, spesso attraverso il legame associativo alla cooperativa. L'identikit di questo pubblico corrisponde a persone ultra quarantenni, in prevalenza di sesso femminile, in possesso di buona capacità di spesa (anche se intaccata dalla crisi) e soprattutto di codici culturali elevati. Sullo sfondo, ma ancora in posizione distante, si intravede un pubblico che corrisponde ai pluricitati millennials, ma la sua rappresentazione è ancora generica, imperniata intorno a un approccio più pragmatico alla socialità del prodotto, legato, come si sosteneva in precedenza, ad elementi di funzionalità ed estetica. Per ingaggiare questo pubblico servirebbe una migliore comunicazione e un profondo re-design di prodotti e di punti vendita, come nel caso della bottega di piazzale Baracca che è stata riconvertita come negozio multiservizio - caffetteria, piccolo ristoro, panetteria, enoteca - che sta attraendo proprio questo "nuovo pubblico".

A fronte di queste sollecitazioni Chico Mendes ha avviato, ormai da almeno un triennio, una strategia di sviluppo basata su una maggiore apertura ad altri attori e contesti del territorio, in particolare con le cooperative sociali dell'area milanese. Questa scelta, nelle intenzioni dei promotori, ha un duplice obiettivo. Da una parte rafforzare e qualificare l'offerta di prodotti in vendita nella rete delle botteghe, guardando anche a un "sociale a Km0", ad esempio grazie al brand "solidale italiano" e cercando così di cogliere quella nuova sensibilità rispetto a un valore condiviso anche nell'economia (sociale) locale. D'altro canto questa stessa apertura ha portato Chico Mendes a partecipare a "venture sociali" in campi estranei alla sua attività principale, ad esempio nel settore dell'housing sociale (con l'impresa sociale Abitare sociale metropolitano), della sanità leggera (il poliambulatorio Solari 6) e della rigenerazione di immobili per scopi sociali (casa Chiaravalle). A questa opzione di profonda diversificazione se ne affianca un'altra volta a crescere in senso dimensionale. E' in corso infatti un processo di fusione con una cooperativa di commercio equo di Brescia che farà crescere il numero delle botteghe a poco meno di venti e l'intento è di dar vita a un soggetto territoriale più ampio - su scala regionale - in grado di poter consolidare i fondamentali d'impresa: giro d'affari, marginalità e patrimonio. L'assetto attuale, infatti, non consente di realizzare performance sufficienti per reggere uno sviluppo orientato non tanto a replicare come un franchising il proprio modello di servizio, ma piuttosto ad allargare e diversificare l'offerta di beni e servizi per rispondere alla domanda di un pubblico più vasto e soprattutto sempre più sfaccettato.

4.3. Alce Nero: una piattaforma commerciale a matrice cooperativa

Una storia trentennale, ma un boom recente. Alce Nero è una società per azioni con un modello originale: una piattaforma che commercializza sotto un unico marchio di qualità i prodotti di una vastissima rete di produttori, in larga parte cooperativi. Formalmente fuori dal perimetro dell'economia sociale, ma in realtà pienamente coerente con i modelli emergenti di "impresa ibrida a matrice cooperativa" (Venturi, Zandonai, 2014a). Di sé dicono: "siamo una società per azioni: le nostre quote societarie sono detenute dagli agricoltori e trasformatori dei nostri alimenti biologici. Alce Nero è anche un'impresa partecipata. Aperta. Alle persone come alle idee [...] Più di 1.000 in Italia, 14.000 nel mondo⁸". Una decina di soci, Alce Nero in circa 30 anni di vita è diventata un *lovemark* (secondo la definizione di Kevin Roberts, 2004): più che un semplice brand, più un'idea che un'azienda in senso stretto che ha nel concetto di "cibo vero" il suo elemento caratteristico. La "verità" consiste in liste ingredienti essenziali, esclusivamente biologici, e nel rifiuto di ogni elemento finto, quindi "estraneo" alla produzione alimentare. "Il cibo dev'essere con-presente e confidente, deve offrire fiducia come prerequisito alla convivenza" (Cavazzoni, L. & Brugnara, R., 2015). Un'alimentazione che è prima di tutto relazione: tra chi ne fruisce chi ne produce gli ingredienti e chi li trasforma, tra il territorio che li fa crescere e il lavoro che viene prodotto: "siamo agricoltori e trasformatori. Insieme coltiviamo, raccogliamo, produciamo e proponiamo cibo vero ai nostri fruitori. Lavoriamo per sviluppare un'economia sostenibile e responsabile che promuove un nuovo modo di alimentarsi e vivere. Il nostro marchio esprime la relazione reciproca ed equilibrata tra chi produce e chi utilizza, esaltando l'impegno, l'arte, i territori, la qualità e la salubrità dei nostri prodotti"⁹.

