

Introduzione

di *Lucio Poma*

Il libro è diviso in due parti. La prima è una descrizione dell'industria alimentare prima del Covid-19, ovvero come eravamo. La seconda parte analizza l'industria alimentare durante e dopo la pandemia: come siamo diventati e come dovremo diventare.

Per meglio comprendere come la pandemia ha colpito il nostro sistema produttivo è necessario fare un passo indietro e analizzare la situazione del nostro Paese prima che il contagio si diffondesse. L'ultimo trimestre del 2019 ha registrato un valore negativo di -0,3% che ha concluso un anno a crescita zero (+0,3%). Anche l'anno precedente la mancata crescita non è riuscita a superare il punto percentuale (2018: +0,8%). A parte il 2017, che è stato un anno di crescita straordinaria per tutte le principali economie mondiali (mondo +3,8%; UE +2,4%; Italia +1,6%), è più di un decennio che l'Italia non cresce. Il 2019 ha delineato una flessione attesa e le previsioni di allora del Fondo Monetario Internazionale stimavano per l'Italia una crescita zero nel 2020. Questa era la situazione della nostra penisola quando il Covid-19 ha intaccato il tessuto economico. La pandemia ha colpito un'economia fragile e debole, aggravandone ulteriormente la situazione.

Nell'ultimo decennio l'economia mondiale ha marciato a ritmi superiori al 3%, superando talvolta il 4% e l'Italia non ha saputo cogliere e intercettare questa crescita della domanda globale. Il freno del Paese non risiedeva nel lato della domanda quanto in quello dell'offerta: abbiamo perso competitività nel contesto internazionale. Se possiamo considerare questa affermazione vera relativamente all'aggregato (o media) dei dati, essa è al contempo falsa se conduce alla raffigurazione di un Paese sostanzialmente fermo. Mettendo a fuoco la situazione, nel dettaglio delle

singole imprese, emerge un Paese a due velocità, sostanzialmente spaccato in due. La frattura non è quella classica e ricorrente, tra Nord e Sud, piuttosto tra il gruppo di imprese che ha compreso e ben interpretato, anche alla luce delle nuove opportunità tecnologiche, le nuove dinamiche competitive, e il gruppo di imprese che non ha percepito la rivoluzione competitiva in atto, rispondendo al calo della domanda con timidi aggiustamenti o con flessioni dei prezzi non correlati a nuove organizzazioni produttive.

Da una prospettiva economica, spesso si afferma che dopo la pandemia tutto sarà diverso, quasi a tratteggiare un mondo immobile sconvolto dalla caduta di un meteorite. Non è così. L'economia è una scienza sociale, le cui dinamiche sono strettamente correlate ai cambiamenti sociali, culturali e demografici. I beni e i servizi prodotti rispondono a un sistema di valori che non è mai immobile. Quando esso muta in maniera profonda e repentina si creano le premesse per l'innovazione radicale. Il Covid-19 ha svolto la funzione di "acceleratore" di processi di cambiamento che erano già diffusamente in atto, anche se sottotraccia. La pandemia ha portato alla ribalta, dinamiche innovative che latentemente si stavano insinuando nel nostro contesto socioeconomico.

Lo *smart working* esiste da molto tempo, ma considerato come un "accessorio organizzativo" da attivare, *a latere*, in situazioni sporadiche e ben definite. Il Covid-19 lo ha posto al centro dell'organizzazione del lavoro, modificandola. Nella storia economica è una delle poche volte che un'innovazione organizzativa radicale viene imposta per legge. Tuttavia, il processo di adattamento non è stato facile e, nella quasi totalità dei casi, ha visto ridursi la produttività del lavoro. Le strutture organizzative non erano pronte. Esse hanno adattato, in maniera posticcia, un'innovazione radicale sulla vecchia struttura, peggiorando in questa maniera le performance.

La vendita online e la conseguente consegna a distanza vantano in Italia tassi di crescita importanti, anche se non è ancora la modalità di acquisto prevalente nella totalità della popolazione. Nel settore alimentare è sempre stata debole soprattutto se declinata nei consumi di massa. Venditori di olio di oliva particolare, di caffè sopraffino (o in capsule) o di vino utilizzavano il canale online per proporre il loro prodotto, il più delle volte su una nicchia di mercato e su una fascia di prezzo più alta della media.

