

**MINISTERO DELLE POLITICHE AGRICOLE
ALIMENTARI E FORESTALI**

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRIESTE
DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE E SOCIALI**

**LE FILIERE AGROALIMENTARI TRA
INNOVAZIONE E TRADIZIONE:
L'ANALISI QUALITATIVA CONDOTTA SULLE
IMPRESSE DI TRASFORMAZIONE ALIMENTARE**

**SEMINARIO SUI RISULTATI DI RICERCA
TRIESTE, 25 OTTOBRE 2013**

**PRESENTAZIONE A CURA DI:
FEDERICO CALLEGARI E DOMENICO NEVOSO**

INDICE

1. IL PROGETTO DI RICERCA
2. LA FILIERA COME SPAZIO DI RELAZIONI
3. LE 8 FILIERE AGROALIMENTARI ANALIZZATE
4. LA FILIERA DELLA ZOOTECNIA
5. LA FILIERA DEL LATTIERO CASEARIO
6. LA FILIERA DELL'ORTOFRUTTA
7. LA FILIERA DEL CONSERVIERO
8. LA FILIERA DELL'OLIO
9. LA FILIERA DELLA PASTA
10. LA FILIERA DEI PRODOTTI DA FORNO
11. LA FILIERA VITIVINICOLA
12. RICHIAMANDO L'ATTENZIONE SU ALCUNE EVIDENZE



Come abbiamo guardato alle filiere?

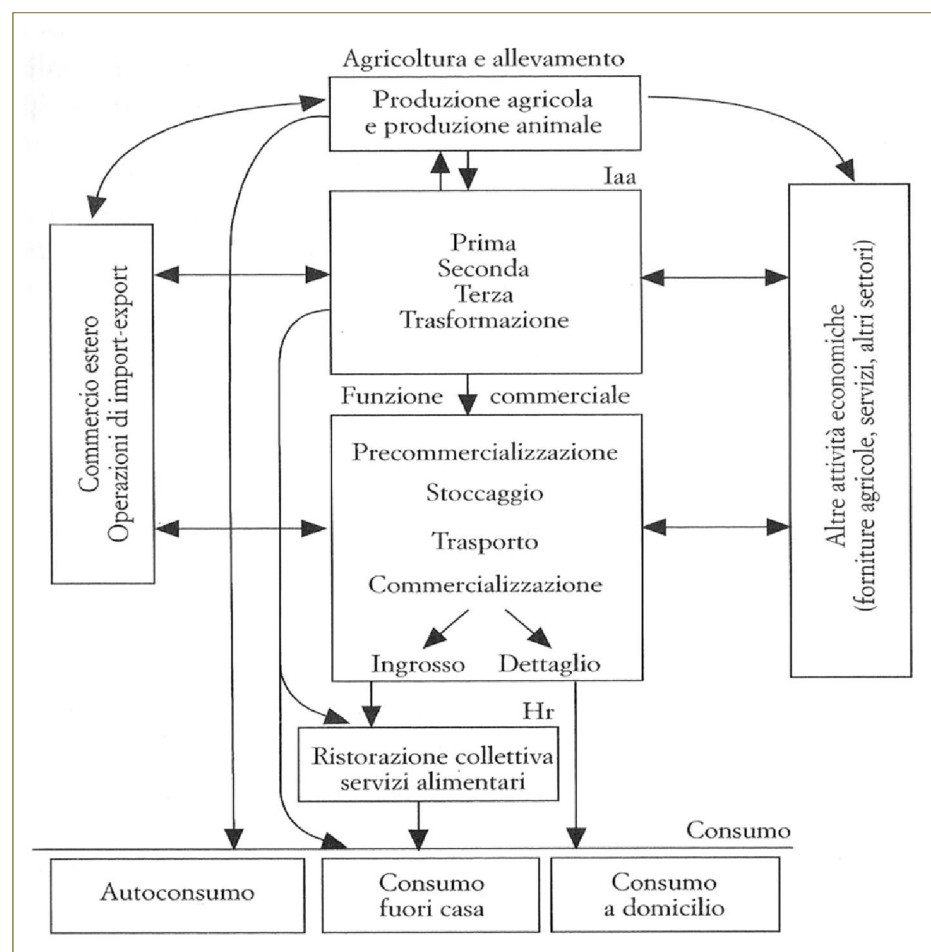
- ❑ La **filiera** è troppo spesso **entità vaga**, che tende a confondersi con il concetto di settore, o a risolversi in un flusso meccanicistico di merci in direzione dei mercati finali
- ❑ Se ha senso parlare di filiera, si è preferito ricondurla al concetto di **“spazio di relazioni potenziali”**, come proposto dalla letteratura: che ha molteplici valenze, come vedremo, per capire le dinamiche e le interazioni tra base agricola, industria e distribuzione
- ❑ Questo spazio di relazioni non lo si è ricostruito in astratto, ma attraverso lo sguardo delle **imprese di trasformazione agroalimentare**: ne sono state intervistate **40**, con colloqui in profondità volti a mappare **le loro reti del valore** (relazioni a monte, a valle, a supporto).
- ❑ Nella **selezione** delle 40 imprese si è stati attenti alla loro distribuzione nel territorio nazionale, alla varietà di produzioni, ma soprattutto alla diversità di posizionamenti e di modelli di business.
- ❑ Questa **ricerca di “varietà” nell’osservazione empirica** ha permesso di **cogliere più declinazioni contestuali di “spazio di relazione”** che pensiamo essere uno degli elementi qualificanti di questa indagine.