Un'idea, quella del "cibo vero", che ha fatto registrare un vero e proprio boom, si diceva, con crescita a doppia cifra anno su anno e che ha visto chiudere il 2015 con un fatturato aggregato di 35 milioni, con circa +10 mio/euro pari al +45 per cento sull'anno precedente. Questa performance è tanto più rilevante se si considera che, contestualmente, da circa tre-quattro anni i consumi alimentari stanno vivendo una fase di contrazione (AaVv, 2016). È l'apporto della GDO a determinare in gran parte questo risultato, ed è però anche con questa categoria che l'azienda si deve misurare in termini di competizione: la presenza a catalogo di circa venti categorie merceologiche rende Alce Nero paragonabile esclusivamente alle *private label* (cosiddetti "prodotti a marchio") della GDO (ad esempio Viviverde di Coop), comparto in crescita contro-tendenziale anche nel

⁸ Si veda il sito di Alce Nero <http://www.alcenero.com/chi-siamo/soci-alcene-nero/> (consultazione del 18 agosto 2017).

⁹ <https://www.alcenero.com/chi-siamo/la-nostra-mission/>

2016¹⁰. In termini di posizionamento di mercato, se si escludono quindi i *private label* e Rigoni di Asiago su un paio di categorie (creme spalmabili e confetture), Alce Nero è leader del suo mercato.

La GDO si conferma quindi per Alce Nero un canale preferenziale (il fatturato nel segmento è stato pari a circa 855 milioni, il 40 per cento del valore del bio-retail¹¹), a fronte di un un'incidenza dell'online - con piattaforma di e-commerce recentemente rilanciata - ancora residuale, anche se in crescita del 100 per cento mese su mese. Da un confronto con l'ufficio marketing dell'azienda emerge una posizione di cautela rispetto alla possibilità di far scalare questa parte di mercato attraverso terze parti logistiche (Amazon in primis, oggi come noto player che più di ogni altro sta introducendo innovazioni dirompenti nell'esperienza di acquisto, secondo queste quattro direttrici: rapidità, personalizzazione, fidelizzazione, semplificazione).

In Alce Nero c'è storicamente forte attenzione al territorio, un territorio in cui stanno i soci dell'azienda: spesso cooperative, talvolta sociali, tal altra aziende agricole tradizionali. Tutti i produttori o conferitori sono soci, se si esclude il caso di Mila, colosso cooperativo altoatesino del latte, con il quale è da poco stata avviata una partnership per la produzione e commercializzazione di yogurt. Oggi questo impegno si registra con l'offerta "al socio produttore della massima visibilità anche in etichetta, che spesso è una etichetta narrante". Ancora una volta, è il tema della *relazione* - intesa in questo caso come "trasparenza", conoscibilità del processo produttivo - a dare corpo alla strategia di *scaling out* dell'azienda: è quindi attraverso questa idea di disintermediazione tra produttore e consumatore che passa l'intercettazione dei nuovi pubblici competenti.

Il tipo ideale di Alce Nero è tendenzialmente donna, del nord, urbana (in città di medie dimensioni, riferibili all'area 4 Nielsen dove Alce Nero cresce nel 2016 al 40 per cento). Solo il 7 per cento è del sud. E' in possesso di un titolo studio elevato, buona capacità di acquisto, riferimenti culturali elevati. Cerca nel marchio principalmente "italianità", che riscontra nel controllo della filiera agricola. In termini di trend, il pubblico esprime interesse per le proteine vegetali, per la drastica riduzione degli zuccheri e per una conversione all'integrale su tutto: queste tendenze ricalcano in buona parte gli scenari relativi ai "nuovi panieri" delineati da Nielsen in una recente indagine sul sentiment globale nel food (Nielsen, 2016a).

¹⁰ Secondo una ricerca IRI (2016) in un contesto generale di contrazione dei consumi (primi otto mesi del 2016 hanno fatto registrare un -0,3% sull'alimentare, secondo Nielsen), destinato secondo molti osservatori a perdurare anche nel 2017, i prodotti a Marca del Distributore (*private label*) hanno fatto registrare un aumento delle vendite dell'1,8% a valore e dello 0,9% a volume, facendo salire al 18,6% la loro quota di mercato nel Largo Consumo Confezionato (LCC). Si veda in proposito (<https://www.iriworldwide.com/it-IT>) (consultazione del 18 agosto 2017).

¹¹ Dati ISMEA, 2016.