Il Covid-19 ha innescato una crescita senza precedenti delle vendite

online dei beni alimentari di uso quotidiano. Le persone hanno cominciato a fare l'intera "spesa" online e non soltanto ad acquistare prodotti particolari o esotici. Ma anche questa trasformazione era in atto. Alcune catene della grande distribuzione già permettevano di effettuare la spesa online con consegna a casa, anche se tale servizio era concepito prevalentemente per persone anziane o con disabilità. Nuovamente si paventa l'innovazione radicale come "accessorio organizzativo" della vecchia organizzazione produttiva che sostanzialmente non si modifica: eppure *Amazon Fresh* era già sotto le mura della città protetta.

Un prodotto non risponde soltanto a esigenze concrete di efficienza, ma possiede anche una dimensione simbolica. Un qualsiasi prodotto è anche un "significante" che svolge una funzione di collante: un tassello inserito in un sistema di valori, credenze, mode e abitudini sociali. Un bene è anzitutto un prodotto sociale prima che economico. Tale ragionamento non è applicabile soltanto ai prodotti della manifattura, mantiene la stessa forza esplicativa anche per i prodotti del settore primario e per i servizi.

Nel pieno della pandemia il comparto alimentare, assieme al farmaceutico, sono addirittura cresciuti. Nel caso dell'alimentare questo è avvenuto in maniera disomogenea. Alcune tipologie di prodotto non riuscivano a soddisfare la domanda, tale era la richiesta, altre hanno registrato importanti flessioni, altre ancora, una ricomposizione del mercato. È il caso del vino, che da un lato ha perso completamente l'importante canale di vendita della ristorazione, dall'altro ha guadagnato un nuovo posto, grazie alle vendite online, nel consumo abituale casalingo. Tuttavia, questo spostamento di mercato ha avuto effetti sulla fascia di prezzo, più elevata quando il consumo era settimanale, assai più bassa quando il consumo è diventato quotidiano.

Mutamenti nei comportamenti, nell'abitudine di acquisto, ma soprattutto nelle abitudini dell'uso di un dato prodotto, o grappolo di prodotti, ne modifica il suo tratto "significante" e di conseguenza il modo nel quale dovrà essere prodotto, consegnato e commercializzato. Questa è la sfida più importante che deve fronteggiare l'industria alimentare: comprendere i nuovi "significanti" e, facendo affidamento alle tecnologie di Industria 4.0, modificarne le produzioni.

Nel libro di Lewis Carrol, Alice si trova nel bosco quando il sentiero giunge a un bivio. Seduto sopra un ramo di un albero sosta il Gatto del Cheshire al quale Alice chiede: "Mi dici, per piacere, che strada devo

prendere?”. Il gatto risponde: “Dipende più che altro da dove devi andare”. Noi aggiungiamo che “dove devi andare” dipende da chi sei e da chi vorresti essere. Davanti a un bivio si trovano oggi le imprese dell’industria alimentare. Travolte da un mercato caratterizzato da un’incertezza strutturale, faticano a muoversi, a compiere delle scelte. L’immobilismo prevale: dal lato delle imprese, degli investitori e dei consumatori.

Diventa cruciale per l’impresa, sia essa di grande o piccola dimensione, rintracciare la propria identità: i suoi elementi distintivi in un mercato nuovo e trasformato, sia dal lato della domanda e che dell’offerta. Il passo successivo, e più difficoltoso, è comprendere chi si vorrebbe essere in un mercato in divenire. In questo, le tecnologie abilitanti di Industria 4.0 offrono un ventaglio di possibilità pressoché infinito, le cui potenzialità espressive dipendono in larga misura dall’ambiente, cognitivo, infrastrutturale e di rete, nel quale le imprese si trovano a operare.

Vi è dunque molto lavoro da fare, in termini di politica industriale, organizzazione produttiva e distributiva, ricomposizione della filiera e della catena del valore nel suo complesso. Gli studi e le ricerche possono fornire un aiuto rilevante, non tanto per scattare fotografie dell’esistente perfette e dettagliate, ma per fornire un’analisi interpretativa di quanto sta accadendo, aprendo la strada per traiettorie future. Questo libro si muove in questa direzione.