La filiera come “spazio di relazioni agito” per mettere sotto osservazione i rapporti e le dinamiche che ci sono e si formano tra gli attori coinvolti.

Si parte dallo schema classico per flussi di attività

.... per focalizzare l'attenzione su caratteristiche e formazione dello:



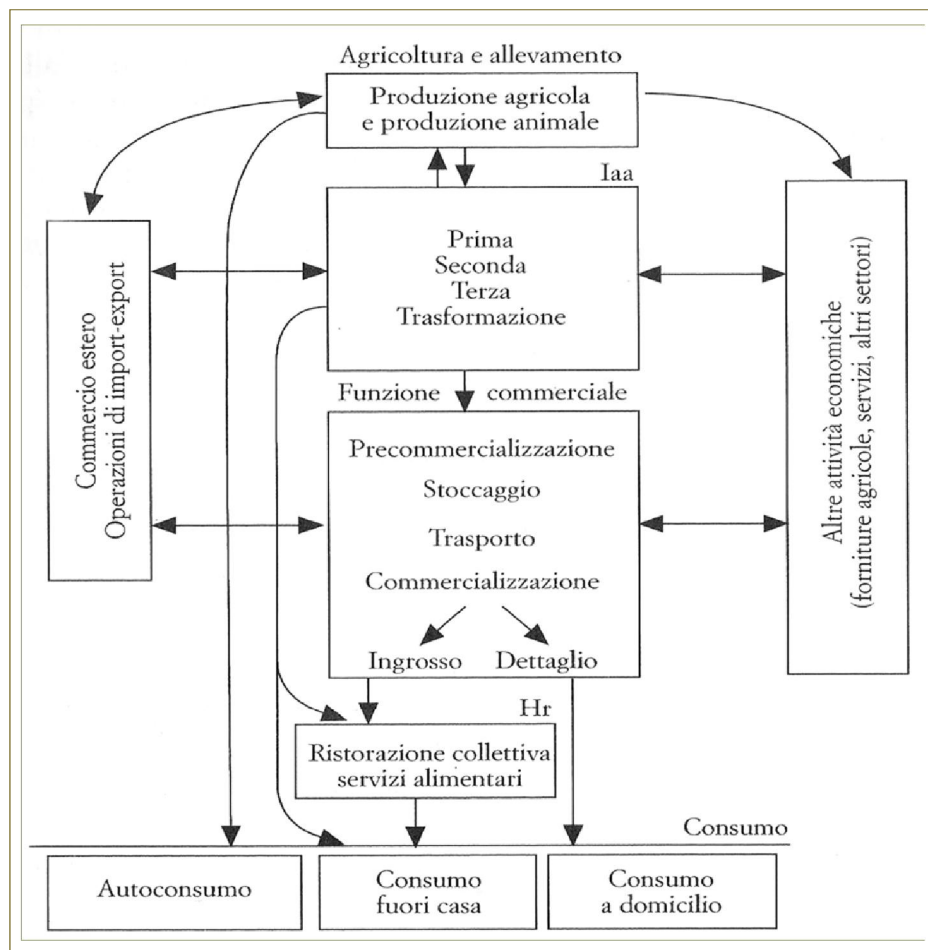
Spazio potenziale delle relazioni tecniche, passibile di continue modifiche in funzione dello stato dell'arte dei processi e delle forme di organizzazione del lavoro nella filiera.