Il pubblico di riferimento è drasticamente cambiato: oggi la “consapevolezza” sul prodotto e quindi le aspettative di qualità che ne derivano è una costante, e nel caso di Alce Nero in modo ancora più deciso. In questo senso, la cosiddetta “premiabilità” (*premiumness*) del prodotto, anche grazie al posizionamento di prezzo, appare elemento cruciale per comporre il mosaico della relazione fiduciaria incardinato nel marchio: questo elemento diventa driver identitario, in grado di aggregare pubblici in cerca di appartenenze comunitarie. In questo senso, la più profonda conoscenza delle ragioni per cui si sceglie il prodotto Alce Nero saranno oggetto di indagini dedicate nel 2017. Sul versante del coinvolgimento si registrano dinamiche molto differenziate: da un lato questo avviene per lo più attraverso i social, con richieste di modifica, di introduzione di nuove referenze, e - soprattutto ultimamente - di passaggio a *packaging* sostenibili che siano coerenti con l’offerta. Quest’ultima tendenza sta impegnando le strategie aziendali, attraverso la ricerca di nuove partnership con produttori in grado di soddisfare questa componente “green” che, complice anche la recente attenzione mediatica¹² per la presunta dannosità degli involucri plastici, si posiziona tra i primi bisogni espressi dal mercato.

Il vero fronte dell’engagement del pubblico di riferimento va ricercato nel superamento della categoria degli stakeholder in favore di un’estensione del principio di partecipazione alla proprietà dell’azienda, quindi di una versione “aumentata” di società per azioni. Ancora una volta è la relazione l’elemento chiave per comprendere la logica d’azione dell’azienda: “il rinascimento del cibo implica l’enorme importanza attribuita al concetto di relazione. Relazione, nel nostro ambito vuol dire essere parte di un flusso informativo costante e sincero, alla pari. Significa partecipare. C’è un legame strettissimo tra agricoltore, produttore (ovvero confezionatore o trasformatore) e destinatario finale di questo cibo. L’impresa alimentare moderna ha spezzato in tanti segmenti questa naturale filiera, rendendo ognuno estraneo all’altro e facendo dell’utilizzatore finale un consumatore, ovvero una specie di terminale senza più ritorno. Noi consideriamo il fruitore parte della filiera, e questo significa lavorare secondo principi, cultivar, metodi, tecnologie agricole e industriali decise in base a regole che definiamo insieme. Spezzare questo legame significa non solo mettere a morte il senso più vero del cibo, ma cancellare la possibilità stessa di sperimentare buoni modelli di convivenza, di compartecipazione al cambiamento del mondo” (Cavazzoni e Pascale, 2014: 10). La compartecipazione di nuove categorie di shareholder nella catena del valore è la vera “next big thing” su cui Alce Nero sta puntando per il prossimo futuro. L’introduzione nella compagine societaria della nuova categoria dei soci-fruitori ai sensi dell’Art. 2348 del Codice Civile¹³. In breve,

¹² Si veda in proposito la puntata di Report (RaiTre) del 24/10/2016 “L’età della plastica”, di Claudia Di Pasquale.

¹³ Si tratta di una fattispecie simile a quella dei soci fruitori previsti dalla L. 381/1991 che disciplina le cooperative sociali (coloro che, partecipando alla cooperativa, soddisfano un loro bisogno tramite l’attività specifica della cooperativa stessa). L’articolo del Codice Civile concernente le diverse categorie di azioni

L'idea consiste nell'associare i consumatori, che finanziano l'azienda ottenendo in cambio una remunerazione in kind, sotto forma di un equivalente importo di prodotti (scontati), consegnati direttamente a casa. Ai soci, che avranno la possibilità di essere inseriti in un panel per la selezione o progettazione di nuove referenze, sarà dedicato un luogo di interazione diretta (portale dedicato). L'introduzione del nuovo modello è prevista per il 2017, quando la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (Consob) si sarà pronunciata definitivamente sulla percorribilità di un tale modello.

4.4. *Local to you: cooperazione sociale biologica?*

La storia è quella di uno *startupper* che scopre il sociale. In realtà, è una vicenda per certi versi paradigmatica di come la costruzione del valore attraverso la rigenerazione del capitale sociale territoriale può essere abilitata, sul piano delle tecnologie organizzative e di business, dagli schemi “caratteristici” dell'investimento sull'innovazione di processo. Sinteticamente, intendiamo con questa categoria ogni innovazione che interviene su modelli tradizionali di consegna di un prodotto-servizio, ottimizzandoli ricorrendo spesso a strumenti digitali. In modo non dissimile da quanto avviene per mercati come il trasporto, il mondo del consumo alimentare sta attraversando un'analogia trasformazione digitale, che ha come *proxy* più evidente nuove identità di consumatori più disintermediati, più consapevoli, più capaci di scegliere.