Spazio potenziale delle relazioni commerciali, anch'esso non definito una volta per sempre, in funzione di come ciascun attore della filiera interpreta il suo posizionamento competitivo.

Spazio potenziale delle relazioni strategiche, che si può sovrapporre ai primi due quando emerge l'intenzione, da parte di alcuni attori, di governare e valorizzare gli asset distintivi della filiera stessa.

nelle singole filiere analizzate

Una prima attenzione: **Come viene utilizzato e governato dalle imprese manifatturiere questo spazio potenziale di relazione dentro le filiere?**



I primi temi chiave analizzati:

Ciascuna rete del valore **come s'innesta** nel più vasto potenziale di relazioni offerto dalla filiera?

Esistono interdipendenze tra **estensione ed intensità** dello "spazio di relazioni agito" e posizionamento competitivo?

Emergono ruoli di agente di filiera? Chi funge da promotore ed organizzatore dei rapporti di filiera, per valorizzare le distintività in funzione delle strategie di mercato?



*La mappa di
indagine*

Base Agricola

Trasformazione

Distribuzione

Gli ulteriori temi indagati per comprendere Il funzionamento dello spazio di relazione



Le osservazioni empiriche sulle reti del valore aziendali nei vari contesti di specializzazione produttiva, sulla rilevanza economica e specificità e significatività dei prodotti agroalimentari per il made in Italy hanno ricondotto l'analisi a focalizzare l'attenzione su 8 filiere:

- 1 **Filiera della Zootecnia**
- 2 **Filiera del Lattiero Caseario**
- 3 **Filiera dell'Ortofrutta**
- 4 **Filiera del Conserviero**
- 5 **Filiera dell'Olio**
- 6 **Filiera della Pasta**
- 7 **Filiera dei Prodotti da forno**
- 8 **Filiera del vitivinicolo**



Un primo sguardo sinottico sui diversi "snodi pivotali" all'interno delle filiere



	Base Agricola	Trasformazione	Distribuzione
1	Zootecnia allevatori diretti/in soccida allevatori associati- coop/OP allevatori ed intermediari internazionali fornitori di foraggi e mangimi	macelli a ridotta capacità industriale macelli con grande capacità ind.le (III e IV lavorazioni, IV gamma) Player distretti agroalimentari di qualità (prosciuttifici, salumifici...)	GDO - DO HoReCa Food Hunter
2	Lattiero caseario allevatori diretti nazionali importatori trasportatori latte	Multinazionali del latte Player industriali "specialisti del latte" Cooperative a vocazione territoriale Caseifici artigianali	GDO - DO HoReCa vendita diretta
3	Ortofrutta piccoli coltivatori indipendenti coltivatori associati - OP coltivatori ed intermediari internazionali	preparatori di gamma aziende confezione prodotti secchi aziende di surgelazione aziende preparazione fresco di IV gamma	GDO - DO HoReCa mercati internazionali
4	Conserviero piccoli coltivatori indipendenti coltivatori associati - OP materia prima semilavorata da produttori ed intermediari internazionali	multinazionali marchi nazionali co-paker/private label Piccoli trasformatori	GDO - DO HoReCa "secondo mercato" B2B del concentrato



Un primo sguardo sinottico sui diversi "snodi pivotali" all'interno delle filiere



	Base Agricola	Trasformazione	Distribuzione
5 Olio	piccoli coltivatori indipendenti coltivatori associati - OP olio da produttori ed intermediari internazionali	Piccoli coltivatori/produttori ("full liner") coltivatori/produttori associati - OP frantoi imbottigiatori industriali	vendita diretta GDO - DO HoReCa mercati internazionali
6 Pasta	piccoli coltivatori indipendenti coltivatori associati - OP intermediari internazionali di cereali	pastifici industriali pastifici artigianali	GDO - DO - Nuovi Format HoReCa
7 Prodotti da forno	piccoli coltivatori indipendenti coltivatori associati - OP intermediari internazionali di cereali	aziende artigianali di produzione azienda industriali di produzione gruppi IMN dell'agroalimentare (sviluppo aromi & ingredienti)	GDO - DO - Nuovi Format HoReCa mercati B2B dei preparati alimentari
8 Vitivinicola	piccoli coltivatori indipendenti coltivatori associati - OP	cantine sociali Brand vinicoli di eccellenza Player distretti vitivinicoli di qualità Cooperative/Consorzi di II livello	GDO - DO HoReCa Circuiti delle enoteche



1



Il processo di integrazione verticale a monte, condotto dai macelli industriali.

- ❑ **Superamento frammentazione allevamenti:** con un loro riposizionamento, tramite la soccida, dal rischio puro d'impresa (con logiche di contrattualizzazione a breve) al servizio;
- ❑ **Ricodifica delle prassi di allevamento,** in funzione migliore controllo del benessere animale e migliore tracciabilità;
- ❑ **Rafforzamento dei rapporti con la GDO:** ed articolazione dell'offerta di linee prodotto (con i *brand* della GDO) che coniugano "qualità dei territori" e istanze più evolute del consumatore;
- ❑ **Forti investimenti in automazione di processo** permettono efficienza, con estensione lavorazioni alla IV gamma (consente di trattenere ulteriore quota di margine di valore)
- ❑ **Rischio di asimmetrie tra componente industriale e agricola.** Punti di ri-bilanciamento potrebbero essere garantiti dalle OP degli allevatori e dagli Organismi Interprofessionali (ma ancora caratterizzati da rapporti conflittuali)



1

**Filiera della
Zooteccia**

Base Agricola

Trasformazione

Distribuzione

Gli Attori

allevatori diretti/in soccida
allevatori associati- coop/OP
allevatori ed intermediari internazionali
fornitori di foraggi e mangimi

macelli a ridotta capacità industriale
macelli con grande capacità ind.le
(terze e quarte lavorazioni, IV gamma)
Player distretti agroalimentari di qualità
(prosciuttifici, salumifici, etc.)

GDO - DO
HoReCa
Food Hunter

**Alcuni focus sulla
filiera**

La sub-filiera del suino (distretti delle eccellenze DOP) in uno spazio di relazione polarizzato su interessi contrapposti.

- ❑ **Disaccoppiamento strutturale** dei cicli di produzione tra allevatori e macelli: questi ultimi chiedono quantità e velocità agli allevamenti, per saturare capacità produttiva;
- ❑ Macelli inoltre comprano prosciuttifici, ma con lo scopo di **“affidare alle cosce di prosciutto il compito di compensare i minori guadagni sugli altri tagli”**, per effetto della competizione internazionale
- ❑ Crescita sulla quantità potrebbe esporre i distretti delle DOP ad un **rischio di deprezzamento e di perdita di identità** (la nazionalizzazione di prosciutti esteri ha abituato il consumatore a prosciutti più magri)
- ❑ Forte richiesta, da parte dei prosciuttifici (e di qualche macello-prosciuttificio illuminato) di **ridefinire delle coerenze tra capitoli delle DOP**, se si vuole tutelare la filiera italiana: con particolare riferimento alle **quantità chiuse** (Bruxelles ha approvato)

Il ruolo dei “food hunter”, i cacciatori di specialità, oltre il modello “Eataly”

2

**Filiera del
Lattiero Caseario**

Base Agricola

Trasformazione

Distribuzione

Gli Attori

allevatori diretti nazionali
importatori
trasportatori latte

Multinazionali del latte
Player industriali "specialisti del latte"
Cooperative a vocazione territoriale
Caseifici artigianali

GDO - DO
HoReCa
vendita diretta

**Alcuni focus sulla
filiera**

I diversi modelli di relazione presenti

- ❑ **A spazio di relazione indipendente** (contrattuali) animato da grandi gruppi industriali;
- ❑ **A stretta vocazione territoriale:** reti animate da piccole realtà locali che gestiscono l'allevamento e il caseificio. In alcuni casi riescono ad imporsi come realtà di nicchia;
- ❑ **A spazio di relazione coordinato e integrato:**
 - ✓ Che può gemmare da sistemi locali quando s'innesta una felice sintesi tra forme cooperativistiche, modelli condivisi di regole e controlli, e focalizzazione di prodotto;