Dinamiche trasformative, quindi, che interessano i processi di delivery e di consumo, i due ultimi anelli della filiera, generando ri-definizioni iterative dal lato della produzione. E' ciò che sta avvenendo nel caso di piattaforme oggi in fase di grande crescita come Supermercato24¹⁴, che si innestano su un business tradizionale senza modificare sostanzialmente il funzionamento lato business, ma facendo sostanzialmente “saltare” completamente le logiche d'uso, lato utente-consumatore. Ed è il caso di molte altre esperienze che in Italia come altrove stanno esplorando il campo dell'aggregazione dell'offerta a favore del consumatore, la più rilevanti delle quali è probabilmente Cortilia¹⁵, nata nel 2011 sull'esempio di altre piattaforme statunitensi come Goodeggs. Local 2 You si inserisce perfettamente in quest'onda di esperienze trasformative mettendo a tema, in modo però del tutto originale, l'esperienza di un *sociale* che sa innovarsi dotandosi senza timori reverenziali o auto-stigmatizzazioni di strumenti e pratiche per la competitività di mercato.

recita: “le azioni devono essere di uguale valore e conferiscono ai loro possessori uguali diritti. Si possono tuttavia creare, con lo statuto o con successive modificazioni di questo, categorie di azioni fornite di diritti diversi anche per quanto concerne la incidenza delle perdite. In tal caso la società, nei limiti imposti dalla legge, può liberamente determinare il contenuto delle azioni delle varie categorie”.

¹⁴ Si veda <https://www.supermercato24.it>

¹⁵ Si veda <https://www.cortilia.it>

Lo startup del progetto consiste, come da manuale, nell'analisi di mercato, con lo studio dei casi italiani più rilevanti: Zolle¹⁶ attivo prevalentemente su Roma, Bio Express¹⁷ la già citata Cortilia, e in generale tutto il mondo del cosiddetto "farm to fork", espressione mutuata dal gergo con cui l'Unione Europea delinea la propria strategia in materia di sicurezza alimentare: "assicurare un alto livello di sicurezza alimentare, salute e benessere degli animali e salute delle piante [...] attraverso misure coerenti dalla fattoria alla tavola e un adeguato monitoraggio, garantendo al tempo stesso l'efficace funzionamento del mercato interno" (European Commission, 2004)¹⁸. Poi viene il momento dell'esplorazione sul territorio emiliano, concentrata sul mondo delle cooperative sociali che, in modi diversi e con specializzazioni più o meno accentuate, stanno ancora timidamente avviando pezzi di business agricoli. Tre cooperative sociali: Pictor¹⁹, Fraternità, Arca di Noè, tutte dell'area bolognese, attive nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate con quote differenziate di parti A e B. Tre cooperative che, insieme, accettano la sfida di Benedetto Linguerrì promotore di Local 2 you con un passato nell'incubatore tecnologico H-Farm: fondare, insieme, una società dedicata, sostanzialmente, alla commercializzazione di una produzione agricola 100 per cento biologica. La ragione del focus sulle cooperative si spiega facilmente con le parole dello stesso Linguerrì: "se si ragiona con logiche di servizio, come non rivolgersi alla cooperazione che il servizio ce l'ha nel suo dna?". L'intuizione si innesta su un processo di *reframing* dello specifico cooperativo (non di rado operato attingendo al campo di pratiche della social innovation, inteso soprattutto nella sua declinazione sociale come risposta innovativa ai bisogni. Un reframing la cui ratio di fondo consiste nel valorizzarne l'attualità, rendendolo "pop", in termini di vantaggio competitivo sul mercato.

La società Local 2 You viene quindi fondata nel 2016 con questa base sociale e con la valorizzazione di asset rilevanti delle stesse cooperative: le persone, in primo luogo, attraverso il lavoro - pagato dalla srl - e i locali in cui attualmente la società ha sede e magazzino per lo stoccaggio e la lavorazione dei prodotti, presso la cooperativa La Fraternità di Ozzano Emilia, nella frazione collinare di Mercatale. Il meccanismo individuato è il seguente: Local 2 You paga le cooperative per il servizio - il lavoro delle persone, la sede, ecc. - sostenendo attivamente l'attività principale delle stesse (l'inserimento lavorativo); le cooperative vendono alla società tutto ciò che viene prodotto, secondo un piano culturale stabilito che consente alla società di programmare i prodotti da inserire a scaffale (nell'offerta visibile al pubblico sull'e-commerce).

¹⁶ Si veda <http://www.zolle.it>

¹⁷ Si veda <http://www.bioexpress.it>

¹⁸ Si veda in proposito http://ec.europa.eu/dgs/health_food-safety/information_sources/docs/from_farm_to_fork_2004_en.pdf

¹⁹ <http://www.cooperativapictor.it/> <http://www.lafraternita.com/> <http://www.arcacoop.com/>

La prima fase dell'incubazione ha portato ad un giro d'affari di circa 150 famiglie a settimana, per uno scontrino medio di 18 euro. Un buon risultato, se si considera che ad oggi la crescita è stata dovuta quasi esclusivamente al passaparola, con un investimento molto contenuto in pubblicità - se si esclude un contenuto investimento per promozione su Facebook, ritenuto oggi uno strumento di supporto insostituibile. Il piano industriale di Local 2 You prevede una crescita in termini di clienti gestiti che dovrebbe toccare il tetto dei 650 nel 2018.