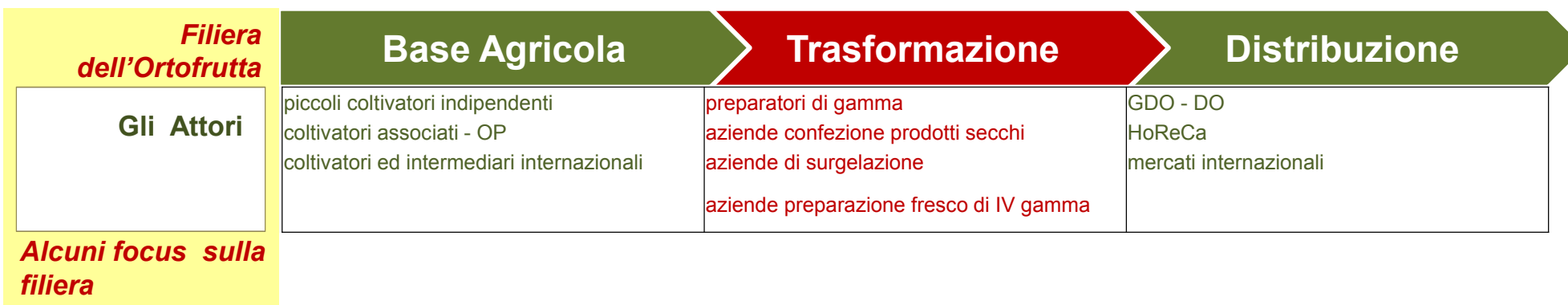
“L'agente di filiera crea un legame identitario tra vision imprenditoriale e comunità che con il suo lavoro si impegna a sostenerla: “Con il latte dei miei contadini cerco di fare un prodotto che mi copra anche il futuro”

- ✓ Che può nascere anche attorno a industrie (anche private label) che investono sulla filiera a monte, rafforzandone i fattori distintivi e facendoli parte integrante del loro vantaggio competitivo:

“Abbiamo portato le stalle a credere nell'alta qualità del latte attraverso logiche premiali: ciò è stato fondamentale per costruire una filiera come volevamo noi. Per diventare “specialisti industriali del latte” nei confronti dei nostri clienti”



3



Le sub-filiera prendono forma con le lavorazioni dopo il raccolto sui campi



Agenti di filiera: i preparatori di gamma

Spesso operatori industriali che organizzano la filiera a monte (in certi casi promuovendo anche OP tra i fornitori) in funzione del presidio dei vari segmenti di mercato del "fresco".

La base agricola inizia a sviluppare il segmento della lavorazione di gamma

Per migliorare accessibilità ai canali di vendita e per la propria redditività. Passando anche per l'aggregazione tra operatori: in questo senso le OP presentano un potenziale che si inizia a vedere ma che è ancora grandemente inespresso. E che impone alla base agricola di confrontarsi con questioni inedite rispetto alla loro cultura imprenditoriale.



3

**Filiera
dell'Ortofrutta**

Base Agricola

Trasformazione

Distribuzione

Gli Attori

piccoli coltivatori indipendenti
coltivatori associati - OP
coltivatori ed intermediari internazionali

preparatori di gamma
aziende confezione prodotti secchi
aziende di surgelazione
aziende preparazione fresco di IV gamma

GDO - DO
HoReCa
mercati internazionali

**Alcuni focus sulla
filiera**

Nel segmento dei prodotti secchi si aggiunge la problematica (ricorrente nell'agricoltura italiana) dell'eccessiva proliferazione delle nicchie micro-territoriali

- ❑ Queste nicchie (es. lenticchie di Castelluccio, fagioli di Lamon) diventano **barriere all'approvvigionamento** in Italia, rispetto alle esigenze dell'industria, che si vede costretta ad approvvigionamenti sui mercati esteri;
- ❑ Nella difesa ad oltranza della tipicità micro-territoriale di un legume (quasi si trattasse di un grande vino) **si perdono importanti opportunità di sviluppo** su scala industriale di certa attività agricola.
- ❑ Superando queste resistenze, **ci sono in Italia le condizioni per reintrodurre coltivazioni intensive di fagioli e lenticchie**, che oggi vengono approvvigionati dall'Etiopia, dal Madagascar, dalla Cina, dal Canada, dal nord dell'Argentina