A questa prima componente di business (*home delivery*), si sommano altri due canali distributivi: la ristorazione, con due attività servite (Estravagario e Vetro, a sua volta realtà cooperativa) ma con grandi potenzialità di crescita, e alcuni mercati contadini, attività quest'ultima ritenuta non rilevante sotto il profilo economico, ma utile in termini di ispessimento delle relazioni e di contributo alla rotazione dei prodotti. Il delivery, a sua volta, si sta strutturando in ulteriori canali aziendali, il cui modello consiste nell'attivazione di gruppi di acquisto interni intesi come servizio agli impiegati (oggi, con risultati diversi, Montenegro, Unipol e Terex). Quest'ultimo fronte (b2b) è particolarmente interessante sotto il profilo dell'integrazione con il sistema economico: il servizio di delivery della spesa biologica si inserisce infatti in un trend che vede un numero sempre crescente di aziende dotarsi di servizi di welfare in senso lato (oltre cioè la ricorrente voce di "cure odontoiatriche, pediatriche o specialistiche"), intesi come opportunità ora declinabili in termini di "benefit non monetari", ora come strumenti di rigenerazione del valore.

Il pubblico di riferimento ad oggi è qualificabile come trasversale, una categoria percepita come emergente (in assenza di analisi puntuali) quella delle "giovani mamme" cui si sommano, in modo apparentemente sorprendente, badanti e altre categorie di pubblici in qualche modo "deboli" per le quali il valore aggiunto non risiede tanto nelle caratteristiche intrinseche del prodotto, quanto in quelle del servizio (la spesa a casa). La componente logistica non rappresenta il cuore del business, che si concentra invece sull'organizzazione e sull'aggregazione della filiera, in questo senso quindi l'integrazione con altri player del mercato è ben vista, in prospettiva.

5. Una lettura trasversale: la piattaforma come destino?

Il ritorno di interesse di un ampio spettro di attori - dalla produzione scientifica alle agenzie di marketing - per i modelli di consumo è legato a trasformazioni sistemiche che si stanno progressivamente diffondendo nei diversi mercati ma che si possono estendere a dinamiche sociali più generali. Nell'atto del consumare e del produrre assumono sempre più rilevanza alcuni valori come la sostenibilità ambientale, l'equità e la giustizia sociale, la relazionalità. Elementi che influenzano non solo l'ordine di priorità delle scelte di

consumo valorizzando o penalizzando determinate categorie merceologiche, ma che contribuiscono a rifondare un nuovo patto di cittadinanza che risemantizza la logica del consumo come relazione che da “estrattiva” si fa “coesiva”. In questo senso la “grande contrazione” richiama la necessità di gestire su base più equa eccedenze non solo in termini di produzione materiale, ma anche di risorse relazionali, amplificate da connessioni multiple e su scala globale, richiedendo in tal senso una rinnovata capacità di gestire margini di libertà in senso collettivo (Magatti, 2012).

In questo quadro quali “segnali di futuro” emergono dai casi studio? Quali cambiamenti sono visibili nelle strategie di soggetti vecchi, nuovi e “lateral” dell’economia sociale? E in quali direzioni procedono?

In termini generali, la necessità di disporre di un nuovo schema attoriale in grado di supportare questo scenario appare urgente: le intuizioni provenienti dai diversi campi di pratiche descrivono le tessere di un mosaico in via di composizione, dove il collante va ricercato in una rimodulazione di quelle “logiche di filiera” che sono alla base della retorica contemporanea dello “sviluppo”. Si tratta, in altre parole, di far fare un salto di qualità ai modelli di business multistakeholder dell’economia sociale (e della loro governance), ridistribuendo i ruoli e risorse in modo da rafforzare le specificità di ciascuno integrandoli in un mercato che, in molti casi, sta profondamente modificando i propri connotati per effetto del contributo pionieristico di alcuni attori dell’economia sociale e per l’accelerazione impressa dagli attori economici tradizionali che portano a “massa critica” esperimenti, sempre più diffusi ed efficaci, dal basso. In questo senso i modelli di rete e filiera finalizzati a coordinare e supportare i produttori di valore - anche sociale - non sembrano più sufficienti per far fronte ad una domanda sociale orientata alla trasformazione che cresce in senso assoluto, per differenziazione interna e per propensione ad operare secondo schemi di coproduzione (Pestoff, 2012).

Un primo tema riguarda quindi l’integrazione tra le imprese dell’economia sociale con il mercato in senso proprio, per mezzo di aggregazioni che ne aumentino la massa critica e la competitività. Ad oggi la prospettiva che i casi fanno intuire è quella di sistemi distributivi locali - a perimetro variabile e crescente - progressivamente integrati anche con la grande distribuzione, consentendo il salto di scala ai piccoli produttori e abilitando l’emersione di altre realtà oggi lontane dal settore a misurarsi con la produzione sociale. L’integrazione secondo un modello cooperativo “a geometria variabile” dovrà tendenzialmente interessare la produzione sia collettiva sia di qualità, sia altri servizi di trasformazione oggi in parte sperimentati ma la cui reale sostenibilità e profittabilità passa dalla messa in condivisione di mezzi di produzione.

Un secondo tema concerne la competenza dei consumatori che va sempre più intesa come esito di processi relazionali. Competenza in azione, si potrebbe dire, come effetto di scambietà tra consumatori sempre più attivi e produttori sempre più integrati nella trama di relazioni della vita quotidiana. Il mercato che scaturisce da questa prospettiva consente di reificare (in oggetti circoscritti) l'idea di "beni" (relazionali), tipicamente ascrivibili alle relazioni in quanto tali prodotte nei processi di economia sociale. Dall'altro suggerisce una riformulazione semantica dell'idea di "sharing", oggi fin troppo confusiva. E' un punto di partenza cui le realtà in grado di strutturare lo scale up de modelli dovranno guardare con crescente attenzione.

La terza tematica investe le categorie del consumo: l'esperienza sembra intercettare un pubblico eterogeneo in cui l'idea di biologico va intesa in termini olistici, come riferita cioè allo stile di vita nel suo complesso. Uno stile di vita ridimensionato che, come detto, non va inteso come regressivo quanto piuttosto come orientato a una ri-scoperta ontologica della natura umana, che è prima di tutto (fatta di) relazione. La ricomposizione attorno al biologico come categoria relazionale delle categorie proprie della cooperazione appare una prospettiva utile per entrambi i lati dell'incontro (mondo agri-food e mondo della produzione lavoro). Anche in termini più complessivi di policy, pratiche come quelle descritte possono - se integrate territorialmente attraverso il veicolo associativo di categoria - diventare pivotali rispetto a *food system* locali che siano non solo buoni, ma al contempo anche puliti e giusti (Petrini, 2005).

In sintesi i casi lasciano intravedere che l'economia sociale ha intrapreso, anch'essa, un percorso di mutamento strutturale come "impresa piattaforma" (Evans e Gaver, 2016), in grado cioè di creare le condizioni per processi socioeconomici a più ampio raggio, in grado di attivare soggetti diversi, in particolare coloro che, nel modello precedente, erano utenti, fruitori, clienti, consumatori non a caso spesso definiti "finali". In questo senso piattaforma "si limita" a creare condizioni per nuove forme di scambio, se non fosse che queste stesse condizioni - spesso "materializzate" in infrastrutture digitali - sono il motore di una *value chain* capace di combinare risorse lungo uno spettro amplissimo: dagli asset dormienti (casa, auto, ecc.) alle *soft skill* che generano conoscenza emergente e gestiscono comunità di coproduzione.

Nei casi studio si intravedono alcune modalità tipiche dell'azienda piattaforma, marcatamente sociale, sia negli esiti che nei processi.

In primo luogo la gestione diretta della produzione rimane una componente essenziale del modello. Può sembrare un paradosso in una fase in cui la dimensione di piattaforma è orientata alla disintermediazione, ma in realtà esiste una modifica importante della gestione, ovvero lo spostamento della funzione di progettazione dal backoffice al frontoffice, a diretto contatto con i processi sociali. L'opzione *user centered* della

produzione rappresenta quindi una trasformazione rilevante perché consente all'impresa di operare attraverso un continuo re-design dei processi e, al tempo stesso, di sviluppare economie in volumi tali da garantire il mantenimento (o l'ampliamento) di un set di risorse materiali e immateriali su contenuti "core" che altrimenti rischierebbero di frantumarsi in micro prestazioni dove sfugge l'interesse generale e vacilla la sostenibilità di imprese a forte intensità di lavoro e di motivazione.

In secondo luogo l'abilitazione di attori esterni rappresenta un attributo classico della piattaforma, ma anche in questo caso esiste una differenza sostanziale dal punto di vista del business model. Se le aziende piattaforma della *on demand economy* gestiscono l'abilitazione degli utenti in ottica di economia estrattiva, per i casi indagati si tratta invece di una modalità sui generis per garantirsi il "ritorno sugli investimenti". Non sono cioè attività che generano benefici diretti in senso economico e occupazionale, ma piuttosto creano le condizioni di contesto che consentono all'organizzazione di far leva su un tessuto denso in senso relazionale cioè attivabile in termini di risorse e di legittimazione. Una risorsa rara, quest'ultima, in una fase storica in cui le modalità di composizione dell'interesse collettivo seguono strade diverse rispetto a quando i corpi intermedi incarnavano basi culturali e di consenso che facevano da collettore per l'azione collettiva.