4

**Filiera del
Conserviero**

Base Agricola

Trasformazione

Distribuzione

Gli Attori

piccoli coltivatori indipendenti
coltivatori associati - OP
materia prima semilavorata da produttori ed
intermediari internazionali

multinazionali
marchi nazionali
co-paker/private label
Piccoli trasformatori

GDO - DO
HoReCa
"secondo mercato" B2B del concentrato

**Alcuni focus sulla
filiera**

Rispetto all'ortofrutta, confluiscano in questa filiera produzioni paradigmatiche (pomodoro, succhi di frutta, sottaceti e sott'oli) che pur muovendo dalla stessa base agricola, hanno distinti processi di lavorazione e diverse destinazioni di mercato.

Lavorazione fresco (pomodoro pelato per passata, sottoaceti)

- ❑ i **trasformatori**, rappresentano la componente portante della filiera e formano un insieme molto differenziato per dimensioni, tipologie d'offerta, strategie di posizionamento competitivo;
- ❑ gli **approvvigionamenti delle materie prime** parte integrante delle strategie di posizionamento competitivo e della configurazione dell'agente di filiera con i conduttori agricoli
- ❑ le **azioni d'integrazione di filiera delle OP, i ritardi strutturali e la competizione** con i trasformatori: uno spunto di riflessione sulle prospettive competitive della base agricola

Lavorazione e commercializzazione del "concentrato" un business internazionale da trader



4

**Filiera del
Conserviero**

Base Agricola

Trasformazione

Distribuzione

Gli Attori

piccoli coltivatori indipendenti
coltivatori associati - OP
materia prima semilavorata da produttori ed
intermediari internazionali

multinazionali
marchi nazionali
co-paker/private label
Piccoli trasformatori

GDO - DO
HoReCa
"secondo mercato" B2B del concentrato

**Alcuni focus sulla
filiera**

Due prospettive di “agente di filiera”:

Il player industriale:

- ricerca nell'interazione con la base agricola uno **strumento per sostenere il suo brand ed il suo posizionamento**;
- spinge la base agricola a credere nella qualità**, anche attraverso logiche premiali e rapporti con i conduttori (diretti quando le loro OP non funzionano in modo adeguato)
- costo della selettività ripagato** da crescita dimensionale e maggiore efficienza dei coltivatori

Le Organizzazioni di Produttori (OP):

- Possono** rappresentare una **importante cerniera** tra base agricola e industria;
- Potrebbero** svolgere ruolo evoluto nella **gestione delle varietà**: di allocazione delle diverse tipologie di coltivazioni in base alle esigenze dei produttori e nell'**integrazione tra filiera del “fresco” e quella del “conserviero”**
- Restano** intrappolate **nell'inerzia del loro ruolo storico**, di erogatore di contributi. Temono le logiche di premialità. Tendono a vedere i trasformatori tutti uguali. Loro modalità di gestione rischia di trasformarle in “collo di bottiglia”

5

Filiera dell'Olio

Base Agricola

Trasformazione

Distribuzione

Gli Attori

piccoli coltivatori indipendenti
coltivatori associati - OP
olio da produttori ed intermediari
internazionali

Piccoli coltivatori/produttori ("full liner")
coltivatori/produttori associati - OP
frantoi
imbottiglieri industriali

vendita diretta
GDO - DO
HoReCa
mercati internazionali

Alcuni focus sulla filiera

La coesistenza di più organizzazioni di filiera

Il modello della filiera "integrata" della base agricola per tutelare i propri margini economici:

- ❑ Dalla cooperativa "condominio" a quella "evoluta" di impresa come **passaggio vitale per riuscire a stare sui mercati** con un rapporto competitivo qualità/prezzo
- ❑ Il piccolo produttore della **ipernicchia che punta sui monocultivar di eccellenza** per dare distintività al proprio olio ed al proprio mercato
- ❑ Il **modello della filiera di "fornitura"** presidiata dagli imbottiglieri che acquistano sui mercati l'olio sfuso per confezionarlo e rivenderlo e continuare ad essere leader del segmento del "largo consumo"