Infine, l'investimento sulla rigenerazione di economie riportandole a misura di territorio attraverso l'estensione dei benefici a favore di una più ampia platea di soggetti, è il terzo indizio di conversione in piattaforma. Il *reshoring* di attività delocalizzate per potenziare le attività di inclusione sociale e lavorativa è una casistica ormai diffusa di imprenditorialità coesiva perché consente di recuperare risorse esauste a causa di modelli gestionali che, soprattutto negli ultimi decenni, si sono limitati ad estrarre il valore anche (e forse soprattutto) in quei contesti dove invece tradizionalmente il tessuto sociale ha svolto un ruolo chiave come ecosistema di risorse ambientali, fiduciarie e in senso lato culturali (il "saper fare" dei distretti). Il modello di business rigenerativo non cambia nell'obiettivo perché si tratta di realizzare quei margini operativi che però sono in gran parte da reinvestire - per scelta più che vincolo societario - per la sostenibilità e la crescita del progetto.

Bibliografia

- AaVv (2016), *Rapporto Coop 2016-*. Roma: Ancc-Coop.
- Affari & Finanza, Conad, Nielsen (2016) (a cura di), *Osserva Italia. Come sono cambiati e come evolvono i consumi italiani*. <http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/>
- Amin, A. (a cura di) (2011), *The Social Economy. International Perspectives on Economic Solidarity*. London: Zed Books.
- Arcidiacono, D. (2013), *Consumatori attivi. Scelte di acquisto e partecipazione per una nuova etica economica*. Milano: Franco Angeli.
- Arena, G. & Iaione, C. (2015), *L'età della condivisione. La collaborazione fra cittadini e amministrazioni per i beni comuni*. Roma: Carocci.
- Arvidsson, A. (2008), The Ethical Economy of Customer Coproduction, *Journal of Macromarketing*, 28(4): 326-338.
- Arvidsson, A. & Giordano, A. (a cura di) (2013), *Societing Reloaded. Pubblici produttivi e innovazione sociale*. Milano: Egea.
- Bagnasco, A., Piselli, F., Pizzorno, A. & Trigilia, C. (2001), *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*. Bologna: Il Mulino.
- Barbera, F., Dagnes, J., Salento, A. & Spina, F. (a cura di) (2016), *Il capitale quotidiano. Un manifesto per l'economia fondamentale*. Roma: Donzelli.
- Barbetta, G.P. (2006), Il commercio equo e solidale in Italia, *Università Cattolica del Sacro Cuore - Centro di ricerche sulla cooperazione*, working paper n. 3.
- Barbetta, G.P., Ecchia, G. & Zamaro, N. (2016) (a cura di), *Le istituzioni nonprofit in Italia. Dieci anni dopo*. Bologna: Il Mulino.
- Becchetti, L. (2008), *Il voto nel portafoglio. Cambiare consumo e risparmio per cambiare l'economia*. Trento: Il Margine.
- Bassi, A. (2013), Una nuova metrica per l'impresa sociale: il sistema di rilevazione del Valore Aggiunto Sociale, *Impresa Sociale*, 1: 30-47.
- Becchetti, L. & Paganetto, L. (2003), *Finanza etica. Commercio equo e solidale. La rivoluzione silenziosa della responsabilità sociale*. Roma: Donzelli editore.
- Borzaga, C. (a cura di) (2015), *Economia cooperativa. Rilevanza, evoluzione e nuove frontiere della cooperazione italiana*, Terzo Rapporto Euricse sulla cooperazione in Italia. Trento: Euricse.
- Borzaga, C., Carini, C. & Zandonai, F. (2014), La rilevanza dell'economia sociale in Italia, *Osservatorio Isfol*, IV(3-4): 59-79.
- Borzaga, C., Calzaroni, M. & Lori, M. (2016). Le istituzioni nonprofit in Italia. In: G.P. Barbetta, G. Ecchia & N. Zamaro (a cura di), *Le istituzioni nonprofit in Italia. Dieci anni dopo*. Bologna: Società editrice il Mulino spa, pp. 269-288.