Gli interessi contrapposti intorno alla denominazione dell'extravergine di oliva

- ❑ Oltre al fattore dei parametri chimici, la richiesta dei produttori agricoli italiani per **etichettatura che tutelino di più l'autentico "made in Italy"**
- ❑ Gli interessi dei distributori a poter "certificare" parametri tecnici per commercializzare un buon olio a prezzo contenuto

6

**Filiera della
Pasta**

Base Agricola

Trasformazione

Distribuzione

Gli Attori

piccoli coltivatori indipendenti
coltivatori associati - OP
intermediari internazionali di cereali

pastifici industriali
pastifici artigianali

GDO - DO
HoReCa

**Alcuni focus sulla
filiera**

Forte ruolo dei trader internazionali di grano

- ❑ Aumento **componente speculativa** nelle compravendite delle derrate altera i rapporti di filiera
- ❑ Processo di accentramento dei **molini**, che scelgono anche loro di operare **come trader**, perdendo il contatto con la base agricola

La posizione “debole” dei pastifici e strategie di difesa

- ❑ “la tenaglia” fra trader, molini, distribuzione: **paradossale posizione “debole” nella filiera di chi fa il prodotto** (soprattutto per i pastifici piccoli e medi)
- ❑ La **riscoperta della filiera integrata**: a fronte questa situazione, per i piccoli e medi pastifici torna ad essere interessante rafforzare il legame con la base agricola (favorendone la crescita), a supporto strategia segmentazione offerta
- ❑ **Verso una filiera integrata del grano nel bacino del Mediterraneo**, con aperture anche sul fronte della ricerca sulle sementi?



7

**Filiera dei
Prodotti da Forno**

Gli Attori

Base Agricola

Trasformazione

Distribuzione

piccoli coltivatori indipendenti
coltivatori associati - OP
intermediari internazionali di cereali

aziende artigianali di produzione
aziende industriali di produzione
gruppi IMN dell'agroalimentare (sviluppo
aromi & ingredienti)

GDO - DO
HoReCa
mercati B2B dei preparati alimentari

**Alcuni focus sulla
filiera**

Tra rilevanza “industriale” di segmento nell’agroalimentare e filiere spezzate

- ❑ La rilevanza nei rapporti con “**gli sviluppatori di aromi ed ingredienti**”: con possibili innesti più solidi della base agricola nei processi di R&S sui preparati alimentari e nella fornitura di ingredienti tipici
- ❑ **Quando il private label si propone “service” dei marchi**: più intensa integrazione con attività a monte e con ricerca nei processi industriali
- ❑ Piccoli forni artigiani come possibili **agenti di micro filiere delle “specialità”** ed una rielaborazione del modello della DO



8

**Filiera
Vitivinicola**

Base Agricola

Trasformazione

Distribuzione

Gli Attori

piccoli coltivatori indipendenti
coltivatori associati - OP

cantine sociali
Brand vinicoli di eccellenza
Player distretti vitivinicoli di qualità
Cooperative/ConSORZI di 2° livello

GDO - DO
HoReCa
Circuiti delle enoteche

**Alcuni focus sulla
filiera**

La filiera integrata delle eccellenze vitivinicole

Dove ha forte rilievo:

- La componente del **territorio-comunità**;
- Il **legame fiduciario**, non contrattualizzato, tra vinificatore e attività vinicole a monte (basato su *“intese fra gentiluomini”*; su *“riunioni di comunità”*)
- I **disciplinari** non visti come procedure formali da rispettare ma come *“un quadro di coerenza”*; un *“modo comune di intendere un territorio”* che esprime un certo vino

La filiera distrettuale.