- Cavazzoni, L. & De Pascale, G. (2014), *I semi di mille rivoluzioni. Alce Nero: storie di ulivi, uomini e api*. Ponte alle grazie.
- Cavazzoni, L. & Brugnara, R. (2015), *Cibo Vero. Alce Nero, storie di terra*. Giunti.
- Cnel/Istat (a cura di) (2008), *Primo rapporto Cnel/Istat sull'economia sociale. Dimensioni e caratteristiche strutturali delle istituzioni nonprofit in Italia*, Roma.
- Como, E., Mathis, A., Tognetti, M. & Rapisardi, A. (2016), Cooperative Platforms in a European Landscape: an Exploratory Study. Paper presentato alla ISIRC Conference, 5-7 Settembre 2016, Glasgow, UK.
- Evans, P.C. & Gawer, A. (2016), *The Rise of the Platform Enterprise. A Global Survey*. New York: The Center of Global Enterprise.
- Dewey, J. (1938), *Logic: The Theory of Inquiry*. New York: Henry Holt and Company.
- European Commission (2004), From farm to fork. Safe food for Europe's consumers. Europe on the Move. Directorate General for Press and Communication. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- European Commission, OECD (a cura di) (2016), *Policy Brief on Scaling the Impact of Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Forno, F. & Graziano, P.R. (2016), *Il consumo critico. Una relazione solidale tra chi acquista e chi produce*. Bologna: Il Mulino.
- Gotz, I., Santaniello, F. & Zandonai, F. (2015), Cooperare dentro imprese di comunità. Riposizionamenti di terzo settore e cooperazione sociale nelle imprese di comunità, *Animazione Sociale*, 296-9: 26-37.
- Fabris, G. (2010), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*. Milano: Egea.
- Forum Ania & Censis (a cura di) (2015), *Gli scenari del welfare. Verso uno stato sociale sostenibile*. Milano: Franco Angeli.
- Huybrechts, B. (2012), *Fair Trade Organizations and Social Enterprise. Social Innovation through Hybrid Organization Models*. London: Routledge.
- IRI, (2016), *Private Label in Western Economies Losing share Tim Eales Director of Strategic Insight*, IRI Special Report.
- Istat (2016) (a cura di), *Bes / 2016. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Rapporto di ricerca, Roma.
- Latour, B. (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Milton Keynes, UK: Open University Press.
- Lyon, F. & Fernandez, H. (2012), Scaling up social enterprise: strategies taken from early years providers", *Third Sector Research Centre*, Working Paper, n. 79.

- Lori, M. & Volpi, F. (2007), *Scegliere il "bene". Indagine sul consumo responsabile*. Milano: Franco Angeli.
- Magatti, M. (2012), *La grande contrazione. I fallimenti della libertà e le vie del suo riscatto*. Milano: Feltrinelli.
- Maietta, F. (2015), Composizione sociale italiana e nuovo sviluppo: scenari per un ruolo attivo dell'impresa sociale, *Impresa Sociale*, 6: 66-74.
- Mulligan, C.E.A. (2014), The impact of datafication on strategic landscapes, *Ericsson Working Paper*.
- Nielsen (2013) (a cura di), *Consumers who care. And say they'll reward companies with their wallets*, research report.
- Nielsen (2016a) (a cura di), *Global ingredient and out-of-home dining trends report*, research report.
- Nielsen (2016b) (a cura di), Indagine per Assobio sulle imprese associate.
- Nelson, M.R., Rademacher, M.A. & P. Hye-Jin (2007) Downshifting Consumer = Upshifting Citizen? An Examination of a Local freecycle community, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 611: 141-156.
- Obi-One (2009) (a cura di), *Primo rapporto nazionale sull'altra economia in Italia*, Roma.
- Osti, G. (2006), *Nuovi asceti. Consumatori, imprese e istituzioni di fronte alla crisi ambientale*. Bologna: Il Mulino.
- Pestoff, V. (2012), Co-production and Third Sector Social Service in Europe: some concepts and evidence, *Voluntas*, 23: 1102-1118.
- Petrini, C. (2005), *Buono, pulito e giusto. Principi di nuova gastronomia*. Torino: Einaudi.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011), Creare valore condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita, *Harvard Business Review Italia*, gennaio/febbraio, n. 1-2: 68-84.
- Porter, M.E., Stern, S. & Green, M. (2016), *Social Progress Index 2016*, main report, Social Progress Imperative.
- Ricolfi, L. & Cima, R. (a cura di) (2015), *Disuguaglianza economica in Italia e nel mondo*, Rapporto fondazione David Hume per Il Sole 24 Ore.
- Roberts, K. (2005) *Lovemarks: The Future Beyond Brands*, PowerHouse Books
- Segrè, A. (2015), *L'oro nel piatto. Valore e valori del cibo*. Milano: Einaudi.
- Stiglitz, J., Sen, A. & Fitoussi, J.P. (2010), *La misura sbagliata delle nostre vite. Perché il PIL non basta più per valutare benessere e progresso sociale*. Milano: Etas.
- Tarozzi, D. (2016), *Zoes: relazioni, saperi, futuro. Gli intrecci tra web e sostenibilità nella zona equosostenibile*. Roma: Edizioni Ludica.

- Utting, P. (a cura di) (2015), *Social and Solidarity Economy. Beyond the Fringe, Just Sustainability*. London: Zed Books.
- Venturi, P. & Zandonai, F. (a cura di) (2014a), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo Cooperativo Cgm*. Il Mulino: Bologna.
- Venturi, P. & Zandonai, F. (a cura di) (2014b), *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*. Rapporto Iris Network, Trento.
- Weber, C., Kroger, A. & Lambrich, K. (2012), Scaling Social Enterprises - a Theoretically Grounded Framework, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(3): 1-15.