Dove il ruolo di agente di filiera è distribuito tra più soggetti: aziende leader, cantine sociali, Consorzi di Tutela, Enti di promozione del territorio

- Non sempre questi soggetti riescono a richiamarsi ad una **visione di sistema**
- In alcuni distretti, i cui prodotti stanno conoscendo successo, manca il governo delle quantità, e s’innestano **comportamenti “free rider”** dei piccoli e delle cantine
- Queste “minacce interne” vengono bypassate dalle **aziende leader ridisegnando il sistema delle relazioni**: preferendo interloquire direttamente con la base agricola



8



La filiera allargata, promossa dalle grandi realtà cooperative o consortili, che:

- ❑ Aggregano e **danno sbocco di mercato** ad un'ampia base di viticoltori, che altrimenti resterebbero "cani sciolti"
- ❑ Lavorando sui volumi, possono **proiettare la filiera sui mercati internazionali** ed interloquire con i maggiori canali distributivi
- ❑ Il mix volumi e varietà, associato a marchi forti, permette loro di **sviluppare ampia gamma di prodotti**, articolata per target di consumatori e canali di vendita
- ❑ **Meno efficiente lo "spazio di relazioni strategiche"** non legato al prodotto:
 - ✓ Nel caso di Consorzi, deboli azioni di coordinamento fra cantine per le quote di prodotto non acquistate dai Consorzi;
 - ✓ Non sempre si riescono ad imporre le logiche premiali e selettive ai conferimenti (punto strutturale di contraddizione del modello cooperativistico);
 - ✓ Deboli azioni per favorire crescita dimensionale delle aziende viticole (causa di inefficienza) e per favorire l'ingresso di giovani conduttori (ad es.: affrontando la questione dei valori dei terreni)
 - ✓ Forti resistenze (culturali) nell'introduzione delle tecniche di meccanizzazione

Il ruolo fondamentale delle scuole enologiche per l'innovazione nella filiera

*Alcune dinamiche
all'attenzione*

Base Agricola



Trasformazione

Distribuzione

Dai limiti strutturali della base agricola nazionale ai tentativi di riorganizzazione: incentivi per i giovani conduttori, cooperazione ed organizzazione di produttori (OP)

- ❑ l'esigenza di concentrare ed **organizzare l'offerta agricola**: un obiettivo non ancora raggiunto
- ❑ **le OP** e le scommesse della base agricola verso una maggiore capacità di mercato e di integrazione di filiera ed i rapporti ambivalenti con i trasformatori
- ❑ **gli Agenti di filiera** per stimolare la base agricola ad una qualificazione di gestione di impresa

Disallineamento tra offerta agricola e fabbisogni della trasformazione: qualità, quantità e prezzi

- ❑ la **qualità** come standard di prodotto, puntualità di consegna, pronta lavorazione per l'industria e la distintività per i consumatori
- ❑ La **quantità** come volumi producibili ed integrabili dai prodotti importati: strategie per integrare le materie prime nelle filiere agroalimentari del made in Italy:
- ❑ I **prezzi** come costi di produzione italiani più alti delle altre agricolture: il paradigma della filiera per essere competitivi e sostenere i margini per agricoltori e trasformatori



*Alcune dinamiche
all'attenzione*

Base Agricola

Trasformazione



Distribuzione

Il posizionamento competitivo delle filiere costruito nell'interazione con i canali di vendita

- ❑ Guardando **le private label come mercato guidato dal distributore** (ma con la variante del “service industriale” che, inseguendo qualità ed efficienza, fa crescere la base agricola)
- ❑ Guardando **le vendite di brand come mercato proposto dal trasformatore**
- ❑ Guardando **le vendite dirette e l'allungamento delle filiera** (trasformazione) **della base agricola per creare e proteggere il proprio valore aggiunto**
- ❑ **Più coerenza di posizionamento nei vari segmenti** può aiutare a risolvere la questione della ripartizione del valore aggiunto tra gli attori delle filiere?

L'export delle imprese e la richiesta di più strumenti per la promozione e la tutela della distintività nei mercati internazionali

- ❑ **L' intraprendenza dell'imprenditoria nazionale oltre le difficoltà di fare sistema** e l'esigenza di crescere maggiormente su una cultura più marketing oriented
- ❑ **Le azioni “suppletive” delle aziende:** la creazione di piattaforme logistiche gestite da un'azienda leader sui singoli mercati internazionali; il trasferimento di produzione all'estero per aggirare i vincoli normativi, per presidiare mercati e tutelare il “made in Italy”
- ❑ La tutela del made in Italy tra tradizione ed innovazione di prodotto: **il fare ed essere distintivi come chiave per competere sui mercati internazionali**



*Una lettura di sintesi
dell'indagine*



TOL
M
E
O

www.tolomeo-cersa.it